



**HELSINGIN YLIOPISTO**

**KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT**

**Päivi Kupias:**

**Toimijuus työssä.**

**Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi**

ISBN 978-952-10-7784-5

# Sisällys

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>LUKIJALLE .....</b>                                 | <b>4</b>   |
| <b>1. MUUTOKSET TYÖSSÄ .....</b>                       | <b>7</b>   |
| Yksilöt muutoksessa .....                              | 9          |
| Ryhmät ja tiimit muutoksessa .....                     | 10         |
| Organisaatiot muutoksessa .....                        | 11         |
| Ohjaustyö muuttuu .....                                | 13         |
| Ohjauksen organisoiminen.....                          | 15         |
| <b>2. OHJAUKSEN TAVOITTEET .....</b>                   | <b>19</b>  |
| Mitä ohjataan?.....                                    | 19         |
| Mitä luvataan? .....                                   | 29         |
| Ohjauksen vaikutuksia.....                             | 31         |
| Yhteenvetoa vaikutuksista .....                        | 37         |
| <b>3. ERI OHJAUSMUODOT .....</b>                       | <b>40</b>  |
| Työnohjaus – aika ja paikka oman työn tutkimiseen..... | 40         |
| Coaching – apu tavoitteiden saavuttamiseen .....       | 49         |
| Mentorointi – kokemusten jakamista .....               | 57         |
| Fasilitointi – vuorovaikutuksen helpottamista.....     | 65         |
| <b>4. YHTEISELLÄ ALUEELLA .....</b>                    | <b>77</b>  |
| Asiakkaan tavoitteiden palveluksessa.....              | 77         |
| Oppiminen ja kehittyminen.....                         | 79         |
| Prosessimainen työskentely .....                       | 81         |
| Kohtaaminen ilman ohjaajan agenda.....                 | 82         |
| Aito vuorovaikutus, dialogisuus .....                  | 82         |
| Asiakkaan voimavarat.....                              | 83         |
| Palaute ja arviointi .....                             | 84         |
| Luottamus ja luottamuksellisuus .....                  | 84         |
| <b>5. LUOTTAMUS JA EETTISYYS.....</b>                  | <b>86</b>  |
| Luottamuksellisuus.....                                | 86         |
| Luottamus .....                                        | 87         |
| Eettiset ohjeet .....                                  | 93         |
| <b>6. OHJAUKSEN VIITEKEHYKSET .....</b>                | <b>100</b> |
| Ihmiskäsitys .....                                     | 101        |
| Oppimiskäsitys.....                                    | 103        |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| Käsitys tiedosta.....                               | 108        |
| Organisaatiokäsitys.....                            | 109        |
| Johtamiskäsitys.....                                | 110        |
| Eri teorioiden anti ohjaukselle.....                | 111        |
| <b>7. OHJAAJAN OSAAMINEN .....</b>                  | <b>120</b> |
| Itsetuntemus.....                                   | 120        |
| Kiinnostunut ja arvostava kohtaaminen .....         | 122        |
| Turvallisen ohjaustilan rakentaminen .....          | 123        |
| Läsnäolo ja kuuntelu .....                          | 123        |
| Kysyminen, ei neuvominen .....                      | 124        |
| Dialogitaidot.....                                  | 126        |
| Oppimisen edistäminen ja prosessin ohjaaminen ..... | 127        |
| Työelämätuntemus.....                               | 128        |
| Ryhmän ohjaustaidot .....                           | 129        |
| Menetelmäosaaminen.....                             | 129        |
| <b>8. OHJAUKSEN MENETELMIÄ .....</b>                | <b>131</b> |
| Ohjaajana kehittyminen ja menetelmät.....           | 132        |
| Menetelmät kysymysten vahvistajina .....            | 134        |
| <b>9. OHJAUKSEN TULEVAISUUS.....</b>                | <b>142</b> |
| Ohjausmuotojen lähentyminen.....                    | 142        |
| Asiakkaan tarve edellä.....                         | 143        |
| Y-sukupolven tottumukset.....                       | 144        |
| Vertaisohjauksen lisääntyminen.....                 | 144        |
| Reaaliaikainen ohjaus.....                          | 145        |
| Etä- ja virtuaaliohjaus.....                        | 146        |
| Systemisyyden huomioiminen.....                     | 146        |
| Muuttuuko näkemys dialogisuudesta? .....            | 147        |
| Luottamuksellisuuden sudenkuoppa .....              | 148        |
| Ohjauksen nopeat hyödyt? .....                      | 149        |
| <b>10. LOPUKSI .....</b>                            | <b>150</b> |
| <b>LÄHTEET.....</b>                                 | <b>152</b> |

## LUKIJALLE

Tämä julkaisu on syntynyt tarpeesta tarkastella organisaatioiden työntekijöilleen ja työyhteisöilleen järjestämiä tai tilaamia ohjauksia yhtenä kokonaisuutena. Tarkastelussa ovat mukana työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Näissä ohjausmuodoissa autetaan asiakasta auttamaan itse itseään ja ohjaajan tehtävä on vahvistaa tätä tavoitetta. Käytän sanaa *ohjaus* ja *ohjaaja*, kun puhun kaikista näistä edellä mainituista ohjausmuodoista yhteisesti (Onnismaa 2007).

Sanna *Vehviläinen* määrittelee kirjassaan *Ohjaustyön opas* (2014) ohjauksen seuraavasti: ”Ohjaus on yhteistoimintaa, jossa tuetaan ja edistetään ohjattavan oppimis-, kasvu-, työ- tai ongelmanratkaisuprosesseja sellaisilla tavoilla, että ohjattavan toimijuus vahvistuu”. Toimijuus tarkoittaa tahtoa toimia aktiivisesti, kokea ja olla olemassa. Se merkitsee yksilön tai ryhmän tunnetta siitä, että minä tai me teemme asioita, vaikutamme niihin, ne eivät vain tapahdu minulle tai meille (Kumpulainen ym. 2010).

Kaikki tarkastelemani ohjausmuodot auttavat tavalla tai toisella ohjattavien toimijuuden vahvistamisessa. Ohjattavana voi olla yksittäinen työntekijä, esimies, asiantuntijoiden tai esimiesten vertaisryhmä, työyhteisö tai joku tietty organisaation osa tai koko organisaatio. Vaikka ohjausmuodon alkuperäinen tarkoitus olisikin ollut jotain muuta (esimerkiksi mentorointi), senkin suunta on kohti ohjauksellista otetta. Kaikki ohjausmuodot ovat myös ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien yhteistoimintaa. Niissä ohjattavien panos yhteiseen työskentelyyn on merkittävä.

Ohjausta haetaan ja tilataan monenlaisiin tarpeisiin. Kyseessä voi olla yksittäisen työntekijän uuden työn alkuun liittyvä tuki, työyhteisön muutostilanne, työryhmän arjen elämän helpottaminen, jonkin ison työtehtävän valmiiksi saattaminen tai vaikka uusien mahdollisuuksien ja näköalojen avaaminen yhdessä työtovereiden kanssa.

Tällä hetkellä monet ohjaajat tekevät samantyyppistä ohjaustyötä, mutta he tekevät keskenään valitettavan vähän yhteistyötä. Eri ohjausmuotoja kehitetään erikseen omissa silloissaan, vaikka niillä olisi paljon annettavaa toisilleen. Ohjaustyön ytimessä eri ohjausmuodot yhdistyvät ja niissä kaikissa tarvitaan sekä ohjaajalta että ohjattavilta samankaltaista osaamista.

Eri ohjausmuotoja on tyypillisesti tarkasteltu niin, että on etsitty niiden eroja. Jokainen ohjausmuoto on hakenut oikeutustaan sillä, mikä on juuri sen erityispiirre ja mikä erottaa

sen muista ohjausmuodoista. Kiinnostavampaa on kuitenkin tarkastella, mikä eri ohjausmuotoja yhdistää ja mitä eri ohjausmuodot voivat oppia toisiltaan. Tämä kirja on syntynyt tästä kiinnostuksesta. Haluan tuoda esille ja samalla myös itse ymmärtää, millaisesta maaperästä eri ohjausmuodot ponnistavat ja miten ne liikkuvat kohti toisiaan. Vai liikkuvatko?

Julkaisussa tarkastellaan eri ohjausmuotojen juuria, niiden nykyvaihetta ja tulevaisuuden näkymiä. Olen julkaisun kirjoittamisen aikana haastatellut 13 kokenutta ohjaajaa, joilla kaikilla on kokemusta useammasta eri ohjausmuodosta. Kaikilta heiltä olen saanut arvokasta taustatietoa kirjoittamisen tueksi. Käytän haastattelumateriaalia laajasti tässä julkaisussa. Kiitos Christel Berghäll-Högströmille, Piritta Kantojärvelle, Reijo Kauppilalle, Jarmo Mannerille, Seija Maurolle, Jussi Onnismaalle, Raija Peltolalle, Saara Revolle, Sirkku Ruudulle, Jari Saariselle, Matti Salolle, Jan-Erik Tarpilalle ja Jari Ylitalolle. Tarkemmat tiedot heistä löytyvät kirjan lähdeluettelosta. Arvostava kiitos viisaille ja kokeneille haastateltavilleni. Monet haastattelemistani asiantuntijoista ovat myös kommentoineet käsikirjoitusta ja antaneet tärkeitä vinkkejä sen kehittämiseksi. Lämmin kiitos kaikista kommentteista. Aivan kaikkia kommentteja en ole osannut tai voinut hyödyntää. Niinpä vastuu kaikista julkaisun puutteista ja mahdollisista virheistä on yksinomaan minulla.

Olen kouluttanut ja koulutan tälläkin hetkellä työnohjaajia, coacheja, mentoreita ja fasilitaattoreita. Näissä koulutuksissa olen tavannut satoja ohjauksesta kiinnostuneita ihmisiä, jotka ovat kaikki tuoneet omat ajatuksensa ja kokemuksensa yhteiseen keskusteluun. Näissä keskusteluissa käsitys ohjauksesta on kirkastunut ja laajentunut. Lämmin kiitos kaikille minua opettaneille opiskelijoille.

Kiitos Tevere Oy:n kehittämisasiantuntija Mia Koskelle, joka on useampaan otteeseen kommentoinut käsikirjoitusta sekä ideoinut ja muokannut julkaisun kuvia. Kiitos myös kasvatustieteen harjoittelija Suzan Kanukhanille, joka ansiokkaasti hankki taustatietoa eri ohjausmuodoista tätä julkaisua varten. Erityisen iso kiitos kuuluu yhtiökumppanilleni ja yhdelle haastatellulle, Raija Peltolalle. Hän on antamansa haastattelun lisäksi jaksanut kärsivällisesti kommentoida julkaisua sekä toimia keskustelu- ja sparrauskumppanina kirjoittamisen eri vaiheissa. Kiitos kuuluu myös Suomen tietokirjailijat ry:lle, joka on tukenut tämän julkaisun kirjoittamista myöntämällä apurahalla.

Jokaisella ohjaajalla on luonnollisesti oma tapansa ohjata ja tietty näkökulma, josta hän ohjausta, työelämää ja koko maailmaa tarkastelee. Oma viitekehys on muodostunut omien koulutusten, työelämä- ja yleisemmin elämäkokemusten myötä. Tarkastelen jonkin verran näitä erilaisia viitekehyksiä ja ohjausmalleja sekä sitä, mikä erottaa ne toisistaan.

Ohjauksen erilaisissa viitekehysissäkin on kuitenkin enemmän yhteisiä kuin niitä erottavia tekijöitä, sen vuoksi tämän julkaisun painopiste on näiden yhteisten tekijöiden tarkastelussa. Pyrin itse olemaan mahdollisimman avoin erilaisille viitekehysille ja näkökulmille. Oma taustani ja kokemukseni kallistavat kuitenkin minua omissa ohjauksissani painottamaan sosiokonstruktivistista oppimisenäkemyksiä sekä ratkaisu- ja voimavarasuuntautunutta näkökulmaa ohjauksessa.

Toivon, että tämä julkaisu löytää tiensä monien työelämässä eri tavalla ohjaajina toimivien käsiin. Julkaisu pyrkii hahmottamaan ohjauksen kenttää kokonaisuutena ja jokaisen ohjaajan omaa näkökulmaa tässä kokonaisuudessa. Erityisen iloinen olen, jos tästä julkaisusta on hyötyä ohjausalan opiskelijoille, kun he ajavat itseään sisään ohjauksen joskus ”epämääräiseenkin” maailmaan. Toivottavasti tämä julkaisu auttaa heitä hahmottamaan työhön liittyvän ohjauksen kenttää ja omaa paikkaansa siinä. Julkaisu sopii mielestäni myös ohjauksen tilaajille, kun he miettivät, millaista ohjausta missäkin tilanteessa olisi hyvä tilata ja hyödyntää.

# 1. MUUTOKSET TYÖSSÄ

Työympäristössä tapahtuvat muutokset ovat nykyään niin nopeita, että sekä organisaatiot että niissä työskentelevät ihmiset joutuvat kehittämään ja omaksumaan jatkuvasti uusia toimintamalleja. Yksittäisten työntekijöiden tai tiimien näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että joudumme tai pääsemme oppimaan joka päivä uusia asioita. Usein asioihin perehtyminen tapahtuu samalla kun teemme päivittäisiä työtehtäviä, eikä kukaan ehdi varsinaisesti perehdyttää tai kouluttaa ketään perusteellisesti. Joskus itsenäinen perehtyminen onnistuu paremmin ja joskus huonommin. Asioiden syvälinen oppiminen ja haltuunotto vaativat kuitenkin pysähtymistä ja asioiden työstämistä sekä tavallisesti myös muutosten perustelujen ymmärtämistä.

## Työn muuttuminen

Samanaikaisesti työmme on muuttumassa yhä enemmän asiantuntijatyön suuntaan. Meidän pitäisi pystyä kehittämään omaa työtämme jatkuvasti, jotta voisimme ketterästi tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia sekä vähitellen että pitkällä aikavälillä. Yhtälö alkaa olla mahdoton, kun samanaikaisesti meidän pitäisi sekä suorittaa työtämme mahdollisimman nopeasti että pystyä arvioimaan, priorisoimaan ja kehittämään sitä. Jälkimmäinen vaatii pysähtymistä, asioiden kriittistäkin arviointia, näkemystä sekä oman toiminnan ja ajatusten reflektointia.

Vaikka aikaa perusteelliseen perehdyttämiseen olisikin, harva työ on nykyään sellaista, että riittää kun toimii kirjaimellisesti saamiensa ohjeiden mukaan. Aivoja ei voi enää jättää "narikkaan" töihin tullessa, vaan monimutkaisissa ympäristöissä toimiminen vaatii jatkuvaa valppautta ja hereillä oloa. Valppaana ja hereillä oleminen on helpompaa, kun ihminen tuntee työnsä ja sen vaatimukset, sekä ymmärtää myös omat vaikuttimensa ja arvonsa.

## Kiire

Kiire ja kiireen tunne näkyvät työssä mm. nopeina ratkaisuina, kärsimättömyytenä, virheiden lisääntymisenä ja kapeakatseisuutena ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)). Kiire vaikuttaa monilla aloilla sekä työntekijöiden omaan että muiden turvallisuuteen. Jatkuva kiire ja kiireen tunne aiheuttaa stressiä ja voi lopulta uuvuttaa työntekijän. Kiireen kokemuksen taustalla voi kuitenkin olla monia tekijöitä. Joskus ne liittyvät työntekijän henkilökohtaiseen tapaan tehdä työtään, joskus työyhteisössä oleviin resursseihin, tapoihin tai puutteisiin ja joskus

asiakkaasta tai ympäristöstä johtuviin tekijöihin. Kiireen hallinnan kannalta on tärkeää päästä pohtimaan, mistä kokemus kiireestä kumpuaa ja mitä sille voi tehdä.

### Pysähtymispaikat

Hektisen arjen keskelle tarvitaan pysähtymispaikkoja, joissa voi hengähtää ja katsoa sekä omaa työtään että toimintaansa matkan päästä. Näin syntyy mahdollisuus oppia omasta työstä ja toiminnasta. Pysähtymisen voi tehdä koulutetun ohjaajan, esimiehen tai oman kollegan kanssa. Sen voi toteuttaa joko yksilö- tai ryhmäohjauksena. Ryhmän jäsenenä voivat olla samanlaista työtä tekevät kollegat tai samanlaisessa työtilanteessa olevat ihmiset tai aidot työryhmät tai tiimit. Jos ohjaus tehdään esimiehen tai kollegan kanssa, myös heillä on hyvä olla ohjaamiseen liittyvää erikoisosaamista.

Suomessa puhutaan tarpeesta pidentää työuria. Tämä edellyttää, että työelämässä jaksetaan tehdä töitä pidempään. Työhyvinvointi nouseekin tärkeäksi tekijäksi työurien pidentämisessä. Kiireen keskellä olevia pysähtymispaikkoja tarvitaan, niin nuorille kuin vanhemmillekin työntekijöille. Näissä pysähtymispaikoissa voidaan tarkastella sekä työn vaatimuksia että omaa suhdetta työhön. Tärkeää on, että pysähtymisen avulla voidaan selkiyttää omaa työtä ja löytää itsestä voimavaroja työn tekemiseen ja työelämässä menestymiseen.

Pysähtymis- tai reflektointipaikkoja työssä voidaan kutsua *työnohjaukseksi*, (*business*) *coachingiksi*, *fasilitoinniksi* tai *mentoroinniksi*. Niissä kaikissa ideana on, että ohjattava saa mahdollisuuden tarkastella omaa työtään, pohtia omia työhönsä liittyviä tavoitteitaan, jäsentää omaan työhönsä liittyviä vaatimuksia, pohtia omia kokemuksiaan ja löytää ratkaisuja työhönsä liittyviin vaatimuksiin tai kehitystarpeisiinsa. Ohjaajan, olipa hän työnohjaaja, coach, fasilitaattori tai mentori, ei ole tarkoitus ratkaista ohjattavan pulmia tai syöttää hänelle valmiita näkemyksiä. Ohjaajan tehtävänä on tukea ohjattavaa niin, että ohjattava itse oppii itsestään ja työstään sekä löytää omaan tilanteeseensa sopivia toimintamalleja ja ratkaisuja.

### Ohjaajan työ

Ohjaajan työ voi kuulostaa helpolta, mutta sitä se ei suinkaan ole. Kuunteleminen ja tilan antaminen ohjattavalle ja samanaikaisesti prosessin ohjaaminen tavoitteellisesti vaatii usein pitkän harjoittelun. Hyvällä ohjaajalla on yleensä paljon kokemusta työelämästä, monenlaisista ihmisistä ja ryhmistä sekä ymmärrystä siitä, että omat kokemukset ja ideat



ovat vain omia kokemuksia, eikä niitä voi yleistää jokaiseen ohjattavaan. Omat kokemukset esimerkiksi työpaikkakiusaamisesta eivät tee jokaisesta ohjattavasta kiusaamisen uhria tai oma suorittajatausta ei kaikista ohjattavista suorittajia, jotka pitää pelastaa.

## **Yksilöt muutoksessa**

Kuten edellä mainitsin, asiantuntijatyön määrä kasvaa. Samanaikaisesti kuitenkin avustavan henkilöstön määrä vähenee. Vaikka tietotekniikka onkin korvannut osan avustavan henkilöstön työstä, osa tehtävistä on siirtynyt asiantuntijoiden tehtäväksi. Asiantuntijatyö on tällä hetkellä tasapainoilua luovaa ajattelua vaativien pitkäjänteisten työtehtävien sekä rutiinitehtävien tai nopeaa reagointia vaativien tehtävien välillä. Monet asiantuntijatyötä tekevät valittavat, että heillä ei ole enää aikaa ajatella työssään. Päivät kuluvat eteen tulevien pikatehtävien suorittamiseen. Tuntuu, että enää ei ole aikaa edes miettiä, kuuluuko tämä tehtävä minulle ja onko sitä edes järkevää tehdä.

Toisaalta, asiantuntijatyön lisääntyessä, tehtävät ovat tulleet mielenkiintoisemmiksi. Samalla oman työn johtamisen merkitys kasvaa. Kun esimies ei enää yksityiskohtaisesti osaa sanoa, miten asiantuntijan työ tehdään, hänellä on oltava taitoa ja itsekuria johtaa itse työtään. Asiantuntijoilta odotetaan jatkuvaa oman työn kehittämistä. Työt eivät tule koskaan valmiiksi, kun aina voi tehdä enemmän ja paremmin. Tämä jos mikä vaatii itsekuria asettaa rajoja ja määritellä, milloin oma työsuoritus on riittävän hyvä ja milloin voi hyvällä omatunnolla ottaa vähän rennommin. Tätäkään ei välttämättä huomaa kaiken kiireen keskellä.

Samalla, kun asiantuntija asettaa rajoja omalle työlleen, täytyy hänen huomioida myös muut. Oma kieltäytyminen jostain työtehtävästä voi aiheuttaa sen, että jonkun toisen työmäärä voi kasvaa kohtuuttoman suureksi. Samalla kun ottaa vastuuta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan, täytyy myös huomioida koko työyhteisön tilanne. Usein tarvitaankin yhteistä pohdintaa, miten työyhteisön sisällä teemme työtämme niin, että yhteistyö on tehokasta, tarkoituksenmukaista ja kaikkien työhyvinvointia tukevaa.

Asiantuntijatyön myötä esimiestyön rooli on muuttunut ja muuttumassa. Esimies voi luoda puitteet, jossa tiimin on hyvä tehdä perustehtävänsä. Hän ei välttämättä enää osaa tehdä itse asiantuntijoiden tehtäviä. Näin ollen hän voi näyttää yhteisen suunnan ja huolehtia tarvittavista resursseista. Hänen tehtävänsä on muuttunut ja muuttuu yhä edelleen

ohjaavampaan suuntaan. Asiantuntija on sisällöin asiantuntija ja esimies ohjaavan esimiestyön asiantuntija. Asiantuntija ei yleensä halua, että esimies valvoo ja puuttuu asiantuntijan työn pieniin yksityiskohtiin.

Asiantuntija kaipaa usein tukea itsensä johtamiseen. Tuki voi tulla esimieheltä, kollegalta, organisaation sisäiseltä tai ulkopuoliselta ohjaajalta. Kaikilla näillä tahoilla on omat vahvuutensa ja puutteensa ohjaajina. Tuki ei tarkoita hyvää tarkoittavia neuvoja, vaan pikemminkin keskustelukumppanuutta ja yhteistä ideointia.

### **Ryhmät ja tiimit muutoksessa**

Harva pystyy nykyään toimimaan työssään aivan yksin. Tiimeissä tarvitaan yhteistyötä asioiden kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Sujuva yhteistyö vaatii sen, että kaikilla on sama suunta. Esimiehen tehtävä on kirkastaa tämä suunta, mutta pelkkä asioista tiedottaminen ei riitä. Tiimiläisten täytyy ymmärtää suunta samalla tavalla. Tämä vaatii yhteistä pohdintaa ja sanojen takana olevista merkityksistä keskustelua. Myös tässä tilanteessa voidaan hyödyntää työnohjausta, coachingia, fasilitointia tai mentorointia.

Muutamia vuosia sitten ihanteena oli työntekijöiden moniammatillisuus. Ajateltiin, että saman henkilön on hyvä tehdä laaja-alaisesti erilaisia tehtäviä ja näin ollen useat ihmiset voivat tehdä samoja tehtäviä. Tästä ajatuksesta ollaan monilla aloilla luopumassa tai ainakin kehitys on kulkemassa takaisin siihen suuntaan, että eri henkilöt voivat erikoistua omille alueilleen. Mitä harvemmin ihminen pääsee harjoittelemaan tehtäviä, sitä epätodennäköisemmin tehtävän tekeminen muuttuu sujuvaksi. Tehtävän tekeminen on joka kerralla ikään kuin uusi asia. Työntekijöiden kuormitusta voidaan vähentää ja osaamista kehittää niin, että hän voi erikoistua jollekin tai joillekin alueille. Erikoistuminen taas edellyttää sitä, että erilaisia tehtäviä tekevien työntekijöiden välille tarvitaan yhteistä liimaa, joka saa heidät työskentelemään yhdessä. Ainakin tarvitaan tietoa toisten työstä ja työskentelytavoista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että tätä liimaa on. Liimapinnan vahvistamisessa voidaan käyttää hyväksi erilaisia ohjausmuotoja.

Työyhteisöissä ja tiimeissä työskentelee yhä kirjavampi joukko erilaisia ihmisiä.

Työntekijöiden taustat voivat olla hyvinkin erilaiset iän, koulutuksen, kokemuksen ja osaamisen suhteen. Kansainvälistyvässä työympäristössä työntekijät voivat tulla hyvin erilaisista kulttuuriympäristöistä ja he voivat jopa työskennellä eri puolilla maailmaa.

Tällaisen joukon johtaminen samaan suuntaan vaatii samansuuntaisia ajatuksia yhteisestä suunnasta sekä ymmärrystä toinen toistensa ajattelumaailmasta ja toimintamalleista.

Tiimin ohjauksessa tiimiläiset oppivat muustakin kuin siitä, *mistä* keskustellaan. Usein vielä tärkeämpää on, *miten* keskustellaan. Taitavan ohjaajan avulla ohjaukseen osallistuvat harjaantuvat refleктоimaan omaa työtään sekä olemaan aidosti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näistä taidoista on sekä suuri henkilökohtainen hyöty jokaiselle osallistujalle että luonnollisesti koko tiimille jokapäiväisessä työssä.

Kokemukset eivät itsessään opeta mitään. Vasta niiden reflektointi voi avata uusia ajatuksia ja oivalluksia. Tämä koskee sekä yksilöitä että kokonaisii tiimejä. Ohjauksessa on oivallinen paikka harjoitella ja harjoittaa reflektointia. Myöskään vuoropuhelu ei auta kehittämään yhdessä, jos eri osapuolet puhuvat vuorollaan, mutta puheet eivät liity mitenkään toisiinsa. Ryhmäohjauksessa tiimiläisiä voidaan ohjata aitoon vuorovaikutukseen, jossa kaikki voivat arvostavassa ilmapiirissä turvallisesti ilmaista ajatuksiaan ja hyödyntää yhteistä osaamista. Parhaimmillaan koko ryhmä ajattelee yhdessä.

### **Organisaatiot muutoksessa**

Työelämän muutokset vaikuttavat luonnollisesti koko organisaatioiden tasolla. Myös niillä on tarve kehittää muutoskykyään, taitoaan sopeutua ja kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaatioidenkin tulee oppia auttamaan itse itseään uusissa tilanteissa. *Kykyri & Puution* mukaan olennaista on, miten organisaatioissa opitaan yhteistyöhön perustuvia muutosstrategioita ja selviämisen keinoja. Kaikkia osapuolia osallistava vuorovaikutus on tärkeää, jotta ihmisten välinen yhteistyö ja keskinäinen toimintakyky kehittyvät.

Osallistumiseen perustuvilla työtavoilla voidaan ehkäistä muutostilanteiden haittavaikutuksia, edistää työntekijöiden ja organisaatioiden luovuutta ja kykyä selviytyä työn käännekohtien tuottamista kriiseistä sekä ennaltaehkäistä onnettomuuksia ja muita organisaatioin kannalta haitallisia vahinkoja. (Kykyri & Puutio 2015)

Organisaatioiden kehittämisessä on tärkeää osallisuuden luominen sekä ihmisten välisen yhteistyön kehittäminen eli konsultoiva työtapa. Konsultoivaa työtapaa toteutetaan rohkaisemalla työyhteisön jäseniä esittämään toisen toisilleen keskustelua synnyttäviä kysymyksiä ja kuuntelemaan toinen toisiaan (emt.). Pysähtymis-, keskustelu- ja reflektointipaikkoja tarvitaan myös koko organisaation tasolla.

Työelämä on muutoksessa ja muutokset organisaatioissa koskevat monia työntekijöitä tavalla, johon he eivät ole tottuneet ja varautuneet. Henkilöstön vähennykset eivät koske enää vain joitakin kriisialoja, vaan ne ovat levinneet oikeastaan kaikille aloille, niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorillakin. Nopeat muutokset aiheuttavat organisaatioiden uudelleen järjestelyä ja työntekijöiden asemat, työtehtävät sekä työyhteisöt saattavat muuttua usein ja nopeasti. Pelkoa oman työpaikan säilymisen puolesta tai surua tutun työtehtävän jatkumisesta ilman monia pitkäaikaisia työtovereita voidaan purkaa rakentavammin yhteisessä ohjauksessa kuin käytäväkeskusteluissa. Ulkopuolinen ohjaaja voi tällöin olla oivallinen tuki. Hän voi ulkopuolisena helpommin auttaa suhteuttamaan pelkoa ja surua sekä luomaan toiveikkuutta.

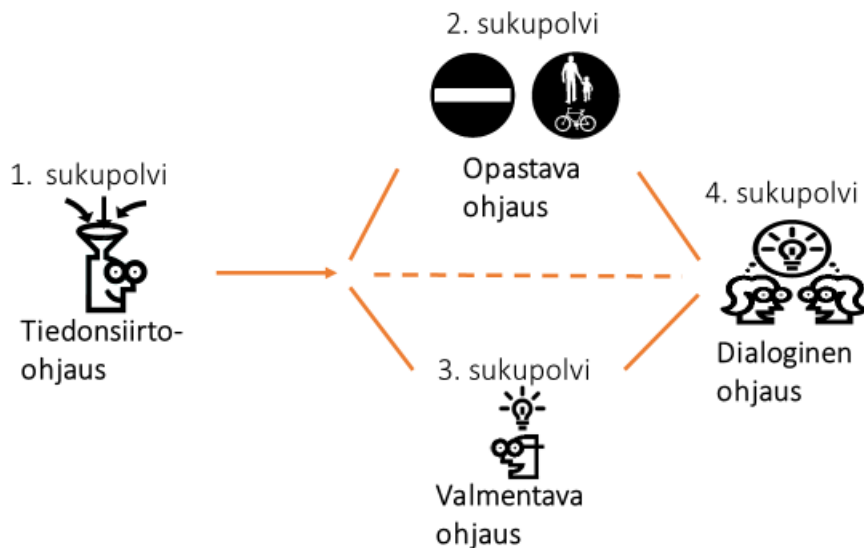
Raskaatkin muutokset tuovat mukanaan jotain uutta ja uudenlaisia mahdollisuuksia. Organisaatioiden resilienssi eli tokenemiskyky on olennaisen tärkeää niiden menestymisen kannalta. Mitä nopeammin vaikeista ratkaisuksista toipuu, sen parempi. Uusien mahdollisuuksien näkeminen auttaa toipumisessa. Ohjauksessa voi pysähtyä myös sen äärelle, miten uudet mahdollisuudet tulisi hyödyntää. Ohjaus onkin kehittymisen ja kehittämisen paikka yhtä lailla kuin paikka käsitellä työhön liittyviä pettymyksiä ja vaikeita tunteita. Ohjauksen tehtävänä on ylläpitää ja vahvistaa ihmisten toiveikkuutta työelämässä. Ohjaajan pitää rohkaista ohjattavia käsittelemään rehellisesti vaikeita tilanteita, mutta säilyttää silti toiveikas näkökulma: ”Te selviätte kyllä”.

Organisaatioille jatkuva kehittyminen on elintärkeää. Ohjausta tilataan organisaatioihin yhä useammin myös silloin, kun halutaan ylläpitää työyhteisössä vallitsevaa hyvää tilannetta. Sitä käytetään tavallaan ongelmien ennaltaehkäisyä. Ohjauksessa mieltä askarruttavat asiat voidaan ottaa puheeksi ja käsitellä ennen kuin niistä muodostuu ongelmia. Ohjausta hyödynnetään myös silloin kuin ”hyvästä halutaan tehdä vielä parempi”. Ohjausta hyödynnetään uusien ajatusten herättelijänä sekä ryhmässä uudenlaisten yhteisten merkitysten luomiseen.

Omanlainen haasteensa organisaatioille on, että niissä työskentelee samanaikaisesti sekä organisaatioon vahvasti sitoutuneita henkilöitä, että niitä, jotka toimivat hop on – hop off -periaatteella. Hop on – hop off -periaatteella toimiville organisaatioissa työskentely on ensi sijassa oman ammatillisen kehittymisen tukemista ja/tai rahan hankkimista. Ohjaus voi olla hyvä keino kirkastaa heille myös organisaation tavoitteita ja perustehtävää.

## Ohjaustyö muuttuu

Myös ohjaustyö on muutoksessa. Kuvasimme Matti *Salon* kanssa kirjassamme *Mentorointi 4.0* (2014), miten mentorointi on aikojen saatossa muuttunut. Sama kuvaus sopii pääosin myös muihin työorganisaatioiden tilaamiin ohjauksiin.



*Kuvio 1.* Minkälaista mentorointia/ohjausta voi toteuttaa (Kupias& Salo 2014, mukailen)?

Eri sukupolvien ohjauksessa **ensimmäinen sukupolvi** edustaa ohjausta, jossa kokeneempi asiantuntija kertoo kokemattomammalle, kuinka asiat ovat. Vaihtoehtoja ei yleensä ole, vaan tietty yksi tapa kerrotaan ohjattavalle. Tämän tyyppisessä ohjauksessa on taustalla ajatus, että tietoa voi siirtää. Tieto menee sellaisenaan ohjattavan päähän, kunhan se tuodaan selkeästi ja hyvin tämän ulottuville. Ajatus tällaisesta ohjauksesta nykypäivänä tuntuu äärettömän vanhanaikaiselta, mutta käytännössä sitä tehdään työelämässä vielä paljon. Tällainen ohjausmuoto liittyy behavioristiseen oppimiskäsitykseen.

**Toisen sukupolven** ohjauksessa ohjaaja on yhä edelleen asiantuntija ja hänellä on oikeat vastaukset, mutta hänen tehtävänä on auttaa ymmärtämään ohjauksen aiheena oleva asia. Asioita ei vain kerrota, vaan niistä keskustellaan ja tärkeää on, että ohjattavalle

muodostuu niistä omakohtainen ymmärrys. Tässä huomioidaan, miten ohjattava prosessoi asioita ja miten hän oppii. Taustalla vaikuttaa kognitiivinen oppimiskäsitys.

**Kolmannen sukupolven** ohjauksessa ohjaaja on ihmettelijä ja ”tyhjä pää”. Hänen roolinsa on pidättäytyä neuvomasta, vaikka hänellä olisikin asiantuntemusta käsiteltävästä asiasta. On tärkeää, että ohjattava löytää itse itsestään oikeat, hänelle sopivat vastaukset. Ohjaajan tehtävänä on kysymyksin auttaa häntä löytämään vastaukset sisältään. Taustalla vaikuttaa konstruktivistinen oppimiskäsitys.

**Neljännän sukupolven** ohjausta voidaan kutsua dialogiseksi tai tutkivaksi ohjaukseksi. Siinä ohjaaja ja ohjattava tutkivat yhdessä ja tasavertaisesti ohjauksen kohteena olevaa asiaa. Ratkaisuja voidaan ideoida yhdessä.

Tällä hetkellä ohjauksen painopiste on siirtymässä 3. sukupolven ohjauksesta 4. sukupolven ohjaukseen. Mentoroinnin suosion kasvu indikoi tätä. Mentoroinnissa nimittäin mentorin eli ohjaajan asiantuntemusta käytetään hyväksi myös sisällöllisissä asioissa. Tämä tehdään parhaiten kuitenkin niin, että mentori ei luule tietävänsä paremmin aktorin asioita kuin tämä itse. Mentori on keskustelukumppani, joka voi tuoda aktorin tietoisuuteen ja ulottuville vaihtoehtoja ja uudenlaisia näkökulmia. Aktori ottaa kuitenkin itse vastuun ratkaisuisistaan ja punnitsee, miten hän käyttää mentorin näkökulmia ja ideoita.

Myös organisaatioissa tapahtuvan ohjauksen kenttä on Suomessa muuttumassa. Uudet ohjausmuodot, coaching ja fasilitointi, haastavat pidempään Suomessa vaikuttaneen työnohjauksen. Mentorointikin, jolla on pitkät perinteet, saa uudenlaisia muotoja ja tunkeutuu osin työnohjauksen ja coachingin kentälle. Tässä vaiheessa jokainen ohjausmuoto korostaa erityispiirteitään ja yrittää erottautua joukosta. Samaan aikaan kuitenkin jokainen ohjausmuoto kehittää omaa perinnettään ja usein tämän kehittämistyön tuloksena laajenee yhä voimakkaammin toisten alueelle. Tämä on luonnollista, sillä työelämän muutosten seuraaminen vaatii myös ohjausmuotojen kehittämistä.

Yhä edelleen vertailtaessa työnohjausta, coachingia, mentorointia ja fasilitointia toisiinsa, korostetaan niiden eroja. Niissä on kuitenkin huomattavasti enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Olennaisempaa onkin tutkia, millaista ydinosaamista kaikilla ohjaustyötä tekevillä ohjaajilla pitäisi olla, jotta sekä työnohjaus, coaching, mentorointi tai fasilitointi olisi laadukasta. Olennaista on myös miettiä, mitä kukin ohjausmuoto voisi oppia toinen toisiltaan, jotta asiakas saisi parhaan mahdollisen hyödyn kultakin ohjaajalta ja

ohjausmuodolta. Näihin yhtäläisyyksiin, eroihin ja muutoksiin palaamme vielä monta kertaa tässä julkaisussa.

Ohjauksen tilaajan ja ohjattavan kannalta tilanne voi olla hämmentävä. Milloin tilata työnohjausta, milloin coachignia ja milloin ehkä fasilitointi voisi olla tarkoituksenmukaisempaa? Vai olisiko ohjaus kuitenkin parempi toteuttaa mentorointina? Työnohjaaja myy tavallisesti työnohjausta, coach coachingia, fasilitaattori fasilitointia ja mentorivalmentaja suosittelee mentorointia. Asiakkaan tarpeet ratkaisevat, millaista ohjausta tarvitaan. Ohjaajalla pitäisikin olla laaja-alainen näkemys ja kokemus ohjausalasta, jotta hän pystyy keskustelemaan tilaajan ja ohjattavan/ohjattavien kanssa, mitä nämä tarvitsevat ja haluavat. Tältä pohjalta ohjaaja voi tehdä arvion, onko hänellä itsellään osaamista tarvittavaan ohjaamiseen.

## **Ohjauksen organisoiminen**

### Yksilöohjaus

Ohjausta voidaan toteuttaa yksilöohjauksena. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäinen esimies, asiantuntija tai muu työntekijä saa henkilökohtaista ohjausta. Ohjattava saa tällöin ohjaajan jakamattoman huomion ja tarkastelun kohteena on ohjattavan oma työ, työympäristö, tapa ajatella työstä sekä tehdä sitä. Tällaista ohjausta tehdään tavallisesti työnohjauksena, coachingina tai mentorointina. Työnohjauksessa ja business coachingissa ohjaus rajautuu tavallisesti työhön ja työssä toimimiseen. Mentoroinnissa käsittelyssä voi olla mentoroitavan tai aktorin koko elämäntilanne, samoin lifecoachingissa.

Yksilöohjausta antavat tavallisesti pitkän koulutuksen saaneet työnohjaajat ja coachit. Myös mentorit voivat olla ns. ammattimentoreita, jolloin heillä on ainakin jonkinlainen ohjaukseen liittyvä koulutus taustallaan. Organisaatioiden sisällä koulutetaan kuitenkin nykyään yhä enemmän esimiehiä ohjauksellisessa otteessa. Puhutaan valmentavasta esimiehestä. Monet esimiehet ovat havahtuneet hankkimaan työnohjaajan tai coachin koulutuksen tukemaan omaa esimiesosaamistaan.

Myös kollegaohjaus, jossa kokeneempi kollega ohjaa kokemattomampaa, alkaa yleistyä. Tämä näkyy metoroinnin suosion kasvuna. Yhä useammin mentorointiohjelmissa on kuitenkin myös sellaisia pareja, joista on mahdotonta sanoa, kumpi heistä on mentori ja kumpi aktori. Heidän kohdallaan voidaankin puhua vertaismentoroinnista, jolloin he sparraavat hyvin tasavertaisessa suhteessa toinen toistaan.

Yksilöohjauksen etuna on luottamuksen nopeampi syntyminen ohjaajan ja ohjattavan välille. Yksilöohjauksessa voidaan myös nopeammin käsitellä henkilökohtaisia ja arkaluonteisia asioita. Yksilöohjauksen huonona puolena on mm. se, että yksittäisellä henkilöllä ei ole ohjauksessa peilauspintoja. Näinollen ohjaus voi muodostua liian yksilökeskeiseksi, kun vaihtoehtoisia näkemyksiä ei ole tarjolla. Toki ohjaaja voi näitä esittää, mutta ohjaajakin toimii vain yhden ohjattavan tarinoiden pohjalta. Yksilöohjauksen hinta voi myös muodostua korkeaksi, jos kaikkia työntekijöitä ohjataan erikseen.

### Vertaisryhmän ohjaus

Yksilöistä voidaan koota yhteinen vertaisryhmä. Tällöin yksilöt voivat käsitellä omaa työtilannettaan sekä ohjaajan että muiden ryhmäläisten kanssa. Kun ryhmään saadaan syntymään hyvä ja luottamuksellinen henki, muiden ryhmäläisten tuki ja erilaiset näkökulmat koetaan hyvin palkitsevina. Tämä edellyttää kuitenkin, että ryhmäläisten kiinnostuksen kohteet ovat riittävän yhteneväiset. Usein ryhmiä kootaan jonkin tietyn ammattiryhmän (esimerkiksi esimiehet) tai teeman (esimerkiksi oman työn hallinta) ympärille. Vertaisryhmä voi kokoontua myös ratkaisemaan yhteistä ongelmaa. Riippuen ongelman laadusta, tapaamiskertoja voi olla yksi tai useampia. Ryhmällä on tavallisesti yhteiset tavoitteet, mutta jokainen osallistujalla miettii myös omat henkilökohtaiset tavoitteensa ohjaukselle. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat rajautua yksilöllisesti.

Riippuen vertaisryhmän työskentelyn yhteisistä tavoitteista, ohjaajana voi toimia organisaation ulkopuolelta tai sisältä tuleva koulutettu työnohjaaja, coach tai fasilitaattori. Mentorointiakin on alettu viime aikoina toteuttaa yhä enemmän ryhmänohjauksena. Tällöin yhdellä mentorilla voi olla pieni vertaisryhmä ohjattavanaan. Mentoroinnin osalta sen tyyppinen vertaismentorointi, jossa ryhmä samaa työtä tekeviä kokoontuu yhteen ja kaikki ovat tasavertaisia ohjaajia, yleistyy.

Vertaisryhmäohjauksen etuna on muiden ryhmäläisten kokemukset, tuki ja ideat. Ohjaus muodostuu myös henkilöä kohden edullisemmaksi kuin yksilöohjauksessa. Haittapuoleksi voivat muodostua ryhmän sisäiset jännitteet ja dynamiikka. Ohjaaja joutuu myös huomioimaan aina koko ryhmän. Yksittäisen henkilön asioista puhuttaessa pitää ottaa huomioon, että koko ryhmä on koolla.



## Työyhteisöohjaus

Työyhteisöohjauksessa ohjataan aitoa tiimiä tai työyhteisöä. Ohjaus kohdistuu ensisijassa työyhteisön yhteiseen tekemiseen ja yhteistoimintaan, vaikka mukana voi olla osallistujien henkilökohtaistakin pohdintaa. Työyhteisöohjauksessa on tärkeää, että mukana on koko työyhteisö, jotta kaikki voivat olla mukana kirkastamassa ja luomassa yhteistä ymmärrystä sekä tarpeen tullen myös yhteisiä toimintamalleja. Riippuen taas ohjauksen tavoitteista, sitä voidaan toteuttaa työyhteisön työnohjauksena, tiimicoachingina tai fasilitointina. Ohjaajana voi olla koulutettu työnohjaaja, tiimicoach tai fasilitaattori. Ohjaaja voi tulla organisaation ulkopuolelta tai sisältä, ja joissakin tapauksissa hän voi olla tiimin esimies tai joku tiimin jäsenistä.

Työyhteisöohjauksen hyvänä puolena on, että siinä tulee huomioida työyhteisön yhteiset asiat. Näin päästään ohjaamaan työyhteisön työn sujuvuuteen liittyviä yhteisiä ja olennaisia asioita. Työyhteisöohjauksessa voidaan ottaa puheeksi sellaisia asioita, jotka koskettavat koko työryhmää ja niitä voidaan ratkoa yhdessä. Työyhteisöohjaus parantaa parhaimmillaan tehokkaasti koko työyhteisön työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. Työyhteisöohjauksen heikkoutena on se, että työyhteisössä kaikki eivät välttämättä suhtaudu positiivisesti ohjaukseen ja kuitenkin ohjauksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki osallistuvat siihen. Ohjaaminen voi näin ollen muodostua ohjaajalle haasteelliseksi, jos osa ohjattavista kokee, että heidät on ”pakotettu” ohjaukseen. Työyhteisöohjauksessa on myös olennaista, että esimies osallistuu siihen. Hänen roolinsa ohjauksessa on erityinen. Hänen esimiehisyttään tulee tukea, mutta toisaalta hän on yksi ryhmän jäsenistä. Tämä voi joskus vaatia ohjaajalta tasapainoilua.

## Organisaation ohjaus

Ohjausta voidaan toteuttaa organisaatioissa myös laajemmin kuin yhden tiimin tai työyhteisön tasolla. Tällöin organisaatioissa tapahtuvia muutoksia katsotaan laajemmin ja ohjaaja – tällöin tavallisesti prosessikonsultti – työskentelee organisaatiossa useammassa pisteessä. Prosessikonsultti voi myös rakentaa kokonaisuuden, jossa eri pisteissä hyödynnetään erityyppistä ohjausta.

Tarkastelen tässä julkaisussa ensisijassa työnohjausta, coachingia, mentorointia ja fasilitointia ja jätän tarkastelun ulkopuolelle prosessikonsultoinnin. Kuitenkin henkilökohtaisen ohjauksenkin osalta olisi huomioitava, että sekin tapahtuu koko

organisaation kontekstissa ja organisaation kokonaistilanne olisi huomioitava myös siinä.  
Tällöin puhutaan systemisestä ohjauksesta.

## 2. OHJAUKSEN TAVOITTEET

### Mitä ohjataan?

Edellisessä luvussa kuvasin erilaisia työelämän muutoksia ja ilmiöitä, joissa ohjauksesta voisi olla apua tai hyötyä. Kun ohjausta tehdään työn kontekstissa ja kun ohjattavan organisaatio maksaa ohjauksen, se haluaa yleensä myös hyötyä siitä. Työelämässä tapahtuvassa ohjauksessa liikutaan tavallisesti ohjauksen tilaajan, ohjattavien ja ohjaajan tavoitteiden välisessä maastossa. Tavoitteista puhuessa en tarkoita vain suppeita, mitattavissa olevia tavoitteita, vaan laajemmin myös ohjauksen tarkoitusta, josta voi olla erilaisia käsityksiä.

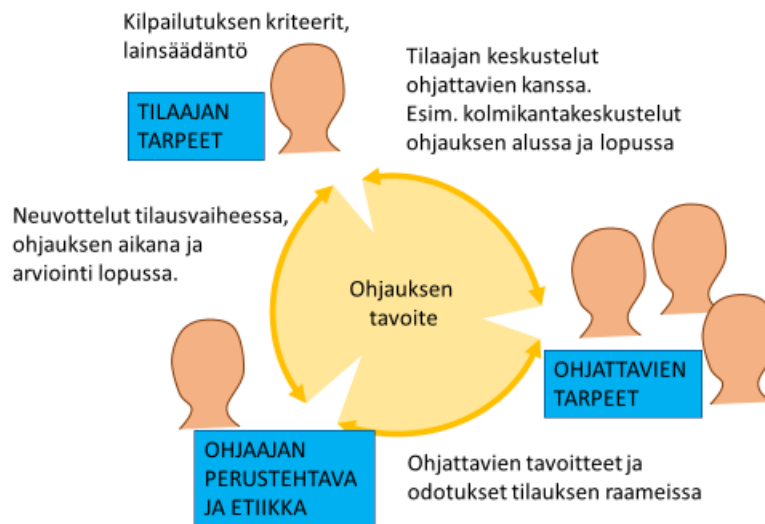
Ohjauksen tavoitteita pitäisikin tarkastella sekä organisaation että ohjattavan näkökulmista. Myös ohjaajalla on usein omat tavoitteensa, mutta niiden pitäisi olla alisteisia tilaajan ja ohjattavan tavoitteille. Ohjaajalla voi olla oma käsityksensä ohjauksesta ja esimerkiksi siitä, mitä tavoitteita hän voi ja haluaa omalla ohjauksellaan edistää. Myös ohjauksen eettiset ohjeet ja vaatimukset ohjattavalle asettavat omia raamejaan ohjaukselle. Näin ollen mikä tahansa, mitä tilaaja tai ohjattava ohjaajalta pyytää, ei välttämättä sovi. Työnohjaajien, coachien, mentoreiden (ja fasilitaattoreiden) eettisiä ohjeita käsittelemme laajemmin luvussa 4.

Tilaaja tilaa ohjausta yleensä jonkin organisaation kannalta tärkeän asian tueksi. Se voi olla jokin isompi muutos organisaatiossa, yksittäisen työntekijäryhmän kehittämistarve, yksittäisen työyhteisön tai yksittäisen työntekijän tarvitsema tuki. Ohjausta voidaan tilata tarvittaessa tai ohjaus voi olla jatkuvaa, työhön olennaisesti kuuluvaa, jopa lainsäädännöllä määriteltyä toimintaa. Mielenterveyspalvelujen antamisen edellytyksenä esimerkiksi on toimiva työnohjausjärjestelmä.

Mielenterveyslaissa todetaan: *Mielenterveyspalvelujen antaminen edellyttää toimivaa työnohjauksen järjestelmää.* Sitä täydentävässä mielenterveysasetuksessa täsmennetään: *Kunnan tai kuntayhtymän on toteuttaessaan mielenterveyslain (1116/90) 4 §:n 3 momentissa edellytettyä työnohjauksen järjestelmää huolehdittava siitä, että työnohjaus on sisällöltään sellaista, että se edistää henkilöstön valmiuksia antaa väestön tarvitsemia mielenterveyspalveluja.* Tätä työnohjauksen muotoa antaa joko vaativan erityistason psykoterapeutti (VET) tai työnohjaajakoulutuksen saanut alan ammattilainen.

Ohjaus on siis joillakin aloilla lakisääteistä ja sillä nähdään olevan itseisarvo. Vaikka ohjaus ei olisikaan laissa määriteltyä, sosiaali- ja terveystaloudissa palvelujen tilaaja saattaa vaatia, että palvelun tarjoaja järjestää henkilöstölleen työnohjausta. Tämä on usein yksi kilpailutuksen kriteereistä. Ohjauksen tilaajan eli organisaation edustajan taustalla voi siis olla vielä lainsäädäntö tai asiakas, joka määrittelee, että ohjausta pitää olla tarjolla. Tilaajalla ei näin ollen ole mahdollisuutta vain itse punnita tarvitaanko ohjausta vai ei, kun sitä joka tapauksessa täytyy järjestää.

Ohjauksen tavoitteita voidaan kuvata alla olevan kuvion avulla.



*Kuvio 2. Ohjauksen tavoitteet*

Kun kyse ei ole lainsäädännön tai kilpailutuksen perusteella annettavasta ohjauksesta, aloite ohjauksen tilaamisesta tulee joko ohjattavilta itseltään, heidän esimiehiltään, johdolta tai johdon valtuuttamana henkilöstöhallinnosta. Jos aloite tulee ohjattavilta itseltään ja tilaaja suostuu tähän pyyntöön, voidaan olettaa, että lähtökohtaisesti tilaajan ja ohjattavien tavoitteet ovat samansuuntaiset. Tämä helpottaa ohjaajan työtä, mikäli hän itse kokee pystyvänsä ja haluavansa toimia näiden tavoitteiden suuntaisesti. Eri tahojen ohjaukselle asettamien tavoitteiden pitää siis olla samansuuntaiset, jotta myös toimitaan samansuuntaisesti ja tavoitteiden saavuttamisesta voidaan olla yhtä mieltä.

Tarkastelen seuraavassa ohjauksen tavoitteita ohjauksen eri osapuolten yhteistyön kannalta. Olennaista on, miten ohjaaja hahmottaa sekä tilaajan että ohjattavien tavoitteet ja osaa yhdistää ne sekä toisiinsa että omiin tavoitteisiinsa. Olennaista on myös, että tilaajan ja ohjattavan tavoitteet ovat samansuuntaiset, eikä ohjauksessa ole piilotavoitteita, joiden tarkoituksena on vahingoittaa jompaakumpaa osapuolta.

Joskus tilaaja ja ohjattava on sama taho tai henkilö. Näin on tavallisesti ylimmän johon ohjauksessa.

### Neuvottelut ennen ohjausta

Tilaajan tavoitteet liittyvät usein siihen, että organisaatio pystyy ohjauksen avulla mahdollisimman hyvin toteuttamaan perustehtävänsä sekä saavuttamaan asettamiaan tavoitteita. Mitä paremmin tilaajalla on selvillä organisaation tehtävä ja suunta, sitä paremmin hän pystyy yleensä myös kommunikoimaan tavoitteen ohjaajalle – sekä ohjattaville. Joskus kuitenkin ohjauksen tavoite on hahmottomaton ja voi vaatia ohjaajalta perusteellisen keskustelun tilaajan kanssa. Tavoite voi selkiytyä helpostikin yksinkertaisten kysymysten ”Mitä toivot, että tämä ohjaus saa aikaiseksi?” tai ”Mitä tämän ohjauksen pitäisi tuottaa?” avulla.

Tilaajan kanssa olisi hyvä käydä aina perusteellinen keskustelu ajankohtaisesta ohjaustarpeesta ja pohtia yhdessä, miten asiakkaan tapauksessa kannattaa lähteä liikkeelle, ja millaiset tavoitteet ja odotukset ovat ylipäätään mahdollisia toteuttaa ohjauksen keinoin. Tässä ohjaaja voi soveltaa kaikkea sitä osaamista, jota hän tarvitsee myös ohjattaessaan yksilöitä: avoimia kysymyksiä, kuuntelua sekä halua ja kykyä kuulla, mikä tilaajalle ja hänen organisaatiolleen on juuri nyt tärkeää. Mitä kapeampi ohjaajan osaaminen ja mitä lukkiutuneempi hänen ohjauskäsityksensä ovat, sitä houkuttelevampaa on kuulla tilaajan tarve juuri omaan kapeaan osaamiseen sopivaksi.

Ohjaustarve voi liittyä siihen, että ohjaaja suunnittelee yhdessä tilaajan kanssa ison ohjauskokonaisuuden. Tämä tapahtuu usein laajemmalla organisaatiotasolla. Puhutaan prosessikonsultaatiosta. Kokonaisuuteen voidaan suunnitella työnohjaus-, coaching- ja fasilitointiosuuksia. Mukana voi olla myös muutokseen liittyvää valmennusta.

Ohjaustarve voi olla myös yksittäisen työyhteisön muutokseen tai kehittymiseen liittyvä tarve. Kannattaako työyhteisön kanssa lähteä pitempään prosessiin, vai riittääkö

kertafasilitointi? Miten esimiestä tuetaan liikkeellelähdön jälkeen? Tavoitteen tarkempi tarkastelu voi osoittaa, että ensin ajateltu ohjausmalli ei välttämättä ole paras mahdollinen.

Jos yksittäinen henkilö tuntuu tarvitsevan ohjausta voisiko olla hyödyllisempää, että hän tulisi ohjaukseen esimiehensä tai kollegansa kanssa? Riittääkö keskusteluapu vai tarvitaanko konkreettista tekemisen muutosta, jota harjoitellaan tehtävien avulla?

Onko tarve sellainen, että tarvitaan yksilöohjausta, vai olisiko antoisampaa kerätä saman ammattiryhmän edustajia yhteen? Entä onko kyse niin selkeästä asiasta, että kannattaa lähteä liikkeelle lyhyellä ohjauksella vai tarvitaanko asian suhteen pidempää kypsyttelyä ja näin ollen pitempää prosessia?

Tilaaajan tavoitteen lisäksi toteutettavaan ohjaukseen vaikuttavat muutkin seikat, kuin itse tarve. Ohjaukseen on saatettu budjetoida vain tietty määrä rahaa ja muita resursseja ja ohjaus pitää sopeuttaa niiden mukaan. Ohjattaviin saattaa myös liittyä asioita, jotka pitää ottaa huomioon ohjausta suunniteltaessa. Ohjattavista ei välttämättä tarvitse tietää kaikkia yksityiskohtia, mutta ohjaajalla on hyvä olla joitakin avaintietoja tiedossaan, ennen kuin hän tekee edes tarjouksen.

Keskustelu tilaaajan kanssa muistuttaa ohjauskeskustelua. Hyvään keskusteluun tilaaajan kanssa sisältyy:

1. Tavoitteeseen ja tarkoitukseen liittyviä kysymyksiä
2. Resurssointiin liittyviä kysymyksiä
  - a. Ajankäyttö
  - b. Kustannukset
  - c. Muu resurssointi
3. Taustaan liittyviä kysymyksiä
4. Työnjakoon liittyviä kysymyksiä
  - a. Tehtävät
  - b. Vastuut
5. Arviointiin ja seurantaan liittyviä kysymyksiä

1. Tärkeitä tavoitteeseen ja tarkoitukseen liittyviä kysymyksiä:
  - Mikä on ohjauksen tavoite?
  - Mitä ohjauksella halutaan saada aikaan?

- Millainen tilanteen pitäisi olla ohjauksen jälkeen?
- Millaisia vaikutuksia ohjauksella halutaan saada aikaan?
- Mikä on realistinen tavoite suhteessa resursseihin?
- Mitä muita kehittämishankkeita, jotka vaikuttavat tähän ohjaukseen, teillä on tällä hetkellä meneillään?
- Mitä kehittämishankkeita teillä on ollut, jotka vaikuttavat tai joita voi hyödyntää tässä ohjauksessa?

## 2. Resurssointiin liittyviä kysymyksiä:

- Kuinka paljon olette varanneet aikaa tilattavalle ohjaukselle?
  - Milloin on tarkoitus aloittaa?
  - Milloin viimeistään lopettaa?
  - Paljonko kaiken kaikkiaan on varattu aikaa/hlö tai ryhmä?
- Miten paljon olette budjetoineet rahaa tähän ohjaukseen?
  - Onko teillä varattuna joku tietty määräraha tähän ohjaukseen?
- Mitä muuta tukea tai apua olette varanneet tähän ohjaukseen?
  - Kuka toimii yhteyshenkilönä?
  - Keneltä kaikilta voimme saada tietoa tai apua suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa?
  - Missä toivotte, että tämä ohjaus järjestetään?
  - Järjestyvätkö tilat tilaajan toimesta?
  - Millainen varustus tilassa on?

## 3. Taustaan ja osallistujiin liittyviä kysymyksiä:

- Millaista työtä ohjattavat tekevät ja keiden kanssa (sama tiimi, eri tiimi)?
- Millainen tilanne ohjattavilla on tällä hetkellä?
- Millaista kokemusta ohjattavilla on ohjauksesta ennestään?
- Ketkä kaikki osallistuvat ohjaukseen?
- Millainen asema heillä on organisaatiossa?
- Mitä muuta minun olisi tässä vaiheessa hyvä tietää ohjattavien/organisaationne tilanteesta tarjouksen tekemisen pohjaksi?

## 4. Työnjakoon liittyviä kysymyksiä:

- Mitä toivotte minun/meidän tekevän tai mistä toivotte minun/meidän huolehtivan?

- Mitä kaikkea toivotte minun/meidän sisällyttävän tarjoukseen?
- Mitkä asiat toivotte olevan minun/meidän vastuullamme?
- Mitkä tehtävät jäävät teidän tehtäväksenne ja mistä asioista te kannatte vastuun?

5. Arviontiin ja seurantaan liittyviä kysymyksiä:

- Mistä tiedätte, että olemme saavuttaneet tavoitteet?
- Miten toivotte, että tavoitteiden toteutumista seurataan?
- Millaisia mahdollisesti valmiita seurantavälineitä tai arviointimenetelmiä teillä on käytettävissä?

Yllä olevat kysymykset ja niihin saadut vastaukset voivat antaa osviittaa, tarvitaanko organisaatiossa ylipäättään ohjausta ja millainen ohjaus voisi olla tarpeellinen. Tilaajan tavoitteista riippuen joskus voi olla selkeämpää järjestää koulutusta tai valmennusta ohjauksen sijaan. Tilaaja voi myös esimerkiksi tilata lähtökohtaisesti työnohjausta koko tiimille, mutta toimivampaa voisi olla esimerkiksi sovittelu kahden työntekijän välillä. Joskus taas esimiestä ohjaamalla saadaan parempia tuloksia aikaisiksi kuin tiimin työnohjauksella. Toisinaan lyhyen coachingin sijaan olisi parempi tarjota pidempää työnohjausta ja toisinaan juuri lyhyt napakka coaching olisi paremmin paikallaan. Näitä eri ohjausmuotoja tarkastelemme lähemmin luvussa 3.

Kysymysten lisäksi ohjaajan tulee kertoa tilaajalle omasta ohjaustavastaan sekä ohjaukseen liittyvistä reunaehdoistaan. Jos ohjaaja esimerkiksi tulee siihen tulokseen, että hänen osaamisensa ei riitä tilaajan tavoitteiden mukaiseen toimintaan, se pitää rehellisesti kertoa ja ehdottaa toista ohjaajaa. Samoin, jos tilaajan tavoitteet tuntuvat olevan epärealistisia suhteessa ohjaukseen käytettävissä oleviin resursseihin, myös se on reilua tuoda esille. Tilaajan toiveet ja tavoitteet saattavat olla myös muuten sellaiset, että ohjaaja ei halua olla mukana senkaltaisessa ohjauksessa. Tämä tulee luonnollisesti tuoda esille jo hyvin aikaisessa vaiheessa.

Yllä oleva periaate on helppo kirjoittaa, mutta usein vaikeampi toteuttaa. Monet ohjaajat tekevät työtään yrittäjinä ja heidän toimeentulonsa on kiinni saaduista toimeksiannoista. Niinpä ohjaaja kuuleekin tilaajan tarpeen helposti niin, että hän voi vaikuttaa siihen omalla osaamisellaan. Työnohjaaja kuulee työnohjauksen tarpeen, coach coachingin tarpeen, fasilitaattori fasilitoinnin tarpeen ja mentorointivalmentaja mentoroinnin tarpeen. Jos



tilaajan kanssa neuvottelemassa on johtamisvalmentaja, hän voi kuulla johtamisvalmennustarpeen. Mitä kapeampaa ohjausosaamista ohjaajalla on, sitä joustamattomammin hän voi myös vastata tilaajan tarpeeseen.

Kaikki tilaajat eivät ole tottuneita työnohjauksen, coachingin tai fasilitoinnin tilaajia. Saattaa olla, että mielikuva eri ohjausmuodoista ja niiden mahdollisuuksista on puutteellinen tai hämärä. Voi olla, että ohjaajan on tilausvaiheessa hyvä pitää lyhyt ”tietoisku” siitä, mitä eri ohjausmuodot ovat ja mitä niillä voi saada aikaiseksi. Kuten ohjauksessakin, tilausneuvotteluissa tilaaja voidaan saada hahmottamaan erilaisia vaihtoehtoja. Hän ei välttämättä aina hahmota, mikä ohjauksessa on ylipäättään mahdollista. Senkin vuoksi tavoitteet voivat olla epärealistisia.

Tavallisesti alustava neuvottelu ohjauksesta käydään tilaajan kanssa. Jos ohjattava tai ohjattavat itse ovat olleet aloitteellisia ohjauksen pyytämisessä, myös he voivat olla mukana jo alusta alkaen ennen tarjouksen tekemistä tai sopimuksen allekirjoittamista. Tällöinkin edellä esitetyt kysymykset tulee käydä läpi tilaajan ja ohjattavien kanssa. Jos molemmat osapuolet, tilaaja ja ohjattava(t) ovat mukana jo alkuneuvotteluissa, voidaan varmistaa, että heidän odotuksensa ja tavoitteensa ohjaukselle ovat yhteneväiset. Näin vältytään siltä, että ohjauksessa joudutaan sovittelemaan erisuuntaisia tavoitteita.

Ohjauksen lopputulosta on vaikea määritellä tarkkaan etukäteen. Silloin, kun kyse on pidemmästä prosessista, tavoite voi muuttua matkan varrella. Tilaaja ei milloinkaan voi yksinään määritellä tavoitteita ilman, että ohjattavan tavoitteet tulevat huomioiduksi. Tämän vuoksi jollekin voi olla ahdistavaa tilata ohjausta, sillä siihen liittyy aina epävarmuutta, mihin suuntaa ohjaus muuttuu matkan varrella.

Ohjauksen markkinoinnissakin on usein haasteellista se, että sen lopputulosta on vaikea täsmällisesti etukäteen luvata. Ohjauksessa ohjattavan näkökulmat ja tarpeet määrittelevät sen, mihin suuntaan edetään. Näin on niin työnohjauksessa, coachingissa, mentoroinnissa kuin fasilitoinnissakin. Ohjattavilla itsellään on hyvin tärkeä rooli prosessissa ja ohjauksen eteneminen prosessin kuluessa voi saada yllättäviäkin käännteitä. Mitä pitempi prosessi on, sitä enemmän tavoitteet ehtivät muuttua.

### Tilaajan ja ohjattavien välinen yhteistyö

Ohjauksessa keskiössä on ohjattava. Ohjauksesta ei tule oikein mitään, jos ohjattava itse on vastahakoinen. Jos esimies tai joku muu taho tilaa ohjausta jollekin yksittäiselle

työntekijälle tai tiimille, tilaajan tulisi huolehtia siitä, että ohjattava suhtautuu tulevaan ohjaukseen riittävän myönteisesti. Ohjattavien motivaatio ohjaukseen pitäisikin tarkistaa ja tarvittaessa keskustella asiasta etukäteen niin, että jokaisella ohjattavalla on lähtökohtaisesti riittävän hyvä motivaatio ohjaukseen ja ohjattavat voivat nähdä, että tilaajan tavoitteet ovat sovitettavissa omiin ohjaukselle asetettuihin tavoitteisiin. Valitettavan usein tämä tehtävä jätetään ohjaajan huoleksi. Tällaisessa tilanteessa ohjaaja joutuu tekemään työtä, joka olisi ensisijassa ohjattavan esimiehen tehtävä. Jos alkumotivointia ei ole tehty, ohjaaja joutuu tekemään kohtuuttoman paljon työtä motivaation ja luottamuksen rakentamiseksi ennen kuin ohjauksessa päästään hyvään vauhtiin.

Erityisesti coachingissa on tapana käyttää kolmikantaneuvottelua coachingin alussa. Tilaaja, coachattava ja coach käyvät yhteisen keskustelun, jossa määritellään coachingin tavoitteet. Keskustelussa pyritään mahdollisimman avoimesti tuomaan esille eri osapuolten näkemyksiä coachingin tavoitteista.

Jos ohjaaja tapaa ohjattavat ensimmäisen kerran vasta ohjauksen alettua, hänen tulee kertoa, mihin hänet on tilattu. Toisin sanoen, jos tilaaja ja ohjattavat eivät ole olleet mukana yhteisessä keskustelussa ohjaajan kanssa asettamassa ohjauksen tavoitteita, ohjaaja kertoo ohjattaville, miltä pohjalta hän on tehnyt tarjouksen ohjauksesta. Tilaajan tavoitteet muodostavat raamit itse ohjaukselle. Tilaajan tavoitteet on hyvä pitää niin väljinä, että ohjattavat voivat niiden rajoissa suuntautua siten, että heidän tavoitteensa tulevat huomioiduiksi.

Työnohjauksessa tyypillisiä tilaajan kanssa sovittuja tavoitteita voivat olla esimerkiksi ammatillinen kehittyminen, työhyvinvoinnin lisääminen tai tiimin vuorovaikutuksen vahvistaminen. Coachingissa tilaajan rajaamana tavoitteena voi olla esimerkiksi oman työn hallinta tai esimiestyön kehittäminen. Fasilitoinnissa tilaajan asettamana tavoitteena voi olla esimerkiksi tiimin työn kehittäminen tai uusien palvelumuotojen ideoiminen. Mentorointiohjelmassa organisaation tavoitteena voi olla esimerkiksi esimiesosaamisen laajentaminen ja syventäminen, kokemusten ja osaamisen jakaminen sekä verkostoituminen yli yksikkörajojen. Edellä mainitut tilaajan tavoitteet suuntaavat ohjausta jonkin verran, mutta niissä on väljyyttä niin paljon, että ohjattavien omille tavoitteille jää tilaa.

Kun ohjattavana on tiimi tai ryhmä, ohjaaja joutuu sovittamaan useamman ohjattavan tavoitteita yhteen. Vertaisryhmässä jokaisella voi periaatteessa olla omat tavoitteensa. Esimerkiksi vertaisryhmäcoachingissa jokaisella ryhmän jäsenellä voi olla omat tavoitteensa, joiden saavuttamista hän itse seuraa. Ohjaaja on muun ryhmän kanssa tukemassa häntä oman tavoitteen saavuttamisessa. Toki tällöin ryhmällä pitää olla joku yhteinen teema, jotta tuki ryhmässä on kaikkien kannalta mielekästä. Oman työn hallinnan coachingissa esimerkiksi kaikkia ryhmäläisiä kiinnostaa löytää itselle sopivia oman työn hallinnan keinoja. Ryhmäläisten pulmat ja sitä kautta myös tavoitteet voivat poiketa toisistaan, mutta kaikki työskentelevät saman teeman ympärillä. Näin jokaisella on opittavaa toinen toisiltaan ja ideoita voidaan jakaa kaikkien hyödyksi.

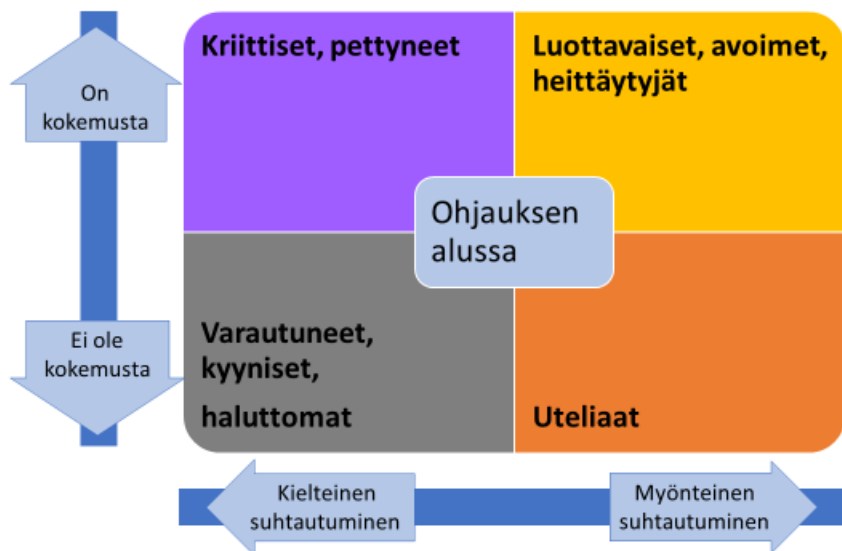
Mitä paremmin ohjauksen eri osapuolilla eli tilaajalla, ohjattavilla ja ohjaajalla, on tiedossa mihin ohjausta haetaan ja mitä sillä ylipäätään on mahdollista saada aikaiseksi, sitä turvallisemmin mielin ohjaus voidaan aloittaa. Tämä ei tarkoita sitä, että ohjauksen tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman tiukkaan raamitettuja. Se tarkoittaa sitä, että eri osapuolilla pitäisi olla samansuuntainen käsitys siitä, mitä ohjaukselta halutaan. Suunnan pitäisi siis olla sama, mutta reiteistä pitäisi voida olla erilaisia vaihtoehtoja. Täsmällinen päämääräkin voi muuttua ohjauksen kuluessa. Myös samaan päämäärään voidaan päästä eri reittejä.

### Erilaisia ohjattavia

Totesin aiemmin tässä luvussa, että tilaajan ja ohjattavien on tärkeää olla samaa mieltä ohjauksen tavoitteista tai ainakin suunnasta. Jos ohjattavat suhtautuvat lähtökohtaisesti kriittisesti ohjaukseen, ohjaaja joutuu rakentamaan ohjauksen kannalta riittävää luottamusta aivan alkutekijöistä asti. Tähän voi mennä kohtuuttoman paljon aikaa.

Olennaista ohjauksen käynnistymiselle on myös, onko ohjattavilla aikaisempaa kokemusta ohjauksesta. Vaikka ohjauksen tarkoituksesta ja tavoitteista ei olisikaan selkeää yhteistä näkemystä, kokemukset aikaisemmasta onnistuneesta ohjauksesta voivat lisätä ohjattavien luottamusta ohjaukseen. Ohjattavat tietävät, että ohjauksessa heitä kuunnellaan ja heidän näkökulmansa otetaan huomioon. Huonot kokemukset ohjauksesta voivat luonnollisesti lisätä kriittisyyttä.

Ohjattavat voidaan karkeasti ottaen jakaa kokemuksen ja kriittisyyden pohjalta neljään eri ryhmään: 1. Kriittiset tai pettyneet, 2. Luottavaiset, avoimet tai heittäytyjät, 3. Varautuneet, kyyniset tai haluttomat ja 4. Uteliaat.



*Kuvio 3. Ohjattavien suhtautuminen ohjaukseen*

Henkilöt, joilla ei ole kokemusta ohjattavana olemisesta, tarvitsevat tietoa ohjauksen toimintatavoista ja pelisäännöistä etukäteen. Tilaajan tulisikin huolehtia siitä, että ohjattavilla on oikeanlainen käsitys ohjauksesta. *Uteliaat* eivät pety, jos he odottavat jotakin muuta kuin mitä ohjaus tosiasiansa on. *Varautuneet, kyyniset tai haluttomat* sen sijaan saavat oikeaa tietoa ohjauksesta ja se kenties hälventää epäluuloja.

*Kriittiset tai pettyneet*, joilla on kielteisiä kokemuksia ohjauksesta, tarvitsevat erityistä huomiota ennen ohjausta ja ohjauksen alussa. Ohjauksen epäonnistuminen on voinut johtua monesta eri tekijästä. Ohjaajan tyyli on saattanut olla vääränlainen, ohjattavat itse eivät ole olleet valmiita ohjaukseen tai ohjaus on ollut väärä keino siihen tarpeeseen, joka ohjattavilla on ollut. Yksi huono kokemus ei tee kaikesta ohjauksesta kelvotonta.

Lähtökohtaisesti helpoin ryhmä ovat *Luottavaiset, avoimet tai heittäytyjät*. Ohjauksen perusidea on heille tuttu ja he tietävät oman roolinsa ohjauksessa. He ovat myös

motivoituneita ohjaukseen. Toki heillä saattaa olla vahva käsitys tietyn tyyppisestä ohjauksesta ja uusi ohjaaja, joka edustaa kenties toisenlaista viitekehystä kuin edellinen, voi hämmentää toiminnallaan. Pelisääntöjen kertaus myös heidän kanssaan on paikallaan.

### **Mitä luvataan?**

Olipa kyse työnohjauksesta, coachigista, mentoroinnista tai fasilitoinnista, niiden vaikutuksia on mahdotonta yksityiskohtaisesti etukäteen kuvata ja luvata. Toki tavoitteet voidaan kuvata vaikka kuinka yksityiskohtaisesti, mutta mitä pidemmästä prosessista on kyse, sitä enemmän ohjauksessa voi tulla esille sellaista, jota ei etukäteen osattu ennakoita.

Kysyin haastattelemiltani kokeneilta ohjaajilta, mitä he lupaavat ohjauksen tilaajalle ja ohjattaville ennen ohjausta. Mitä he kertovat ohjauksen tuottavan organisaatiolle ja miten hyödyttävän ohjattavia?

#### Lupaukset tilaajalle

Valtaosa haastattelemistani kokeneista ohjaajista totesi, että he eivät lupaa kovinkaan paljon tai ainakaan kovin konkreettisia asioita tilaajalle ennen ohjauksen aloittamista. Eräs haastateltava totesi: ”Kannattaa hyväksyä, että etukäteen on mahdoton luvata, mitä ohjauksessa syntyy. Lupauksia tärkeämpää on varmistaa ohjauksen toimivuus ja merkityksellisyys.” Monien kokeneiden ohjaajien kommentteihin sisältyi ajatus, että ohjauksessa avautuva mahdollisuus pysähtyä ja tutkia omaa työtä sekä keskustella siitä, tuottaa monenlaisia positiivisia vaikutuksia. Hyöty voi kuitenkin tulla esille vasta pitkän ajan kuluttua.

Toinen haastateltava totesi, että ”tilaajalle voi vakuuttaa muutosta tulevan tapahtumaan suhteessa siihen, mitä organisaatio haluaa. Ei kuitenkaan välttämättä siten, miten organisaatio haluaa, sillä reittiä ei voi etukäteen tietää”. Olipa ohjauksessa kuka tahansa, se nostaa esiin tavallisesti vaateita myös johdon toimintaa kohtaan.

Se, kuinka tiiviisti organisaation johtoa kytketään ohjausprosesseihin, vaihtelee ohjaajittain ja jonkin verran myös ohjaustyypeittäin. Coachingissa ja fasilitoinnissa kytketään tavallisesti johto tiiviimmin mukaan kuin työnohjauksessa ja mentoroinnissa. Tässäkin on luonnollisesti ohjaajakohtaisia eroja.

Tilaaajan, jos hän on johdon tai esimiesten edustaja, tulisi ainakin jollain tavalla olla mukana ohjauksessa, vaikka hän ei itse varsinaisesti osallistuisi siihen. Hänen tehtävänä on määrittellä ja kirkastaa organisaation tarpeita ja tavoitteita ohjaukselle. Se voidaan tehdä esimerkiksi kolmikantakeskusteluina tilaaajan, ohjattavan ja ohjaajan välillä. Tilaaaja tai tilaaajan edustaja voi myös olla läsnä ohjaustilanteessa ensimmäisellä sekä viimeisellä ohjaukserällä. Näin voidaan taata tilaaajan tavoitteen välittyminen sekä säilyttää ohjauksen luottamuksellisuus, kun tilaaaja ja ohjattavat kohtaavat ohjaustilanteessa ja voivat itse suoraan välittää toiveensa ja palautteensa toisilleen.

Ohjaaja on tilaaajan ja ohjattavien palveluksessa ja ohjaamassa työskentelyä kohti osapuolten asettamia tavoitteita. Hänen tulee myös varmistaa, että eri osapuolten asettamat tavoitteet ovat riittävän samansuuntaisia. Tämä tulisi tarkistaa jo ennen ohjausta tai viimeistään ohjaustilanteen alussa.

Ohjauksen positiiviset vaikutukset organisaatiolle ilmenevät yksilö- ja vertaisohjauksessa ohjattavien henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Työyhteisöohjauksessa, tiimicoachingissa ja fasilitoinnissa organisaatiokohtaiset vaikutukset voivat ilmetä suoraan yhteisen työn kehittämisen kautta.

### Lupaukset ohjattaville

Haastateltujen ohjaajien mukaan ohjaaja ei voi luvata ohjattavillekaan mitään kovin konkreettista lopputulosta etukäteen. Tämä saattaa ahdistaa monia ohjattavia. Jos henkilö tai ryhmä ei ole tottunut ohjaustyyppiseen työskentelyyn, voi ohjauksen aloittaminen tuntua epämiellyttävältä ”hypyltä tuntemattomaan”. Myös se, että ohjattava joutuu ottamaan itse vastuuta ohjauksen tavoitteista ja etenemisestä voi tuntua painostavalta. Ohjauksen onnistumisen edellytyksenä onkin, että ohjattava tai ohjattavat ottavat vastuuta ohjauksen sisällöllisestä etenemisestä.

*Eräissä vertaisryhmäcoachingissa teemana oli esimiestyön kehittäminen. Ryhmä kokoontui noin vuoden aikana kymmenen kertaa yhteisiin tapaamisiin ja tapaamisten välissä tehtiin omaan esimiestyöhön liittyviä tehtäviä. Osa osallistujista luuli alun perin tulleensa coachingin sijaan koulutukseen tai kurssille, jossa kouluttaja kertoo, kuinka jokainen voi olla parempi esimies. Eräs osallistuja kiteytti coachingin lopussa palautteessaan: ”Odotin ryhmätöitä sekä konkreettisten ohjeiden soveltamista töissä. Sen sijaan tällä kurssilla jouduimme itse keksimän ratkaisut, ja hyvä niin. Jouduimme itse*

*ottamaan vastuuta omasta ohjaamisestamme, se ei ollut helppoa, eikä aina onnistunut, mutta se on oikeastaan ainoa tapa. Summa summarum, odotukset eivät toteutuneet; lopputulos ylitti odotukset positiivisella tavalla.”*

Joskus ihmiset keskeyttävät ohjauksen siitä syystä, että he odottavat jotain muuta ja pettyvät, kun ohjaaja ei kerrokaan heille mitä heidän pitäisi tehdä. Joskus harvoin he ”suorittavat” ohjauksen loppuun, mutta ovat silti pettyneitä. Yllämainitusta coachingista toinen henkilö antoi palautteena: *”Ei täyttänyt odotuksiani. Kurssi oli enemmänkin ohjattu keskustelukerho kuin esimiestyöhön valmentava.”*

Se, mitä ohjaaja voi luvata ohjattavalle tai ohjattaville liittyy ohjaustyöhön ja työskentelytapaan. Yksi haastattelemistani ohjaajista kiteytti: ”Ehkä lupaan, että en auta ilman lupaa. Lisäksi voin luvata keskustelujen olevan luottamuksellisia ja että käsittelemme ohjattavalle merkittäviä asioita. Voin ainoastaan luvata omasta puolestani, joten vältän lupaamista ja suosin yhteistyötä ja sopimista.” Ohjauksessa kumpikin osapuoli vaikuttaa ohjauksen toteutukseen, tuloksiin ja onnistumiseen. Ohjattavalla on merkittävä rooli ohjauksen onnistumisessa.

## **Ohjauksen vaikutuksia**

Vaikka haastatteleman ohjaajat lupaavat ohjauksen alussa omasta puolestaan vähän, silti kaikki uskovat ja luottavat ohjauksen olevan merkityksellistä ja vaikuttavaa. Kun ohjattava hyödyntää ohjauksen mahdollisuutena tutkia omaa työtään, omaa suhdettaan työhönsä, omaa työrooliaan sekä tilaisuutena käyttää hyväkseen mahdollisuuden oppia tästä tutkimusmatkasta, voivat vaikutukset olla hyvinkin merkittävät ja suotuisat sekä ohjattavalle itselleen että organisaatiolle, jossa hän työskentelee.

Ohjaajan tehtävänä on työskennellä sen eteen, että ohjaus ja oppiminen mahdollistuvat sekä ohjattavan toimijuus vahvistuu. Tämän hän voi tehdä monella eri tavalla. Ohjaajan viitekehystä ja omasta ”käsialasta” riippuu millaista työskentelyä hän suosii. Monella erilaisella ohjaustavalla voidaan päästä yhtä hyvin lopputuloksiin. Ohjattava päättää kuitenkin viime kädessä itse, suostuuko hän ohjattavaksi ja oppimaan juuri tämän ohjaajan ohjauksessa.

Ohjauksen vaikutuksia voidaan kuvata oikeastaan **kolmella eri tasolla. Ensimmäisen tason** muodostaa konkreettinen tekeminen ja suoritukset. Esimerkkinä tästä on ohjauksen käyttäminen kehityskeskusteluihin valmistautumisessa tai puheeksi ottamisessa.

Ohjauksessa ohjattavalle kirkastuu, miten hänen tulisi toimia kyseisissä tilanteissa. Hän oppii esimerkiksi toimimaan kehityskeskusteluissa niin, että ne ovat organisaation tavoitteiden mukaisia. Ohjauksessa keskustelu ja harjoitukset liikkuvat toiminnan, käyttäytymisen ja konkreettisten toimintasuunnitelmien tasolla.

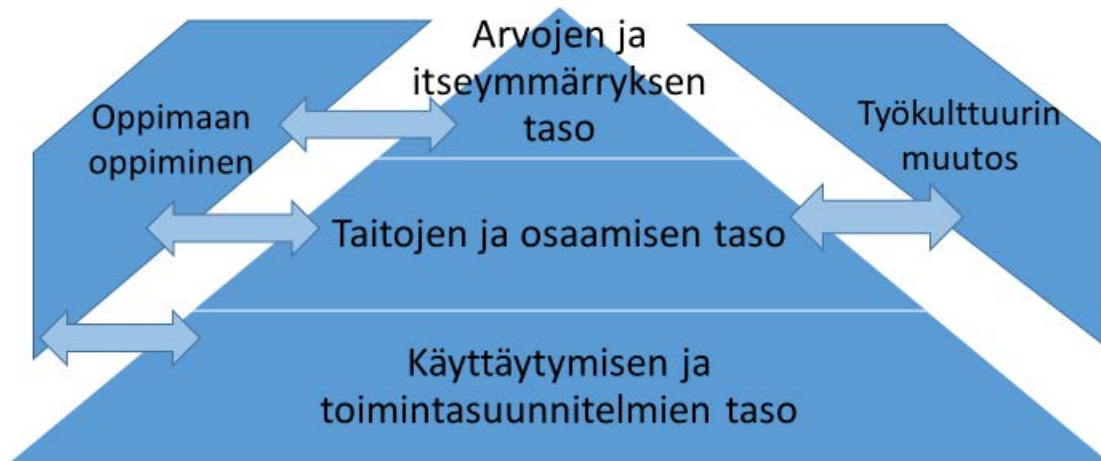
**Toisen tason** muodostavat ohjattavan yleisiin taitoihin ja niiden kehittämiseen liittyvät vaikutukset. Esimerkiksi voidaan ottaa esimiestyön kehittäminen. Tässä tapauksessa täytyy jo pohtia, mitkä osa-alueet otetaan käsittelyyn ja miksi. Toisella tasolla ohjattava tarkastelee omaa tyypillistä toimintaansa, osaamistaan, taitojaan sekä vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan.

**Kolmannella** tasolla ohjattava pohtii oman toiminta- ja ajattelutapansa vaikuttimia. Hän kysyy itseltään ”miksi” -kysymyksiä. Tällöin esille nousevat omat arvot, motivaatio sekä aikaisemmat kokemukset, jotka vaikuttavat työssä toimimiseen. Ohjattavan itseymmärrys lisääntyy.

Hyvässä ohjauksessa on mukana tavalla tai toisella kaikki nämä kolme tasoa.

Haastattelemani kokeneet ohjaajat toivat esille, että eri ohjausmuotojen avulla voidaan saavuttaa sekä konkreettisia suoritustavoitteita että laajemmin omaan ammatilliseen kehittymiseen ja itseymmärrykseen liittyviä tavoitteita. Ohjauksen työskentelytapa aiheuttaa sen, että myös ohjattavan oppimis- ja kehittymistaidot (esim. reflektointi ja dialogisuus) kehittyvät. Ohjaus vaikuttaa tavallisesti myös laajemmin koko työkuultuuriin.





*Kuvio 4. Ohjauksen vaikutuksia*

Kuvaan jatkossa tarkemmin kaikkia niitä vaikutuksia, joita haastatellut nostivat esiin.

Ohjauksen vaikutuksina mainittiin:

- konkreettiset suoritustavoitteet,
- vaihtoehtojen näkeminen ja toiminnan joustavuuden lisääntyminen,
- energian suuntaaminen ja tehokkuuden lisääntyminen,
- itsetuntemuksen parantuminen ja vastuullinen toimijuus,
- työhyvinvoinnin lisääntyminen,
- oppimis- ja kehittymistaitojen vahvistuminen ja
- vaikutukset työkuultuuriin.

#### Konkreettinen suoritustavoite

Asiakkaalla voi olla jokin konkreettinen omaan työssä suoriutumiseen liittyvä tavoite, jota lähdetään ohjauksen avulla tavoittelemaan. Jotkut tilaajat ja ohjaajat arvostavat sitä, että ohjauksessa määritellään hyvin konkreettiset ja mitattavissa olevat tavoitteet. Tavallisesti mitattavissa olevat tavoitteet ovat käyttäytymiseen ja tuloksiin liittyviä. Tällaiset tulokset

eivät välttämättä aina välittömästi kuvaa kovinkaan tarkkaan syvemmän tason oppimiseen liittyviä vaikutuksia ohjauksessa.

Aina ohjauksessa ei tarvitse mennä syvemmälle tasolle. Riittää, että jokin asia saadaan toimimaan työyhteisössä. Voi olla, että itse toiminnan muuttuminen saa vähitellen aikaan muita suotuisia vaikutuksia koko työyhteisössä sekä totutuissa ajattelu- ja toimintamalleissa. Tästä eri ohjaajat ovat kuitenkin eri mieltä. Toisten mielestä oikeaa ohjausta on vasta se, että ohjauksessa päästään kiinni syvempiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Tämä vaatii usein pidemmän ohjausprosessin.

Monesti huomaa, että ohjaajien kunnianhimo ohjauksen suhteen on suurempi kuin tilaajien tai ohjattavien. Suurin osa ohjaajista toivoo, että hänen ohjauksessaan tapahtuisi jotain erityisen merkittävää kehittymistä. Jos näin ei ole tapahtunut, vaan ohjattavat ovat keskustelleet hyvin konkreettisella tasolla ja päässeet pieniä askelia eteenpäin, se ei välttämättä tyydytä ohjaajaa. Voi syntyä iso ristiriita sen suhteen, että ohjattavat kokevat ohjauksen onnistuneena ja ohjaaja epäonnistuneena.

Ohjaaja voi kuitenkin melko pienin keinoin viedä ohjattavien ajatuksia siihen suuntaan, että konkreettisten tilanteiden tarkastelusta päästään yleisemmälle tasolle. Tällä tasolla on helpompi tutkia omaa ja oman työyhteisön toimintatapaa yleisemmin ja oivaltaa omaa toimintaa ohjaavia ajattelu- ja toimintamalleja.

Joskus toki ristiriita voi olla päinvastainen: ohjattavat odottavat pysyvämpiä muutoksia, mutta ohjaajalle riittävät pienet konkreettiset askeleet.

### Vaihtoehdot ja joustavuus

Erään kokeneen ohjaajan mukaan ohjauksessa on olennaista tarkastella vaihtoehtoisia toimintatapoja ja siten löytää uusia valinnan mahdollisuuksia. Tätä kautta ohjattavan joustava reagointi lisääntyy. Näitä vaihtoehtoja voidaan tarkastella joko yksilön toiminnan tasolla tai työyhteisön toimintamalleina. Ohjauksessa voidaan konkretisoida näitä valinnan mahdollisuuksia.

Ryhmäohjauksessa ryhmä tuottaa yleensä suhteellisen helposti erilaisia vaihtoehtoja. Ohjaaja voi edistää vaihtoehtojen esille tulemistä kysymyksin, tehtävin ja erilaisin työskentelymenetelmin. Hän voi myös itse tuoda esille erilaisia vaihtoehtoja ohjattaville valittavaksi. Usein tärkeää on, että ohjattavat ovat tietoisia erilaisista

valintamahdollisuuksista ja ylipäätään siitä, että ratkaisuvaihtoehtoja on usein enemmän kuin yksi.

### Energia ja tehokkuus

Useimmat haastateltavat kuvasivat, että ohjauksessa on olennaista yhdessä tutkia, millaiset toimintamallit tuovat ja mitkä vievät energiaa. Erään haastateltavan sanoin ”tarkoituksena on kitkan välttäminen”. Mitä vähemmän työn tekemisessä on kitkaa, sitä enemmän energiaa jää muuhun. ”Kitkaenergia pitäisikin suunnata työn tekemiseen” ja näin lisätä työn tehokkuutta.

Energiaa saadaan suunnattua oikein myös tutkimalla ohjattavan perustehtävää ja oivaltamalla tehtävään liittyviä vaateita. Tehtäviä priorisoimalla energiaa saadaan suunnattua juuri niihin tehtäviin, jotka ovat olennaisia.

Ohjauksessa myös ”nostetaan esille ohjattavien voimavaroja ja sitä kautta vapautetaan piilossa olevaa energiaa työhön ja muuhun elämään”. Ohjaajan tehtävänä onkin tukea ohjattavaa niin, että se auttaa heitä ottamaan käyttöön voimavarojaan. Ohjaajan pitäisikin nähdä oma toimintansa sitä kautta, miten se auttaa ohjattavaa hänen senhetkisessä tilanteessaan. Ohjaaja voi esimerkiksi ”joskus tarjota ohjattavalle ajattelujäsenystä tai -kehikkoa, jos jäsenyys voimaannuttaa ohjattavaa”. Samoin on ohjaajan neuvojen laita. Niitä kannattaa antaa vain silloin, kun ne selkeästi voimaannuttavat ohjattavaa eivätkä lisää ohjattavan riippuvuutta ohjaajasta.

### Itsetuntemus ja vastuullinen toimijuus

Useimmat haastateltavistani kuvasivat, että ohjauksessa ohjattavan itsetuntemus lisääntyy. Oman toiminnan tarkastelu sekä ajattelu- ja toimintamallien kirkastuminen lisäävät itsetuntemusta. Esille tulevat niin vahvuudet kuin kehittämisaalueetkin. Niitä tarkastellaan työn ja sen vaatimusten näkökulmasta. Luottamuksellisessa ja turvallisessa ohjaustilanteessa myös arkoja asioita uskalletaan ottaa tarkasteluun.

Yksi haastatelluista totesi, että ”ohjauksen tehtävänä on ohjattavien itsetuntemuksen lisääminen ja sitä kautta onnellisempi ja luonnikkaampi elämä”. Toinen haastateltu puolestaan sanoi, että ”ohjauksessa ohjattava alkaa ymmärtää itseään”. Hän alkaa hahmottaa paremmin, onko hän oikeassa kohdassa organisaatiota ja ovatko hänen voimavaransa käytössä parhaalla mahdollisella tavalla. Riskinä on tietysti aina se, että

ohjattava havaitsee, että hänen olisi parempi olla muualla kuin nykyisessä tehtävässään. Ohjaus voi käynnistää jotain sellaista, jota tilaaja ei lähtökohtaisesti halunnut.

Kolmas haastateltava toi esille, että ”ohjaus vaikuttaa itsetuntemuksen lisääntymisen kautta itsensä johtamiseen ja sen oivaltamiseen, miten omilla asenteilla voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin sekä toimintaan muutostilanteissa”. Ohjauksessa oivalletaan, että sellaisista asioista ei kannata murehtia, joihin ei itse voi vaikuttaa, vaan keskittyä ratkaisemaan niitä asioita, joista voi päättää ja joihin voi vaikuttaa.

Ohjauksen tehtävänä on ”vahvistaa ohjattavien työidentiteettiä, tuottaa kirkaampaa ajattelua sekä vahvistaa priorisointikykyä”. Se auttaa myös oman ”toimijuuden säilyttämistä muutosten keskellä, työelämän kriiseissä ja kyllästymisen tilassa”.

### Työhyvinvointi

Työhyvinvointi vahvistuu ohjauksessa monin tavoin. Mitä paremmin ohjattava on sovussa itsensä ja työnsä kanssa, sitä paremmin hän voi työssään. Ohjauksessa voi myös purkaa työhön liittyvää tunnekuormaa ja sitä kautta lisätä työssä jaksamista. Ohjaus voikin tarvittaessa olla paineen purkupaikka, jossa voi turvallisesti tuoda esille ja purkaa turhautumiaan, ärtymystään ja pettymyksiään. ”Ohjaajan tehtävänä on ottaa tunteenpurkaukset vastaan ja auttaa kanavoimaan niitä rakentavalla tavalla.”

Ohjauksessa ohjattavia arvostetaan ja he tulevat kuulluiksi ja nähdyiksi. Ohjauksessa voi olla ilman, että täytyy päteä tai suorittaa. Tämä kaikki vahvistaa ohjattavien hyvinvointia myös työssä. Työyhteisöohjauksessa opitaan olemaan rakentavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämä vaikuttaa työilmapiiriin ja keskinäiseen yhteistyöhön. Ohjaus voidaan nähdä henkisenä työsuojeluna.

### Oppimis- ja kehittymistaidot

Merkittävimmät ja kestävimmit ohjauksen vaikutukset syntyvät sitä kautta, että ohjattavat oppivat ohjauksessa oppimaan. Ohjauksessa he harjaantuvat reflektoimaan omaa toimintaansa ja kehittävät itsereflektointitaitojaan. Reflektiotaitojen kehittyessä ohjattaville vahvistuu kyky tarkastella omaa toimintaansa ja vuorovaikutustaan sekä kehittymistään ja tunteiden säätelyä.

Henkilöllä, joka on tottunut reflektoimaan omaa toimintaansa, on mahdollisuus kehittyä koko ajan. Kaikki hänen kokemansa muuttuu oppimisen lähteeksi, jos ja kun hän pohtii

siitä saatavaa oppia itselleen. Reflektoinnin avulla hän myös voi purkaa omia vahingollisia ajattelu- ja toimintamallejaan. Myös työyhteisö voi kehittyä reflektiotaidoissaan.

Työyhteisön yhteinen reflektointi edellyttää dialogia eli aitoa vuorovaikutusta. Myös tätä voidaan oppia ja opitaan ohjauksessa. Dialogista ja refleктоivaa organisaatiota voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi.

### Työkulttuuri

”Kaikenlaiset työorganisaatioissa toteutettavat ohjaukset vaikuttavat työkulttuuriin.”

Yksittäiset ohjattavat tuovat mukanaan omassa ohjauksessaan oivallettuja asioita usein epäsuorasti koko organisaatioon. Useissa mentorointiohjelmassa, joissa yksi mentori ohjaa kerrallaan yhtä aktoria, mentorointi on vaikuttanut koko organisaation kulttuuriin ainakin jollakin tavalla. Monesti todetaan, että keskustelu työstä ja oman toiminnan pohdinta on levinnyt laajemmalle kuin vain ohjelmaan osallistuvien keskuuteen. Erityisen hyvin se näkyy esimiestyön mentoroinnin osalta. Esimiehet ovat alkaneet pohtia työtään yhdessä selvästi aikaisempaa enemmän.

Työyhteisöohjauksessa voidaan koko työyhteisön kanssa luoda uudenlaista, avoimempaa, keskustelelevampaa, tutkivampaa ja ratkaisusuuntautuneempaa työkulttuuria. Sitä voidaan tuottaa esimerkiksi tutkimalla työyhteisön kielenkäyttöä ja sen vaikutuksia. Yhdessä voidaan tutkia myös työyhteisön historiaa ja työyhteisön jäsenten erilaisia tarinoita. Tätä kautta voidaan löytää erilaisia näkökulmia sekä lisätä ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta erilaisuutta kohtaan työyhteisön sisällä.

### **Yhteenvetoa vaikutuksista**

Haastatellut toivat esille toisaalta hyvin konkreettisia ja mitattavissa olevia vaikutuksia ja toisaalta syvälliseen henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä vaikutuksia, joita on vaikeampi lyhyellä tähtäyksellä ulkoapäin nähdä ja mitata. Mitä lyhemmästä ohjauksesta on kyse, sitä konkreettisempia tavoitteita usein asetetaan. Kertafasilitoinnissa esimerkiksi tavoitteet sen suhteen, mitä pitää saada aikaiseksi, voivat olla hyvin konkreettisia.

Pidemmissä prosesseissa voidaan lähteä liikkeelle tutkien, koska aikaa on runsaasti etsiä ja löytää niitä kohtia, joihin on hyvä tarttua ja jotka tuottavat pidempiaikaisia vaikutuksia.

Ohjauksen yleisenä tavoitteena voidaan pitää ohjattavan toimijuuden vahvistumista työssään ja joskus laajemminkin työelämässä. Siitä, mitä kautta tätä toimijuutta

vahvistetaan, voidaan olla eri mieltä. Samoin siitä, mikä on työorganisaation rooli ja merkitys ohjauksessa. Päämäärä on usein kuitenkin sama. Reitit ovat erilaiset.

|                                | Käyttäytymisen muutos edellä                                                                                                                                                                     | Ajattelun muutos edellä                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työorganisaatio tavoite edellä | Ohjauksessa esillä työorganisaation tavoitteet ja miten toimimalla ohjattava voi oppia toimimaan niiden mukaan ja sopeutua niihin. Huomio on tarkoituksenmukaisten toimintamallien löytämisessä. | Ohjauksessa esillä työorganisaation perustehtävä, tavoitteet sekä organisaation historian ja kulttuurin ymmärtäminen ja sitä kautta oman paikan ja toiminnan ymmärtäminen. |
| Ohjattavan tavoite edellä      | Ohjauksessa lähdetään ohjattavan henkilökohtaisista työhön liittyvistä tavoitteista ja hänelle tarkoituksenmukaisten toimintamallien ideoinnista.                                                | Ohjauksessa lähdetään tutkimaan ohjattavan kokemuksia ja vahvistamaan hänen itsetuntemustaan.                                                                              |

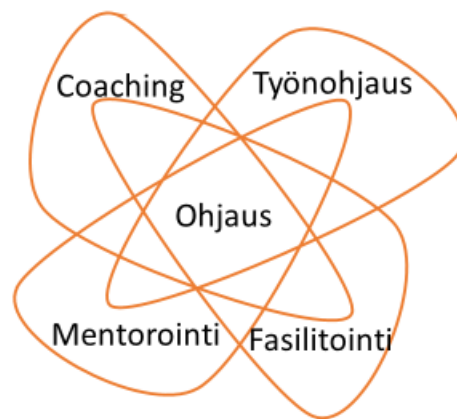
*Taulukko 1.* Toimijuuden vahvistamisen eri reitit

Kaikki edellä mainitut reitit voivat johtaa samaan päämäärään: ohjattavan toimijuus hänen omassa työssään kasvaa. Hän oppii hahmottamaan itseään suhteessa työhönsä ja osana työorganisaatiotaan. Hän löytää sekä tarkoituksenmukaisia toimintamalleja että oppii arvioimaan ja muuttamaan omaa toimintaansa. Ohjauksen tukemana hänen oppimis- ja kehittymiskykynsä paranee. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, että myös organisaation tuottavuus kehittyy suotuisaan suuntaan. Joskus se voi tapahtua sitä kautta, että henkilö toimii työssään tarkoituksenmukaisemmin ja tehokkaammin ja joskus siten, että henkilö

huomaa paikkansa olevan jossain muualla kuin tässä organisaatiossa. Sekin on tavallisesti sekä organisaation että ohjattavan etu.

### 3. ERI OHJAUSMUODOT

Tarkastelen tässä luvussa työnohjausta, coachingia, mentorointia ja fasilitointia tarkemmin. Haastattelemani kokeneet ohjaajat kertoivat, että he toimivat myös muissa kehittäjärooleissa ohjaavalla otteella. Tällaisia rooleja ovat mm. prosessikonsultti, työnohjaajakouluttaja, prosessikouluttaja, valmentaja, ratkaisukeskeinen valmentaja, konsultti, perehdyttäjä, työpaikkaohjaaja, sparraaja, työpaikkapappi, mindfulnessohjaaja ja verkostofasilitaattori. Nämä roolit jätän kuitenkin tämän julkaisun tarkastelun ulkopuolelle.



*Kuvio 5. Ohjausmuotoja*

#### **Työnohjaus – aika ja paikka oman työn tutkimiseen**

##### Mitä työnohjaus on?

”Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen.” Näin työnohjaus kiteytetään Suomen työnohjaajat ry:n (STOry)



verkkosivuilla (<http://www.suomentyonohjaajat.fi>, poimittu 3.6.2016). Työnohjaus rajautuu työn ja työroolin tutkimiseen ja se kuvataan oppimista edistävänä ja organisaation toimintaa kehittävänä vakiintuneena työmenetelmänä.

Oppimisen edistämisen ja organisaation toiminnan tukemisen lisäksi työnohjauksessa korostetaan **tavoitteellisuutta, avoimuutta ja luottamuksellisuutta** sekä **ohjauksen prosessimaisuutta**. Työnohjauksella pitää olla yrityksen, organisaation tai yhteisön toimintaa tukeva tavoite, ja sen avulla etsitään ratkaisuja työn sujuvuuden parantamiseksi sekä ammatillisen oppimisen edistämiseksi. Näiden työnohjaukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että työnohjauksessa kuultuja asioita ei kerrota ulkopuolisille ja se koskee erityisesti työnohjaajaa.

STOry:n verkkosivuilla todetaan, että työnohjaus on useamman tapaamiskerran prosessi. Prosessimaisuuteen liittyvien tapaamiskertojen määrästä eri työnohjaajat ovat hyvinkin erimielisiä. Toiset työnohjaajat ajattelevat, että jo 2 - 3 kerran ohjauksella voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet, riippuen tietysti tavoitteiden luonteesta. Joskus jopa yksi kerta riittää, jolloin oppimisprosessi käynnistyy tai saa vauhtia. Toisaalta joidenkin työnohjaajien mielestä vasta vähintään kaksi vuotta kestävä prosessia voidaan kutsua työnohjaukseksi. Ajatus prosessimaisuudesta ja useammasta tapaamiskerrasta voidaan liittää tapaamiskertojen välissä tapahtuvaan kokemukselliseen oppimiseen.

Tapaamisissa pohditaan työhön liittyviä kokemuksia ja peilataan niitä ohjaukselle asetettuihin tavoitteisiin. Työnohjaukseen saatetaan liittää myös välityöskentelyä, joskaan se ei ole niin yleistä kuin esimerkiksi coachingissa. Yleisenä kehityslinjana on nähtävissä, että työnohjausprosessien kesto on lyhentynyt. Prosessit saattavat lopulta muodostua saman työnohjaajan kanssa useamman vuoden mittaisiksi, mutta sopimukset tehdään usein puoleksi vuodeksi kerrallaan.

### Työnohjauksen juuret

Työnohjauksen juuret ovat 1800-luvun lopun sosiaalityön historiassa. Se syntyi auttamisammateissa toimivien työntekijöiden työn kehittämiseksi ja tukemiseksi. Varsinaisesti työnohjauksen katsotaan alkaneen 1920-luvulla Euroopassa ja Yhdysvalloissa kirkon työntekijöiden ja psykoanalytikkojen keskuudessa.

Työnohjaus tuli Suomeen ennen toista maailmansotaa Yhdysvalloista (Koivu 2013). Sitä alettiin soveltaa ensin terveydenhuoltohenkilöstön, sitten sosiaalihoitajien koulutuksessa sekä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työnohjauksessa. Suomessa työnohjaukselle kehittyi erilainen sisältö ja rakenteet kuin Yhdysvalloissa, vaikka keskeistä olikin koko ajan ohjattavan ammattipätevyuden kasvattaminen (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007). Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa työnohjaaja käyttää esimiesvaltaa sekä valvoo työn määrällistä ja laadullista suorittamista. Yhdysvaltojen *supervision*-perinne tarkoittaa siis muuta kuin skandinaavinen työnohjausmalli. Yhdysvalloissa keskeisessä asemassa ovat hallinnolliset intressit ja skandinaavisessa työnohjausmallissa oppiminen ja kehittyminen (emt.).

Kun kansainvälisissä yhteyksissä puhumme eri maissa asuvien kanssa työnohjauksesta ja työnohjaajasta, tarkoitamme usein eri asioita. Tämän vuoksi työnohjaaja-sanan kääntäminenkin esimerkiksi englanniksi ei ole yksinkertaista. Työnohjaajien tietopankki - facebook-ryhmässä tammikuussa 2016 ja helmikuussa 2015 käydyt keskustelut tuottivat seuraavia vaihtoehtoja: *supervisor, work supervisor, professional supervisor, clinical supervisor, work counsel(l)or, coach* ja *business consultant*. Samanlaisesta ohjauskäsityksestä puhutaan erilaisin käsittein ja samalla käsitteellä puhutaan erilaisista ohjauskäsityksistä.

Suomessa työnohjaukseen liitettiin jo 1950-luvulla ja liitetään monilla aloilla yhä edelleen vahva case work-perinne. Tämä tarkoittaa, että työnohjauksessa käsitellään osallistujien työhön liittyviä asiakastapauksia ja ratkotaan yhdessä niitä. 1960-luvulla työnohjausta alettiin käyttää työn ja jo työssä olevien työntekijöiden kehittämisessä ja kouluttamisessa (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Se oli kuitenkin yhä edelleen lähinnä yksilöohjausta, josta kuitenkin vähitellen siirryttiin ryhmien ja yhteisöjen ohjaukseen. 1960-luvulla alkoivat myös ensimmäiset työnohjaajakoulutukset. Samalla myös johtajuutta alettiin tukea työnohjauksellisin keinoin ja työntekijän omat ajatukset työstä nousivat ohjauksessa merkityksellisiksi asiakastapausten rinnalle. Työntekijät alkoivat odottaa, että työnohjaus auttaisi heitä työssä jaksamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

Suomessa työnohjaus laajeni kasvatusta ja opetustoimen alueelle 1970-luvulla (Ranne ym. 2014). Työnohjaukselle oli vielä tässä vaiheessa tyypillistä ihmissuhteiden pohdinta. Psykoterapeuttiset menetelmät ja psykoanalyttinen ajattelu vaikuttivat siihen, että työnohjauksessa keskityttiin työntekijän emotionaalisten reaktioiden tutkimiseen (Karvinen-

Niinikoski ym. 2007). Vähitellen siirryttiin vahvemmin työtoiminnan ja työtilanteiden tarkasteluun. Tavoitteena oli jäsentynyt dialogi ohjaajan ja ohjattavan välillä. Työpaikoilla piti saada esimiesten hyväksyntä työnohjaukselle ja heidän osallisuutensa ohjaustavoitteisiin tuli osaksi työnohjausta (Ranne ym. 2014).

Ensimmäiset työnohjausta käsittelevät suomalaiset teokset, tutkimukset ja opinnäytetyöt ilmestyvät 1980-luvulla. Silloin perustettiin myös Suomen työnohjaajat ry ja pitkäkestoinen työnohjaajakoulutus vakiintui (Ranne ym. 2014). Vuosituhannen lopulla työnohjaajakoulutukset monimuotoistuivat. Vaikka ne ovat rakenteeltaan melko samanlaisia (kts. pätevytyminen työnohjaajaksi), niiden teoreettiset lähtökohdat voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan.

Monella ammattialalla työnohjausta on lähdetty viemään eteenpäin oman työkuulttuurin ja tarpeiden ohjaamana. Yhteisen teoreettisen viitekehyksen puuttuessa työnohjauksen käytäntö on muodostunut erilaiseksi sen mukaan, mistä ammattialasta on kysymys (Korhonen & Lång 2006). Yhtä ainutta oikeaa työnohjauksen mallia ei ole olemassa.

Vähitellen työnohjaus on saanut jalansijaa myös yksityisellä sektorilla ja sen soveltamismahdollisuuksia laajennetaan myös muille ammattialoille (Karvinen-Niinikoski ym. 2007; Ranne ym. 2014). Työnohjauksen juuret ovat sosiaalityössä ja kirkon piirissä. Matka yritysmaailmaan on ollut pitkä ja vaatinut työnohjauksen muokkautumista myös yritysympäristöön sopivaksi. STORY:ssä vuoden 2016 teemana on Uudistuva ja uudistava työnohjaus. Nähtäväksi jää, mihin suuntaan työnohjaus uudistuu. Coaching on tullut työnohjauksen haastajaksi nimenomaan yrityspuolella ja varmasti hidastanut työnohjauksen mahdollisuuksia levittäytyä sinne. Moni yritysmaailmaa tunteva ja sen itselleen luontevaksi ympäristöksi mieltävä työnohjaaja onkin kouluttautunut myös coachiksi.

### Pätevytyminen työnohjaajaksi

Työnohjaaja-nimike ei ole suojattu ja periaatteessa kuka tahansa voi käyttää sitä. Suomen työnohjaajat ry:n jäseneksi pääsee kuitenkin vain yhdistyksen koulutussuosituksen mukaisen koulutuksen käynyt henkilö. Yhdistyksen jäsenenä työnohjaaja voi käyttää nimikettä ”työnohjaaja STORY”. Se osoittaa, että henkilö on käynyt suositusten mukaisen työnohjaajakoulutuksen ja että hän on sitoutunut noudattamaan yhdistyksen eettisiä

periaatteita. Periaatteisiin kuuluu että työnohjaaja edistää ja ylläpitää avoimuutta, luottamuksellisuutta ja hyvää vuorovaikutusta sekä ohjattavien oppimista.

Suomen työnohjaajat ry:n koulutussuosituksen mukaan työnohjaajakoulutuksen laajuus on vähintään 60 opintopistettä, joka vastaa ammatillisia erikoistumisopintoja. Koulutus suoritetaan 2-3 vuoden aikana. Suositusten mukaiseen koulutukseen sisältyy noin 30 lähiopiskelupäivän lisäksi 80 tuntia työnohjausharjoittelua sekä vertaisryhmätyöskentelyä, opiskelijoiden omaa työnohjausta sekä muuta ohjattua opiskelua.

Työnohjaajan eettisiin periaatteisiin kuuluu myös, että työnohjaajan tulee huolehtia omasta täydennyskoulutuksestaan ja omasta työnohjauksestaan. Näistä huolehtiminen jää kuitenkin työnohjaajan omalle vastuulle, eikä yhdistys seuraa näiden toteutumista. Kun työnohjaaja on suorittanut työnohjaajakoulutuksen ja hänet on kerran hyväksytty STOr:n jäseneksi, hän voi periaatteessa koko loppuelämänsä käyttää nimitystä työnohjaaja STOr. Hänen ei enää yhdistykselle tarvitse osoittaa osaamistaan. Tämä on johtanut siihen, että yhdistyksen jäsenten työnohjaajakokemus ja -osaaminen voi olla hyvin monimuotoista.

### Työnohjauksen hyödyt

Työnohjauksen hyötyjä kuvataan usein melko yleisellä tasolla. Haastattelemanani kokeneet ohjaajat kertoivat, että he eivät lupaa työnohjauksen ja ohjauksen ylipäättään tuottavan jotain tiettyä lopputulosta. Kun ohjausprosessiin lähdetään ohjattavan ehdoilla, ei voi koskaan tietää tarkalleen millainen lopputulos on. Ohjattava voi ohjauksen aikana esimerkiksi tulla siihen lopputulokseen, että senhetkinen työ ja työpaikka eivät sovi hänelle. Oman työn äärelle pysähtyminen voi auttaa kirkastamaan omaa tehtävää ja suuntaamaan voimavaroja olennaiseen. Tehtävän kirkastamisen myötä voi myös huomata, ettei halua jatkaa nykyisessä tehtävässä tai organisaatiossa. Muutosta tapahtuu, mutta sen suunta voi olla joskus yllättävä.

Vaikka yksittäisen ohjauksen lopputuloksesta ei voisi sanoa mitään aivan varmaa, yleisiä vaikutuksia on kuitenkin tutkittu suomalaisessakin ympäristössä jonkin verran.

Tutkimuksissa ja selvityksissä on löydetty mm. seuraavia vaikutuksia (Alila, S. 2014; Koivu, A. 2012; Hyrkäs, K. 2002; Häkkinen, M. 2008; Pohjalainen, P. 2013). Työnohjaus:

- parantaa itsetuntemusta
- auttaa hahmottamaan omaa ammattiroolia
- kasvattaa ammatillista identiteettiä
- auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita
- lisää työhyvinvointia sekä paremman itsetuntemuksen kautta vähentää stressiä ja lisää jaksamista
- kehittää palautetaitoja
- kehittää ongelmanratkaisutaitoja ja auttaa selviytymään haasteista
- lisää motivaatiota työtä ja sen kehittämistä kohtaan
- luo jaettua toimintaa ohjaavaa tietoa, joka parantaa tekemisen laatua
- voimaannuttaa
- tukee uudistumista

Työnohjaus on vaativa kehittymismuoto ja se sopiikin niille, jotka haluavat oppia ja kehittyä työssään. Työnohjauksen tulee olla lähtökohtaisesti vapaaehtoista. Työyhteisöjen työnohjauksessa voi eteen tulla tilanteita, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet eivät ole yhtä innokkaina lähteneet työnohjaukseen. Esimiehellä on oma vastuunsa keskustella kaikkien kanssa ja kertoa, miksi työnohjausta järjestetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa.

Työnohjaaja voi omalta osaltaan luoda ohjaukseen turvallista ilmapiiriä ja auttaa kirkastamaan yhteisiä tavoitteita. Vastuuta motivaation herättämisestä ei kuitenkaan pidä jättää yksin hänelle eikä esimies voi siirtää omaa esimiesvastuutaan työnohjaajalle.

Työnohjauksessa voi joskus tulla tilanteita, jolloin ohjattavalla on niin paljon tai vaikeita työn ulkopuolisia ongelmia, että niitä ei pystytä ratkomaan työnohjauksessa. Näissä tapauksissa työnohjaaja voi ehdottaa ohjattavalle työterveyshuollon puoleen kääntymistä. Tämän huomaaminen ja ennen kaikkea ehdottaminen on luonnollisesti helpompaa yksilö- kuin ryhmänohjauksessa.

## Kokeneiden ohjaajien käsityksiä työnohjauksesta

Haastattelemistani kolmestatoista ohjaajasta yhdeksän toimii työnohjaajana. Heidän näkemyksensä mukaan työnohjaus erottuu muista ohjausmuodoista siten, että siinä organisaation tavoitteet ovat taka-alalla. Ohjauksen fokus on työssä ja ohjattavan henkilökohtaisissa tarpeissa. Tyypillistä työnohjaukselle on tutkiva työtapa ja asioiden tekeminen näkyväksi. Työnohjaus toimii myös turvallisena tunteiden purkupaikkana. Haastatteleman kokeneet ohjaajat liittivät työnohjaukseen muita ohjausmuotoja useammin ilmaisuja ”tutkiminen ja ihmettely” sekä ”tavoitteiden väljyys”.

Työnohjaus nähdään organisaatioista enemmän irrallaan kuin muut ohjausmuodot. Työnohjausta myös toteutetaan enemmän julkishallinnossa ja kolmannella sektorilla kuin yritysmaailmassa. Tämä johtuu osittain siitä, että yritysmaailmassa ei tunneta työnohjausta, mutta varmasti myös siitä, että tiukasti tavoitteelliseen ja tulokselliseen ympäristöön tavoitteellisempi coaching istuu helpommin.

### *Organisaation tavoitteet taka-alalla*

Kun monilla aloilla työnohjaus on peruskäytäntö, joka voi perustua sopimukseen tai lainsäädäntöön, sitä pidetään niin itsestään selvänä asiana, että sen tavoitteita ei mietitä kovinkaan paljon organisaation tasolla. Se ikään kuin kuuluu asiaan eikä sen vaikuttavuuttakaan kovin paljon pohdita. Yksittäisen organisaation työnohjaukselle ei välttämättä aseteta kovinkaan suuria tavoitteita, ei ainakaan kovin konkreettisia. Jos tavoitteita on, ne on ilmaistu hyvin yleisellä tasolla. Toki tästä on poikkeuksia, sillä työnohjausta toteutetaan hyvin monella eri tavalla.

Organisaation tavoitteiden löyhyyttä kuvattiin mm. seuraavasti:

”Organisaatio ei halua olla määrittelemässä tavoitteita.”

”Kuvattavissa oleva tavoitteellisuus puuttuu tai tavoite on eläväinen sekä muuttuva ja sitä on vaikea kuvata kaaviolla.”

”Työnohjauksessa tavoitteen ei tarvitse olla lopputuotteen oloinen. Tavoitteena voi olla myös havaitseminen ja tutkiminen.”

”Työnohjaus on usein perushuoltoa – tarvitaan hengähdystaukoa, työnohjaukseen kuuluu usein tavoitteeton tila, johon kuuluu vapaata ihmettelyä.”

”Työnohjauksessa ei tarvitse olla tavoitteita, mutta siinä voi olla. Tavoitteena voi myös olla yhteinen ihmettely.”

### *Fokus työssä ja ohjattavien henkilökohtaisissa tarpeissa*

Kun organisaation tavoitteet ovat väljät tai niitä ei ole määritelty lainkaan, ohjattaville jää paljon liikkumavaraa. Mikä tahansa ei kuitenkaan ole mahdollista, vaan työnohjauksessa keskitytään työn maailmaan.

Haastattelemani kokeneet ohjaajat kuvasivat tätä näkökulmaa seuraavasti:

”Työnohjauksessa lähdetään keskustelemaan työstä ja focus pidetään työssä.”

”Jos aletaan keskustella henkilön muusta elämästä, ollaan rajalla. Silloinkin pohditaan, miten tämä asia vaikuttaa työssä.”

”Työnohjauksen avulla tuetaan ohjattavien osaamista, osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja jaksamista tässä ja nyt ja tästä eteenpäin.”

”Työnohjauksessa on enemmän mahdollisuutta sille, mikä on juuri näille ihmisille tarpeellista tässä ja nyt.”

”Työnohjauksessa ohjattava saa itse päättää monesta asiasta.”

”Ensimmäisellä kerralla käydään läpi ohjattavien toiveita.”

### *Tutkiva työtapa*

Kun tiukka tavoitteellisuus puuttuu, niin tilaa jää enemmän työn, sen vaatimusten, oman työroolin ja työhön liittyvien tunteiden ja suhteiden tutkimiselle. ”Työnohjaus on toisen kanssa ja toisen avulla ajattelemista. Työnohjauksessa annetaan tila ihmettelylle – usein se riittää”. Eräs haastateltava kuvasi, että mennessään työnohjaamaan hän tyhjentää

oman päänsä ja lähtee ohjattavan tai ohjattavien kanssa puhtaalta pöydältä: ”En katso muistiinpanoja, vaan menen tilanteisiin avoimesti, kuunnellen ja kysyen”. Työnohjaus tarjoaa ajan ja paikan pysähtyä tutkimaan omaa työtä.

Työnohjaus poikkeaa muista ohjausmuodoista sen suhteen, että siinä pohditaan harvemmin välitehtäviä tai ohjattavan vastuuttamista toimimaan toisin. Tästäkin on toki poikkeuksia, mutta toiminnan muuttaminen tai ainakaan sen seuranta, ei tavallisesti ole kiinteä osa työnohjausta.

### *Asioiden näkyväksi tekeminen*

Työn tutkimisen avulla työhön liittyviä asioita saadaan näkyväksi ja ryhmätyönohjauksessa myös yhteiseen käsittelyyn. Eräs haastateltava kuvasikin, että hän on ”valaistusapuri” tai ”äänenvahvistin”. Hänen mukaansa on ”tärkeää valon ohjaaminen siihen kohtaan, johon ohjattava katsoo. Työnohjaaja voi sanoa ääneen vaihtoehtoja. Hän on sekä-että -positiossa ja voi olla neutraali ja kantaa ottava samaan aikaan. Työnohjaaja käy sisällä, jotta voi olla ulkona ennakkoluulottomasti”.

Toinen kuvasi samaa asiaa seuraavasti: ”Peilaan ja annan palautetta kertomalla, mitä itse huomaan. Pidän tärkeänä tehdä asioita näkyväksi ja laajentaa ohjattavien näkökulmia. Yleensä ohjaan rennon aktiivisesti. Jos itselle tulee outo fiilis, kerron tästä ryhmälle”. Tämä mahdollistaa ohjaajan näkökulman tutkimisen yhdessä.

### *Purkautumiskanava*

Työnohjaus voi olla tarvittaessa myös purkautumiskanava ja paikka päästää ulos paineita. ”Kun se ei ole konkreettiseen lopputulokseen sidottu, jää tilaa myös päämäärättömälle vellomiselle ja pohdiskeluille.” Tämä on sekä työnohjauksen hienous että sen heikko kohta.

### *Muutospaineita*

Työnohjaus on leimallisesti ollut pidempikestoista kuin muut ohjausmuodot. Joidenkin työnohjaajien mukaan alle kahden vuoden työnohjausprosessit eivät ole ”oikeita” työnohjauksia. Kuitenkin lähes kaikki haastatteleman työnohjaajat totesivat, että työnohjausprosessit ovat lyhentyneet. Nykyään sovitaan usein ensin viiden kerran työnohjauksesta ja ohjausta voidaan jatkaa tarvittaessa sen jälkeen.



Jos työnohjausta halutaan toteuttaa nykyistä enemmän yritysmaailmassa, joudutaan myös miettimään sen tavoitteellisuutta eri tavalla kuin nyt. Tämä ei tarkoita, että tavoitteet pitäisi aina muotoilla käyttäytymisen muutoksina, mutta yksityinen yritys on tavallisesti kiinnostunut siitä, mitä työnohjauksella saadaan aikaiseksi ja se on hyvä osata kuvata. Myös kytkentä paremmin koko organisaation tavoitteisiin pitäisi jatkossa olla tarkemmin mietitty. Työnohjaus ei ole irrallinen saareke muun organisaation toiminnasta.

## **Coaching – apu tavoitteiden saavuttamiseen**

### Mitä coaching on?

Suomen coaching-yhdistyksen (SCY) mukaan ”coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.” Keskeisessä asemassa ovat siis tavoitteellisuus sekä asiakkaan omien voimavarojen esiin nostaminen ja vahvistaminen. (<http://www.coaching-yhdistys.com>, poimittu 3.8.2016)

Kansainvälisesti toimivia coaching-yhdistyksiä on useampia. Suomessa aktiivisin toimija on International Coaching Federation (ICF). ICF Finland määrittelee coachingin ”kumppanuudeksi ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen”. (<http://www.icffinland.fi> poimittu, 3.8.2016)

Coachingin voi jakaa kaikki elämänalueet kattavaan Life coachingiin (elämäntapavalmennukseen), Business coachingiin (työelämässä tapahtuvaan valmennukseen) ja Executive coachingiin (johdon valmennukseen). Life coachingissa asiakas määrittelee tavallisesti itse alusta asti coachingin tavoitteet, Business Coachingissa ja Executive coachingissa organisaation tavoitteet määrittelevät rajat coachingille ja coachingin tilaaja sekä maksaja on tavallisesti joku muu kuin itse coachattava. Business coachingissa ja Executive coachingissa coachattavan tavoitteet sovitetaan yhteen organisaation/tilaajan tavoitteiden kanssa samoin kuin työnohjauksessakin. Sekä Business coachingissa että työnohjauksessa liikutaan pääosin työn maailmassa. Coachingin osalta keskitymme tässä julkaisussa tarkastelemaan *Business* coachingia ja osin *Executive* coachingia.

International coaching federation (ICF), joka myöntää kansainvälisiä coaching-sertifikaatteja, on määritellyt coachin ydinkompetenssit. Niitä on yhteensä yksitoista ja ne

avaavat, millaisia taitoja coachilta vaaditaan. **Ydinkompetenssit** jakaantuvat neljään osa-alueeseen: **perustan luomiseen, coaching-suhteen luomiseen, tehokkaaseen vuorovaikutukseen, sekä oppimisen ja tulosten synnyttämisen helpottamiseen.**

Perustan luominen pitää sisällään eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattamisen sekä coaching-sopimuksen laatimisen. Coaching-suhteen luominen sisältää luottamuksen ja läheisyyden rakentamisen sekä coachaavan läsnäolon. Tehokkaaseen vuorovaikutukseen kuuluvat aktiivinen kuuntelu, vahvojen kysymysten esittäminen sekä suora kommunikaatio. Oppimista ja tulosten saavuttamista coach helpottaa asiakkaan tietoisuuden luomisella, toiminnan suunnittelulla, tavoitteiden asettamisella sekä edistymisen ja vastuun hallinnalla.

Kaikki yksitoista ydinkompetenssia on vielä avattu auki niin, että ne on kuvattu, miten kukin kompetenssi tai osaaminen todentuu tai näkyy coachin toiminnassa. Kuvauksissa on käytetty apuna esimerkiksi sanoja: tietää, ymmärtää, sopii, kykenee, arvostaa, tukee, pyytää, luottaa, näkee, muuttaa, osoittaa, keskittyy, kuulee, rohkaisee ja rakentaa. Ydinosaamisia käytetään ICF:n sertifiointiin johtavaan pätevyöitymisprosessiin liittyvän tutkinnon perustana.

### Coachingin juuret

Englannin kielessä coaching- sana esiintyi ensimmäisen kerran 1500-luvulla. Se kuvasi henkilön siirtämistä nykyisestä paikasta haluttuun päämäärään (Evered & Selman 1989). Urheilupiireissä coach-termiä alettiin käyttää 1880-luvulla kuvaamaan henkilöä, joka auttoi urheilujoukkuetta menestymään kilpailussa.

Nykyisen coaching-liikkeen kummisetänä voidaan pitää Timothy W. *Gallwey*ta joka nosti esiin 1970-luvun alussa valmennettavan sisäisen vastustajan tennisvalmennuksessa ja samalla sen, että valmennus poistaa yksilösuorituksen häiriöitä ja auttaa yksilöä ottamaan käyttöönsä lisäpotentiaalia. Valmentaja ei kertonut valmennettavalle, mitä hänen pitää tehdä vaan alkoi kysyä häneltä kysymyksiä tavoitteista, onnistumisen kokemuksista jne.

Työnohjauksen juuret ovat auttamistyössä (sosiaalityössä ja kirkon piirissä). Coaching puolestaan ponnistaa urheiluvalmennuksesta. Coachingille onkin luonteenomaista tarkasti rajatut tavoitteet ja suorituksen johtaminen. Työnohjauksen tapaan, coaching on kehittynyt ja saanut vuosien ja vuosikymmenten mittaan uudenlaisia sävyjä. Coachingin piiriin on myös tullut erilaisia, toisistaan poikkeavia suuntauksia. Selkeän tavoitteellisuutensa vuoksi

coaching istuu lähtökohtaisesti luontevammin yritysmaailmaan kuin työnohjaus. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä mainita, että esimerkiksi ratkaisukeskeinen työnohjaus voi olla hyvin tavoitteellista ja systeeminen coaching puolestaan painottaa tilanteiden tutkimista tiukan tavoitteellisuuden sijaan.

Suomessa coaching on suhteellisen uusi toimiala ja se on rantautunut tänne vasta vuosituhannen vaihteessa (Luoma & Salojärvi 2007). Suomen Coaching-yhdistys perustettiin 2004 ja kolme vuotta myöhemmin ICF Finland (Hietanen 2012). Ensimmäiset coachit tulivat suomalaisiin yrityksiin pääasiassa ulkomaisten palveluntuottajien kautta konserninlaajuisten coaching-projektien yhteydessä (Carlsson & Forssell 2008).

Vielä vuonna 2007 ei Suomessa toiminut yhtään ICF:n akkreditoimaa coach-ohjelmaa (Harmaja & Hellbom 2007), mutta tällä hetkellä koulutusta antaa jo useita toimijoita (<http://www.icffinland.fi/>). Myös eritasoisia coach-pätevöintejä on suoritettu viime vuosina runsaasti. Vuonna 2008 Suomessa oli viisi ACC-tason ja yksi PCC-tason coach eikä yhtään MCC-tason coachia (Ristikangas 2008). Kahdeksan vuotta myöhemmin ACC-tason coacheja on noin 90, PCC-tason coacheja noin 30 ja korkeimman MCC-tason coachejakin kaksi ([www.icffinland.fi](http://www.icffinland.fi/), poimittu 13.10.2016)

### Pätevöityminen coachiksi

Työnohjaaja-nimikkeen tavoin coach-nimikekään ei ole suojattu, vaan periaatteessa kuka tahansa voi käyttää sitä. Coach-koulutuksia on monentasoisia. Osa koulutuksista on ICF:n akkreditoimia ja siten ne täyttävät sen laatuvaatimukset mm. kouluttajien pätevyyden ja riittävän laajuuden suhteen. Näistä koulutuksista valmistuu ICF-sertifioituja coacheja. Koulutuksen ja riittävän coaching-kokemuksen jälkeen coach voi hakea ICF:n pätevöintiä (credentialisointia).

Pätevöintiä voi hakea ACC-, PCC- tai MCC-tasolle. Pätevöinti myönnetään, jos coachilla on riittävä määrä coaching-koulutusta, coaching-kokemuksta ja hän on selvinnyt coaching-näytöistä. Pätevöinti on voimassa kolme vuotta, jonka jälkeen se pitää uusia.

ACC-tasolle tarvitaan vähintään 60 tuntia koulutusta ja 100 tuntia coaching-kokemusta. PCC-tason vaatimus on 125 tuntia koulutusta ja 500 tuntia coachingia. Korkeimmalle, eli MCC-tasolle koulutusta pitää olla vähintään 200 tuntia sekä coaching-kokemusta 2500 tuntia. Huomattavaa on, että korkeimmalle MCC-tasolle tarvitaan yhtä paljon

koulutustunteja kuin STOryn koulutussuosituksissa on lähiopetusta, mutta vaadittavan ohjauskokemuksen määrä on yli 30-kertainen.

ICF coachiksi pätevytyminen edellyttää myös aina mentorcoachingia. Mentorcoachingin tarkoituksena on varmistaa, että coachin osaaminen ja toiminta vastaavat ICF:n coacheille asettamia ydinosaimisia ja eettistä ohjeistusta. Käytännössä tämä hoidetaan niin, että coacheiksi opiskelevat tallentavat coaching-istuntojaan ja näitä tallenteita käydään yhdessä läpi oman mentorcoachin kanssa. Työnohjaajakoulutuksessa tällainen toiminta on tavallisesti osana lähiopetusta.

Mentorcoach keskittyy tukemaan mentoroitavansa coachingiin liittyviä ydintaitoja.

Tapaamisissa ei ole tarkoitus käsitellä mentorin kanssa tallennettujen coaching-istuntojen sisältöä, vaan keskittyä mentoroitavan coachin ohjaustaitoihin. Mentorcoachin tehtävänä on tukea mentoroitavaa coachia tämän kehittymisessä ja rohkaista häntä löytämään oma tyylinsä coachina, kuitenkin huomioiden, että hän toimii ICF:n osaamisvaateiden mukaan. Mentorin tehtävänä on antaa palautetta sekä mentoroitavan vahvuuksista että kehittämisalueista ja auttaa mentoroitavaa kehittämään omaa osaamistaan.

Samoin kuin työnohjaajille suositellaan jatkuvaa työnohjauksen työnohjausta, coacheille suositellaan nykyään Coaching Supervisionia eli coachingin työnohjausta. Coaching supervision määritellään coachina työskentelevän ('supervisee', ohjattava) ja toisen coachin ('supervisor', ohjaaja) väliseksi "yhteistyösuhteeksi, jossa 'supervisor' tukee ohjattavan coachin ammatillista kehittymistä laaja-alaisesti." Supervisor on tyypillisesti ohjattavaa coachia kokeneempi coach, joka kehittää jatkuvasti itseään coachina ja ohjaajana.

### Coachingin hyödyt

"Coaching avulla voidaan saavuttaa merkittäviä inhimillisiä ja taloudellisia hyötyjä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Kun keskitytään olennaiseen, tekemisen merkitys kirkastuu ja voimavaroja vapautuu sekä toiminta tehostuu ja tulokset paranevat. Useiden tutkimusten mukaan coachingin panos-tuotossuhde on yli kuusinkertainen."

(<http://www.icffinland.fi/>)

Coachingin hyötyjä perustellaan usein panos-tuotos -näkökulman avulla. Kun coaching sijoittuu usein yritysmaailmaan, myös sitä tarkastellaan taloudellisen tehokkuuden mukaan. Coachingin vaikutukset eivät kuitenkaan ole suoraviivaisia ja suoraan nähtävissä yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Usein vaikutukset taloudelliseen tilanteeseen näkyvät välillisesti. Haastattelemani kokeneet ohjaajat eivät luvanneet myöskään coacheina toimiessaan selkeitä vaikutuksia. Työnohjauksen tapaan coachingin yksityiskohtaisia vaikutuksia ei voi tietää ennen prosessiin ryhtymistä. Matkan varrella voi tulla yllätyksiä. Usein nämä yllätykset vievät kuitenkin prosessia haluttuun suuntaan, vaikka reitti voi olla yllätyksellinen.

Coachingin vaikutuksia ei ole vielä tutkittu suomalaisessa ympäristössä niin paljon kuin esimerkiksi työnohjausta. Seuraavat coachingin vaikutuksia koskevat tulokset onkin poimittu pääosin muualla tehdyistä tutkimuksista ja kartoituksista. Niiden mukaan coachingin on havaittu vaikuttavan seuraavasti (Jones ym. 2015; Theboom ym. 2013; Parppei 2008; Schlosser ym. 2006; McGovern ym. 2001):

- tehostaa yksilön toimintaa
- lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä
- kasvattaa tavoitteellista itsesääätelyä
- vaikuttaa työhön asennoitumiseen
- auttaa pärjäämään
- kehittää työssä tarvittavia taitoja
- sitouttaa jäämään ”taloon”
- kasvattaa tuottavuutta, työn laatua ja liiketaloudellista kannattavuutta
- edistää tiimityötä ja yhteistyötä eri työntekijäryhmien kanssa
- vähentää konflikteja
- parantaa asiakastyötä ja asiakastyytyväisyyttä
- palauttaa 5-7 kertaisena takaisin sen mitä siihen sijoitetaan
- eri muodot yhtä tehokkaita (kasvotusten, etänä)

Työnohjauksen ja coachingin hyödyt ovat pitkälle yhteneväiset. Kuitenkin työnohjauksen hyödyissä korostuvat enemmän yksilölliset vaikutukset. Coachingissa korostetaan keskimäärin enemmän organisaatiolle tulevia sekä taloudellisia hyötyjä.

## Kokoneiden ohjaajien huomioita coachingista

Haastattelemieni kokoneiden ohjaajien mukaan coachingille olennaista on organisaation tavoitteiden huomioiminen ja siihen liittyen luottamuksellisuuden ja avoimuuden välinen tasapainottelu sekä tiiviit ja tehokkaat prosessit. He korostivat myös, että coachin ja asiakkaan välinen suhde on tavallisesti tiiviimpi kuin esimerkiksi työnohjaajan suhde ohjattaviinsa.

### *Organisaation ja coachattavan tavoitteiden yhteensovittaminen*

Coaching kiteytetään tavallisesti siten, että se auttaa coachattavaa tunnistamaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. ”Coach auttaa asiakasta saamaan vastauksia omiin kysymyksiinsä.” Business coachingissa, jossa tilaajana on coachattavan työorganisaatio, tilaajalla on myös sanansa sanottavana coachingin tavoitteiden suhteen. Coaching kytkeytyykin kiinteästi organisaation tavoitteisiin. Usein tämä kytkentä tehdään alun ja lopun kolmikantakeskustelujen avulla.

Coachingin aluksi tilaajan eli organisaation edustajan, coachattavan tai coachattavien sekä coachin välillä käydään keskustelu, jossa asetetaan coachingin tavoitteet. Nämä tavoitteet velvoittavat coachia ja coachattavaa, kun he alkavat yhdessä työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. Coachingia voidaan pitää ”kurinalaisempana” kuin työnohjausta. Haastatteleman ohjaajat kuvasivat tavoitteiden asettamista coachingissa mm. näin:

”Coachingin tavoitteita ohjaavat organisaation tavoitteet.”

”Coaching alkaa usein kolmikantaneuvottelulla, jolloin myös esimies on määrittelemässä tavoitteita. Usein myös päätetään coaching näin.”

”Organisaatio kytketään mukaan coachingiin kolmikantakeskustelun avulla.”

Tavoitteiden saavuttamista halutaan myös arvioida ja sen vuoksi coachingissa suositaan konkreettisia ja mitattavissa olevia tavoitteita. Tavoitteiden laatua ja arviointia kuvattiin mm. näin:

”Coachingissa tavoite on toiminnallinen tai/ja mitattava esim. käyttäytymisen muutos”

”Coachingissa kurkotellaan mitattaviin lopputuloksiin. Lopussa arvioidaan, miten meni”

”Organisaatiot ovat kiinnostuneita coachingin tuloksista. Tuloksia arvioidaan usein sekä lopussa että puolivälissä”

### *Luottamuksellisuuden ja avoimuuden tasapaino*

Vaikka tilaaja on mukana tavoitteiden asettamisessa ja niiden toteutumisen seurannassa, itse keskustelut coachin ja coachattavan välillä ovat luottamuksellisia ”Luottamuksellisuus on mukana. Coach ei kerro muille keskusteluista”. Tämä on haasteellista ajatellen luottamuksellisuuden ja avoimuuden välistä tasapainoa.

Kun organisaation edustaja on aktiivisesti asettamassa coachingin tavoitteita ja seuraamassa niiden toteutumista, coaching-prosessista tulee väistämättä avoimempi tilaajan suuntaan, kuin mitä esimerkiksi työnohjausprosessit tavallisesti ovat.

”Coaching on ulospäin avoimempaa kuin työnohjaus.”

”Avoimuus isompaa kuin työnohjauksessa.”

Tämä mahdollistaa organisaation tavoitteita paremmin edistävän ja organisaation näkökulmasta myös vaikuttavamman ja tarkoituksenmukaisemman ohjauksen.

Kun toisaalta coachin ja coachattavan väliset keskustelut ovat luottamuksellisia ja toisaalta prosessi on tavoitteiden ja niiden saavuttamisen suhteen avoin tilaajan suuntaan, tarvitaan selkeät pelisäännöt siitä, mitä coach puhuu kummankin osapuolen kanssa. Yksi haastateltava on ratkaissut tilanteen näin: ”Se, mitä coachingista kerrotaan esimiehelle, päätetään yhdessä ja kirjataan esim. fläpille” Tämä fläppi esitellään sitten yhdessä tilaajalle/esimiehelle väliaikapalautteena tai loppukeskustelussa.

Coachingin perusideana on, että sen avulla coachattava voi saavuttaa omia tavoitteitaan. Joskus voi käydä niin, että coachigin tavoitteet muuttuvat prosessin aikana. ”Coachingissa tasapainoillaan avoimuuden ja luottamuksellisuuden kanssa. Keskustelut coachattavan kanssa ovat luottamuksellisia ja tavoitteet voivat muuttua matkan varrella”. Mitä tiukemmin tilaaja haluaa, että tavoitteet määritellään, sitä vähemmän liikkumavaraa coachattavalla on. Alun liian tiukat tavoitteet voivatkin olla enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Tilaajan ja coachattavan tavoitteiden tulisikin olla riittävän yhteneväisiä. ”Mukana sekä tilaaja että

ohjattava. Odotukset heillä tulisi olla riittävän yhteneväiset. Johtaja asettaa tavoitteet. Mitä tiukemmin asetetut tavoitteet, sitä useammin johtaja on mukana”. Mitä tiukemmin tilaaja on mukana, sitä herkempänä coachin pitää olla luottamuksellisuuden suhteen.

### *Tehokkaat prosessit*

Coaching ”sopii sellaisiin organisaatioihin, joiden toimintaan kuuluu mittaaminen ja arviointi”. Sen vuoksi sitä sovelletaankin luontevammin yritysmaailmassa kuin esimerkiksi työnohjausta.

”Coachingissa on tarkemmin määritellyt tavoitteet kuin työnohjauksessa ja prosessin kesto on usein lyhyempi.”

”Coachin osaamiseen kuuluukin sen sietäminen, että työelämä voi olla tuloshakuista toimintaa ja hänen pitää ymmärtää, milloin tavoitteena on tiukan tavoitteellinen suorituksen johtaminen.”

Tähän edellä mainittuun vaatimukseen liittyykin se, että ohjattavan toimintaympäristöä täytyy tuntea ainakin jonkin verran.

Lyhyestä ohjausprosessista on sekä hyötyä että haittaa. Hyödyt näkyvät nopeina muutoksina: ”Saadaan nopeammin tuloksia esille” ja ”Nopea ja hyvä apu pinnalla olevien konkreettisten asioiden uudelleenjäsentelyyn”. Kolikon kääntöpuolena on: ”Vaarana mekanistisuus ja lyhyiden voittojen hakeminen” sekä ”Lyhyt kesto voi aiheuttaa sen, että ohitetaan olennaisia työn tekemiseen liittyviä asioita”.

Coachingissa ohjausprosessi näkyy ja etenee ”jäமாகästi”. Siinä ollaan ”kauempana terapiasta kuin esimerkiksi työnohjauksessa”. Aina coachingissa ei ole kyse ongelmista, vaan ”voimavaraiselle annetaan vielä lisää vauhtia”. Coachingiin kuuluu olennaisena osana myös coachattavan haastaminen tavoitteiden saavuttamiseen nopeammin.

### *Tapaamisten välillä tapahtuva ohjaus*

Koska prosessit ovat tiiviitä, tapaamisten väliset ajatkin hyödynnetään coachingissa. Usein tapaamisten välillä coachattavat tekevät välitehtäviä, jotka he ovat joko itse valinneet tai coach ehdottaa tai antaa ne. Coach voi olla myös kiinteästi yhteydessä coachattavaan tapaamisten välissä. Yhteydenpitoa voidaan ylläpitää sähköpostin, puhelimen tai skype-



yhteyden avulla. ”Coachingissa on välityöskentelyä ja vastuuttamista. Asiakas kertoo usein itse mitä aikoo seuraavaksi tehdä.”

### *Coachin ja coachattavan tiivis suhde*

Kun yhteydenpito on tiivistä, coachin ja coachattavan yhteistyön pitää olla sujuvaa.

”Coachin ja asiakkaan välillä tulee olla vahva match. On tärkeää, että asiakas kokee, että hän voi valita coachinsa.” Tämä korostuu erityisesti silloin, kun coachingin tilaaja on coachattavan esimies ja esimies on asettamassa tavoitteita coachingille. Coachattavan täytyy luottaa coachiin, jotta coaching voi onnistua.

Myös siinä tapauksessa, että coachattavat tilaavat coachingia itselleen (Johdon coaching), suhteen pitää olla luonteva. ”Ohjattavat ovat usein voimakkaita persoonia ja ohjaajalla tulee olla rauha oman itsensä ja statuksensa kanssa. Ohjaajan tulee asettua sopivaan statukseen suhteessa ohjattavaan.” Coachin suhde coachattavaan on usein lähempänä mentorin ja aktorin suhdetta kuin työnohjaajan suhdetta ohjattaviinsa.

### *Muutospaineita*

Joskus coaching-prosessit puristetaan niin lyhyiksi ja tavoitteet niin selkeästi mitattaviksi, että oppimistulokset jäävät pinnallisiksi. Coachattavan käyttäytymiseen voidaan saada muutoksia lyhyellä aikavälillä, mutta syvemmillä olevat toiminta- ja ajattelumallit eivät muutu. Nopeat voitot voivat jäädä lyhytaikaisiksi voitoiksi.

Tiukka tavoitteellisuus ja tavoitteiden nopea lukkoon lyöminen coachingissa voi myös johtaa siihen, että olennaiset tavoitteet jäävät huomioimatta. Treenataan tehokkaasti, mutta väärää asiaa.

## **Mentorointi – kokemusten jakamista**

### Mitä mentorointi on?

Perinteisesti mentorointia kuvataan toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa aktoria. Mentorointi perustuu työnohjauksen ja coachingin tapaan luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Työnohjauksen ja coachingin perusideasta poiketen mentoroinnissa mentori hyödyntää substanssiosaamistaan ja voi usein antaa, suoria neuvoja aktorille. Mentori kuvataan luotettavaksi neuvonantajaksi ja uskotuksi, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä. Aktori on puolestaan

kehittymishaluinen henkilö, joka on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen (Kupias & Salo 2014).

European Mentoring & Coaching Council (EMCC) määrittelee mentoroinnin suoraviivaisemmin: ”Mentorointia voidaan kuvata kehitysprosessiksi, jossa taitoja ja tietoja siirretään kokeneemmalta henkilöltä kokemattomammalle henkilölle oppimisdialogin ja roolimallin kautta ja se voi myös olla vertaistukeen perustuva oppimiskumppanuus”. Tässä määritelmässä sana ”siirtää” luo kuvan, että taitoja ja tietoja voi *siirtää* ihmiseltä toiselle. Toisaalta määritelmän oppimisdialogi on ristiriidassa tiedon siirtämisen kanssa, ja pehmentää näin määritelmän mentor-painotteisuutta.

EMCC katsoo asiaa ammattimaisen mentoroinnin kannalta. Itse keskityn tässä julkaisussa käsittelemään pääosin organisaatioiden sisällä tapahtuvaa mentorointia, jolloin mentorit ohjaavat aktoreita oman päätyönsä ohella eivätkä ole ammattimentoreita. EMCC:n määritelmä ammattimentoreille sopii kuvaamaan myös oto-mentoreita: ”Mentori luo keskusteluprosessin avulla suhteen ihmisiin tarkoituksenaan auttaa heitä parantamaan omia suorituksiaan tai vahvistamaan henkilökohtaista kehittymistään tai molempia valitsemalla omat tavoitteensa ja keinonsa onnistuakseen”.

Mentoroinnissa puhutaan työnohjauksen ja coachingin tapaan aktorin kehittymisprosessin ohjauksesta. Mentorointi voi olla aktori- tai mentorilähtöistä. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa aktorin tarpeet ja osaamisen kehittyminen ovat ensisijaisia. Tämä painotus mentoroinnissa on usein hyvin lähellä työnohjausta ja coachingia. Mentorilähtöisessä mentoroinnissa puolestaan mentorin osaaminen ja kokemukset ja niiden jakaminen muodostavat lähtökohdan mentoroinnille. Mentorilähtöistä mentorointia sovelletaan esimerkiksi silloin, kun halutaan, että joidenkin avainhenkilöiden osaamista ja hiljaista tietoa jää organisaation käyttöön heidän jäädessään eläkkeelle.

Useimmiten mentorointi on vapaaehtoista, eikä siitä makseta mentorille erikseen palkkaa. Ajatellaan, että riittää, kun mentori tuo oman osaamisensa ja kokemuksensa aktorin käyttöön. Onnistuakseen mentorointi vaatii kuitenkin riittäviä ohjauksellisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja mentorilta sekä vähintäänkin oikeanlaisen kehittymishaluisten asenteen aktorilta. Jos mentorilla on aikaisempaa ohjauskokemusta ja mahdollista koulutusta (esimerkiksi työnohjaajan tai coachin koulutus), hän voi hyvin hyödyntää tätä osaamistaan myös mentoroinnissa, kuitenkin huomioiden, että mentoroinnissa on tarkoitus hyödyntää myös hänen substanssiosaamistaan.

Mentoroinnissa on tavallaan enemmän vapausasteita kuin työnohjauksessa tai coachingissa. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa aktorin tarpeet määrittävät, mitä käsitellään. Toki organisaatiokohtaisissa mentorointiohjelmassa voi olla organisaatiokohtaiset tavoitteet, jotka asettavat raamit mentoroinnille, mutta muuten mentoroinnissa on vapautta painottua joko perehdyttämisen tai ohjauksen suuntaan. Perehdyttämispainotteisessa mentoroinnissa hyödynnetään suoraan mentorin substanssiosaamista. Se voi olla lähellä kouluttamista. Ohjauspainotteisessa mentoroinnissa sen sijaan mentori auttaa omaa asiantuntemustaan ja kokemustaan hyödyntäen aktoria löytämään itse itselleen parhaimmat tavat ajatella, toimia ja kehittyä työssään.

### Mentoroinnin juuret

Mentorointia on toteutettu jo kauan ennen kuin siitä käytettiin sanaa mentorointi. Voidaan ajatella, että kun alan mestari opetti kisälliä tai oppipoikaa kasvamaan uuteen ammattiinsa, kyse oli mentoroinnista tai sen esiasteesta. Usein oppija eli mestarin kanssa ja sai tältä ohjeita ja neuvoja monesti laajemminkin kuin vain työn tekniseen suorittamiseen.

Koululaitoksen kehittymisen myötä mentorointi katosi lähes kokonaan monilta aloilta. Myöhemmin mentorointi kuitenkin löydettiin uudelleen. Huomattiin, että alalla kuin alalla menestymiseen tarvitaan ns. hiljaista tietoa, jota syntyy kokemuseräisesti ja joka voi olla hyvin paikallista. Sitä on vaikea kirjoittaa kirjoihin ja opettaa kouluissa. Tällaista tietoa on kerääntynyt erityisesti alan konkareille ja sitä voi parhaiten välittää pitkäaikaisessa luottamuksellisessa suhteessa. Muutamia vuosia sitten Suomessakin järjestettiin paljon mentorointiohjelmaa, joiden tarkoituksena oli kerätä talteen eläkkeelle siirtyvien henkilöiden hiljaista tietoa heille valittujen aktoreiden kautta.

Sittemmin on alettu korostaa aktorien aktiivista asemaa mentoroinnissa. Aikaisemmin käytössä ollut aktoreita kuvaava sana mentoroitava koetaan monin paikoin liian passiiviseksi ajatellen aktorin asemaa ja vastuuta mentoroinnissa. Aktori ei voi olla vain mentoroinnin kohteena. Jos aktori asettuu mentoroitavaksi voi olla, että mentori kertoo tarinoita ja antaa ohjeita, joita aktori ei tarvitse eikä halua. Mentorin tiedot ja taidot voivat olla kyllä arvokkaita, mutta niiden sovellettavuus aktorin elämään voi olla huono tai jopa haitallinen. Sen vuoksi on tärkeää, että mentoroinnissa lähdetään liikkeelle aktorin tarpeista ja hän ottaa vastuun mentoroinnissa saamistaan oivallusten ja ideoiden soveltamisesta omaan työhönsä.

Kuten luvussa 1 ja kuviossa 1 jo toin esille, mentoroinnin kehitystä voidaan kuvata **neljän** eri **mentorointisukupolven** kautta. Ensimmäinen mentorointimuoto on ns. **tiedonsiirtomentorointi**. Siinä mentori ”siirtää” tietojaan ja kokemuksiaan mentoroitavalle. Toisen sukupolven mentorointia voidaan kuvata **opastavaksi mentoroinniksi**, jossa mentori opastaa ja antaa neuvoja aktorille. Hän varmistaa, että aktori on ymmärtänyt, mitä mentori tarkoittaa ja miten mentorin antamia neuvoja voi soveltaa aktorin työssä. Kolmannen sukupolven mentorointia voi kuvata **valmentavaksi mentoroinniksi**. Siinä liikutaan lähellä työnohjausta ja coachingia. Valmentavassa mentoroinnissa mentori pihistelee neuvojan ja toimii coachaten. Neljännen sukupolven mentoroinnissa **mentori ja aktori** ovat **tasavertaisia keskustelijoita**. Tällaisessa suhteessa molemmat tuovat ideoitaan ja ajatuksiaan yhteiseen keskusteluun. (Kupias & Salo 2014)

Mentorointi systemaattisena kehittämismuotona tuli Suomeen 1970-luvun lopussa ja vakiinnutti paikkansa yrityksissä ja oppilaitoksissa vuosituhanen vaihteessa (Juusela, Lillia & Rinne, 2000). Mentorointia käytetään laajalti erilaisissa yhteyksissä. Yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa järjestetään niiden henkilöstölle sekä ajallisesti rajattuja mentorointiohjelmia että tuetaan spontaanimpaa mentorointia. Jotkut organisaatiot ovat muodostaneet mentorointipoleja, joissa mentoroidaan yli organisaatorajojen. Monet ammatti- ja ammatilliset järjestöt järjestävät mentorointiohjelmia jäsenistölleen.

Mentorointi taipuu moneksi ja sitä sovelletaan Suomessa monin eri tavoin. Perinteisen mentorointimallin, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa saman alan aktoria, rinnalle on tullut ryhmämentorointia ja vertaismentorointia. Vertaismentorointi voi tapahtua joko pareittain tai ryhmässä. Ryhmässä tavallisesti yksi mentori ohjaa kahta tai kolmea aktoria. Olen itse ollut ohjaamassa sellaisiakin mentorointiohjelmia, joissa mentoreita on ollut kaksi ja aktoreita jopa viisi. Isojen ryhmien kohdalla aikatauluongelmat saattavat muodostua joustavan etenemisen esteeksi, koska ison ryhmän jäsenten aikatauluja on vaikea sovittaa yhteen.

Vertaismentorointi on alue, joka tulee lisääntymään jatkossa. Vertaismentorointia tapahtuu jo perinteisissäkin mentorointisuhteissa. Aina löytyy alueita, joilla aktori on kokeneempi tai osaavampi kuin mentori ja myös mentori oppii aktorilta. Kiinnostavaa on kuitenkin jo lähtökohtaisesti muodostaa mentorointiparit tai -ryhmät siten, että molemmilla on annettavaa toinen toisilleen tai muille. Suhde on jo alusta alkaen hyvin tasavertainen.

Joskus puhutaan käänteismentoroinnista. Tällöin perusajatuksena on, että kokemattomampi työntekijä ohjaa kokeneempaa. Tällöinkin on kyse tilanteista, joissa yleisesti kokemattomampi on osaavampi jollakin osa-alueella. Työelämässä paljon kokemusta hankkinut aktori voi esimerkiksi haluta oppia enemmän nuoren sukupolven ajattelumaailmasta tai sosiaalisen median käytöstä.

Vaikka mentorointi on ollut Suomessa viime vuosina paljon esillä julkisuudessa, se tunnetaan parhaiten suurissa yrityksissä ja yliopistomaailmassa. Mentorointi-sana voi olla tuttu, mutta sen tarkempi sisältö on monille henkilöstöammattilaisillekin tuntematon. Mentoroinnista on moneksi ja erityisesti sen joustavuus ja monet mahdollisuudet saattavat olla tuntemattomia.

### Pätevöityminen mentoriksi

Ollakseen hyvä mentori, asiantuntijan ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen. Riittää, että mentori tuo oman osaamisensa ja kokemuksensa tapaamisiin sekä aktorin kehittymisen tueksi. Mentoriksi kouluttautuminen ei siis ole välttämätöntä, vaan mentoriksi pätevöidytään työelämässä toimimalla ja kokemuksia hankkimalla. Toki luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen vaatii myös mentorilta vuorovaikutustaitoja sekä kykyä olla toisen oppimisen ja kehittymisen tukena.

Monet organisaatiot valmentavat kokeneita asiantuntijoitaan ja esimiehiään toimimaan mentoreina. Valmennukset ovat tavallisesti lyhyitä, jopa vain muutamasta tunnista muutamaaan päivään kestäviä kokonaisuuksia. Valmennuksissa käsitellään mentorin keskeisiä taitoja, kuten luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentamista ja ylläpitämistä, aktorin oppimisen edistämistä sekä tavallisimpia ohjausmenetelmiä. Mentoreita valmennetaan usein erillään varsinaisista mentorointiohjelmista, eräänlaiseen mentorointipankkiin. Varsinainen mentorointi voi tulla eteen vasta vuosien päästä valmennuksesta. Tässä vaiheessa monet valmennuksen opit saattavat olla jo unohtuneita.

Mentoreiden valmennuksen hyöty tulee usein paremmin esille, jos se tehdään samanaikaisesti mentorointiprosessin aikana. Suurin hyöty saadaan, jos mentorit ja aktorit osallistuvat samanaikaisesti valmennukseen. Näin saadaan jaettua ohjauksen vastuuta mentoreiden ja aktoreiden kesken. Mentorin osalta valmennuksessa käydään läpi, miten hän voi tukea aktoria tämän kehittämisessä ja aktorin osalta, miten hän voi saada parhaan

mahdollisen hyödyn mentoroinnista. Itse mentorointi on eri osapuolten välistä yhteistoimintaa.

Ohjausmuotona mentoroinnin erityisyys piilee siinä, että riittää, kun mentori tuo oman osaamisensa ja kokemuksensa mukaan mentorointiin. Hänen ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen. Jotkut mentorit kuvaavat itseään ammattimentoreiksi ja laskuttavat palveluistaan. On myös yrityksiä, jotka kertovat järjestävänsä sertifioitua mentorointikoulutusta. Koulutus saattaa kuitenkin olla vain muutaman päivän pituista. Usein ammattimentorit ovatkin lähellä henkilökohtaisia konsultteja. Myös tavallisia ryhmälle suunnattuja valmennuksia saatetaan kutsua mentoroinniksi.

### Mentoroinnin hyödyt

Kuten työnohjauksessa ja coachingissakin, mentoroinnin vaikutuksia on vaikea täsmällisesti ennakoida etukäteen. Kun kyse on aktorin ammatillisesta kehitymisestä ja erityisesti häntä kiinnostavien aiheiden käsittelystä, pitkän prosessin aikana ei voi tietää millaisia asioita nousee esille. Alussa määritellyt tavoitteet saattavat muuttua tai muokkautua mentorointiprosessin aikana.

Olen ollut mukana useassa kymmenessä mentorointiprosessissa viimeisten vuosien aikana. Harvoja prosesseja on ollut yhtä kiitollista valmentaa ja ohjata. Näihin valmennuksiin ovat osallistuneet tavallisesti sekä mentorit että aktorit. Tapaamisia on ollut mentorointiohjelman alussa, puolivälissä sekä prosessin lopussa. Mentorointiparit tai -ryhmät ovat 90-prosenttisesti olleet hyvin tyytyväisiä prosessiin ja ovat kokeneet sen itselleen hyödyllisenä. Toki mukaan mahtuu aina niitä, joiden prosessi ei ole käynnistynyt tai matkan varrella on joko mentorin tai aktorin tilanteeseen tullut niin suuria muutoksia, että mentorointia on ollut mahdoton jatkaa suunnitellulla tavalla. Nämä tapauksia on ollut kuitenkin vain muutama.

Aktorit kokevat mentoroinnin hyödyttäneen heitä mm. seuraavasti:

- Oma näkökulman on laajentunut
- Sain apua konkreettisiin tilanteisiin
- Sain tukea päätöksenteossa
- Oli aikaa pohtia asioita yhdessä kokeneemman kanssa
- Tuli tunne, että en ole yksin työhöni liittyvien asioiden kanssa
- Tehosti omaa toimintaani

- Lisännyt ymmärrystäni työni kokonaisuudesta
- Vahvistanut käsityksiä, että kokemuksia jakamalla voi oppia tehokkaasti!
- Oli henkireikä arjessa
- Sain varmuutta ajatuksiini omasta urastani ja kehittämisestäni myös tulevaisuudessa

Monet mentorit ovat olleet yllättyneitä siitä, että mentoroinnista on ollut heille itselleen niin paljon hyötyä. He kuvaavat näitä hyötyjä seuraavasti:

- Haastoi omia ajatusmalleja
- Omien kokemusten käsittely toisen kanssa oivallutti uusia näkökulmia
- Aitoa ja rehellistä keskustelua
- Oli ilo huomata, että kokemukseni ja ideani olivat avuksi toiselle
- Havainto, että mentorointi menetelmänä kantaa
- Oli ilo hyödyntää kokemuksiaan ja pystyä tukemaan nuorempaa
- Sain itselle uusia näkökulmia tämän päivän ja tulevaisuuden työelämään
- Oli palkitsevaa nähdä aktorin kehittyminen
- Sain näköalan siihen, kuinka eri sukupolvea ja kokemustaustaa edustava ammattilainen näkee ammattiasiat ja kehittymisensä
- Sain harjoitella valmentavaa otetta

Mentorointia toteutetaan useissa ammattijärjestöissä, jolloin aktorien ja mentorien *henkilökohtaiset* tavoitteet ovat esillä ja hyödytkin näyttäytyvät pääosin henkilökohtaisella tasolla. Kun mentorointiohjelmia toteutetaan organisaatioiden sisällä, organisaatiot hyötyvät niistä suoraan mm. seuraavasti:

- Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja juurruttaminen
- ”Täsmä”kehittämistä
- Osaavampia työntekijöitä
- Hyvinvoivempia työntekijöitä
  - mentoreiden arvostus
  - aktoreiden henkilökohtainen tuki
  - työn ja vapaa-ajan rajaus

- Työntekijöiden keskinäistä verkostoitumista
- Osastojen välisen ymmärryksen ja yhteistyön paraneminen
- Parhaimmillaan edullinen ja tehokas kehittämisen menetelmä

### Kokeneiden ohjaajien huomioita mentoroinnista

Haastattelemistani kokeneista ohjaajista neljä oli toiminut mentoreina ja he kertoivat, kuinka olivat käytännössä toimineet mentorin roolissa. Mentoroinnin erotti heidän mukaansa muista ohjausmuodoista maksuttomuus, mentorin omien kokemusten ja osaamisen hyödyntäminen sekä aktorin kokonaisvaltaisen kehittymisen tukeminen.

#### *Maksuttomuus*

Haastatellut nostivat esille mentorointiin liittyen yhteiskunnallisen vaikuttamisen. Erään ohjaajan sanoin: ”Mentorointiin liittyy yhteiskunnallista vaikuttamista ja halu tehdä hyvää. Siinä on mukana kutsumusta.” Mentorointi on maksutonta ja haastatellut ohjaajat tekivät sitä valtaosin ”harrastuksenaan”. Mentorointi on niin ikään vapaaehtoista. Sen vuoksi siinä ei ole ”suoritusfokustakaan”.

#### *Aktorin kokonaisvaltainen kehittyminen*

”Mentoroinnissa on esillä laajasti ottaen aktorin kehittymisen koko kirjo. Mentoroinnissa voidaankin mennä myös perustehtävän ulkopuolelle.” Usein mentoroinnissa tarkastellaan aktorin koko elämäntilannetta ja esimerkiksi työn sekä perheen yhteensovittamista. Tarkastelun kohteena voi myös olla aktorin koko ura ja sen uudelleensuuntaaminen. ”Mentoroinnissa tavoitteena on ihmisenä kasvaminen”. Toki mentoroinnissakin tavoitetta voi rajata, mutta harvemmin lähdetään liikkeelle hyvin tiukoilla rajauksilla.

#### *Mentorin viisauden hyödyntäminen*

”Mentorointiin kuuluvat viisaus ja neuvon antaminen.” Mentori on aktorin palveluksessa ja hän ammentaa omasta osaamisestaan ja kokemuksistaan. ”Substanssi tulee mukaan ohjaukseen mentorin kokemuksen kautta. Mentorointi on henkilökohtaista kokemusten jakamista.”



Mentorilla on ohjaajan roolin suhteen enemmän liikkumavaraa kuin muilla ohjaajilla (työnohjaajilla, coacheilla ja fasilitaattoreilla). Hän voi toimia joko oivalluttajana tai neuvonantajana. Aktorin tarve määrittelee, missä rooleissa on milloinkin hyvä olla.

### *Poikkeuksia*

Yllä on kuvattu mentorointia sellaisena, kuin se tavallisesti nähdään eli kokenut kollega ohjaa vapaaehtoisesti kokemattomampaa maksuttomasti ja ilman mitään erityistä ohjaajakoulutusta. Poikkeuksena tästä asetelmasta ovat jo aiemmin mainitsemani ns. ammattimentorit, työnohjaukseen liittyvä konsultoiva työskentelytapa sekä coachingiin liittyvä mentorcoaching. Tällöin mentoroinnista peritään maksu ja sitä antaa koulutettu ohjaaja. Samalla liikutaan ohjauksesta kohti konsultointia ja perehdyttämistä. ”Palautetta annetaan enemmän kuin muissa ohjausmuodossa ja se on direktiivistä. Mentori on itse enemmän äänessä. Hänellä on asiantuntijan rooli. Asiantuntemusta jaetaan sekä kysymyksin että vastauksin.”

## **Fasilitointi – vuorovaikutuksen helpottamista**

### Mitä fasilitointi on?

”Fasilitointi keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitointi auttaa työskentelemään tuloksekkaasti yhdessä.” (<http://www.fasilitaattorit.fi>) Sana facil tulee latinan kielestä ja tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnilla voidaan katsoa tarkoitettavan ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista. Se on ryhmän työskentelyn ohjausta siten, että fasilitaattori ohjaa työskentelyprosessia ja ryhmä tuottaa itse sisällöt. Prosessi pitää sisällään sen, miten ryhmä työskentelee yhdessä. Sisältö kattaa tilaisuuden ideat, ehdotukset ja päätökset. Tällä tasolla tarkasteltuna fasilitointi muistuttaa ryhmätyönohjausta ja ryhmäcoachingia – osin myös mentorointia.

Muiden ohjausmuotojen tapaan fasilitoinnissakin on erilaisia koulukuntia, jotka määrittelevät fasilitoinnin hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Kokeneiden ohjaajien haastattelussakin tuli ilmi, että ”fasilitointi voidaan nähdä suppeasti, jolloin tarkastellaan yhden fasilitaattorin toimintaa tai kokonaisvaltaisemmin, jolloin fasilitointi on yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistävien rakenteiden yhdessä luomista ja ylläpitämistä.” Suppeammin määriteltynä fasilitointia voidaan käyttää osana ryhmätyönohjausta ja -coachingia. Laajemmin määriteltynä työnohjaus, coaching ja mentorointi voivat olla osa fasilitointia eli yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäviä rakenteita. Käsittelen tässä julkaisussa fasilitointia

suppeamman määritelmän mukaan, vaikka se ei välttämättä annakaan riittävän vivahteikasta kuvaa fasilitoinnista.

Suomen Fasilitaattorit on vuodesta 2016 ollut IAF:n osasto (chapter). IAF määrittelee fasilitaattorin tehtävät seuraavasti (<https://www.iaf-world.org/site/facilitators>):

*Facilitators fill an impartial role in helping groups become more effective. They set aside their personal opinions and support a group in making its own choices. Facilitators act as process guides and create a balance between ensuring individual participation and producing meaningful results.*

*The IAF encourages facilitators to plan appropriate group processes, create and sustain a participatory environment and guide a group to appropriate and useful outcomes. A good facilitator also creates collaborative relationships with their clients, build and maintains their professional knowledge and models a positive and professional attitude.*

Kuten määritelmästä käy ilmi, on myös IAF:n näkemys fasilitaattorin roolista viittaa suppeampaan määritelmään. Fasilitointi määritellään prosessiksi, jossa fasilitaattori ohjaamalla ja osallistamalla, auttaa ryhmiä työskentelemään tavoitteellisesti. Fasilitaattori ei ota itse kantaa työskentelyn sisältöön tai siihen, millaiseen lopputulokseen ryhmän tulisi päästä.

Suppeammin ajateltuna fasilitointia eli prosessin ohjausta voidaan tehdä monenlaisissa eri tilanteissa. Sitä voidaan soveltaa esimerkiksi erilaisissa fasilitointitilaisuuksissa kuten kehittämisspäivillä, työhyvinvointitilaisuuksissa ja muutosvalmennuksissa. Kehittämisspäivillä voidaan kehittää tuotteita, palveluita, markkinointia tai vaikka johtamista.

Työhyvinvointipäivillä voidaan ideoida, miten vahvistetaan jatkossa tiimiläisten vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja sitä kautta työhyvinvointia. Muutosvalmennuksissa voidaan vaikka pohtia uuden strategian vaikutuksia ja sen mukanaan tuomia yhteisesti toteutettavia konkreettisia toimenpiteitä. Ryhmä tuottaa sisällöt ja fasilitaattori ohjaa työskentelyprosessia.

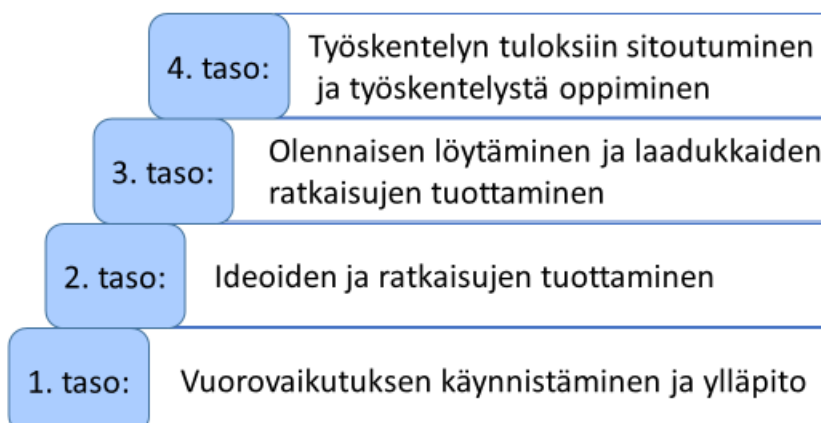
Fasilitointia voidaan toteuttaa myös osana muuta ohjausta. Tällöin ryhmämuotoisessa työnohjauksessa tai coachingissa käytetään ohjauksen sisällä fasilitoivaa työskentelytapaa. Toisaalta voidaan sanoa, että työnohjaus ja coaching itsessään ovat fasilitointia sen perimmäisessä merkityksessä. Sekä työnohjauksessa että coachingissa on periaatteena vuorovaikutuksen helpottaminen ja työnohjaaja tai coach kiinnittää erityistä huomiota ohjauksessaan siihen, että ryhmän jäsenet ovat hedelmällisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmämuotoisessa työnohjauksessa ja coachingissa

voidaan kuitenkin soveltaa fasilitointia systemaattisemmin joissakin tilanteissa. Tällainen tilanne voi olla ajankohtainen esimerkiksi silloin, kun työyhteisöryhmässä tulee tarve nopeasti ideoida yhdessä jotain esille pulpahtanutta asiaa tai kun keskustelussa tulee selvästi esille erilaisia kantoja johonkin ryhmän kannalta tärkeään asiaan.

Fasilitointia voidaan soveltaa myös siten, että yhdistetään useampi työnohjausryhmä työskentelemään yhdessä. Työnohjaaja voi tällöin koota samassa organisaatiossa olevat ryhmät vaikka kerran tai pari vuodessa yhteiseen tilaisuuteen, jossa työnohjaaja fasilitoi suurryhmän työskentelyä. Näin työnohjausryhmät pääsevät keskustelemaan toistensa kanssa sekä vaihtamaan ajatuksia ja ideoita yhdessä.

Fasilitointia sovelletaan nykyään yhä useammin myös osana arjen työtä. Esimies tai joku tiimin jäsenistä voi esimerkiksi toimia fasilitaattorina tiimin palaverissa. Sitä voidaan soveltaa myös erilaisten työryhmien tai vaikka projektiryhmän työskentelyssä. Esimies voi myös käyttää fasilitointia osana valmentavaa esimiestyötä. Pulmaksi saattaa muodostua se, että esimies ei aina voi olla neutraali työskentelyn sisällön suhteen. Tällaisissa tilanteissa hänen tulisi valita varsinaiseksi fasilitaattoriksi joku ryhmän jäsenistä tai kokonaan ryhmän tai jopa koko organisaation ulkopuolinen fasilitaattori.

Fasilitointia voidaan tehdä myös monella eri tasolla. Pepe Nummi puhuu eri sukupolvien fasilitoinnista. (Nummi, P. 2007) Se on lähellä seuraavia tasoja, mutta ei aivan sama asia.



## *Kuvio 6. Fasilitoinnin tasoja*

Ensimmäisen tason muodostaa fasilitointi, jonka tehtävänä on **ryhmän vuorovaikutuksen käynnistäminen ja ylläpitäminen**. Huomio keskittyy siihen, että osallistujat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Käytettävät työskentelymenetelmät tukevat tätä tavoitetta ja huomio on erilaisissa ryhmän vuorovaikutusta edistävissä menetelmissä, kuten lämmittelyharjoitukset ja ”jääsärkijät”. Tällä tasolla fasilitointi nähdään eräänlaisena tekniikkana, joka vapauttaa ja vahvistaa ryhmän vuorovaikutusta. Työnohjaajat ja coachit voivat tällä tasolla käyttää fasilitoivia menetelmiä ryhmän vuorovaikutuksen tukemisessa.

Toisella tasolla fasilitoinnin tehtävänä on lisäksi **tuottaa ideoita ja ratkaisuja**. Menetelmissä korostuvat erilaiset luovat ideointimenetelmät ja ratkaisujen valintaan keskittyvät työskentelymenetelmät. Tällaisia ovat esimerkiksi aivoriihi ja äänestystekniikat. Tälläkin tasolla voidaan ajatella fasilitointia tekniikkana, jonka tehtävänä on lisätä ryhmän luovuutta ja saada esille jokaisen ideoita. Oikeita menetelmiä käyttämällä ryhmästä saadaan esille ryhmäläisten ideoita. Työnohjaaja ja coach voivat soveltaa myös tarvittaessa ideointimenetelmiä omassa ohjauksessaan.

Seuraavalla, eli kolmannella fasilitointitasolla pyritään **keskittymään olennaiseen** sekä **tuottamaan laadukkaita ratkaisuja**. Tällöin pysähdytään tutkimaan, mikä on se olennainen tavoite, jota lähdetään työstämään ja kuinka tuotetuista ratkaisuista seulotaan parhaimmat.

Neljännellä, eli vaativimmalla tasolla, keskeistä on **työskentelyn tuloksiin sitoutuminen** ja **työskentelystä oppiminen**. Tämä edellyttää, että jokainen työskentelyyn osallistunut omakohtaistaa käsiteltäviä asioita jo työskentelyn aikana. Onkin tärkeää miettiä, mitä käsitellyt asiat tarkoittavat minulle tai meille ja miten ne tulevat näkymään arjen työssä. Työskentelyssä tarvitaan sekä henkilökohtaista että ryhmäkohtaista reflektointia. Tällä fasilitointitasolla ollaankin tavoitteiden osalta jo lähellä työnohjausta ja coachingia.

### Fasilitoinnin juuret

Fasilitoinnin isänä voidaan pitää sosiaalipsykologian kehittäjää Kurt *Lewiniä*, Hänet kutsuttiin paikalle, kun toisen maailmasodan aikana New Englandin telakoilla esiintyi etnisistä riidoista johtuvia tuotanto-ongelmia. Lewin laittoi työryhmiin psykologeja seuraamaan, mitä niissä tapahtui ja keräämään tietoa ryhmien toiminnasta. Näitä psykologeja voidaan pitää ensimmäisinä fasilitaattoreina. (Nummi, P. 2012)

Fasilitoinnin kehittymistä vauhditti, kun *Osborne* ja *Prince* veivät Yhdysvalloissa aivoriihitekniikan yrityksiin 1950-luvulla tarkoituksenaan tehostaa organisaatioiden luovuutta. Aivoriihen avulla kerätään ryhmäläisten ideoita ja tuotetaan yhdessä kehittyneempiä ideoita. Aivoriihen vetäjä huolehtii työskentelyn etenemisestä, tasapuolisesta, turvallisesta ja luovuuteen kannustavasta ilmapiiristä sekä siitä, että kaikki ideat tulevat kirjatuiksi. Vetäjä ei itse tuota ideoita, hän toimii työskentelyn fasilitaattorina.

Fasilitoinnissa korostuvat erilaiset ryhmän vuorovaikutusta helpottavat työskentelymenetelmät. Niiden avulla ryhmän työskentelyä johdetaan kohti työskentelyn tavoitteita. Työskentely voidaan nähdä vaiheina ja eri vaiheisiin on kehitetty niihin sopivia menetelmiä. Fasilitaattorit hyödyntävät paljon jo pitkään käytössä olleita klassikkomenetelmiä (aivoriihen erilaiset sovellukset, ongelmanratkaisumenetelmät jne.). Fasilitoinnin piirissä on kehitetty ja kehitetään koko ajan uudenlaisia menetelmiä. Tyypillistä on myös, että yhteen ”menetelmään” niputetaan työskentelyn kaikki vaiheet (esim. OPERA). Näin prosessin ohjaus voidaan ”opettaa” asiaan vihkiytymättömällekin nopeasti yksittäisenä menetelmänä.

Fasilitoinnissa fasilitaattori siis ohjaa ryhmän työskentelyä kohti ryhmän määrittelemää päämäärää. Fasilitointi voidaan linkittää oppivan organisaation ajatuksiin työntekijöiden oman osaamisen ja viisauden hyödyntämisestä. Oppivan organisaation kehittämisen yhteydessä on käytetty paljon erilaisia menetelmiä ja tekniikoita tiimien omien ajatusten kokoamiseksi ja vuorovaikutuksen helpottamiseksi. Samalla on myös vahvistettu työntekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia ja vastuunottoa oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämisestä. Voidaan ajatella, että fasilitointi vahvistaa osallistujien toimijuutta.

Fasilitoinnissa korostuvat erilaiset aktivoivat ja osallistavat työskentelymenetelmät. Tältä osin se voidaan yhdistää myös yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja opettamiseen. Yhteistoiminnallisen oppimisen yhteydessä on kehitetty laaja kirjo erilaisia yhteistoiminnallisia, osallistavia ja vuorovaikutteisia työskentelymenetelmiä, joita voidaan soveltaa ja on sovellettu myös fasilitoinnissa. Menetelmiä voidaan ja on sovellettu myös päinvastoin. Monet opettajat ovat saaneet oppia fasilitointimenetelmistä.

Fasilitointiosaamista on kehitetty paljon viime aikoina yritysten sisällä. Sitä aletaan pitää jo esimiesten ja vähintäänkin organisaatioiden sisäisten kehittäjien ydiosaamisena. Yritysten ulkopuolisia fasilitaattoreitakin käytetään yhä useammin. Mitä enemmän organisaatioiden sisällä halutaan hyödyntää henkilöstön osaamista ja ajatuksia ja mitä

vahvemmin uskotaan ryhmän yhteisen työskentelyn tuottavan käyttökelpoisia ja kestäviä ideoita, sitä enemmän tarvitaan fasilitointia ja muunlaista prosessien ohjausta.

Voidaan ajatella, että opettajat, kouluttajat, esimiehet, työnohjaajat, laatuprojektien vetäjät ja erityisesti työyhteisövalmentajat ovat vähintäänkin ”osafasilitoineet” jo vuosikausia, vaikka toiminnasta ei ole käytetty sanaa fasilitointi. Oppilaisiinsa luottavat opettajat ovat käyttäneet yhteistoiminnallisia menetelmiä saadakseen luokan esimerkiksi luomaan pelisääntönsä. Kouluttajat eivät ole ainoastaan luennoineet, vaan he ovat laittaneet ryhmät yhdessä pohtimaan ja ideoimaan oman työnsä kehittämistä. Työnohjaajat ovat antaneet tilaa ryhmille pohtia sekä sitä, mitä asioita käsitellään, että sitä miten tämä tehdään. Laadun kehittämiseen tähtäävien projektien vetäjät ovat hyödyntäneet työskentelyssä työntekijöiden ideoita ja sitouttaneet osallistujia yhteisiin päämääriin.

Työyhteisövalmentajat ovat lähteneet liikkeelle työyhteisöjen tarpeista ja työskentelyttäneet yhteisöjä niin, että kaikkien ääni on tullut kuuluviin. Yhdessä ollaan saatu aikaa sopimuksia ja toimintamalleja, joihin kaikki ovat voineet sitoutua. Näissä kaikissa tilanteissa on käytetty aktivoivia, vuorovaikutteisia, osallistavia tai fasilitoivia työskentelymenetelmiä.

Käsitteenä fasilitointi on saapunut Suomeen hitaasti. Suomen Fasilitaattoriyhdistys perustettiin epävirallisesti v. 2002 ja rekisteröitiin vuonna 2006 (Nummi, P. 2012).

### Pätevyityminen fasilitaattoriksi

Hyvä fasilitaattori on puolueeton sisällön suhteen. Hän sitoutuu siihen, että ryhmä saavuttaa päämääränsä. Hänen tehtävänsä on edistää ryhmän ja yksilöiden työskentelyä ylläpitämällä rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä. Hyvä fasilitaattori rohkaisee ja varmistaa kaikkien osallistumisen ihmisten erilaisuutta kunnioittaen. Hän varmistaa tulosten tallentamisen ja sen, että kaikki tietävät mitä tehdään ja mitä on sovittu. Fasilitaattori vastaa aikataulussa pysymisestä ja työn etenemisestä. Hän suunnittelee ennen kuin tekee ja käyttää tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä sekä pyrkii kehittymään jatkuvasti hankkimalla lisätietoa ryhmätoiminnasta ja eri menetelmistä. (Summa & Tuominen 2009)

Fasilitaattori-nimike ei ole ammattisuojaattu ja kuka tahansa voi käyttää sitä. Suomessa järjestettävä fasilitointikoulutus on hyvin kirjavaa. Tavallisimmin koulutukset ovat päivän tai parin pituisia kouluttajakoulutusten kaltaisia valmennuksia, joissa pääpaino on erilaisten fasilitointimenetelmien hallinnassa. Ne soveltuvat hyvin täydennyskoulutukseksi

kouluttajille, jotka haluavat kehittää koulutuksiaan osallistavampaan ja fasilitoivampaan suuntaan sekä esimieheille, jotka haluavat osallistaa ja hyödyntää enemmän tiimensä jäsenten osaamista ja sitouttamista yhteisiin päätöksiin. Lisäksi koulutus sopii työnohjaajille ja coacheille, jotka haluavat monipuolistaa ryhmien kanssa työskentelyään.

Suomessa on tällä hetkellä muutama henkilö, joka on hankkinut kansainvälisen sertifikaatin. International Association of Facilitation (IAF) myöntää fasilitaattoreille CPF -sertifikaatteja/pätevyyksiä (credential). IAF:n sertifioima ammattifasilitaattori on henkilö, joka on osoittanut hallitsevansa fasilitaattorin ydinosuudet. Nämä ydinosuudet ovat:

1. Asiakassuhteen luominen, joka sisältää taustatyön tilaajan kanssa.
2. Tarkoitukseen sopivien ryhmäprosessien suunnittelu, johon kuuluvat mm. sopivien menetelmien valinta, työskentelytilan hyödyntäminen sekä ajankäytön suunnittelu.
3. Osallistumisen mahdollistavan ympäristön luominen ja ylläpitäminen, joka saavutetaan osallistujia arvostamalla, heitä kuuntelemalla ja kannustamalla sekä ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta ohjaamalla.
4. Ryhmän ohjaaminen tarkoituksenmukaisesti ja hyödyllisiin tuloksiin, jota edistetään kirkastamalla ja ylläpitämällä työskentelyn yhteistä tavoitetta sekä ohjaamalla työskentelyä yhteisen tavoitteen suuntaan.
5. Ammattitaidon luominen ja ylläpito, joka pitää sisällään organisaatioiden ja ryhmien toimintaan sekä kehittymiseen liittyvää osaamista, fasilitointimenetelmien hallintaa sekä jatkuvaa itsensä ja alansa opiskelua.
6. Positiivisen ammattiasenteen kehittämiseen kuuluu jatkuva itsearvionti, eettinen toiminta sekä ryhmän osaamiseen luottaminen ja fasilitaattorin neutraliteetti.

ks. tarkemmat kuvaukset sivulla: <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>

Vaikka fasilitaattorin osaamisessa korostetaan usein työskentelymenetelmien käyttöä, oheiset kompetenssivaatimuksetkin osoittavat, että häneltä vaaditaan monipuolista ymmärrystä työelämän ilmiöistä sekä monenlaisia taitoja ryhmän työskentelyn ohjaamiseen.

Fasilitaattori tarvitsee monipuolista menetelmäosaamista, jotta hän voi käyttää menetelmiä joustavasti ryhmän tarpeiden mukaan. Menetelmien avulla on tarkoitus saada ryhmän viisaus näkyville ja antaa mahdollisuus kaikille tulla kuulluiksi. Parhaimmillaan fasilitaattori osaa lukea ryhmää ja uskaltaa poiketa tarvittaessa etukäteen laaditusta käsikirjoituksesta, jos se tuntuu tarpeelliselta. Menetelmät ovat lopulta vain väline tavoitteiden saavuttamiseen ja prosessin ohjaamiseen. Menetelmä*usko* voi sokeuttaa ja johtaa harhaan sekä fasilitaattoria että koko ryhmää. Menetelmä*luottamus* sen sijaan voi rauhoittaa fasilitaattoria ja innostaa vastahakoisetkin osallistujat mukaan yhteiseen työskentelyyn.

Fasilitaattori tarvitsee pitkälle samanlaista osaamista kuin ryhmien työnohjaaja tai coach. Yksilöiden työnohjauksessa, coachingissa ja mentoroinnissa tarvittava ohjausosaaminen sen sijaan poikkeaa fasilitointiosaamisesta. Suurin eroavaisuus muuhun ryhmänohjaukseen on siinä, että fasilitaattorin ohjaamat prosessit ovat lyhytkestoisempia, usein kertafasilitointeja. Coach ja työnohjaaja ohjaavat pitempiä prosesseja. Tämäkään ei ole itsestään selvää. Joskus fasilitointi voi muodostua useamman kerran työskentelystä ja esimerkiksi coaching voi muodostua yhden kerran tapaamisesta. Myös työnohjauksen prosessit ovat lyhentyneet ja nykyään puhutaan harvoin pitkistä yli vuoden kestävästä prosesseista ainakaan silloin, kun työnohjaus käynnistyy.

Hyvässä fasilitoinnissa korostuvat selkeys ja käytännönläheisyys. Sen avulla lähdetään harvemmin hakemaan ”totuutta” tai sitä mikä on ”oikein”. Tavallisempaa on hakea yhdessä toimivia ratkaisuja ja sellaisia toimintamalleja, joihin kaikki voivat sitoutua. Fasilitaattori saattaa työskennellä suurien ryhmien kanssa. Osallistujia voi olla yhdessä tilaisuudessa kymmeniä, joskus sata tai ylikin. Erityisesti tällaisessa tilanteessa työskentelyprosessin eteneminen täytyy suunnitella tarkkaan etukäteen. Mitä pienemmästä ryhmästä on kysymys, sitä joustavammin fasilitaattori voi kuunnella ryhmää ja muokata työskentelyn etenemistä joustavasti.

Fasilitaattori voi lisätä nimekkeensä perään CPF, jos hän on kouluttautunut, hankkinut riittävästi kokemusta, hakenut IAF:n jäsenenä arviointia sekä tullut arvioiduksi. Koulutuksen määrää tai laatua ei ole määritelty muuten kuin, että sen pitää vahvistaa IAF:n määrittelemiä fasilitaattorin ydinkompetensseja. Sertifiointia varten fasilitaattorilta vaaditaan vähintään seitsemän työpajan ohjausta viimeisten kolmen vuoden aikana. Arvioijat tutustuvat hakijoiden koulutusta ja fasilitointikokemusta kuvaaviin dokumentteihin



ja päättävät sen perusteella, kutsutaanko hakija arviointipäivään. Arviointipäivän aikana hakijoita haastatellaan ja he antavat 30 minuutin näytteen fasilitointitaidoistaan. Sertifiointi myönnetään näytön ja haastattelujen pohjalta. Sertifiointi pitää uusia kolmen vuoden välein ja sen käyttö vaatii IAF:n jäsenyyttä.

### Fasilitoinnin hyödyt

Fasilitoinnissa hyödynnetään ryhmän osallistujien osaamista. Näin yksittäisten ryhmäläisten kokemukset ja osaaminen saadaan hyödyttämään kaikkia ryhmäläisiä. Mitä paremmin kaikki saadaan tasapuolisesti osallistumaan, sitä paremmin jokainen fasilitointiin osallistuva voi peilata omaa osaamistaan ja käsityksiään muiden osaamista vasten. Näin ollen oma osaaminenkin kehittyy ja jalostuu.

Fasilitointi voi myös auttaa ryhmää muodostamaan käsillä olevasta asiasta yhteisen käsityksen tai ainakin auttaa eri ihmisiä ymmärtämään muiden ajatuksia ja näkemyksiä. Fasilitointi lisää muun ryhmänohjauksen tapaan yhteistä ymmärrystä. Fasilitoinnin jälkeen on helpompi jatkaa yhteistä työskentelyä, kun käsitys yhteisestä suunnasta on kirkastunut.

Fasilitoinnin avulla ryhmän osaamista voidaan hyödyntää uusien palvelujen ja tuotteiden ideoinnissa. Fasilitoivan työskentelyn avulla ryhmä saadaan parhaimmillaan sekä hyödyntämään aikaisempaa kokemusta että asiantuntemusta uusien innovatiivisten näkemysten tuottamiseen. Uusin silmin näkeminen tarvitsee usein tuekseen heittäytymistä ja joskus hullutteluakin. Tässä kokenut ja ennakkoluuloton fasilitaattori voi olla suureksi avuksi.

Fasilitoinnissa mukaan yhteiseen työskentelyyn voidaan luontevasti kutsua myös sidosryhmiä. Työnohjauksessa tai coachigissa tämä ei ole tavallista. Kun työnohjauksen, coachingin tai mentoroinnin osallistujamäärä on tavallisesti 1 - 8 henkilöä, fasilitointiin voi osallistuja useita kymmeniä, jopa satoja henkilöitä. Fasilitaattori ei voi luoda henkilökohtaista suhdetta jokaiseen osallistujaan, hän ohjaa prosessia erilaisten työskentelymenetelmien avulla.

Kertafasilitointi vaatii tuekseen työskentelyn jälkeistä systemaattista toimintaa. Parhaimmillaan fasilitointi toimiikin siten, että se on osa jotain pidempää prosessia. Työyhteisön työskentelyn fasilitoinneissa esimies huolehtii tavallisesti pidemmän prosessin ohjauksesta, ja fasilitaattori tulee vauhdittamaan jotain prosessin vaihetta. Esimiehellä on

vastuu huolehtia ennen fasilitointia tapahtuvasta ohjauksesta sekä sen jälkeen suoritettavasta fasilitointia hyödyntävästä työskentelystä.

### Kokeneiden ohjaajien huomioita fasilitoinnista

Kuten jo aikaisemmin kirjoitin, eräs haastattelemistani ohjaajista totesi, että ”fasilitointi voidaan nähdä suppeasti, jolloin tarkastellaan yhden fasilitaattorin toimintaa tai kokonaisvaltaisemmin, jolloin fasilitointi on yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistävien rakenteiden yhdessä luomista ja ylläpitämistä.” Jos fasilitointia halutaan asemoida suhteessa muihin ohjausmuotoihin, niin suppeammin määriteltynä fasilitointia voidaan käyttää osana ryhmätyönohjausta ja -coachingia. Laajemmin määriteltynä työnohjaus, coaching ja mentorointi voivat olla osa fasilitointia eli yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäviä rakenteita.

Olen valinnut tarkastelukulmakseni tässä julkaisussa fasilitoinnin suppamman määritelmän. Tarkastelun kohteena on silloin yksittäisen fasilitaattorin toiminta. Niin useimmat haastateltavanikin fasilitoinnin ymmärsivät. Kolmestatoista haastateltavasta kahdeksan mainitsi toimivansa myös fasilitaattorina.

### *Ryhmän vuorovaikutuksen helpottaminen*

Fasilitoinnissa on olennaista, että ”ihmiset saadaan puhumaan keskenään”. Esimerkiksi ”johtoryhmien työskentelyn fasilitoinnissa opitaan puhumaan yhdessä. Vuorovaikutukseen vaikutetaan niin, että yhteinen puhe muuttuu dialogiseksi. Tasapainoinen puhe voi tuottaa yllätyksiä”.

Yhteisen puheen ja työskentelyn avulla fasilitaattori auttaa ryhmiä ”ylläpitämään ja rakentamaan suhteita sekä merkityksellistä vuorovaikutusta, jakamaan ymmärrystä, luomaan uutta sekä tekemään kokonaisuuden kannalta hyviä valintoja”. ”Fasilitaattori auttaa ryhmiä ratkaisemaan omia ongelmiaan”. ”Fasilitointi on oppimisprosessin edistämistä ryhmässä.” ”Fasilitaattorilla pitää olla tilanteen langat käsissä, mutta ihmisten täytyy saada kokea tuottavansa asioita itse.”

### *Osallistavat työskentelymenetelmät*

Saadakseen osallistujat vuorovaikutukseen toistensa kanssa, fasilitaattori käyttää erilaisia osallistavia työskentelymenetelmiä. ”Fasilitaattorilla täytyykin olla hallussaan erilaisia ryhmätyöskentelymenetelmiä” ja hänen ”täytyy ymmärtää suuren ryhmän

vuorovaikutusta”. Fasilitaattori saattaa työskennellä hyvinkin isojen ryhmien kanssa, jolloin yhteinen vuorovaikutus täytyy tuottaa jotenkin muuten kuin yhteisen keskustelun avulla. Työskentely täytyy organisoida siten, että kaikki saavat tasapuolisesti äänensä kuuluviin. Tähän tarvitaan laajaa menetelmäosaamista.

Fasilitaattori tarvitsee myös yleisiä ohjaustaitoja, jotta menetelmät toimivat toivotulla tavalla. ”Hänen täytyy olla säpäkkä ja osata antaa selkeitä ohjeita. Hänellä täytyy olla nopea tilannetaju ja pystyä luomaan hyvä vuorovaikutus.” Fasilitaattorin ”pitää pystyä olemaan tarvittaessa näkymätön” ja antaa tilaa ohjattaville. Usein fasilitaattori meneekin menetelmä edellä ja tulee itse perässä. Menetelmät voivat tulla sekä hyvässä että pahassa fasilitaattorin ja ohjattavan ryhmän väliin. Niiden avulla fasilitaattori voi etäännyttää itseään ohjattavista.

Fasilitaattorin pitää vaistota, mitä milloinkin tarvitaan ja hänellä tulee olla kykyä käyttää joustavasti erilaisia työskentelymenetelmiä. ”Olennaista fasilitoinnissa on, *miten* saadaan ihmiset toimimaan yhdessä”. Fasilitointiin, kuten muihinkin ohjausmuotoihin liittyy epävarmuutta ja fasilitaattorin osaamiseen kuuluu myös epävarmuuden sietämistä. Koskaan ei voi tietää, mitä osallistujat tuottavat ja mitä siitä tarkalleen seuraa.

#### *Tilaisuuden tarkka suunnittelu*

Vaikka fasilitaattorin täytyy tarvittaessa toimia joustavasti fasilitointitilanteissa, olennaista on kuitenkin tilaisuuksien tarkka suunnittelu. Kun usein kysymys on kertafasilitoinneista, tavoitteet täytyy sovittaa käytettävissä olevaan aikaan ja muihin resursseihin.

”Toimeksiannot on tiukasti aikarajoitettuja. Fasilitaattorilla täytyy olla ymmärrys siitä, mitä ehtii missäkin ajassa. Jos jotakin avaa, se täytyy myös saada suljettua.”

”Tilaaajan tehtävänä on määritellä fasilitoinnin tarkoitus ja tavoite. Fasilitaattorin tehtävänä on suunnitella prosessi, miten pääsemme sinne.” Tilaisuuden tavoite tulee olla kaikille osapuolille selvä.” Fasilitointitilaisuuden ”alussa tehdään näkyväksi tilaisuuden tausta-ajatukset, jotka on selvitetty tilaaajan kanssa. Tilaaaja, ’iso pomo’, kertoo ne alussa.”

”Johdolla on aktiivinen rooli suunnittelussa ja toteutuksessa.” ”Tilaaajan kanssa neuvotellessa pitääkin saada selville, mistä on kysymys. Muuten tilaisuutta on vaikea suunnitella.”

”Fasilitaattori miettii etukäteen, mitä elementtejä on hyvä ottaa mukaan, jotta ryhmät voisivat löytää uusia toimintamalleja.” ”Fasilitaattori miettii tilaisuuden designin.” ”Hänen

täytyy tehdä tarkka etukäteissuunnitelma ja laatia huolellisesti tehtävät, jotta ne tuottavat sitä, mitä on tarkoituskin.” Fasilitointitilaisuuden aikana ”hänen tulee pitää rakenteet selkein.” ”Hän on prosessin rakenteen ja työskentelyn ylläpitäjä.”

### *Ohuempi rooli ohjaajana*

Fasilitaattorin rooli ohjaajana poikkeaa työnohjaajan, coachin ja mentorin rooleista, sillä kyse voi olla vain yhden kerran tapaamisesta ohjattavien kanssa. Erään haastateltavan mukaan ”fasilitaattorin rooli on ohjaajana ohuempi kuin esim. työnohjaajan rooli.” Suuri osa fasilitaattorin työstä on tehty siinä vaiheessa, kun tilaisuuden eteneminen ja aikatauluttaminen on suunniteltu. Hyvä suunnitelma ja hyvin valitut menetelmät kantavat pitkälle ja fasilitaattori voi itse jättäytyä ”taka-alalle” ohjeistamaan työskentelyn etenemistä.

Vaikka tavoitteena olisikin neutraali prosessin ohjaus ”fasilitaattori ei voi olla täysin neutraali.” ”Fasilitaattori on aina osa systeemiä.” Tarvittaessa fasilitaattori voikin ”tuoda työskentelyyn ulkopuolista perspektiiviä ja kertoa esimerkiksi omia havaintoja ryhmästä.” ”Mukana voi tarvittaessa olla jonkin verran myös kommentointia ja konsultaatiota.” Tähän täytyy kuitenkin erään haastateltavan mukaan pyytää lupa: ”Sopiiko, että kerron?” Fasilitointia voi myös soveltaa osana koulutusta, jolloin ohjaajalla on sekä kouluttajan että fasilitaattorin roolit. Hän on tällöin sekä sisällön että prosessin ohjauksen osaaja. Olipa fasilitaattorin rooli painottunut miten tahansa, hänen täytyy aina ”pystyä välittämään myönteistä energiaa sekä olla selkeä ja tasapuolinen.”

## 4. YHTEISELLÄ ALUEELLA

Sekä työnohjauksessa, coachingissa että fasilitoinnissa tavoitteena on, että asiakkaat saavat voimia ratkaista ongelmiaan, auttaa itseään tai he havahtuvat kehittämään toimintaansa ja itseään. Ohjattavien toimijuus vahvistuu. Ohjaaja – olipa hän työnohjaaja, coach, tai fasilitaattori, usein myös mentori – ohjaa kehitymisprosessia. Asiakas määrittelee suunnan ja sisällön.

Kun edellä tarkastelin eri ohjausmuotoja erillään, tässä luvussa keskityn eri ohjausmuotojen samanlaisuuteen. Kysyin haastattelemiltani kokeneilta ohjaajilta, millaisia yhtäläisyyksiä he näkevät eri ohjausmuodoissa. Haastateltavat nostivat esille vahvimmin seuraavat eri ohjausmuotojen väliset yhtäläisyydet:

- Ohjaus on asiakkaan tavoitteiden palveluksessa
- Tavoitteena on ohjattavan oppiminen ja kehittyminen
- Kyse on prosessista ja sen ohjaamisesta
- Olennaista on kohtaaminen ja läsnäolo
- Kaikkiin ohjausmuotoihin liittyy aito vuorovaikutus, dialogisuus
- Tarkoituksena on vahvistaa asiakkaan voimavaroja
- Ohjauksessa liikkuu palautetta ja arviointia
- Ohjaukseen kuuluu luottamus ja luottamuksellisuus

### **Asiakkaan tavoitteiden palveluksessa**

Olennaista kaikissa ohjausmuodoissa on, että ohjaaja – olipa hän työnohjaaja, coach, mentori tai fasilitaattori – on asiakkaan palveluksessa. Hänen tulee edistää asiakkaan tavoitteita ja jättää omat tavoitteensa taka-alalle.

Organisaatioissa tapahtuvassa ohjauksessa on yleensä kaksi asiakasta. Toinen asiakas on organisaatio, jota tavallisesti edustaa ohjauksen tilaaja. Tämä taho päättää ohjauksen tilauksesta ja myös huolehtii ohjauksen kustannuksista. Työelämään sijoittuvassa ohjauksessa tilaajan välittämät taustaorganisaation tavoitteet täytyy aina ottaa huomioon ohjauksessa. Ne asettavat raameja ohjaajan toiminnalle itse ohjaustilanteessa.

Toinen asiakas on ohjattava yksilö tai ryhmän jäsenet. Heillä on omat tavoitteensa ja ne viime kädessä määrittelevät, mihin suuntaan ohjausta pitää viedä. Toki ohjattavien

tavoitteiden täytyy mahtua tilaajan tavoitteiden sisälle. Jos esimerkiksi tilaaja on tilannut esimiestyön ohjausta, ohjaajan pitää huomioida, että ohjauksessa tuetaan ohjattavia kehittymään esimiehenä – tavalla tai toisella. Johdon ohjauksessa tilaaja ja ohjattava ovat sama taho ja tavoitteesta sopiminen on tällöin virtaviivaisempaa.

Kaikki haastateltavat korostivat, että asiakas määrittää tavoitteen. Näkemys siitä, kumman tavoitteet asetetaan etusijalle, tilaajan vai ohjattavan, vaihteli hieman. Osa haastatelluista korosti hyvin yksityiskohtaisia tavoitteita ja niiden määrittelyn tärkeyttä ohjaukseen lähdetessä. ”Onnistuneeseen ohjaukseen tarvitaan selkeä toimeksianto.” ”Johdon tahtotila on tärkeä.” Osa taas totesi, että asia, jota ohjauksen avulla lähdetään työstämään, voi olla hyvin epämääräinen ja alkuvaiheen tarkka määrittely voi olla jopa haitaksi. Liikkeelle kannattaakin lähteä tutkien. Toki jonkinlaiset raamit ohjaukselle täytyy määrittellä, jotta kaikki osapuolet tietävät mitä tehdään ja miksi tehdään.

Tavoitteet määrittelevät myös sen millaista ohjausta lähdetään toteuttamaan. Jos kyse on tutkivasta otteesta, päädytään usein pitempään prosessiin ja työnohjaukseen. Jos taas kyse on ohjauksesta, jossa pitää saada nopeasti aikaan suuremman joukon yhteinen näkemys tai ideointi, päädytään fasilitointiin. Kun kyseessä on yksittäiselle ohjattavalle tarjottava pidempiaikainen, kokonaisvaltainen ammatillinen tuki, kyseeseen tulee mentorointi. Jos sen sijaan tarvitaan tavoitteellista, muutaman kerran ohjausta tai sparrausta, kallistutaan coachingiin. Eräs haastateltava totesi, että ”ohjauksen nimellä ei ole väliä, puhutaan mieluummin tyylilajista”. Toinen taas totesi, että ”sitä tarjotaan, mitä asiakas pyytää ja tilaa”. Jos tilataan työnohjausta, tarjotaan sitä, jos taas coachingia, niin tarjotaan coachingia.

Ohjaajan tehtävänä on selkiyttää tilaajan kanssa käymissään keskusteluissa, mihin ohjausta tilataan. Ohjauksen alussa selvitetään lisäksi, mitä ohjattava ohjaukselta odottaa ja toivoo. Parhaiten tämä tehdään neuvottelussa, jossa ovat paikalla tilaaja, ohjattava tai ohjattavat sekä ohjaaja. Jos ohjattavia on monta, neuvottelussa voi olla läsnä ohjattavien edustaja. Ohjaajan tehtävänä on tässä neuvottelussa saada kaikki osapuolet kartalle yhteisestä suunnasta ja raameista, joiden eteen työskennellään. Myös eri osapuolten työnjako tulee selkiyttää. Tässä vaiheessa voidaan myös määrittellä, millaista ohjausta lähdetään toteuttamaan. Neuvottelun pohjalta tehdään sopimus tilaajan kanssa. Tämän sopimuksen tulee olla sisältöjen osalta myös ohjattavan tai ohjattavien tiedossa.

Kaikenlaisen ohjauksen vaarana on piilotavoitteiden mahdollisuus. Tämä näyttäytyy selkeimmin siten, että tilaaja tilaa ohjausta johonkin sellaiseen tarkoitukseen, mitä hän ei halua kertoa ohjattavalle. Joskus hän ei kerro sitä edes ohjaajalle. Taustalla voi olla vaikka toive ohjattavan ”alaistaitojen” parantamisesta, mutta ohjauksen tavoite puetaan työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Voi myös olla, että esimies tilaajana haluaa ohjauksen avulla ulkoistaa oman tehtävänsä ohjaajalle. Kyse voi olla vaikka jonkun henkilön alisuoriutumisen ”parantamisesta”. Ohjaajan tehtävänä ei ole ottaa esimiehen roolia ja palauttaa ohjattavaa ”ruotuun”. Mitä enemmän salaisuuksia ohjauksen tavoitteiden taustalla on, sitä vaikeampaa ohjaajan on tehdä työtään. Luottamusta on vaikea rakentaa piiloagendojen päälle.

Mitä avoimemmin eri osapuolten välillä neuvotellaan ja mitä paremmin ohjauksen tavoitteista päästään yhteisymmärryksen, sitä paremmat onnistumisen mahdollisuudet ohjauksella on. Tilaajan kanssa määritellään ohjauksen raamit, mutta niiden sisällä pitää olla liikkumavaraa niin, että itse ohjattavat voivat asettaa omat tavoitteensa siten, että työskentely tuntuu heidän näkökulmastaan mielekkäältä. Tilaajan tavoitteet ovat tavallisesti rajatuimmin esillä fasilitoinnissa ja väljimmin mentoroinnissa.

”Ohjauksessa on kyse auttavasta suhteesta, jossa ohjattavan asioiden pitäisi kehittyä tavoitteiden suunnassa. Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet määräävät suunnan. Tältä pohjalta voidaan tehdä tarkat speksit, miten edetään. Koen oleellisena sopia ohjauksen rooleista ja tarkoituksesta ohjattavan ja tilaajan kanssa ohjauksen muodoista riippumatta. Nämä voivat toki elää ohjauksen kuluessa, mutta myös tällöin yhteisymmärrys näistä on hyödyksi”, kertoo eräs haastattelemani kokeneista ohjaajista.

## **Oppiminen ja kehittyminen**

Ohjauksen tavoitteena tai pyrkimyksenä on aina asioiden kehittyminen parempaan suuntaan – joskus toki voi olla pyrkimys säilyttää jotain ympäröivän maailman muutosten keskellä. Molemmat pyrkimykset edellyttävät, että ohjattava oppii itsestään ja ympäristöstään sekä näiden välisestä suhteesta. Ohjaajan tärkeänä tehtävänä on tukea ohjattavan oppimista tavoitteiden suunnassa. Ohjauksen fokuksessa on ohjattavan kehittyminen.

Lähes kaikki haastattelemani kokeneet ohjaajat korostivat perustehtävänä ohjattavan oppimisen edistämistä. Sen nähtiin myös olevan kaikissa ohjausmuodoissa yhteistä.

Jotkut haastatelluista toivat myös esille, että ohjaajan täytyy ymmärtää ohjattavan kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Tarkemmin näitä oppimisenäkemyksiin liittyviä näkökulmia ei kuitenkaan lähdetty erittelemään.

Periaatteessa tilaajan ja ohjattavan tavoitteet määrittelevät, mitä oppimisen tasoa tavoitellaan. Riittävätkö ohjattavan yksittäiset konkreettiset tekemisen muutokset saavuttamaan halutun tuloksen? Riittääkö, että jokin asia laitetaan kerralla kuntoon vai tavoitellaanko pysyvämpiä muutoksia? Tarvitaanko ohjattavan ajattelutapaan muutoksia, jotta muutokset myös käyttäytymisen tasolla olisivat pysyvämpiä? Vai ajatellaanko, että muutokset käyttäytymisessä tuottavat hyviä kokemuksia ja vaikuttavat näin myös koko ajattelutapaan? Entä arvostetaanko sellaisia muutoksia, jotka tuottavat ohjattavalle helpotusta omassa työssä ja ehkä koko elämässä, mutta eivät niin selkeästi ole havaittavissa käyttäytymisen tasolla ainakaan kovin näkyvästi?

Eräs haastatelluista kiteytti oppimiseen liittyvät tavoitteet ”tähdätään konkreettisiin muutoksiin, sekä ajatukset että toiminta muuttuvat”. Toinen ilmaisi oppimistavoitteen ”ohjattava alkaa ymmärtää itseään”. Monet haastatelluista toivat esille reflektoinnin tärkeyden ohjauksessa. Ohjauksessa on mahdollisuus pysähtyä tarkastelemaan omaa työtä ja toimintaa sekä oppia siitä. Kuinka syvälle tässä tarkastelussa mennään, riippuu ohjaukselle asetetuista tavoitteista, ohjauksen luottamuksellisuudesta sekä ohjaajan ja ohjattavan oppimiskäsityksistä.

Lähes kaikki kokeneet ohjaajat ilmaisivat olevansa ohjaajina oppimisen edistäjiä. Miten ohjaajat tämän oppimisen edistämisen ajattelevat tekevänsä, riippuu ohjaajan omista kokemuksista ja taustasta. Yksi kokenut ohjaaja kertoi ohjaavansa ohjauksessa näyttäytyvät suhteet sellaisiksi, että oppiminen mahdollistuu. Yksilöohjauksessa tämä tarkoittaa sitä, että ohjaajan tehtävänä on saattaa yksilö edellä mainittuun tilaan sekä ohjata yksilön ja ohjaajan välinen suhde niin hyväksi, että ohjattava uskaltautuu oppimaan. Vertaisryhmäohjauksessa on olennaista, että koko ryhmän suhteet saadaan niin turvallisiksi, että oppiminen on mahdollista. Työyhteisöryhmässä ohjausryhmään tulevat mukaan myös työyhteisössä vallitsevat suhteet. Myös niitä täytyy tarkastella ja vahvistaa, ennenkuin oppiminen ohjausryhmässä on mahdollista. Toinen ilmaisi ryhmien merkityksen oppimisessa hieman toisin: ” ... ryhmien kohdalla on tärkeää, että ryhmäläiset ohjataan olemaan vuorovaikutuksessa keskenään ja siihen, miten ihmiset voivat auttaa toinen toisiaan voimaantumaa.”



Kolmas ohjaaja korosti voimakkaasti reflektiota ja reflektoinnin merkitystä. Hän totesi, että ”reflektiolle pitää olla aikaa 6 - 7 kertainen määrä itse tekemiseen verrattuna. Reflektion avulla voidaan saada selville blokkeja, joita pitää työstää. Tärkeässä roolissa on ohjattavan itsereflektiotaitojen kehittyminen.” Neljäs painotti ohjaajan vastuuta oppimisen edistäjänä, ”ohjauksessa ohjattava määrittää omaa maailmaansa. Ohjaajalla on iso vastuu ja hänellä pitää olla herkkyys – ei pitäisi sössiä. Kehittyminen ei ole lineaarista. Tarvitaan metapuhetta, joka tekee näkyväksi ja vahvistaa asiakkaan kykyä muuttua.”

### **Prosessimainen työskentely**

Monet haastatelluista nostivat esiin, että yhteistä eri ohjausmuodoille on niiden prosessimaisuus. Prosessimaisuudella tarkoitettiin yleisimmin sitä, että ohjaus sisältää tavallisesti useampia tapaamisia. Tämä mahdollistaa sen, että tapaamisten aikana käsiteltyjä asioita voidaan kokeilla tai testata työssä ja palata taas käsittelemään ja refleктоimaan ohjaukseen uusia ja jalostuneita ajatuksia ja kokemuksia. Osa ohjaajista käyttääkin aktiivisesti välitehtäviä tapaamisten välillä. Ajatuksia ja toimintaa on mahdollista kypsyttellä pidemmän prosessin aikana vähitellen ohjauksen tukemana. Kehitys ei ole aina lineaarista, vaan joskus joudutaan palaamaan takaisinpäin ja ottamaan uutta vauhtia kehittymiseen.

Toisaalta voidaan ajatella, että yksittäinen tilaisuus (esim. fasilitointi) voi olla osa ohjattavan oppimisprosessia. Silloin täytyy tunnistaa, missä kohdassa prosessia mennään ja auttaa ohjattavaa, ohjattavien ryhmää tai työyhteisöä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Ajatus prosessimaisuudesta on jo sisäänrakennettu oppimiskäsitykseen, jossa uutta osaamista rakennetaan aina vanhojen kokemusten ja osaamisen päälle. Se, miten tämä vanhan päälle rakentuminen tapahtuu, on olennaista. Joskus joudutaan purkamaan auki aikaisempia käsityksiä, ennen kuin uudenlaista ajattelua ja toimintatapaa saadaan aikaiseksi. Toisinaan taas riittää, että aletaan toimia toisin. Kehittymisprosessit ovat eri tilanteissa erilaisia. Joskus tarvitaan pidempi ja perusteellisempi prosessi ja joskus yksi ohjauskerta voi olla riittävä.

Prosessista puhutaan paljon, mutta sen kuvaaminen prosessin vaiheiden kautta ei ole kovin yleistä. Erityisesti aloittavalle ohjaajalle voi olla valaisevaa saada muutakin osviittaa ohjaajana toimimiseen kuin prosessikuvaus: aloitus – keskivaihe – lopetus, vaikka se kokeneelle ohjaajalle riittääkin. Kokenut kouluttaja tietää, että prosessissa voi tulla eteen

melkein mitä tahansa. Aloituksia ja lopetuksiakin voi olla useampia prosessin aikana. Yksi haastatelluista toi kuitenkin esille kokonaisprosessin mallinnuksen vaiheineen. Hänen mukaansa kokonaisprosessi kaikissa ohjauksissa on samankaltainen ja etenee luottamuksen rakentamisesta tavoitteen kirkastamisen, pystyvyysuskon vahvistamisen ja uusien keinojen löytämisen kautta arviointiin.

### **Kohtaaminen ilman ohjaajan agenda**

Lähes kaikki kokeneet ohjaajat korostivat eri ohjausmuodoille olevan yhteistä se, että ne perustuvat ohjaajan ja ohjattavan väliseen kohtaamiseen, jossa ei ole ennalta suunniteltua agenda. Toki tässä on painotuseroja eri ohjausmuotojen ja ohjaajien välillä. Esimerkiksi fasilitoinnissa ohjaustilanne saattaa olla hyvinkin tarkkaan suunniteltu, mutta siinäkin ohjaajan täytyy olla hereillä ja muuttaa tarvittaessa suunnitelmaansa, jos alkuperäinen ei toimi. Sama ilmiö näyttyy kokemattomampien ohjaajien kohdalla. Suunnitelma yleensä tehdään, mutta siitä joustetaan, jos tilanne niin vaatii.

Tavoitteena on, että ohjaaja kohtaa ohjattavan tai ohjattavat avoimesti ilman omia taustaoletuksia. Hänen tulee erään haastateltavan sanoin ”tyhjentää oma pää ja välttää omia tulkintoja ja ennakko-odotuksia”. Tämä vaatii ohjaajalta ja miksei ohjattavaltakin tilanteeseen heittäytymistä. Ohjaajan tehtävänä on ”lähteä yhdessä ihmettelemään asiakkaan kanssa”. Ohjauksessa ”annetaan tilaa ääneen ihmettelylle”.

Ohjaajan tehtävänä on keskittyä kuuntelemaan arvostavasti ohjattavaa. Eräs haastateltava kiteytti, että hän pyrkii ohjauksen aikana ”olemaan läsnä sekä tekemään vähemmän ja kuuntelemaan enemmän”. Toisen haastatellun mukaan ohjaaja on toisaalta jäsentämisavustaja ja toisaalta kannattelijana ja tunnesäilö. Jäsentämisavustajana ohjaaja auttaa ohjattavaa jäsentämään mielensä sisältöä ja tunteita. Kannattelijana ja tunnesäilönä hän kuuntelee ja suhtautuu neutraalin myönteisesti ohjattavan esille ottamiin rankkoihinkin asioihin ja edistää näin itseorganisoituvaa muutosta.

### **Aito vuorovaikutus, dialogisuus**

Kaikki haastateltavat korostivat dialogisuuden merkitystä ohjauksessa. Se miten dialogisuus nähtiin, vaihteli jonkin verran haastateltavan mukaan. Jotkut korostivat voimakkaasti sitä, että ohjaaja on neutraali eikä neuvo tai tuo omia mielipiteitään esille, ”ohjaaja esittää kysymyksiä, ei vastauksia”. Toiset taas painottivat ohjaajan ja ohjattavan yhteistyötä ja tasavertaista keskustelua, ”neuvotellaan mistä on kyse ja se määritellään

yhdessä”. Muutamat toivat esille myös ohjaajan sisällöllisen asiantuntemuksen hyödyntämisen tarvittaessa. Eräs haastatelluista toi esille, että ohjaajan ”ääneen ajattelu” on menetelmällinen resurssi. Hänen mukaansa ohjattavien kanssa täytyy kuitenkin yhdessä neuvotella, sopiiko ”ääneen ajattelu”. On tärkeää, että ohjaaja kysyy luvan tähän. Toisen haastateltavan mukaan ohjauksessa on mukana usein psykoedukatiivisuutta eli ohjaaja voi tuoda keskusteluun mukaan tutkimus- ja kokemustietoa käsiteltävään asiaan liittyen.

Mentorointi poikkeaa jonkin verran työohjauksesta, coachingista ja fasilitoinnista sen suhteen, millaista dialogisuutta ohjauksessa harjoitetaan ja miten ohjaajan sisällöllinen osaaminen otetaan mukaan keskusteluun. Mentoroinnissa on nimenomaisesti tarkoitus nostaa esiin ja hyödyntää mentorin osaamista aktorin kehittymisen hyväksi.

### **Asiakkaan voimavarat**

Kaikki haastatellut korostivat ohjattavien omien voimavarojen sekä viisauden tutkimista ja vahvistamista. Ohjaajan tulee kunnioittaa ohjattaviaan ja osoittaa arvostusta heitä kohtaan. Ohjaajan tulee uskoa ohjattaviinsa ja haluta nostaa esiin heidän potentiaaliaan. Edellytyksenä onnistuneelle ohjaukselle onkin myönteinen ihmiskäsitys.

Hyvin monet haastatelluista toivat esille eri ohjausmuodoille ominaista olevan se, että niihin sisältyy sekä ohjattavan kannustamista että haastamista. Kehittyminen ei ohjauksessakaan tapahdu yksinomaan mukavuusalueella, tarvitaan myös omien totunnaisten ajattelu- ja toimintamallien laajentamista ja näkökulmien vaihtamista. Siihen tarvitaan usein peili, joka esittää yllättäviä ja hankaliakin kysymyksiä.

Ohjattavan haastaminenkin täytyy tehdä niin, että kunnioitetaan ja vahvistetaan hänen voimavarojaan. Kannustamisen ja haastamisen pitää olla sopivasti tasapainossa. Eri henkilöt eri aikoina haluavat ja kestävätkin haastamista eri tavalla. Haastaminen täytyy aina tehdä ohjattavan osaamista arvostavasti. Sen on tarkoitus voimaannuttaa ja vapauttaa energiaa, ei viedä sitä tai masentaa. ”Olennaista on energian löytyminen ja energian kulkeminen.” Jotta haastamisen voi tehdä arvostavassa hengessä, suhteen rakentaminen on tärkeää.

Ohjauksessa pohditaan usein vaikeita ja hankalia tilanteita. Tällöin valintavaihtoehtojen tutkiminen ja löytäminen auttavat ohjattavaa suuntaamaan energiaa uusien vaihtoehtojen kokeilemiseen murehtimisen sijaan. Aina asiat eivät ole sillä mallilla, kuin haluaisi niiden

olevan, eikä niille voi kovin paljon tehdä. Tällöin tutkitaan sitä ”miten ohjattava voi elää sen kanssa, että asiat ovat poskellaan.” Tämäkin auttaa suuntaamaan käytössä olevaa energiaa ohjattavan kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kaikissa tarkastelluissa ohjausmuodoissa edistetään ohjattavan omaa ajattelua. Sen avulla ohjattava pystyy ratkomaan omia ongelmiaan. Eräs haastatelluista sanoi, että hän ”antaa tilaa ohjattavalle löytää itselleen merkityksellisen polun ja välttää kaventamasta yhteistä keskustelua omalla toiminnallaan”.

### **Palaute ja arviointi**

Useimpien haastateltavieni mukaan kaikkeen ohjaukseen liittyy aina palautetta ja arviointia. Arvioinnin kohteena on sekä ohjattavan että ohjaajan toiminta. Palautetta välittyy koko ajan sekä oppimisesta että ohjaamisesta. Erään haastatellun sanoin: ”Ohjaaja voi tehdä havaintoja ja reagoida ohjattavan toistuviin juttuihin.” Näin ohjaaja voi toimia peilinä ohjattavalle ja nostaa esille hänen omia ilmaisujaan ja tarinoitaan. Palautetta on tarkoitus yhdessä tutkia ja arvioida sekä sen avulla oppia. Palautteen on tarkoitus palvella ohjattavan kehittymistä ja oppimista.

Myös ohjausta tulisi arvioida jatkuvasti. ”Tärkeää on tällöin ohjauksen aikana reflektoida jatkuvasti, mitä tehdään ja miten ohjaus palvelee juuri nyt.” Ohjauksen tehtävänä on palvella ohjattavan tavoitteita ja kehittymistä. Tämän vuoksi tulisikin koko ajan tarkistaa, missä molempien osapuolten mielestä mennään. Myös tätä ohjattavan palautetta tulisi yhdessä tutkia ja arvioida ja muuttaa suuntaa tarvittaessa.

### **Luottamus ja luottamuksellisuus**

Luottamuksellisuus eli se, että ohjauksessa käsitellyjä asioita ja keskusteluja ei ”huudella” ohjauksen ulkopuolella, on yksi eri ohjausmuotoja yhdistävä tekijä. Tämä koskee erityisesti työnohjausta, coachingia ja mentorointia. Fasilitoinnissa voi luottamuksellisuuden ja esimerkiksi työskentelyn tulosten dokumentoinnin ja julkisuuden suhteen olla eri tilanteissa erilaisia käytäntöjä. Lupaus ja usko luottamuksellisuudesta vahvistaa aidon luottamuksen ilmapiirin syntymistä ohjaukseen. Keskinäinen luottamus taas mahdollistaa avoimen ja oppimista edistävän työskentelyn.

Ohjauksessa pitää olla mahdollisuus tarkastella omaa toimintaa rehellisesti ja pelottomasti, jotta siitä voi oppia ja oivaltaa. Ohjattavalla pitää olla tunne, että ohjaaja on hänen

”puolellaan” ja työskentelee ohjattavan hyväksi silloinkin, kun tämä on eri mieltä ja haastaa ohjattavaa. Luottamus rakentuu usein vähitellen, mutta luottamuksellisuus auttaa sen rakentamisessa. Luottamuksellisuus kirjataan tavallisesti aina ohjaajan ja ohjattavien välisiin sopimuksiin. Luottamuksellisuus ei kuitenkaan yksinään takaa luottamuksen syntymistä, mutta se on hyvä lähtökohta. Luottamuksellisuuden rikkominen erityisesti ohjaajan puolelta rapauttaa varmasti myös ohjaukselle niin tuiki tärkeän luottamuksen.

Vaatus luottamuksellisuudesta voi olla myös ohjauksen ansa. Mitä tehdään niiden asioiden suhteen, jotka pitäisi tuoda työyhteisöissä muiden tietoon? Mitä esimiehen tai ohjauksen tilaajan pitää tietää? Kenelle pitää olla lojaali? Millaisin pelisäännöin toimitaan näiden suhteen? Mitä ohjauksesta viedään eteenpäin ja mitä pidetään vain ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien välisenä? Voiko siitä olla jopa haittaa, että jokin porukka pohtii asioita ohjauksessa, mutta heidän kätensä ovat sidotut viemään asioita eteenpäin? Millainen toiminta edistää avoimuutta koko organisaatiossa ja millainen pitää yllä salailua ja kuppikunnissa keskustelua?

Jos luottamuksellisuuden suhteen syntyy ristiriita esimerkiksi siitä, mitä ohjaaja voi puhua ohjattavan ja mitä tilaajan kanssa, asia pitää avoimesti ja läpinäkyvästi käsitellä. Tämä ei kuitenkaan aina ole käytännössä aivan helppoa. Alussa olisikin hyvä käydä yhdessä läpi, mitä puhutaan kenenkin kanssa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi yhteisessä neuvottelussa ohjauksen alussa. Silloin pitäisi keskustella sekä ohjauksen tavoitteista että pelisäännöistä. Luottamuksellisuutta ja luottamusta ohjauksessa tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5. LUOTTAMUS JA EETTISYYS

### Luottamuksellisuus

Luottamuksellisuus ohjauksessa tarkoittaa sitä, että ohjauksessa käsitellyt asioita ei vuodeta ulkopuolisten tietoon. Luottamuksellisuuden vaatimus koskee erityisen tiukasti ohjaajaa, olipa hän sitten työnohjaaja, coach tai mentori. Fasilitaattorin toiminta on tavallisesti avoimempaa ainakin tilaajan suuntaan. Hänkään ei voi vuotaa organisaation sisäisiä asioita ulkopuolelle. Fasilitaattori voi myös työskennellä samanaikaisesti työnohjaajan tai coachin rooleissa. Luottamuksellisuuden vaatimus koskee ryhmäohjauksessa ohjaajan lisäksi myös muita ryhmän jäseniä.

Luottamuksellisuudesta on hyvä keskustella sekä yksilö- että ryhmäohjauksessa ohjauksen alussa. Erityisen tärkeää tämä on ryhmäohjauksessa. Luottamuksellisuuden tarkoituksena on vahvistaa turvallista ilmapiiriä ja tehdä helpommaksi keskustella asioista avoimesti ja pelottomasti.

Eri tilanteissa luottamuksellisuuden vaatimus voi olla tiukempi tai väljempi. Voiko ulkopuolisille puhua mitään, mistä ohjauksessa on puhuttu? Voinko edes kertoa millaisia oivalluksia itselle on ohjauksessa tullut? Miten toimia, kun asioita pitäisi laajemmin viedä eteenpäin? Voiko liika luottamuksellisuus koitua tulpaksi asioiden kehittämislle?

Varmuus luottamuksellisuudesta auttaa kipeidenkin asioiden puheeksi ottamista. Tarkoitus on, että ohjattavat uskaltaisivat ottaa asioita käsittelyyn, koskipa asia sitten omaa työtä, työyhteisöä, omaa tapaa työskennellä tai olla työyhteisössä tai omia työhön liittyviä toiveita tai odotuksia. Ohjaustilanteen pitää olla niin turvallinen, että ohjattavat pystyvät tuomaan keskeneräisiäkin ajatuksiaan testattaviksi ja havaintojaan peilattaviksi joko ohjaajan tai ohjaajan ja muiden ohjattavien kanssa. Jotkut ajatukset voivat olla niin henkilökohtaisia, että niiden ei toivo kantautuvan muiden korviin.

Jos luottamuksellisuuden vaatimus viedään niin pitkälle, että mistään ohjauksessa keskustelluista asioista ei voi keskustella muiden kanssa, ohjaus saattaa tosiasiallisesti muodostua kehityksen tulpaksi, vaikka sen pitäisi olla kehitystä edistävä tekijä. Olemmekin usein ohjauksen alussa sopineet ohjattavan ryhmän kanssa, että omista oivalluksista ja havainnoista voi luonnollisesti keskustella muiden kanssa silloin, kun ajattelee niiden hyödyttävän omaa ja ryhmän kehittymistä. Näistä oivallusten esiin ottamisista ei pitäisi kuitenkaan ilmetä kenenkään toisen ryhmäläisen henkilökohtaisia asioita.

Esimerkki:

*Työyhteisöön, jossa oli haasteellinen esimiestyöhön liittyvä tilanne, hankittiin työnohjausta. Työyhteisössä tehtiin vuorotyötä, joten ohjaus piti toteuttaa kahdessa eri ryhmässä. Ryhmissä purettiin tilanteeseen liittyviä tunteita ja keskusteluissa tuli esille myös ideoita, kuinka työyhteisö voisi yhdessä ratkaista ongelmiaan. Tiukka luottamuksellisuuden vaatimus rajoitti ideat kummankin ryhmän sisäiseksi tiedoksi. Kukaan ei tiennyt, miten asioita voisi viedä eteenpäin ilman, että luottamuksellisuus vaarantuu.*

Luottamuksellisuudesta on hyvä keskustella aika ajoin. Voi olla tarpeen jonkin tietyn asian kohdalla pohtia, miten viemme tätä asiaa yhdessä eteenpäin? Silloin voidaan jo ohjauksen aikana pohtia, mistä asioista on lupa keskustella ja mitkä ovat niin henkilökohtaisia asioita, että niitä ei tuoda esille.

## **Luottamus**

Luottamuksellisuuden vaatimus liittyy luottamukseen ohjauksessa. Ainakin jonkinasteista luottamusta tarvitaan ohjaajan ja ohjattavan välille. Ryhmässä luottamusta on oltava myös ohjattavien kesken. Kun ohjauksessa vallitsee riittävä luottamus, yhteistyö on joustavaa ja mahdollisia hankaluuksia tai epä mukavuutta siedetään paljon paremmin.

”Luottamuspääoma on ikään kuin valuuttaa, jota tämän ajan työelämässä tarvitaan yhä enemmän: sille on käyttöä aina, kun päätöksiä tehdään epävarmoissa oloissa tai kun yhteistyökumppanista ei tiedetä kovin paljon – täytyy vain luottaa. Luottamuspääoma on siitä erikoista valuuttaa, että sitä voi koota vain vähän kerrallaan, mutta sen voi menettää hetkessä: riittää, että kuulee ulkopuolisten puhuvan siitä, mitä ohjauksessa on sanottu.”  
(Kupias & Salo, 2014)

Luottamus rakentuu ihmisten luottavaisuudelle ja luotettavuudelle. Eri ihmiset ovat eri tavalla luottavaisia. Tähän vaikuttavat monet tekijät, mm. erilaiset temperamentit, erilaiset kokemukset ja henkilöhistoria. Meidän täytyy vain hyväksyä se, että joidenkin henkilöiden kohdalla luottamuksen rakentaminen vie pitemmän aikaa kuin toisten. Ainakin toisten luottavaisuuteen on vaikeampi vaikuttaa kuin oman toiminnan luotettavuuteen.

Ihmisten toiminnan luotettavuutta arvioidaan tavallisesti kolmen (Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013) tai neljän (Salo, M., & Vesala, K. 1997) osa-alueen kautta.



#### *Kuvio 7. Luottamuksen osa-alueita*

Ihmiseen tai miksei organisaatioonkin luotetaan, jos se koetaan *kyvykkääksi* suoriutumaan omasta osastaan yhteistyössä. Jos ohjattava kokee, että ohjaaja on kykenevä ohjaamaan häntä tai hänen ryhmäänsä, tämä lisää tunnetta ohjaajan luotettavuudesta. Jos ohjaaja toimii kyvykkäästi, luottamus vahvistuu siltä osin. Toki myös ohjaajan luottamus ohjattavien kykyyn ottaa vastuuta kehittymisestään vaikuttaa tähän keskinäiseen luottamukseen.

”*Avoimuus* merkitsee sitä, että osapuolet ovat riittävän avoimia yhteistyösuhteen kannalta tärkeissä asioissa. Mitään oleellista tietoa ei jätetä antamatta tai muuten salailta. Avoimuuden vaatimus ei tässä siis tarkoita mitä tahansa avoimuutta tai henkilökohtaisten asioiden paljastamista” (Kupias & Salo, 2014). Erityisesti ohjaaja joutuu joskus säätelämään omien kokemustensa esille tuomista. Ohjaus on paikka tarkastella ohjattavan tai ohjattavien asioita. Ohjaaja joutuukin aina pohtimaan, mistä omasta henkilökohtaisesta kokemuksesta on hyötyä ohjattaville ja säädellä omien asioiden esittelyä sen mukaan. Ohjattavia ei myöskään pidä painostaa tuomaan esille asioita, joita he eivät halua tai eivät pysty käsittelemään. Kuten sanottu, luottamuksen rakentaminen voi viedä oman aikansa.

”*Sanansa pitäminen* tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että ollaan luotettavia sen suhteen, mitä on sovittu – eli kumpikin tai kaikki voivat luottaa toisen sanaan” (Kupias & Salo, 2014).



Tämä koskee ensisijassa ohjauksen pelisääntöjen noudattamista. Eri ihmisillä voi olla erilaiset käsitykset ohjauksen luonteesta ja jos pelisäännöistä ei keskustella, luottamus voi rapautua turhaan väärinkäsitysten vuoksi. Joku odottaa toiselta jotain sellaista, mitä hän ei ole osannut edes ajatella. Sanansa pitäminen liittyy myös lupauksiin. Ohjauksessa, erityisesti coachingissa ja mentoroinnissa ohjattava lupaa usein tapaamisten välillä tehdä jotain konkreettista asioiden edistämiseksi. Jos näin ei tapahdu, ohjaajalta voi vähitellen mennä luottamus ohjattavaan.

*Hyväntahtoisuus* ohjauksessa tarkoittaa sitä, että ohjauksen kaikilla osapuolilla on hyvät aikomukset toinen toistaan kohtaan. Erityisesti tämä vaatimus koskee taas ohjaajaa, mutta toki myös ohjattavia, varsinkin silloin kun kysymyksessä on ohjattava ryhmä. Ohjaajan tulee toimia hyväntahtoisesti ja ohjattavan etua ajatellen, vaikka esimerkiksi ohjauksen tilaajalla olisikin suuria vaatimuksia taustalla. Parhaimmillaan ryhmään muodostuukin hyväntahtoisuuden ilmapiiri, jolla on kaikkiin ryhmän jäseniin myönteinen vaikutus.

#### Luottamus ohjaajaa kohtaan

Luottamus ohjaajaa kohtaan rakentuu ohjauksen kuluessa. Kuitenkin jo ohjaajaa valittaessa luottamuksella on suuri merkitys. Tilaajat ja ohjattavat punnitsevat tulevaa ohjaajaa silloinkin kyvykkyyden, avoimuuden, sanan pitämisen ja hyväntahtoisuuden perusteella.

Kyvykkyyttä punnitaan lähtökohtaisesti mm. ohjaajan koulutuksen, taustan, ohjauskokemuksen, referenssien ja sertifikaattien pohjalta. Tilaajalla ja itse ohjattavilla saattaa olla erilaisia vaatimuksia kyvykkyyden suhteen, riippuen siitä mitä ohjaajalta toivotaan.

Ajatuksella avoimuudesta voi olla myös erittäin ratkaiseva merkitys ohjaajan luotettavuuden kannalta jo ennen varsinaista ohjausta. Jos tilaajalla tai ohjattavilla on epäily, että ohjaaja ei kerro kaikkea itsestään ja taustastaan, tämä vaikuttaa luonnollisesti luottamukseen. Mikäli muualta kantautuu ristiriitaisia tietoja ohjaajasta, eikä ohjaaja ota niitä puheeksi, varjostaa se luottamusta ohjaajaa kohtaan. Ohjattavat saattavat jo ennen ohjauksen alkua epäillä ohjaajan avoimuutta suhteessa siihen, mitä ohjaaja on sopinut tilaajan kanssa. Tätä asiaa kannattaa käsitellä mahdollisimman avoimesti ohjattavan/ohjattavien kanssa.

*Pienen yrityksen toimitusjohtaja hankki omasta mielestään kaikin puolin pätevän työyhteisön työnhajaan omien verkostojensa kautta. Työnohjaus takkusi kuitenkin alusta alkaen, eivätkä työntekijät antautuneet avoimeen keskusteluun työnhajauksessa. Vähitellen selvisi, että työntekijät eivät luottaneet työnhajaan puolueettomuuteen. Työnohjaus alkoi sujua vasta sen jälkeen, kun työnhajaaja vaihdettiin sellaiseen, jota työntekijät olivat päässeet haastattelemaan ennen valintaa.*

Luottamus siihen, että ohjaaja pitää sanansa liittyy vahvasti ohjauksen eettisiin ohjeisiin. Sertifioidut ohjaajat ovat sitoutuneet omien taustatahojensa laatimiin eettisiin ohjeisiin ja lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että he noudattavat niitä. Luottamusta sanansa pitämiseen ei siis jokaisen ohjaajan kanssa aleta rakentaa alusta asti. Jos ohjaaja on muu kuin koulutettu ohjaaja (esimies tai kollega) sanan pitäminen on yleensä koeteltu käytännössä jo ennen varsinaista ohjausta.

Hyväntahtoisuus ohjattavaa kohtaan on erittäin tärkeä luottamusta rakentava tekijä. Sekä tilaajalla että ohjattavalla pitää olla tunne, että ohjaaja on hänen puolellaan. Jos jommallakummalla ei ole tätä tunnetta, ohjaukselta on pohja pois ja se voi typistyä hyvin kapeaksi ja ulkokohtaiseksi suorituksen parantamiseksi. Silloinkin, kun tilaajan ja ohjattavan näkemykset ovat ristiriidassa toistensa kanssa, ohjaajalla pitäisi riittää hyväntahtoisuutta ja ymmärrystä molempiin suuntiin.

Jos perusluottamus ohjaajaa kohtaan on kunnossa jo ennen ohjauksen alkua, on alku tavallisesti helpompaa. Luottamus punnitaan kuitenkin joka kerran, kun kohdataan. Jos se on saatu kasvatettua vahvaksi, pienet kömmähdykset eivät sitä horjuta. Jos se on alussa heikko, ohjaaja on suurennuslasin alla ja kaikkea hänen sanomaansa ja tekemäänsä tarkastellaan hyvin kriittisesti. Tällaisessa tilanteessa ei auta muu kuin osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen ja tehdä luottamusta vahvistavia tekoja. Joskus sekään ei auta. Tällaisissa tilanteissa on syytä vaihtaa ohjaajaa.

Lujankin luottamuksen voi menettää hetkessä, jos syyllistyy esimerkiksi tapaamisaikojen toistuvaan unohtamiseen, luottamuksellisen tiedon vuotamiseen, selän takana puhumiseen, suoranaiseen valehtelemiseen ja kyvyttömyyteen hoitaa tehtäväänsä.

### Luottamus muita ohjattavia ja ryhmää kohtaan

Kun ohjattavana on ryhmä, luottamus muita ryhmäläisiä kohtaan on myös tärkeää. Ryhmään ei saada synnytettyä riittävän turvallista ilmapiiriä, jos osallistujat eivät luota

toisiinsa. Jos ryhmä kokoontuu vain muutaman kerran, luottamuksen pitäisi olla jo lähtökohtaisesti riittävän hyvä, jotta vuorovaikutus ryhmässä olisi avoimesti refleктоivaa. Useamman kerran kokoontuvissa ryhmissä luottamus usein vahvistuu ryhmän tapaamiskertojen myötä. Tämä ei kuitenkaan ole itsesäänselvyys. Joskus ohjaaja joutuu tekemään paljon töitä luottamuksen synnyttämiseksi.

Luottamuksesta ja ryhmän turvallisuudesta on hyvä keskustella jo ryhmän pelisääntöjen luomisen yhteydessä. Ohjaaja voi kysyä: ”Miten jokaisen tulisi täällä toimia, jotta meidän olisi hyvä työskennellä yhdessä?” tai ”Miten jokaisen tulisi toimia, jotta te voisitte luottaa toisiinne?” tai ”Miten tällä pitäisi toimia, jotta täällä olisi riittävän turvallinen ilmapiiri tuoda esille itseä askarruttavia asioita?”.

Ryhmässä on monta suhdetta. Yksittäinen ihminen voi menettää luottamuksensa koko ryhmään tai ryhmä voi menettää luottamuksensa yhteen jäseneseen. Yksittäiset ihmiset voivat menettää luottamuksen toisiinsa. Lähtökohta voi myös olla sellainen, että luottamusta ei ole alunperinkään ollut. Eri ihmiset ryhmässä voivatkin olla luottamuksen suhteen hyvin eri tilanteessa. Ohjaajan on vain sopeuduttava siihen ja keksittävä keinoja, miten saada kaikki mukaan riittävän hyvälle tasolle.

### Luottamus itseä kohtaan

Ohjattavan luottamus itseä kohtaan vaikuttaa ratkaisevasti ohjaussuhteessa. Jos ohjattavan luottamus itseä kohtaan on matala ja luottamus ohjaajaan korkea, ohjaajan pitäisi pidättäytyä ohjeiden antamisesta, vaikka ohjattava niitä haluaisi. Toki ensiapuna ohjeita voi käyttää, mutta muuten on tärkeää, että ohjattavan itseluottamus vahvistuu ja hän alkaa uskoa löytävänsä ratkaisut itse. Jos sen sijaan ohjattavan luottamus itse on suuri, ohjaaja voi antaa myös vapaammin neuvoja, sillä ohjattava osaa ja uskaltaa arvioida niitä ja suodattaa niistä itselleen sopivat.

| Ohjattavan                  | luottamus itseen vahvaa                                                                                                                                                                                                                  | luottamus itseen heikkoa                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| luottamus ohjaajaan vahvaa  | Ohjaajan liikkumavara on suuri. Tilanne mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen ja yhteisen ideoinnin, kun ohjattava uskaltaa arvioida ja tarvittaessa kyseenalaistaa ohjaajan ehdotuksia.                                                   | Ohjaajan tehtävänä on vahvistaa ohjattavan itseluottamusta ja auttaa häntä auttamaan itse itseään. Ohjaajan on hyvä pidättäytyä neuvomasta ja antamasta ohjeita. Ohjeita voi antaa joihinkin akuutteihin tilanteisiin.    |
| luottamus ohjaajaan heikkoa | Haasteellinen tilanne ohjaajalle. Asian puheeksi ottaminen ohjattavan kanssa. Luottamus on mahdollista saavuttaa, jos ei yritä liikaa. Ohjattavan kanssa ei kannata lähteä kilpasille. Tarvittaessa kannattaa kokeilla ohjaajan vaihtoa. | Jos mahdollista, niin vieläkin haasteellisempi tilanne, kuin vasemmalla. Asian puheeksi ottaminen ja pohdinta, onko ohjaus oikea tapa kehittää ohjattavan osaamista. Voi myös kokeilla, onko ohjaajan vaihtamisesta apua. |

### Taulukko 2. Näkökulmia luottamukseen ohjauksessa

Mitä tulee luottamuksen jälkeen? Voiko luottamus olla liiankin luja? Onko alentuvaa olla antamatta neuvoja tai ohjeita? Uskaltaako ohjaaja olla syvän luottamuksen arvoinen?

Onko luja luottamus aina hyvästä? Voiko luottamus olla niin lujaa myös ohjauksessa, että se on sokeaa. Milloin ohjattavat luottavat niin paljon ohjaajaan tai muuhun ryhmään, että heidän oma ajattelunsa ja arvostelukykynsä hämärtyy. Mitä tapahtuu silloin, kun luottamus omaan itseen ei ole paras mahdollinen ja apuun astuu luotettava ohjaaja. Eikö juuri silloin olisi mukava saada hyviä ohjeita ja neuvoja kokeneelta ihmiseltä?

Ohjauksessa, erityisesti työnohjauksessa, coachingissa ja fasilitoinnissa vältetään antamista neuvoja. Ajatellaan, että ohjauksen tarkoituksena on auttaa ohjattavaa itse selkiyttämään tilannettaan ja ratkaisemaan ongelmiaan. Ohjauksen tarkoituksena on saada ihmiset huomaamaan sekä hyödyntämään omia voimavarojaan ja viisauttaan. Ajatuksena on, että ohjattavat voimaantuisivat ja samalla heidän itsetuntonsa ja toimijuutensa vahvistuisi. Neuvojen antamista vältetään usein kategorisesti ja se voi johtaa tilanteisiin, joissa ohjattava tietää ohjaajan tietävän ja osaavan, mutta hän istuu tietojensa päällä. Tämä voi rapauttaa hyväntahtoisuutta luottamuksen osa-alueena.

Neuvon antamisesta pidättäytyminen kätkee sisälleen ajatuksen, että neuvon saatuaan ohjattava lakkaa ajattelemasta. Hän ikään kuin hyväksyy neuvon sellaisenaan – tai sitten hylkää sen hyödyttömänä. Entä jos hän ottaakin neuvon yhtenä ehdotuksena? Monet ohjaajat pukevatkkin ”neuvonsa” ehdotuksen muotoon eivätkä oletakaan, että oma ehdotus sellaisenaan on sopiva ohjattavalle. Ehdotus on ikään kuin yksi vaihtoehto monien muiden vaihtoehtojen joukossa. Ehdotus voisi olla hyvä pohja kehittää ratkaisua edelleen. Näin voitaisiin päästä todelliseen dialogiin ohjaajan ja ohjattavan välillä. Tämän onnistuminen edellyttää kuitenkin, että ohjattava pitää ohjaajaa aidosti tasavertaisena itsensä kanssa. Ohjaajan kanssa voi olla eri mieltä. Kaikkea ohjaajan sanomaa ei tarvitse ihailia ja ihastella. Joskus voidaan olla reippaastikin eri mieltä. Ehkä se onkin keskinäisen luottamuksen korkeampi aste, eikä suinkaan merkki luottamuksen puutteesta.

## **Eettiset ohjeet**

Työnohjaajilla, coacheilla ja ammattimentoreilla on kaikilla omat eettiset ohjeensa. Fasilitaattoreilla on julkilausutut osaamisvaatimukset, joita käsitelimme edellisessä luvussa. Niissäkin on viittauksia eettiseen toimintaan. Perusasiat eri ohjeissa ovat samat, mutta jokaisella on omat painotuksensa. Tarkastelen seuraavassa Suomen työnohjaajien (STOry), ([www.suomentyonohjaajat.fi](http://www.suomentyonohjaajat.fi), poimittu 16.6.2016), Suomen coaching-yhdistyksen (SCY), ([www.coaching-yhdistys.com](http://www.coaching-yhdistys.com), poimittu 16.6.2016) sekä Euroopan mentorointi- ja coachingyhdistyksen (EMCC), ([www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org), poimittu 16.6.2016) eettisiä ohjeita. Jaottelen, mitä eettisissä ohjeissa on sanottu suhteesta tilaajaan, ohjattaviin sekä ohjaajaan itseensä. Lopuksi käsitelen vielä, mitä ohjeissa on sanottu arvioinnista. Työnohjaajat käyttävät tätä jäsenystä omissa eettisissä ohjeissaan.

## Eettisyys suhteessa tilaajaan

### *Lojaalius organisaatiolle*

STOry:n eettisissä ohjeissa on maininta, että työnhajaajan tulee olla lojaali ohjattavalle, ohjattavan esimiehelle, työnantajalle sekä organisaation perustehtävälle, eikä hänen pidä pyrkiä ottamaan johtajuutta. Myös SCY:n eettisissä ohjeissa todetaan, että ”kunnioitan asiakkaani organisaatiota, enkä ota kantaa tai pyri ottamaan johtajuutta organisaation sisäisissä asioissa. Lisäksi olen ehdottoman lojaali asiakkaan edustamaa organisaatiota kohtaan saamieni tietojen ja toimintatapojen suhteen”.

### *Sopimus ja sen noudattaminen*

Kaikissa eettisissä ohjeissa korostetaan sopimuksen merkitystä ja sen noudattamista. STOry:n ohjeissa todetaan, että ”työnohjauksen lähtökohtana ja työskentelyn perustana on sopimus ja sen noudattaminen”. SCY:n ohjeissa coach lupaa, että hän ”vastaa tekemistään sopimuksista ja pitää huolta siitä, että ne sisältävät kaikki asiakassuhteeseen vaikuttavat seikat”.

Sopimuksen sisällöstä STOry:n ohjeissa todetaan, että ”sopimus sisältää realistiset tavoitteet sekä niistä johdetun aikataulun, työskentelytavat ja hinnoittelun.” EMCC:n ohjeissa määritellään, että sopimuksen pitää sisältää ohjelman viitekehyksen ja sovitut tavoitteet, coachin/mentorin roolin, eettisten sääntöjen lausekkeet, ohjelman yksityiskohdat: kesto, tapaamisten määrä, paikka, jne., palkkiot ja maksuehdot soveltuvin osin sekä asiakkaan oikeus keskeyttää ohjelma.

### *Organisaation muun kehittämisen kunnioittaminen*

Sekä STOry:n että SCY:n eettisissä ohjeissa on maininta organisaatioissa tapahtuvan muun kehittämisen kunnioittamisesta. STOry:n ohjeissa mainitaan, että ”työnohjaaja kunnioittaa myös kaikkea muuta organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä.” SCY:n ohjeissa sama asia todetaan näin: Coachina ”kunnioitan organisaation muita toimijoita, jotka pyrkivät tukemaan ihmisten kehittymistä”.

## Eettisyys suhteessa ohjattavaan

### *Ohjattavan tarpeet*

STO:ryn ohjeissa todetaan, että ”työnohjaaja asettaa itsensä ohjaamansa yksilön, ryhmän tai yhteisön palvelukseen. Työskentely lähtee ohjattavan tarpeista. Työnohjaaja ei saa toimia työnohjaajana ratkaistakseen omia henkilökohtaisia ristiriitojaan tai korvatakseni sitä, mitä vaille on omassa elämässään jäänyt”.

SCY:n ohjeissa sama asia todetaan: ”(Coachina) ymmärrän, että coachingin sisällöt lähtevät aina asiakkaan omista tarpeista. Minulla ei ole omia tavoitteita, jotka ohjaisivat toimintaani suhteessa asiakkaaseeni. Minun ainoa tavoitteeni on auttaa asiakastani saavuttamaan hänelle keskeiset tavoitteet.” EMCC:n ohjeissa coachit ja mentorit ”välttävät kaikkia eturistiriitoja”.

### *Luottamuksellisuus*

Toiminnan luottamuksellisuutta korostetaan STORY:n ohjeissa seuraavasti: ”Työnohjaus on luottamuksellista ja avointa suhteessa tilaajaan ja ohjattavaan. Työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus ohjattavan ja tilaajan kertomiin asioihin.” EMCC:n ohjeissa todetaan, että ammatticoachit ja -mentorit ”pitävät tiukasti kiinni kaikkea asiakastietoa koskevasta salassapitovelvollisuudesta, jollei laissa edellytetä tiettyjen tietojen paljastamista”.

SCY:n eettisissä ohjeissa todetaan, että ”coachin ja asiakkaan suhde rakentuu luottamukselle ja avoimuudelle”.

EMCC:n eettisissä ohjeissa todetaan lisäksi, että coachit/mentorit ”ylläpitävät, säilyttävät ja tuhoavat kaiken toiminnan aikana luodun aineiston tavalla, joka takaa luottamuksellisuuden, turvallisuuden ja yksityisyyden ja noudattaa kaikkia sovellettavia lakeja ja sopimuksia”.

### *Ohjattavan arvostaminen ja kunnioittaminen*

STORY:n eettisissä ohjeissa on maininnat, että työnohjaaja kunnioittaa ohjattavan ammattitaitoa ja valintoja – silloinkin kun ne ovat johtaneet epäonnistumiseen.

Työnohjaaja luottaa ohjattavan kehittymismahdollisuuksiin. Työnohjaaja jättää riittävästi tilaa ohjattavan kasvuun, liikkumiseen – jopa perääntymiseen.

SCY:n eettisissä ohjeissa todetaan, että: ”kunnioitan asiakkaani tarpeita ja tavoitteita sekä hänen ainutlaatuisuuttaan ja itsemääräämisoikeuttaan. Uskon siihen, että asiakkaani voi kehittyä ja että hänellä on jo olemassa tai hän kykenee hankkimaan kaikki ne voimavarat, jotka hän kehittymiseensä tarvitsee. Coachina kuuntelen asiakastani arvostavalla asenteella.”

#### *Ohjaajan vastuu suhteessa ohjattavaan*

Työnohjaajan vastuulla on STORY:n ohjeiden mukaan, että hän antaa tietonsa ja kokemuksensa ohjattavan käyttöön. Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään. Työnohjaajalla on myös riittävä etäisyys ohjattavaan. Aikaisemmat kontaktit ohjaajan ja ohjattavan välillä on syytä tuoda keskusteluun tilaajan ja ryhmäohjauksessa ryhmän kanssa ennen sopimuksen tekoa. Myös SCY:n ohjeissa coacheja kehoitetaan olemaan rehellisiä ja kertomaan asiakkaalleen, jos on olemassa eturistiriitoja, joiden vuoksi suhteen luottamuksellisuus tai objektiivisuus saattaa vaarantua.

SCY:n eettisten ohjeiden mukaan coach vakuuttaa, että hän ymmärtää vastuunsa asiakkaansa hyvinvoinnista ja kaikki hänen valitsemansa toimenpiteet tähtäävät asiakkaan etuun. Coach lupaa olla asiakkaansa tasa-arvoinen keskustelukumppani ja rakentava kommentteissaan. Coach ei tee päätöksiä asiakkaansa puolesta, vaan pyrkii kaikin tavoin tukemaan häntä tekemään itseään koskevat päätökset. Hän tunnistaa roolinsa asiakkaan kehittymisen välineenä, mutta on tietoinen myös suhteessa mahdollisesti syntyvästä auktoriteettiasetelmasta ja suhtautuu siihen vastuullisesti.

Myös SCY:n eettisissä ohjeissa on maininta ammatillisesta etäisyydestä ohjattavaan. ”Coaching-suhteessa coach pitää riittävän ammatillisen etäisyyden, jotta kykenee ohjaamaan asiakastaan neutraalisti ja objektiivisesti”. SCY:n eettisten ohjeiden mukaan coach sitoutuu coachingissa käsittelemään vain läsnä olevan asiakkaansa kehitystä. Asiakasta ohjataan käsittelemään muutosta oman itsensä kautta.

EMCC:n eettisissä ohjeissa todetaan vielä, että coachit/mentorit ”eivät käytä asiakasta hyväkseen millään tavalla (esim. taloudellisesti, seksuaalisesti, jne.)”.



## Eettisyys suhteessa ohjaajaan itseensä

### *Osaamisen rajojen tunnistaminen*

Oman osaamisen rajojen tunnistaminen on kaikille ohjaustyötä tekeville tärkeää. STOr:n eettisissä ohjeissa tämä on mainittu seuraavasti: ”Työnohjaaja ei ylitä oman pätevyytensä rajoja. Jos ylitys kuitenkin tapahtuu, hän ottaa sen opiksi ymmärtääkseen, missä rajat kulkevat. Työnohjaajan toimintaan kuuluu pohtia kriittisesti, avoimesti ja ammatillisesti omaa työskentelyään.”

SCY:n eettisissä ohjeissa coach vakuuttaa, että hän on tietoinen oman osaamisensa tasosta ja ymmärtää rajansa. Hän pyrkii kaikin tavoin olemaan selvillä omista uskomuksistaan, arvoistaan, normeistaan ja asenteistaan, jotka saattavat vaikuttaa hänen työhönsä coachina. Coach vakuuttaa pyrkivänsä tekemään näkyväksi omaa käyttöteoriaansa, kuten toimintaansa ohjaavaa ihmis- ja oppimiskäsitystä.

EMCC:n eettisissä ohjeissa todetaan, että ”coachien ja mentoreiden tulee tarjota palvelujaan vain niille henkilöille ja niillä alueilla, joiden parissa toimimiseen heillä on ammatilliseen kehittämiseen ja koulutukseen, opintoihin ja ammatilliseen kokemukseen perustuva pätevyys. Muutoin, palvelukseen asiakasta tehokkaasti, heidän tulee soveltuvin osin tehdä yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa ohjaamalla asiakas toisen ammattilaisen luo. Epäselvissä tilanteissa coachien ja mentoreiden tulee tehdä tarvittavat toimenpiteet varmistaakseen, että heillä on työn edellyttämä kompetenssi ja ettei asiakkaille ja muille koidu vahinkoa.”

EMCC:n eettisissä ohjeissa todetaan vielä, että ”selvyyden vuoksi mainittakoon, että coaching- ja mentorointitoiminta eivät kuulu mielenterveyspalvelujen piiriin. Jos siis coacheilta/mentoreilta tiedustellaan mielenterveyspalveluita, tulee coachien/mentoreiden kieltäytyä tämän tyyppisten palvelujen tarjoamisesta ja ohjata tiedustelijat kääntymään pätevän mielenterveyspalvelun tarjoajan puoleen.”

### *Autenttisuus ja itsestä huolehtiminen*

STOr:n eettisten ohjeiden mukaan ”työnohjaaja on aidosti oma itsensä, sillä hänen persoonallisuutensa on hänen tärkein työvälineensä. Hän kantaa vastuuta siitä, että hänen työmääränsä pysyy kohtuullisena ja työnsä laatu hyvänä”. SCY:n eettisissä ohjeissa coach vakuuttaa ymmärtävänsä, että hänen tärkein työkalunsa on hänen oma persoonansa. Hän

lupaa pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja voimavaroistaan sekä vakuuttaa myös itse olevansa coachattavissa.

EMCC:n eettisissä ohjeissa coacheja ja mentoreita kannustetaan pitämään yllä välitöntä yhteyttä vanhempaan ja/tai kokeneempaan coachiin tai mentoriin, jonka puoleen kääntyä säännöllisin väliajoin, silloin kun he itse toimivat coaching- tai mentorointiohjelmassa. Tällaisen yhteydenpidon aiheena voi olla esimerkiksi coaching -/mentorointiohjelman aikana eteen tulevissa asiakkaan ongelmissa tukeminen tai niiden selvittäminen.

#### *Rehellisyys ja kollegojen kunnioittaminen*

EMCC:n eettisissä ohjeissa on maininta coachien ja mentoreiden rehellisyydestä: coachit ja mentorit eivät anna totuudenvastaisia tai harhaanjohtavia lausumia (esim. pätevydestään, osaamistasostaan, coaching- tai mentorointiprosessin tuloksista, jne.).

SCY:n eettisissä ohjeissa coach vakuuttaa, että hän kunnioittaa kollegoitaan, sillä kaikki voivat oppia toisiltaan uutta. Omalla toiminnallaan eettisiin ohjeisiin sitoutunut coach pyrkii myötävaikuttamaan kaikkien eettisesti toimivien kollegojen onnistumiseen työssään.

EMCC:n eettisissä ohjeissa on maininta, että coachit ja mentorit eivät ota muiden tekemästä työstä kunniaa itselleen.

#### *Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen*

Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on ohjaajan työssä olennaisen tärkeää. STORy:n eettisissä ohjeissa on ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä maininta: ”Työnohjaaja huolehtii omien voimavarojensa turvaamisesta ja ammattitaitonsa kehittämisestä.” SCY:n eettisissä ohjeissa coach sitoutuu kehittämään osaamistaan, ammattitaitoaan ja itseään jatkuvasti.

EMCC:n eettisissä ohjeissa ammatilliseen kehittämiseen kiinnitetty vielä enemmän huomiota. Ohjeissa todetaan, että coachien ja mentoreiden tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää pätevyyttään asianmukaisella valmennuksella ja koulutuksella. Lisäksi, kuten jo aikaisemmin mainitsin, coacheja ja mentoreita kannustetaan pitämään yllä välitöntä yhteyttä vanhempaan ja/tai kokeneempaan coachiin tai mentoriin. Oma ammattitaitoaan voi kehittää oman coachin tai mentorin kanssa käytävissä keskusteluissa ja omien ohjaustapausten käsittelyssä.

## Arviointi

Eettisissä ohjeissa on myös mainintoja ohjauksen arvioinnista. STOr:n ohjeissa todetaan, että ”Työnohjauksen tuloksellisuutta on arvioitava ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän kannalta, ja että palautteen antamiselle ja arvioinnille on varattava riittävästi aikaa.” SCY:n eettisissä ohjeissa coach vakuuttaa, että hän tarkkailee asiakkaansa tarpeita ja kehittymistä ja antaa palautetta välittömästi, jos asiakas ei hänen mielestään hyödy suhteesta tai coachin työskentelystä hänen coachinaan. Coach myös vakuuttaa, että hän ei tietoisesti pitkitä asiakassuhdetta oman hyötynsä vuoksi.

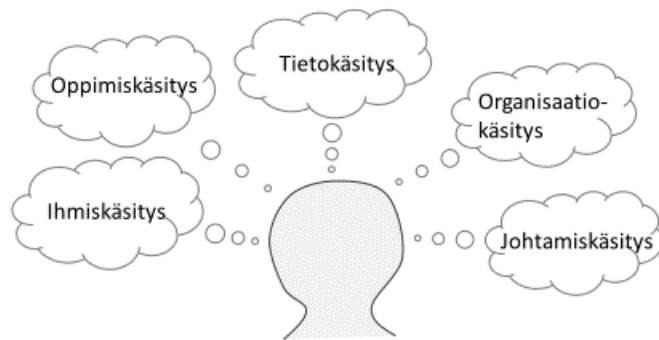
Työnohjaajien, coachien ja mentoreiden eettiset ohjeet ovat hyvin samankaltaisia. Tämäkin osoittaa, että kaikkien näiden ohjausmuotojen ydin on samankaltainen ja ohjaajan toiminta noudattelee samanlaisia periaatteita sekä suhteessa tilaajaan että ohjattaviin ja ohjaajaan itseensä.

## 6. OHJAUKSEN VIITEKEHYKSET

Keskityn tässä julkaisussa tarkastelemaan erityisesti eri ohjausmuotojen sekä erilaisten ohjaajien ajattelun ja toiminnan samankaltaisuutta. Ohjaustoiminnan ydin on samanlainen. Tämän osoittivat jo hyvin samankaltaiset eettiset ohjeet. Samanlaista on myös se, että eri ohjausmuotojen sisällä eri ohjaajien välillä on runsaasti eroavaisuuksia. Kaikkia ohjausmuotoja voidaan tarkastella lukuisista eri ohjausteorioista tai viitekehysistä käsin. Ratkaisukeskeisen työnohjaajan ajattelu ja toiminta esimerkiksi ovat lähempänä ratkaisukeskeisen coachin kuin psykodynaamisen työnohjaajan ajattelua ja toimintaa.

Sanna Vehviläisen ajatus ”ohjaus on inhimillisiin oppimis- ja työprosesseihin kohdistuvaa ja niitä edistävää toimintaa, jonka tehtävänä on ohjattavan toimijuuden vahvistaminen” on helppo laajalti hyväksyä. Myös siitä, että ”ohjauksessa haetaan keinoja, jotka auttavat ohjattavaa tunnistamaan tietonsa, taitonsa ja voimavaransa, arvioimaan toimintatapojensa toimivuutta, harjoittelemaan uusia tapoja ja osallisuutta” voidaan olla helposti yhtä mieltä. Samoin siitä, että ”toimijuuden vahvistuminen voi tuoda tunteen rauhoittumisesta, varmuudesta, kykenemisestä, omasta paikasta tai kuulumisesta jonnekin”. (Vehviläinen 2014)

Ohjauksen yhteiset päämäärät ja tavoitteet on helppo laajasti hyväksyä, mutta näkemys reiteistä ja keinoista tai painotuksista saattaa poiketa eri ohjaajien kesken jopa enemmän kuin eri ohjausmuotojen välillä. Ohjaajien taustateoriat eli se käsitteiden kokonaisuus, joka ohjaa työnohjaajan ajattelua ja toimintaa taustalla ja vaikuttaa pinnan alla (Ojanen 2001, Kärkkäinen 2014), voikin olla eri ohjaajien kesken hyvin erilainen. Taustalla vaikuttavat ohjaajien ihmis- ja oppimiskäsitykset sekä käsitys tiedosta. Organisaatiossa tapahtuvassa ohjauksessa olennaista on myös ohjaajan käsitys organisaation tai organisaatioiden toiminnasta sekä johtamisesta. Käsitykset ihmisistä, oppimisesta, tiedosta, organisaatioista ja johtamisesta eivät ole pysyviä. Ohjausteoriat syntyvät uudelleen erilaisissa ohjaustilanteissa ja ovat asiakas-, tilanne ja ohjaajasidonnaisia (Pekkari 2006, 57).



*Kuvio 8. Ohjaajan taustakäsityksiä*

### **Ihmiskäsitys**

Ohjaajan ihmiskäsitys säätelee sitä, miten hän kohtaa ohjattavansa, ja mitä hän ajattelee heidän halustaan, kyvystään ja mahdollisuuksistaan kehittyä. Hyvää ohjausta on oikeastaan aika vaikea tehdä, jos ohjaajan ihmiskäsitys on hyvin kielteinen. Jos hän ajattelee, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti laiskoja ja kehittymiskielteisiä sekä ulkoapäin ohjattavia, ohjaukselta on pohja pois. Ohjauksen ideanahan on, että ihmiset saadaan itse auttamaan itseään.

Ohjauksen kannalta on olennaista, mitä ohjaaja ajattelee ihmisluonnosta ja sitä kautta myös ohjauksen painopisteestä. Ihmiskäsityksissä voidaan hahmottaa ainakin eroja sen suhteen, pidetäänkö ihmisiä itseohjautuvina toimijoina vai ympäristöönsä sopeutuvina olentoina. Ympäristöönsä sopeutuvat ihmiset voidaan nähdä karkeasti ottaen joko biologiseen luontoympäristöönsä tai sosiaaliseen ympäristöönsä sopeutuvina. Itseohjautuvien ihmisten puolestaan nähdään ohjattavan joko kognitiivisten prosessien ja tavoitteellisen ajattelun avulla tai viettien, vaistojen tai psykologisten jännitteiden ohjaamina (<http://www.peda.net/veraja/projekti/centraa>, poimittu 31.8.2016)

Ihmiskäsityksiä voidaan kuvata seuraavilla neljällä ulottuvuudella (Kannisto 1994):

- Naturalistinen ihmiskäsitys
- Kulturalistinen ihmiskäsitys
- Essentialistinen ihmiskäsitys ja
- Eksistentialistinen ihmiskäsitys

### Naturalistinen ihmiskäsitys

Naturalistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on osa luontoa. Ihmisen tehtävänä on sopeutua siihen luontoympäristöön, jossa hän elää. Ihmisen toiminnan tarkoituksena on selviytyä ja hänen toimintaansa tarkastellaan sen mukaan, miten se edistää selviytymistä. Toiminta on biologisesti määräytyntä.

Ohjauksessa naturalistisen ihmiskäsityksen painottuminen saattaa näkyä biologian ja ihmisen evoluution vahvana huomioimisena. Esimerkiksi voi ottaa vaikka evoluution ja aivotutkimustulosten korostamisen ohjauksen lähtökohtina. Näitä tutkimustietoja voidaan käyttää monella tavalla hyödyksi ohjauksessa. Niiden avulla voidaan korostaa joko toimijuuden rajoitteita tai mahdollisuuksia.

### Kulturalistinen ihmiskäsitys

Kulturalistisessa ihmiskäsityksessä korostuu ajatus, että ihminen tulee varsinaisesti ihmiseksi sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden kanssa. Kulttuuri ja yhteiskunta tekevät ihmisestä inhimillisen olennon. Oppimansa kielen avulla ihminen jäsentää ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Kieli onkin ratkaiseva tekijä, joka erottaa ihmisen muista eläimistä.

Ohjauksessa kulturalistinen ihmiskäsitys näkyy ohjattavien sosiaalisen ympäristön ja kielen tutkimisena. Ihminen nähdään oman kielellisen ympäristönsä muovaamana. Ohjauksessa korostuvat esimerkiksi työn ja työorganisaation tavoitteet ja niihin sopeutuminen sekä työyhteisöissä ja yhteiskunnassa tapahtuvat kulttuuriset ilmiöt.

### Essentialistinen ihmiskäsitys

Essentialistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisellä on jo syntyessään jokin erityinen olemus, joka määrää sen millaiseksi ihmiselämä jatkossa kehittyy. Ihmisen tulisikin noudattaa elämässään jotain tiettyä järjestystä ja arvopohjaa. Järkensä avulla ihminen voi

ymmärtää oman paikkansa maailmassa ja löytää sen, miten hänen tulisi tätä elämää elää. Voidaan ajatella, että ihmisen tehtävänä on kehittyä omaksi itsekseen.

Essentialistisesti painottuvassa ohjauksessa pohditaan paljon ihmisyyttä, sisäistä tasapainoa sekä sopusointua ympäristön vaatimusten kanssa. Tarkoituksena on löytää oma luonnollinen ja luonteva tapa olla, elää ja tehdä työtä.

### Eksistentiaalinen ihmiskäsitys

Eksistentiaalisen ihmiskäsityksen mukaan ei ole olemassa mitään valmista ihmisenä olemisen mallia. Ihminen on vapaa ja samalla pakotettu rakentamaan maailmansa omien valintojensa kautta. Eksistentiaalisuus pitää ihmisen olemassaoloa (existentia) ensisijaisena verrattuna hänen olemukseensa (essentia). Eksistentiaalisuudessa yksilöllä on täysi vastuu luoda merkitys omalle elämälleen.

Ohjauksessa, jossa painottuu eksistentiaalinen ihmiskäsitys, ohjaaja auttaa ohjattavaa löytämään tavoitteitaan sekä suuntaa elämälleen ja työlleen. Samalla korostuu myös vastuun pohdinta omista valinnoista. Ohjaajalla ei ole mitään valmista mallia tai ohjetta, vaan hän kunnioittaa ohjattavan yksilöllisiä kokemuksia, toiveita ja tavoitteita. Ihminen itse määrittää oman todellisuutensa ja elämänsä tarkoituksen.

Tuskin kukaan ohjaaja toimii työssään tiukasti vain yhden edellä mainitun ihmiskäsityksen mukaan. Eri ihmiskäsitykset näyttäytyvät tavallisesti kaikki käytännön ohjaustyössä. Jokaisella ohjaajalla on kuitenkin oma ihmiskäsityksensä ja sen näkyväksi tekeminen itselle auttaa myös tarvittaessa kehittämään sitä. Eri ihmiskäsityksiin perehtyminen taas auttaa ohjaajaa näkemään ihmisyyden eri puolia ja huomiomaan ne joustavasti ohjauksessaan.

### **Oppimiskäsitys**

Ohjauksessa on kyse kehitymisestä ja oppimisesta. Olennaista on tällöin pohtia, millaista oppimista tavoitellaan ja mitä ylipäätään pidetään oppimisena. Oppimiskäsitys nouseekin tärkeään asemaan. Ohjaajan oppimiskäsityksen lisäksi olennaista on myös ohjattavan oma sekä ohjausta tilaavan organisaation oppimiskäsitys. Jos nämä oppimiskäsitykset ovat samansuuntaisia, ohjauksella on lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet onnistua. Erilaisista oppimiskäsityksistä kuitenkin voidaan ja niistä kannattaa keskustella ja siten

parhaassa tapauksessa avata sekä ohjaajalle, ohjattavalle että koko organisaatiolle uudenlaisia näköaloja.

Kuten ihmiskäsityksen suhteen, meillä jokaisella on jonkinlainen oppimiskäsitys. Se voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, mutta kuitenkin se on jokaisella, niin ohjaajalla kuin ohjattavallakin. Tämä käsitys oppimisesta säätelee meidän toimintaamme myös ohjaustilanteessa.

Oppimiskäsitykset jaotellaan usein behavioristiseen, humanistiseen, kognitiiviseen ja konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen (mm. Rauste-von Wright & von Wright 1996; Ruohotie 2000; Tynjälä 1999). Konstruktivistista oppimiskäsitystä voidaan tarkastella yksilön tiedonkäsittelyn näkökulmasta tai osana sosiaalista ympäristöä.

### Behavioristinen oppimiskäsitys – oppiminen käyttäytymisen muutoksena

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppimisessa huomio kiinnitetään ulkoiseen käyttäytymiseen. Oppijan käyttäytymistä säädellään palkkiolla ja rangaistuksella. Behavioristinen oppimiskäsitys ei huomioi oppijan omaa ajattelua eikä hyödynnä hänen omia kokemuksiaan. Olennaista on saada aikaan ulkoiseen ärsykkeeseen oikeanlainen reaktio. Oppimistavoitteet kuvataankin selkeästi, konkreettisesti ja mitattavissa olevasti. Oikeansuuntaisia reaktioita vahvistetaan välittömällä palautteella. Väärät reaktiot joko sivuutetaan mahdollisimman nopeasti tai niistä seuraa rangaistus.

Behavioristinen oppimiskäsitys vaikuttaa äkkiseltään ohjauksen maailmaan täysin sopimattomalta. Kuitenkin moni ohjaaja tai esimies voi löytää itsestään behavioristin, ainakin joskus. Tämä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa ajatellaan, että opetetaan ihmisiä toimimaan jonkin tietyn hyväksi havaitun mallin mukaisesti. Esimerkiksi voidaan ottaa vaikka kehityskeskustelut tai muunlaiset ohjauskeskustelut. Keskustelumallien taustoja ei paljon selitellä vaan toimintamalli pyritään opettamaan ja harjoittelemaan niin hyvin, että se painuu selkäyttimeen. Harjoitteluvaiheessa annetaan yksityiskohtaista palautetta toiminnan sujumisesta eli missä kohdin toiminta onnistui ja missä kohdissa on vielä parannettavaa.

Behavioristinen oppimiskäsitys hukkaa oppijoiden kokemusten hyödyntämisen ja tavallaan aliarvioi oppijoiden aikaisempaa osaamista. Toisaalta se voi olla ylioptimistinen sen suhteen, mitä ihmisten on mahdollista oppia. Siinä ei huomioida mahdollisia oppijoiden oppimisen sisäisiä esteitä. Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan kuka tahansa voi periaatteessa oppia mitä tahansa.



Behavioristispainotteinen ohjaaja arvostaa omassa ohjauksessaan konkreettisia ulkoisesti havaittavissa olevia ja mitattavia tavoitteita. Hän antaa ohjattavalleen neuvoja ja vinkkejä sekä harjoituttaa hänelle hyviksi havaittuja toimintamalleja ja käyttäytymistä. Ohjaaja antaa ohjattavalle paljon kiittävää palautetta ja kannustusta, kun ohjattava toimii oikein eli annetun toimintamallin mukaan.

### Kognitiivinen oppimiskäsitys – oppiminen tiedon prosessointina

Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä huomioidaan ihmismielen tiedonkäsittelyn prosessit ja oppiminen nähdään tiedon käsittelynä. Oppijalla on aktiivinen rooli oppimisessa. Hän valikoi aktiivisesti tietoa sekä käsittelee ja kehittää sitä.

Mielekkyydellä ja motivaatiolla on oppimisessa tärkeä rooli. Oppiminen alkaakin tavallisesti oppijan käytännön elämän pulmista ja ristiriidoista. Aikaisemmalla tiedolla ja osaamisella ei pärjätäkaan uusissa tilanteissa ja syntyy tiedollinen ristiriita. Tämä ristiriita herättää halun oppimiseen. Ristiriita ratkaistaan joko hankkimalla uutta tietoa ja sulauttamalla tämä uusi tieto oppijan aikaisempaa tietoon (assimilaatio) tai järjestelemällä aikaisempaa tietoa uudella tavalla (akkommodaatio). Oppiminen tuottaa tietorakenteita eli skeemoja. Nämä skeemat ohjaavat toimintaamme ja ovat sekä portteja että ponnahduslautoja uuden oppimiselle.

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaisessa ohjauksessa korostuu tiedon prosessointi ja ymmärtäminen sekä ohjattavan omien skeemojen tunnistaminen. Tunteiden käsittely ei korostu tai niitä käsitellään tiedollisesta näkökulmasta. Kognitiivisessa ajattelussa korostuvat myös oppijoiden metakognitiivisten taitojen kehittäminen eli tietoisuus omista tiedonkäsittely- ja oppimisprosesseista. Kognitiivinen ohjaaja auttaa ohjattavia kehittämään oppimistaitojaan.

### Humanistinen oppimiskäsitys – oppiminen henkilökohtaisena kasvuna

Humanistinen oppimiskäsitys istuu luontevasti ohjauksen maailmaan ja monet kokeneet ohjaajat toimivatkin sen tausta-ajatuksen mukaisesti. Humanistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen nähdään persoonallisena ”minän” kasvuna. Ohjauksen tehtävänä onkin tukea oppijan omaa aktiivista toimintaa ja auttaa häntä omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Tavoitteena on oppijan kokonaisvaltainen kasvaminen ja kehittyminen persoonana.

Ohjauksessa luotetaan oppijan itseohjautuvuuteen ja tarpeeseen toteuttaa itseään. Oppimisen nähdään olevan aina yksilöllistä ja oppija hyödyntää aikaisempia henkilökohtaisia kokemuksiaan uutta oppiessaan. Oppimisen ajatellaan vaativan paljon oppijalta. Hän on toisaalta vapaa, mutta myös vastuullinen omasta oppimisestaan. Ohjauksessa edetään tilanteiden ja ohjattavan kulloistenkin tarpeiden mukaan.

Humanistinen ohjaaja luottaa hyvin paljon ohjattaviinsa sekä heidän haluunsa ja kykyynsä reflektoida toimintaansa. Ohjaaja antaa ohjattavalle paljon vapautta ja kuuntelee herkäällä korvalla ohjattavan tarpeita. Ohjaaja ei tyrkytä omia ajatuksiaan eikä apuaan, jos ohjattava ei pyydä. Ohjaaja ei myöskään voi suunnitella ohjausta etukäteen, sillä ohjauksessa edetään aina ohjattavan tai ohjattavien tarpeiden mukaan.

### Konstruktivistinen oppimiskäsitys – oppiminen tiedon rakentamisena

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on aktiivista tiedon rakentamista. Tietoa ei voida siirtää, vaan jokainen oppija rakentaa sen itse uudelleen (konstruoi) omassa mielessään. Konstruktivismiin liittyy ajatus, että oppijan aikaisemmat tiedot, käsitykset ja kokemukset opittavasta asiasta säätelevät sitä, mitä hän asiasta havaitsee ja miten hän asiaa tulkitsee. Tämän vuoksi sama asia voidaan havaita ja tulkita eri tavalla. Uutta tietoa omaksutaan aina käyttämällä aikaisemmin opittua.

Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä korostuu toiminta. Oppimistarpeen ajatellaan nousevan oppijan omiksi koetuista ongelmista ja arjen toimintaan liittyvistä kysymyksistä. Ne toimivat motivaattoreina omille kokeiluille, ongelmanratkaisuyrityksille, pohdinnoille ja tarpeelle ymmärtää kysymyksiin liittyviä ilmiöitä. Oppiminen tapahtuu myös toimintaa varten eli sen on tarkoitus palvella toiminnan kehittymistä. Oppiminen on aina oppijan oman toiminnan tulosta. Tietoa ja osaamista ei voi syöttää oppijalle ulkoapäin. Oppimisen laatua pidetään määrää tärkeämpänä. Olennaisempaa on, miten jokin asia on opittu, kuin kuinka paljon on opittu.

Jos humanistisessa oppimiskäsityksessä ihminen nähdään lähtökohtaisesti itseohjautuvana ja omaa toimintaansa refleктоivana toimijana, konstruktivistisen käsityksen mukaan itseohjautuvuus, minän kasvu ja itsereflektiiviset valmiudet eivät ole sisäsyntyisiä, vaan ne on opittava. Kaikki ihmiset eivät välttämättä ole halukkaita tai tottuneita toimimaan kaikissa tilanteissa itseohjautuvasti ja refleктоimaan toimintaansa. Tämä asettaa omat haasteensa ohjaukselle.

Sosiokonstruktivistisen käsityksen mukaan yksilön oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sosiaalisissa prosesseissa mukana olleille yksilöille kertyy jaettua tietoa ja tulkintaa, yhteistä tietoisuutta, joka suuntaa myöhempää oppimista. Se, millaista yhteistä tietoisuutta luodaan, millaista jaettua tulkintaa syntyy ja miten tietoa jaetaan organisaatioissa, vaikuttaa oppimiseen. Yksilöiden oppimiseen vaikuttaa hyvin paljon se, millainen organisaatio tai työyhteisö itsessään on ja miten se toimii. Työ itsessään on monipuolinen oppimisympäristö. Se voi olla sitä sekä hyvässä että pahassa.

Konstruktivistinen ohjaaja pyrkii rakentamaan mahdollisimman hyvän oppimisympäristön ohjaukseensa. Ohjauksessa käsitellään arjen tilanteita ja pyritään oppimaan niiden avulla pintaa syvemältä myös ohjattavien omista toiminta- ja ajattelumalleista. Ryhmissä jokaisen osallistujat näkemykset pyritään saamaan esille, jotta niitä voidaan hyödyntää muiden oppimisessa. Ajatuksia ja ideoita jakamalla luodaan samalla yhteisiä merkityksiä ja yhteistä suuntaa toiminnalle. Konstruktivistisesti ajatteleva ohjaaja voi tuoda myös omia ideoitaan esille tasa-arvoiseen dialogiin, jos katsoo niiden hyödyttävän ohjattavia.

### Oppimiskäsitysten muuttuminen

Käsitys oppimisesta on muuttunut vuosien myötä ja ohjauksen osapuoletkin tarvitsevat oppimiskäsitystensä päivittämistä. Enää ei ajatella, että ohjattava oppii, kun kokeneempi ohjaaja, esimies tai kollega kertoo tai näyttää hänelle jonkin hyvän toimintamallin tai idean (behavioristinen oppimiskäsitys). Ei riitä, että toinen kertoo tai näyttää sen selkeästi ja hyvin jäsentäen. Toki tämä voi auttaa oppimista, mutta tietoa tai osaamista ei voi siirtää. Ohjaajan kertoma tai näyttämä asia vasta käynnistää ohjattavassa ajatuksia, jotka voivat johtaa tai olla johtamatta oivalluksiin ja toiminnan muuttamiseen.

Oppijan täytyy itse työstää asiaa mielessään ja ikään kuin rakentaa (konstruoida) asia uudelleen omassa päässään. Uusia asioita ei istuteta neitseelliseen maastoon, vaan oppijan aikaisemmat kokemukset, tiedot ja taidot vaikuttavat siihen, miten uusi asia otetaan vastaan ja millaiseen maastoon sitä yritetään istuttaa. Oppija siis hyödyntää oppiessaan sitä osaamista ja kokemusta, jota hänelle on kertynyt ennestään. Joskus tämä aikaisempi osaaminen auttaa uuden oppimisessa ja toisinaan se on tehokkaana esteenä oppimiselle ja muutokselle. Tavallisesti taustalla on sekä vahvuuksia että esteitä. Ohjaaja voi auttaa ensisijaisesti joko vahvistamaan vahvuuksia tai purkamaan esteitä.

Kummallakin tavalla voidaan auttaa ohjattavaa oppimaan ja kumpaakin tapaa kannattaa hyödyntää.

Toinen näkökulma on oppimisen sosiaalisuus. Mitä ohjaaja ajattelee siitä? Oppiminen ei tapahdu tyhjiössä ja työympäristö vaikuttaa oppimiseen. Millaisia mahdollisuuksia työ ja siihen liittyvä kulttuuri antavat oppimiselle? Entä millaisia mahdollisia oppimisen esteitä työympäristöön liittyy? Entä miten ryhmät ja työyhteisöt voivat oppia yhdessä ja luoda toimivampia käytäntöjä, joista voidaan taas yhdessä oppia? Kuinka paljon oppimisen sosiaalista luonnetta hyödynnetään ohjauksen organisoinnissa, itse ohjaustilanteissa sekä ohjaustapaamisten välisessä työskentelyssä?

### **Käsitys tiedosta**

Ohjaajan käsitys tiedosta liittyy edellä esiteltyihin ihmis- ja oppimiskäsityksiin. Tieto voidaan nähdä karkeasti ottaen pysyvänä, muuttumattomana ja absoluuttisena tai tilannekohtaisena, muuttuvana ja suhteellisena. Pysyvää tai absoluuttista tietoa on silloin, kun tilanteisiin ja asioihin on olemassa oikeat vastaukset ja nämä vastaukset täytyy vain oivaltaa tai osata kaivaa esiin. Ohjaustilanteissa se tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että asioiden *todelliset* syyt saadaan selville ja sitä kautta niiden ratkaisemiseksi löydetään oikeat ja kestävät ratkaisut. Tällainen tietokäsitys linkittyy usein behavioristiseen oppimiskäsitykseen.

Tietokäsitys on tilannekohtainen tai suhteellinen silloin, kun ohjaaja ajattelee, että tieto on muuttuvaa eikä ehdottomia totuuksia ole. Tieto muodostuu ihmisten välisessä kommunikaatiossa ja usein asiat voivat olla sekä että (ei joko tai). Työyhteisöjen ristiriitatilanteissa esimerkiksi kaksi ihmistä voi nähdä saman tilanteen hyvin eri tavalla ja molempien kokemus tilanteesta on totta. Ohjauksessa voidaan tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja luoda yhteistä ymmärrystä sekä muotoilla uudelleen tarinaa itsestä ja koko työyhteisöstä. Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä on tavallaan sisäänrakennettuna suhteellinen tietokäsitys.

Ohjaajan ammatillinen peruskoulutus ja kokemus vaikuttavat hänen tietokäsitykseensä. Opettajien tietokäsitystä koskevassa tutkimuksessa tuli ilmi, että tekniikan ja liikenteen alan opettajien keskuudessa painottui muuttumaton ja staattinen tietokäsitys, sosiaali- ja terveysalalla muuttuva ja dynaaminen tietokäsitys. Kaupan ja hallinnon alalla painottuivat sekä staattinen että dynaaminen tietokäsitys (Leinonen 2008). Ohjaajien tausta vaikuttaa luonnollisesti niihin lähtökohtiin, joista he hahmottavat maailmaa ja ohjaustilanteita.

Ohjaajan tietokäsitys voi olla vastakkainen ohjauksen tilaajan ja ohjattavien tietokäsityksen kanssa. Tilaaja tai ohjattavat voivat olettaa, että ohjaaja asiantuntijana tietää tai saa selville, mitkä ovat asioiden oikeat syyt ja hänen tulisi myös ne kertoa (absoluuttinen tietokäsitys). Ohjaaja voi joutua vaikeaan asemaan, jos hän ajattelee, että ohjattavat ovat omien asioidensa parhaita asiantuntijoita ja heidän tulisi yhdessä keskustella asioista, jotta yhteistä ymmärrystä syntyisi. Todellisia ja perimmäisiä syitä ei lähdetäkään etsimään (suhteellinen tietokäsitys).

Tilanne voi olla myös päinvastainen. Ohjattava tai ohjattavat haluavat ohjaajasta itselleen peilin tai keskustelukumppanin, jonka kanssa voi selkiyttää omia ajatuksiaan. Ohjaaja voi kuitenkin asettua asiantuntijaksi, joka tekee ”oikeita” diagnooseja ja jakaa neuvojaan, vaikka ohjattava ei niitä kaipaisi.

### **Organisaatiokäsitys**

Ohjaaminen ei tapahdu irrallaan organisaatioista ja työympäristöistä. Monet ohjaajat ovat erikoistuneet toimimaan jollakin tietyllä toimialalla ja tuntevat olonsa varmaksi ja mukavaksi näissä ympäristöissä. Eri aloille onkin muodostunut omanlaisensa ohjauskulttuuri ja vahvat käsitykset oikeanlaisesta ohjauksesta. Ne tavallisesti kietoutuvat yhteen edellä käsiteltyjen ihmis-, oppimis- ja tiedonkäsitysten kanssa. Oikeanlainen ohjaus tietyllä alalla voi kuitenkin olla soveltumatonta toisella. Ehdottomia totuuksia ohjauksessa näyttää olevan hyvin vähän.

Eri sidosryhmien roolit ja huomioiminen ohjauksessa voivat vaihdella alalta toiselle. Yksityisissä yrityksissä esimerkiksi omistajien intressien huomioiminen ja liiketaloudelliset näkökulmat ovat esillä toisin kuin vaikkapa kolmannella sektorilla. Tiukan taloudellisen tilanteen vuoksi taloudelliset näkökulmat täytyy tosin huomioida nykyään kaikilla aloilla. Tekemisen tempo ja pitkäjänteisyys kuitenkin vaihtelevat yhä edelleen ja se näkyy esimerkiksi ohjausprosessien pituuksissa. Yksityisissä yrityksissä ohjausprosessit ovat tavallisesti lyhyempiä kuin esimerkiksi vaikkapa kirkon työnohjauksissa. Coaching lyhyempine prosesseineen onkin viime vuosina lyönyt itsensä läpi juuri yritysmaailmassa. Kuvaavaa on erään haastattelemani kokeneen ohjaajan lausuma: ”Coachin osaamiseen kuuluukin sen sietäminen, että työelämä voi olla tuloshakuista toimintaa.” Organisaatiot ovat myös eri tavalla kiinnostuneita ohjauksen tuloksista ja toiset haluavat olla määrittelemässä tarkemmin ohjauksen tavoitteita kuin toiset. Organisaatioiden rooli ohjauksen tavoitteiden määrittelyssä ja tulosten seurannassa vaihtelee.

Ohjaajan tulee kirkastaa itselleen, ohjaako hän yksilöä, yksilöitä tai yksittäisiä työyhteisöjä vai kaikkia heitä osana työorganisaatioitaan tai kenties osana koko yhteiskuntaa. Miten vastuu ohjattavien omasta toiminnasta näyttäytyy työyhteisöjen, organisaatioiden (ja yhteiskunnan) tasolla? Pohditaanko ohjauksessa vain ohjattavien omaa etua vai tarkastellaanko ohjattavan toimien vaikutuksia laajemmin? Millaisessa ympäristössä ohjattavat työskentelevät ja miten se vaikuttaa ohjaukseen? Onko ohjaajan ajattelussa ensisijaisesti ohjattavana yksilö tai ryhmä, hänen työorganisaationsa vai kenties yhteiskunta ja koko työelämä?

### **Johtamiskäsitys**

Ohjaajan johtamiskäsitys säätelee sitä, millaisena hän näkee johtajan ja esimiehen roolin sekä oman suhteensa johtajuuteen. Vaikka ohjaaja ohjaisikin yksittäistä asiantuntijaa, on johtajuus aina jollain tavalla läsnä siinäkin ohjaussuhteessa. Henkilökohtaisessa ohjauksessa sivutaan aina tavalla tai toisella esimiehen toimintaa tai suhdetta esimieheen.

Selvemmin ohjaajan johtamiskäsitys tulee esille tilanteissa, joissa hän ohjaa esimiestä tai työyhteisöä. Millaista tukea ohjaaja antaa esimiehelle, joko tämän omassa ohjauksessa tai työyhteisön työnohjauksessa? Jos esimiehen ja muun henkilöstön välille syntyy vastakkainasettelua, miten ohjaaja näissä tilanteissa toimii? Ymmärtääkö hän enemmän esimiestä vai muuta henkilöstöä? Kumman puolelle hän asettuu?

Johtamista ja erilaisia johtamiskäsityksiä on tutkittu paljon. Douglas McGregor esitteli jo 1960-luvulla karkean jaon X- ja Y-johtamiseen (myöhemmin transaktionaalinen ja transformatiivinen johtaminen). Sen mukaan johtaminen voi olla joko autoritääristä, käskyttävää ja kontrolloivaa (X) tai osallistavaa, tilaa antavaa ja alaisiin luottavaa (Y). Kumpaa näkökulmaa ohjaaja kannattaa? Onko hänen käsityksensä yhteneväinen esimiehen kanssa? Miten ohjaajan oma esimiestausta ja kokemus vaikuttavat tähän? Vaihteleeko johtamiskäsitys ammatti- ja toimialoittain?

Ihmis-, oppimis- ja tiedonkäsitykset sekä erilaiset käsitykset organisaatioista ovat kiinteässä yhteydessä johtamiskäsityksiin. X-johtamiseen liittyy käsitys siitä, että ihmisiä pitää valvoa ja heille pitää yksityiskohtaisesti opettaa oikeat toimintatavat. X-teoriaan saattaa liittyä myös ajatus, että esimies tietää, mikä on oikein ja hänen pitää se myös tuoda esille alaisilleen. Y-johtamisteoriaan taas puolestaan liittyy ajatus, että ihmisiin voi luottaa, he ovat itseohjautuvia ja keksivät myös itse ratkaisuja työhön liittyviin

ongelmatilanteisiin ja kehittämistarpeisiin. Yhtä ainoaa totuutta tai oikeaa toimintatapaa ei ole, hyviä vaihtoehtoja on useita.

Molemmat johtamismallit ovat yhä edelleen edustettuina suomalaisessa työelämässä (esim. Krushe-Poutanen 2008 ja Tuominen 2013) ja näyttäytyvät myös ohjaustilanteissa. Johtamismallien yleisyys vaihtelee jonkin verran esimerkiksi toimialoittain. Krushe-Poutanen tutki pro gradussaan kuinka X- ja Y- johtamismallit ovat edustettuina Vaasan kaupungin esimiesten keskuudessa. Lähes kaikki pitivät osallistavaa Y-teoriaa parempana. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa on ajattelun ja toiminnan tarkastelu erikseen. Miehet ajattelivat yleisemmin Y-teorian mukaisesti, kun taas naiset toimivat yleisemmin sen mukaan.

Esimiehen rooli vaihtelee sen mukaan, millaisia alaisia hän johtaa. Kun toimitaan monimuotoisissa ympäristöissä (complex environments), joissa alaisilla on enemmän asiantuntemusta johdettavissa asioissa, kuin esimiehellä itsellään, transformatiivisen johtamisen neljä ulottuvuutta (esimerkillä johtaminen, kehittymisen tukeminen, motivointi ja voimaannuttaminen) jakautuvat innovaatioprosesseissa useamman yksilön välillä eivätkä ole riippuvaisia yksilöiden asemasta organisaatiossa (Hyypiä, M. 2013). Tällöin voidaan puhua jaetusta johtajuudesta. Jos ohjaajalla on hyvin perinteinen käsitys johtamisesta ja esimiehen roolista, hänen voi olla vaikea ymmärtää organisaatioita, joissa toimitaan jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan.

### **Eri teorioiden anti ohjaukselle**

Eri ohjausmuotoja voidaan tarkastella monenlaisista ohjausteoreettisista näkökulmista käsin. Teoriat voivat auttaa jäsentämään ja hahmottamaan ohjaustilanteiden moninaisuutta. Ne tuovat kuitenkin vain jotkin asiat ohjauksesta näkyville, sillä maailma ei ole koskaan niin tarkkaan jaoteltavissa, kuin teoriat antavat ymmärtää. (Pekkari 2006, s. 57). Vahva sitoutuminen johonkin tiettyyn ohjausteoriaan voi tehdä ohjaajan sokeaksi niille ilmiöille, jotka eivät kyseisen teorian piiriin kuulu. Eri teorioiden antia onkin hedelmällistä tarkastella siitä näkökulmasta, mikä on niiden erityinen vahvuus tai anti ohjauksessa (esim. Helander & Seinä 2006, Kärkkäinen 2014) ja miten eri teoriat täydentävät toisiaan.

Tarkastelen jatkossa lyhyesti psykodynaamista, kognitiivista sekä konstruktivistista näkökulmaa ohjauksessa. Konstruktivistisen näkökulman sisällä huomioin ratkaisu- ja voimavarakeskeisen, narratiivisen sekä sosiodynaamisen ohjauksen (Helander & Seinä

2006). Lisäksi käsittelen systeemistä näkökulmaa ohjauksessa. Lukuisia muitakin tapoja hahmottaa ohjausta on olemassa (esim. morenolainen rooliteoria tai nlp-näkökulma). Eri teorioissa ihmiskäsitys, oppimiskäsitys ja tiedonkäsitys painottuvat hieman eri tavoin. Sama koskee organisaatio- ja johtamiskäsityksiä.

### Psykodynaaminen näkökulma

Psykodynaaminen näkökulma kiinnittää huomion ohjattavan kokemukseen, tunteeseen ja ajatteluun sekä psyyken rakenteeseen, puolustus- ja selviytymiskeinoihin sekä tunteensiirtoon ohjauksessa. Tausta-ajatuksena on, että ihminen pyrkii sisäiseen tasapainoon ja eheään kokemukseen itsestä ja hänen ulkoinen toimintansakin palvelee tätä pyrkimystä. Toiminnan ulkoiset tavoitteetkin valitaan mielen sisäistä eheyttä palvelevalla tavalla (Latomaa 2000).

Ohjauksessa olennaista on ohjattavan kokemusten ja kokemusmaailman tutkiminen. On tärkeää, että ohjattava saa vapaasti pohtia itseään ja tulevaisuuttaan. Ohjaus tapahtuu avoimessa ja luottamuksellisessa ohjaussuhteessa ja tätä suhdetta analysoidaan osana ohjausta.

Ohjaajan tehtävänä on luoda turvalliset ja otolliset olosuhteet, sekä tuoda esille myös ajattelun ja toiminnan taustalla olevia tiedostamattomia tekijöitä. Ohjauksessa tutkitaan ja reflektoidaan niitä kokemuksia, joita työssä on saatu, ja etsitään jatkumoa menneen ja tulevan välillä. Ohjauksessa on vahva yksilönäkökulma ja ohjauksessa käsiteltävien ongelmien syy-seuraussuhteiden pohdinta.

Psykodynaamisessa ohjauksessa työskentelymenetelmänä käytetään tavallisesti keskustelua. Erilaisia kuvallisia menetelmiä voidaan käyttää myös tuomaan esille mielen tiedostamattomia alueita. Ohjauksessa käytetään paljon case-työskentelyä. Konkreettisia tapahtumia tarkastelemalla päästään tutkimaan ohjattavien sisäistä todellisuutta ja kokemuksia.

### Kognitiivinen näkökulma

Kognitiivinen näkökulma keskittyy yksilön havaitsemis-, tiedonkäsittely- ja päätöksentekoprosessien tarkasteluun. Se auttaa ohjattavaa tulemaan tietoiseksi erilaisista vaihtoehdoista valinta-, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Kognitiivisen ohjauksen avulla pyritään tuomaan esille ohjattavan päätöksentekoprosessia



ja erittelemään uskomukset tosiasioista. Oleellista on ohjattavan oman ajattelun herättely ja erilaisten vaihtoehtojen löytäminen, punnitseminen ja arvioiminen.

Vaikka kognitiivista näkökulmaa on pidetty järkeen perustuvana ohjausmuotona, sen avulla voidaan tarkastella ja käsitellä vaikeitakin tunteita. Apuna voi käyttää tapahtuma – ajatus – tunne -ketjua. Siinä tuodaan esille, että tapahtumat sinänsä eivät aiheuta tunnereaktiota, sen aiheuttaa välissä oleva tulkinta. Ohjaajan roolina on tiedon lähteille saattelu ja itsetuntemuksen lisäämiseen tähtäävät keinot. Valinta tai ratkaisu syntyy tiedon lisääntymisen (itsetuntemus ja vaihtoehdot) ja ymmärtämisen kautta.

Psykodynaamisen näkökulman tapaan kognitiivisessa näkökulmassa painottuvat yksilön tiedonkäsittely ja yksilölliset päätökset. Samoin tarkastelussa painopiste on ongelmien syy-seuraussuhteissa. Työskentelymenetelminä ohjauksessa voidaan keskustelun ja kysymysten lisäksi käyttää erilaisia ajattelua jäsentäviä työkaluja sekä listauksia.

### Konstruktivistinen näkökulma

Konstruktivistinen näkökulma tuo ohjaukseen ajatuksen, että ohjattava on itse itsensä paras asiantuntija. Hän rakentaa yhdessä ohjaajan kanssa kulloinkin tarkoituksenmukaisinta päätöstä, ratkaisua, valintaa tai uraa. Ohjaajan tehtävänä on olla ihmettelijä vailla omia ennakkokäsityksiä ja uskomuksia. Hänen tehtävänä on olla eietämisen tilassa.

### *Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys*

Ratkaisu- ja voimavarakeskeisessä ohjauksessa huomio kiinnitetään onnistumisiin ja poikkeuksiin sekä niiden syiden tutkimiseen. Keskeisessä asemassa ovat ohjattavan tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Tavoitteisiin edetään konkreettisin askelin ja edistymistä seurataan. Huomio kiinnitetään erityisesti ohjattavan vahvuuksiin ja voimavaroihin ja niitä pyritään nostamaan esiin sekä vahvistamaan.

Ohjaus on tulevaisuussuuntautunutta ja onnistumisiin keskittyvää. Ongelmien syitä ei tarvitse tutkia ja tuntea. Haasteet ja pulmatilanteet kohdataan myönteisellä tavalla. Ratkaisukeskeisyyden yksi periaate on: älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki. Sen vuoksi hyvin olevia asioita ei kannata lähteä pöyhimään ajatuksella, että pinnan alta löytyy jotain korjattavaa. Toinen periaate on: tee sitä, mikä toimii ja lopeta sen tekeminen, mikä ei toimi.

Tämä pitää sisällään sen, että ratkaisukeskeiseen ohjaukseen voidaan hyvin liittää myös muunlaisia lähestymistapoja.

Ratkaisukeskeinen ohjaus kohdistuu arjen tekemiseen ja arjessa toimimiseen ja toiminnan tukemiseen. Ohjaajan tehtävänä on avoimien, ratkaisukeskeisten kysymysten avulla auttaa ohjattavaa löytämään ratkaisut ja tehdä konkreettinen etenemissuunnitelmaa siitä, miten ratkaisuun päästään pienten konkreettisten askelten avulla.

### *Narratiivinen ohjaus*

Narratiivisessa ohjauksessa kiinnitetään huomio siihen, millaista tarinaa ohjattavat kertovat itsestään, työstään, työyhteisöstään ja organisaatiostaan. Ohjauksessa haetaan rikastavia vaihtoehtoja hallitsevalle ja mahdollisesti ongelmia täynnä olevalle tarinalle. Tavoitteena on saada ohjattavan elämä näyttäytymään uudenlaisesta näkökulmasta. Tarinoiden avulla ongelmia voidaan ulkoistaa eli erottaa ongelma ja ihminen toisistaan. Niiden avulla voidaan tutkia menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta sekä käsitellä niin ulkoisia tapahtumia kuin omaa ajattelua ja identiteettiä. Narratiivisessa ohjauksessa ei yleensä aseteta tavoitteita.

### *Sosiodynaaminen ohjaus*

Sosiodynaamisessa ohjaussuhteessa tarkastellaan ohjattavan koko elämäntilannetta ongelmien hahmottamisessa ja ratkaisemisessa. Ohjaussuhteen tehtävänä on välittää toivoa ja rohkaisua sekä aktivoida ohjattavaa. Sosiodynaaminen ohjaus pyrkii ottamaan huomioon ohjattavan koko elämänkentän. Menneisyyden ja nykytilanteen kartoitusten avulla voidaan tehdä uusia päätöksiä ja tavoitteita tulevaisuuden rakentamiseksi. Ohjauksen keskiössä on ohjattavan oma elämä ja voimaantuminen päätöksiin.

Sosiodynaamisen ohjauksen menetelmiä ovat esimerkiksi visuaalinen elämänkenttä, elämänviiva, tarinat, verkostojen hahmottaminen, dialoginen viestintä, näkökulmien muuttaminen ja voimaannuttava kehä.

### Systeeminen näkökulma

Erilaisien ohjausteorioiden yhteydessä puhutaan myös systeemisestä näkökulmasta ja systeemisestä ajattelusta. Systeeminen ajattelu on kokonaisvaltaista ajattelua. Siinä ilmiöiden ajatellaan tulevan ymmärrettäviksi vain mielekkäinä kokonaisuuksina, joissa

ilmiön eri elementit tai osat liittyvät sisäisesti (so. systeemisesti) toisiinsa, ei erilaisina toisistaan riippumattomien osasten yksinkertaisina yhteenliittyminä.

Systeemistä ajattelua voidaan yhdistää kaikkiin edellä käsiteltyihin muihin näkökulmiin. Tällöin tulee huomioiduksi, että ohjattava yksilö tai ryhmä kytkeytyy aina isompaan kokonaisuuteen, johon se vaikuttaa ja joka vaikuttaa siihen. Työelämän ohjauksessa onkin luontevaa, että ohjauksessa huomioidaan aina isompi kokonaisuus, jonka osana ohjattava tai ohjattavat ovat. Ohjaus ei tapahdu irrallaan muusta työtodellisuudesta ja organisaatioista, joissa työskennellään.

Usein eri ohjausmuotoja on kritisoitu siitä, että ne ovat liian yksilöpainotteisia. Työtä ja työyhteisössä toimimista tarkastellaan vain yksilönäkökulmasta. Systeeminen näkökulma tuo ohjaukseen mukaan myös laajemman ympäristön, jossa ohjattava tai ohjattavat työskentelevät. Systeemitieteen valossa ohjaaja pystyy luomaan ikään kuin kartan, jonka avulla hän kykenee yhdistelemään monimutkaisten psyykkisten prosessien syy-yhteyksiä ja hallitsemaan työnohjausprosessin välisiä suhteita ilman että päätavoite, ohjattavan kehittyminen, pääsee unohtumaan (Keski-Luopa 2001).

### Näkökulmat erilaisissa ohjausmuodoissa

Edellä mainitut viitekehykset tai näkökulmat ovat kaikki tunnistettavissa ainakin työnohjauksissa. Työnohjaus, jolla on pitkät perinteet Suomessa, on kehittynyt eri toimialoilla ja organisaatioissa hyvin monimuotoiseksi. Työnohjauskoulutuksissa voidaan painottaa esimerkiksi psykodynaamista, ratkaisukeskeistä, sosiodynaamista tai kognitiivista ohjausnäkemystä. Kaksi kokenuttakin työnohjaajaa voi olla hyvin eri mieltä siitä, millainen ohjaus on hyvää työnohjausta.

Coaching, joka on uudempi tulokas Suomessa, on tähän asti ollut yhtenäisempi ohjausmuoto ja lähellä ratkaisu- ja voimavarakeskeistä näkökulmaa. Koulutuksen tarjoajien lisääntymisen myötä, alalle on alkanut Suomessakin tulla eri tavoin profiloituneita coachingin ja coachingkoulutusten tarjoajia. Tarjolla on ratkaisu- ja voimavarakeskeisen viitekehyksen lisäksi ainakin systeemistä ja aivotutkimustuloksiin pohjautuvaa (Brain-based) coachingia.

Myös mentorointi, joka perustuu siihen, että kokeneempi kollega ohjaa kokemattomampaa, nojautuu oppimisteorioihin. Mentoroinnissakin voidaan kuitenkin soveltaa erilaisia ohjauksen viitekehyksiä. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja

mahdollinen mentorointivalmennus on usein hyvin käytännönläheistä. Valmentajien ohjaukseen liittyvä viitekehys vaihtelee ja se näkyy luonnollisesti valmennuksen painotuksissa. Mentorointiin on tuotu yhä enemmän ohjauksellisia piirteitä, jolloin mentorin substanssiin liittyvää asiantuntemusta on laitettu taka-alalle ja esiin nostettu aktorin kehittämisprosessin ohjaus.

Fasilitoinnissa työskennellään usein ratkaisukeskeisesti. Fasilitointiprosessit ovat tavallisesti lyhyitä, ja tavoitteena on usein tuottaa jokin uusi konkreettinen toimintamalli tai ideoida yhteinen käytännön sovellus. Näissä yhteyksissä tuodaan esille usein myös systeeminen näkökulma.

### Ohjaajan käyttöteoria

Useimmat ohjaajat muodostavat itselleen oman käyttöteorian, joka ei ole yksi yhteen minkään edellä kuvatun ohjausteorian kanssa. Tämä käyttöteoria voi joustaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Joissain tilanteissa tarvitaan ratkaisukeskeisempää ja toisissa taas tutkivampaa otetta. Toisissa tilanteissa on syytä ryhtyä pitkään prosessiin ja toisissa puolestaan riittää vain muutama tapaamiskerta.

Miten sitten ohjaajien käyttöteoriat poikkeavat toisistaan? Näyttää siltä, että ohjaajilla on erilaisia käsityksiä mm. seuraavista asioista:

Miten ohjaus rajataan:

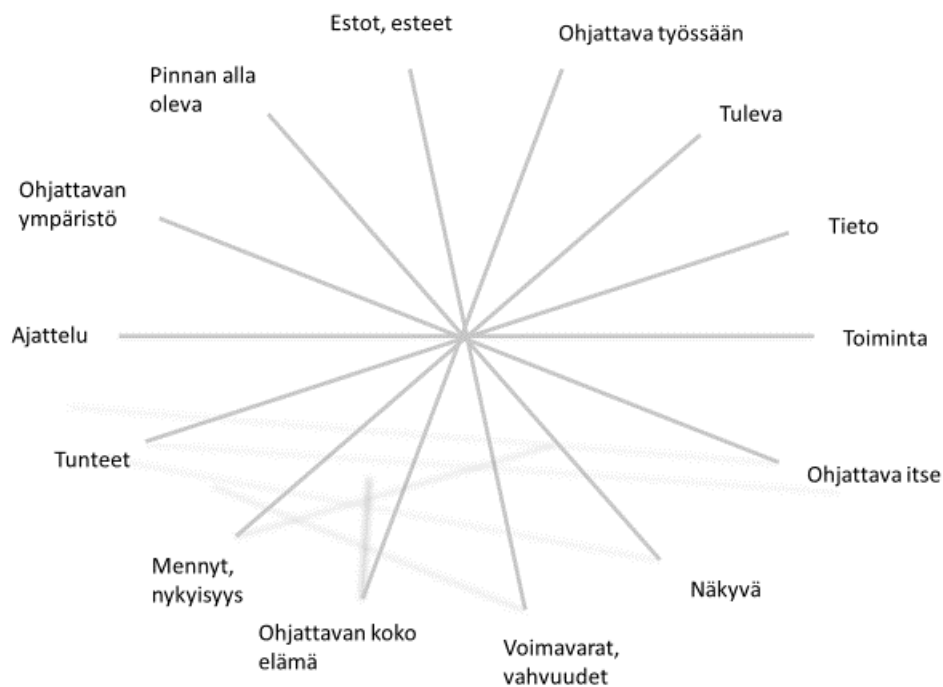
- Ohjattava työssään – ohjattavan koko elämä
- Ohjattava yksilönä – ohjattava osana isompaa kokonaisuutta

Mihin huomio kiinnitetään:

- Näkyvillä olevat asiat – pinnan alla olevan tarkastelu
- Voimavarat ja vahvuudet - esteet ja puolustusmekanismit
- Tulevaisuuden tavoitteet – aikaisemmat kokemukset
- Tiedon jäsentely – tunteiden käsittely

Mitä kautta muutosta haetaan:

- Toiminnan muuttuminen – tiedostaminen ja ajattelun muuttuminen



*Kuvio 9. Ohjaajien käyttöteorioiden ulottuvuuksia*

Vaikka edellä ohjauksen eri ulottuvuudet (esim. menneisyys – tulevaisuus) on asetettu toistensa vaihtoehdoiksi, käytännön ohjaustilanteissa molemmat ovat tavallisesti läsnä. Toinen ulottuvuus saattaa kuitenkin painottua toisen kustannuksella.

Ohjaajalla ja ohjaajan viitekehysellä ja käyttöteorialla on väliä. Mitä myönteisessä mielessä syvempi ja selkeämpi tai kielteisessä mielessä ahtaampi on ohjaajan käyttöteoria, sitä paremmin se istuu vain tietynlaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin ja huonommin toisenlaisiin. Esimerkiksi hyvin tulos- ja suoritustavoitteellinen coaching ei välttämättä istu mielenterveystyötä tekevien jatkuvaksi ammatillisen kehittymisen ohjaukseksi. Toisaalta useita vuosia kestävä tutkiva ja viipyilevä työnohjaus ei välttämättä sovi kovin hyvin tulosorientoituneeseen organisaatioon.

Erilaisia ohjaukseen sovellettavia teoreettisia malleja on runsaasti ja ohjaajakoulutuksessa opiskeltu viitekehys näyttää seuraavan ohjaajia pitkään. Koulutuksessa hankitaan tietynlaiset silmälasit ja niiden kautta sitten katsotaan ja havainnoidaan maailmaa.

Koulutuksessa herkistytään tietynlaisille ilmiöille ja asioille ja niitä usein vahvistetaan ohjauksen kuluessa.

Ohjaukokemusten myötä teoreettiset mallit voivat haalistua tai käytännöllistyä, mutta toki niille voi käydä päinvastoin. Jos ohjaaja työskentelee koulutuksensa jälkeen vain tietyn tyyppisissä organisaatioissa, hänen ohjaustyyhinsä muokkautuu ja vahvistuu niiden kokemusten mukaan. Hyppy toisenlaiseen organisaatioon voi aiheuttaa epävarmuutta ja epämukavuutta.

### Viitekehysten paremmuus?

Millainen ohjaus sitten on hyvää ohjausta? Erilaisia ohjauksia ei tietääkseni ole tutkittu vertailemalla niitä toisiinsa, mutta eri terapiamuotojen tutkimuksesta voidaan vetää johtopäätöksiä myös ohjauksen puolelle. Suomessa aloitettiin 1990-luvulla terapioihin liittyvä tutkimus, jossa vertaillaan lyhyen ratkaisukeskeisen, lyhyen psykodynaamisen, pitkän psykodynaamisen ja psykoanalyysin vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan kaikissa neljässä hoitoryhmässä oireiden määrä väheni ja työkyky parani ensimmäisen viiden vuoden seurannan aikana. Myös persoonallisuuden toiminnassa tapahtui paranemista, joskin hitaammin.

Terapian pituus osoittautui tärkeäksi terapian vaikuttavuuden kannalta: lyhyet terapiat vaikuttivat nopeammin, mutta pidemmät hoitomuodot olivat vaikuttavampia pitkällä tähtäimellä. Kahden eri viitekehyksestä ponnistavan lyhyen terapian vaikuttavuudessa ei sen sijaan havaittu mainittavia eroja missään vaiheessa seuranta-aikaa. Terapiatulokset olivat parhaimmillaan kunkin terapian päättyessä – lyhyissä terapioissa noin vuoden, pitkässä psykodynaamisessa psykoterapiassa noin kolmen vuoden ja psykoanalyysissa noin viiden vuoden seurannan kohdalla – ja kyseinen terapia oli tuolloin yleisesti ottaen muita terapioita vaikuttavampi. Pitkän psykodynaamisen psykoterapian lyhyisiin terapioihin nähden yli kymmenkertaisista hoitokustannuksista johtuen lyhyet terapiat olivat keskimäärin pitkää terapiaa kustannusvaikuttavampia. (Knekt, Lindfors & Laaksonen 2010)

Olipa ohjaajan viitekehys millainen tahansa, ohjattava tarvitsee ohjaajan arvostusta ja tukea toimijuutensa vahvistamiseen. Jos ohjaaja huomaa, että hän alkaa syystä tai toisesta kyynistyä ja luottamus ihmisiin yleisesti mennä, kannattaa hakea apua. Ohjaaja tarvitsee omaa ohjausta erityisen kipeästi juuri tällaisissa tilanteissa. Ohjattavat kaipaavat

toimijuuden vahvistamiseksi toivon vahvistusta ja jos ohjaaja on omalla toiminnallaan ja asenteillaan pikemminkin vähentämässä tätä toivoa, lopputulos ei voi olla hyvä. Katkeruus ja epäluuloisuus eivät kuulu ohjaajan hyveisiin.

## 7. OHJAAJAN OSAAMINEN

Mitä ohjaajan täytyy osata, jotta hän pystyy ohjaamaan ihmisiä auttamaan itse itseään sekä vahvistamaan heidän toimijuuttaan? Mikä on sellaista ohjaajan ydinosaaamista, jota kaikilla ohjaajilla pitää olla, riippumatta siitä, mikä on hänen viitekehýksensä tai käyttöteoriaansa? Kysyin tätä haastattelemiltani kokeneilta ohjaajilta. Haastatteluissa nousivat esille seuraavat keskeiset taidot tai osaamisalueet, jotka pätevät niin työnohjaajien, coachien, mentoreiden kuin fasilitaattoreidenkin osaamisvaatimuksiin:

- ohjaajan itsetuntemus
- kiinnostus ja ohjattavien arvostava kohtaaminen
- turvallisen ohjaustilan rakentaminen
- läsnäolo ja kuuntelu
- kysyminen, ei neuvominen
- dialogitaidot, aito vuorovaikutus
- oppimisen edistäminen ja prosessin ohjaaminen
- työelämätuntemus
- ryhmän ohjaustaidot ja
- menetelmäosaaminen

### Itsetuntemus

Haastattelemaní kokeneet ohjaajat nostivat selkeästi ohjaajan tärkeimmäksi osaamiseksi itsetuntemuksen. Ohjaajan, tekipä hän millaista ohjausta tahansa, täytyy tuntea itsensä, omat vaikuttimensa sekä reagoititapansa. Muuten hän ei voi erään haastateltavan mukaan tehdä "tervettä ohjausta". Ohjaajan pitää sekä pystyä olemaan kosketuksissa omiin ajatuksiinsa ja tunteisiinsa että pystyä pitämään ne erillään ohjausprosessista.

Ohjaajalle on eduksi se, että hänellä on laaja elämäkokemus, joka auttaa suhteuttamaan asioita, ymmärtämään erilaisuutta sekä jäsentämään ohjaustilanteita. Monet haastatelluista peräänkuuluttivat ohjaajan monipuolista taustaa. On hyvä, jos ohjaajalla on kokemusta monenlaisista organisaatioista eri toimialoilta ja että hän on ollut mukana osallistujana monenlaisissa pitkissä oppimis- ja ohjausprosesseissa. Kaikista näistä voi ammentaa itselleen tarvittavaa tietoa ja taitoa toimia hyvänä ohjaajana monenlaisissa organisaatioissa ja monenlaisten ohjattavien kanssa. Ohjaajan kokemukset pitää saada



polttoaineeksi, kun jokainen ohjaaja rakentaa omaa tapaansa olla ohjaaja ts. omaa käsialaansa ohjaajana.

Ohjaajan itsetuntemukseen kuuluu sekä omien vahvuuksien että heikkouksien tai pimeiden puolien tunnistaminen sekä sen havaitseminen, miten oma persoonallisuus ja tausta vaikuttavat ohjaustilanteissa. Jos esimerkiksi on vaativa tai jopa ankara itselleen, miten se pyrkii näkymään ohjaustilanteissa. Oma jatkuva työnohjaus onkin tarpeen, jotta oma pää pysyy selkeänä. Työnohjauksessa voi yhdessä oman ohjaajan kanssa reflektoida omaa toimintatapaa ohjaajana sekä kehittää samalla koko ajan omaa käsialaansa.

Taito reflektoida omaa toimintaa on ohjaajalle olennaisen tärkeää. Ohjaustilanteisiin mennään yleensä ilman tarkkaa etukäteissuunnitelmaa (poislukien suurten ryhmien fasilitointi). Tämä vaatii ohjaajalta joskus nopeita reagoiteja ja ehdotuksia suunnan muutoksista. Se tarkoittaa, että tilanteiden reflektointia ei voi tehdä yksinomaan jälkeinpäin yhdessä oman ohjaajan kanssa, vaan sitä pitää tehdä koko ajan tilanteen ”ollessa päällä”. Tällöin täytyy erottaa, mitkä ajatukset nousevat minusta ja omasta taustastani ja mikä on tärkeää juuri näille ihmisille tässä ja nyt. On hyvä erottaa, milloin omaa sisäistä ääntä pitää kuunnella ja milloin se on hyvä vaientaa.

Kokemus tuo varmuutta, rauhallisuutta ja usein myös paineensietokykyä, jotka kaikki ovat tärkeitä ohjaajalle. Kokemuksen lisäksi varmuutta ja rauhallisuutta tuo myös hyvä teoria. Ohjauksessa ilmeneviä tapahtumia ja ilmiöitä voi erään haastateltavan sanoin ”tarkastella ja suhteuttaa teorian avulla”. Tilanteisiin ei kuitenkaan pidä mennä teoria edellä. Ne voivat toimia eräänlaisina niskatyyynyinä, jotka voi ottaa esille, kun on vähän hämmentynyt olo. Ohjaajan ja ohjattavan väliin niitä ei lähtökohtaisesti kannata tuoda.

Hyvässä ohjaajakoulutuksessa käydään läpi ohjauksessa vaikuttavien ilmiöiden teoriataustaa. Hyvässä ohjaajakoulutuksessa haastetaan kuitenkin myös osallistujia tarkastelemaan omaa taustaansa ja sen vaikutuksia ohjaukseen. Hyvässä koulutuksessa on monia tilanteita ja paikkoja peilata omaa toimintaansa sekä ohjaustilanteissa että erilaisten ryhmien jäsenenä. Tutustuminen erilaisiin ihmis-, oppimis-, tieto-, organisaatio- ja johtamiskäsityksiin auttaa suhteuttamaan ja laajentamaan omia ohjauksen taustalla vaikuttavia ajattelumalleja.

Ohjaajana kehittymisessä ei tule koskaan valmiiksi. Erään haastattelun mukaan tärkeintä on ”tunnistaa oma keskeneräisyytensä ja samalla suostua kasvuun.” Ohjauksessakin ollaan jatkuvasti tekemisessä sekä keskeneräisyyden että kasvun kanssa.

### **Kiinnostunut ja arvostava kohtaaminen**

Lähes yhtä tärkeäksi osaamiseksi itsetuntemuksen rinnalle haastatellut nostivat esille halun ja kyvyn olla vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. Asiakkaan maailmasta ja hänen tarinoistaan pitää olla aidosti kiinnostunut. Heidät pitää kohdata ainutkertaisina ja uniikkeina yksilöinä ja yhteisöinä.

Ohjaaja tarvitsee uteliaisuutta, arvostusta ja sen tiedostamista, että asiakkaan tilanne on tälle ainutkertainen. Asiakkaille on tärkeää saada tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi omana itsenään. Ohjaajan pitää pystyä laittamaan omat kiinnostuksen kohteensa sivuun asiakkaan tarpeiden tieltä.

Mitä paremmin ohjaaja on tietoinen itsestään ja omista vaikuttimistaan, sitä paremmin hän voi laittaa ne taka-alalle ohjaustilanteessa. Ohjaustilanteissa ei voi välttyä siltä, että omat kokemukset nostavat päätään ohjattavan asioita käsitellessä. Jos niille antaa vallan, kohta ollaankin puhumassa ohjaajan eikä ohjattavan kokemuksista. Omia kokemuksia ei voi poistaa, mutta ne voi ”nostaa ohjauksen ajaksi hyllylle odottamaan” tai ”siirtää ohjaajan niskatyynyksi” pois ohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksen tieltä. Toki ohjaajan kokemuksista saattaa olla ohjattavalle arvokas hyöty. Ohjaajan pitää kuitenkin rehellisesti arvioida tämä. Oman kokemuksen voi tuoda esille silloin, jos se auttaa ohjattavaa ratkaisemaan *hänen* ongelmaansa, lohduttamaan häntä tai suhteuttamaan positiivisella tavalla omaa kokemustaan.

Arvostava kohtaaminen lähtee ohjaajan korvien välistä ja hänen ihmiskäsityksestään. Arvostavaa kohtaamista voi kuitenkin myös opetella ja oppia. Esimerkiksi arvostavan haastattelun tekniikka voi auttaa ohjaajaa tekemään arvostavan haastattelun, mutta myös tekemisen myötä huomaamaan sen vaikuttavan myös itseensä arvostusta lisäävällä tavalla. Tekniikan opettelu voi siis vaikuttaa myös asenteisiin.

## **Turvallisen ohjaustilan rakentaminen**

Jotta asiakkaat uskaltavat tarkastelemaan rehellisesti toimintaansa, heidän pitää tuntea olevansa turvassa ohjauksessa. Tämän vuoksi yksi ohjaajan tärkeimmistä taidoista onkin turvallisen ohjaustilan rakentaminen ja ylläpitäminen yhdessä ohjattavien kanssa.

Yksi keskeisimpiä tekijöitä turvallisuuden vahvistamisessa on asioiden luottamuksellisuus ohjauksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjauksessa käsitellyjä asioita ei viedä ohjauksen ulkopuolelle. Mitä luotettavammin ohjaaja voi yksilöohjauksessa vakuuttaa asiakkaan ohjauksen luottamuksellisuudesta, sitä paremmat mahdollisuudet ovat olemassa sille, että asiakas alkaa avoimesti puhua ajatuksistaan ja toiminnastaan sekä uskaltautuu arvioimaan toimintansa vaikutuksia ja vaikuttimia. Ryhmäohjauksessa tarvitaan luottamusta kaikkiin ryhmän jäseniin, ennen kuin avoimeen ja rehelliseen tarkasteluun ollaan valmiita.

Pelkkä lupaus luottamuksellisuudesta ei yksinään ole riittävä edellytys riittävän turvallisesta ohjauksesta. Ohjaajan onkin hyvä tietää, miten turvallisuutta ylläpidetään ohjaussuhteen aikana. Eri ohjaajilla voi olla erilaisia keinoja rakentaa ja viestittää turvallisuutta. Yksi tekee itsensä inhimilliseksi ja osoittaa ohjattavalle, että kenenkään ei tarvitse olla kaikkietävä. Toinen osoittaa äidillistä tai isällistä ymmärrystä ohjattavan keskeneräisyyttä kohtaan. Kolmas puolestaan korostaa vapaaehtoisuutta ja sitä, että ohjattavien ei tarvitse tehdä tai kertoa mitään, mitä he eivät itse halua.

Yksi haastatelluista kertoi, että ohjaajan on tärkeä osata auttaa ihmisiä sellaiseen tilaan, jossa he uskaltavat olla osaamattomia ja tietämättömiä. ”Ohjattavien pitää tuntea olonsa turvallisiksi epävarmuuden tilassa.” Tämä on erityisen tärkeää ryhmissä ja tiimeissä, joissa saatetaan arastella muita ryhmän jäseniä. Ryhmään luodaan tila, jossa voidaan myöntää että itsellä ja tiimillä on kehittymistarpeita. Kun tämän tilan luomisessa onnistutaan, ihmiset löytävät itse reitit kehitymiselleen.

## **Läsnäolo ja kuuntelu**

Hyvältä ohjaajalta vaaditaan hetkessä olemisen taitoa. Ohjauksessa olennaista on toimia tilanteen mukaisesti. Vaikka joskus on tarkoituksenmukaista suunnitella ohjauksen eteneminen tarkkaan etukäteen (esim. fasilitointi suuressa ryhmässä), silloinkin pitää olla koko ajan tietoinen siitä, mitä ryhmässä tapahtuu ja säädellä tarvittaessa prosessin kulkua. Työnohjauksessa ja coachingissa, jossa ohjausta ei voi tai kannata suunnitella etukäteen,

eteneminen tapahtuu ohjattavan tai ohjattavien kulloistenkin tarpeiden mukaan. Ohjaajan pitää olla koko ajan hereillä ja tilanteen tasalla. Tämä edellyttää tarkkaa keskittymistä ohjaustilanteeseen.

Mitä paremmin ohjaaja tuntee itsensä, sitä helpompi hänen on tiedostaa, milloin oma mieli pitää hiljentää. Itsetuntemuksen kautta hän osaa erottaa omat tulkintansa havainnoista. Kokeneenkin ohjaajan mieli harhailee ohjauksen aikana. Keskittymisen fokus pitää kuitenkin pystyä palauttamaan ohjattavaan ja hänen kuuntelemiseensa pienten harharetkienkin jälkeen.

Olennaista on, että ohjaaja välittää toiminnallaan olevansa ohjattavaa tai ohjattavia varten. Hänellä pitää olla kykyä oikeasti kuunnella mitä ohjattava sanoo ja mitä tässä tilanteessa tapahtuu. Ohjaajan pitää osata virittää itsensä vastaanottamisen tilaan ja antaa tilaa ohjattavalle. Tämä näkyy tavallisesti niin, että ohjaaja puhuu ohjaustilanteessa huomattavasti vähemmän kuin ohjattava tai ohjattavat. Ohjaaja keskittyy aktiivisen kuuntelun avulla eläytymään ohjattavan tilanteeseen.

Sekä kuuntelua että läsnäoloa voi harjoitella ja oppia. Monet kokeneet ohjaajat kuvaavat, että jo ohjaustilaan tuleminen virittää heidät keskittyneeseen, kuuntelemaan mielentilaan. Tämä ei kuitenkaan ole syntynyt itsestään, vaan siihen on tarvittu lukematon määrä ohjaustunteja ja sekä kuuntelun että keskittymisen harjoittelua.

### **Kysyminen, ei neuvominen**

Joskus pelkkä kuunteleminen riittää ohjauksessa, mutta usein ohjaajan kysymyksiä tarvitaan avuksi, jotta ohjattava pääsee tutkimaan käsittelemäänsä asiaa tarkemmin tai syvemmin. Tätä varten ohjaajan täytyy osata kysyä. Parhaita kysymyksiä ovat avoimet, ihmettelevät ja tutkivat kysymykset. Joskus tarvitaan rohkean haastaviakin kysymyksiä. Ohjaajan ydinosaamiseen kuuluu ehdottomasti avointen kysymysten tekeminen. Niitä tarvitaan jokaisessa ohjauksen vaiheessa.

Ohjaajan ja ohjattavan välillä voidaan kuvata olevan ohjaustila, johon ohjattava tuo työhön liittyviä ajatuksiaan ja tilanteitaan. Tätä tilaa ei tule täyttää ohjaajan omilla ajatuksilla, vaan se on ohjattavan ”omaisuutta”. Ohjaajan tehtävänä on kuuntelemalla ja kysymällä saada ohjattava liikkumaan tilassa laajemmin, rohkeammin ja syvemmin, kuin mihin hän yksin pystyisi.

Edes avoimet kysymykset eivät ole neutraaleja, sillä ohjaaja tekee kysymyksillään valintaa, mihin suuntaan hän lähtee kysymysten avulla keskustelua kuljettamaan. Ohjaajan valitsema reitti ei välttämättä ole nopein tai edes oikea. Ohjauksen alussa ja sen edetessä ohjaaja muistuttaa, että kysymyksiin ei tarvitse vastata, jos ne tuntuvat tungettelevilta tai ovat johtamassa väärään suuntaan. Tämä on tärkeää. Toki voi olla, että ohjaajan valitsema kysymys on juuri se oikea, joka pitää esittää, mutta ohjattava ei ole valmis siihen vielä vastaamaan. Hänellä on siinäkin tapauksessa täysi oikeus olla vastaamatta.

Kysymysten tarkoitus on moninainen. Niiden avulla voidaan saada ohjattava pohtimaan toimintaansa, asettamaan itselleen tavoitteita, löytämään itsestään uusia voimavaroja, huomaamaan muutostarpeita sekä madaltamaan kynnyksiä alkaa toimia. Kysymysten tarkoituksena ei ole tyydyttää ohjaajan uteliaisuutta. Kysymykset eivät siis ole ohjaajaa, vaan ohjattavaa varten. Ohjaajan tärkeä taito onkin pitää oma huomio ohjattavan prosessin ohjauksessa, vaikka itse asia, josta keskustellaan olisi ohjaajan kannalta äärimmäisen mielenkiintoinen. Fokus pitää säilyttää ohjattavan prosessissa ei hänen tuomansa tapauksen yksityiskohdissa.

Varsinkin aloittelevan ohjaajan voi olla vaikea pidättäytyä neuvomasta ohjattavaa. Ohjattavan ohjaukseen tuoma esimerkki voi olla sellainen, jonka on itse menestyksellisesti ratkaissut omassa elämässään ja toimintamalli on itsellä valmiina päässä. Ohjauksen tarkoituksena on kuitenkin tavallisesti, että ohjattava löytää itsestään voimavaroja, oppii ratkaisemaan ongelmiaan sekä löytää juuri itselleen sopivia hyviä toimintamalleja. Valmis ratkaisu, joka on voinut sopia ohjaajalle, ei välttämättä sovi ohjattavalle. Suora ohje voi aiheuttaa sen, että ohjattava lopettaa sen ajattelemisen, mikä voisi olla hänelle itselleen hyvä ratkaisu. Näin jää myös jotain itsestä oppimatta, samoin ongelmien ratkaisemisesta.

Neuvoista pidättäytyminen ei tarkoita, etteikö ohjaaja voisi missään tilanteissa tehdä ehdotuksia ratkaisuiksi. Jos ohjattava tuntuu olevan tilanteessa, jossa minkäänlaisia ratkaisuvaihtoehtoja ei tule mieleen, ohjaaja voi tuoda esille erilaisia vaihtoehtoja, joiden hän tietää joko omasta kokemuksesta tai esimerkiksi tutkimusten perusteella toimineen. Näistä ehdotuksista voidaan sitten keskustella yhdessä. Mitä sokeammin ohjattava luottaa ohjaajaansa, sitä tarkemmin ohjaajan tulee pidättäytyä neuvomisesta. Hyvin tasavertaisessa suhteessa ehdotuksiin, jopa neuvoihin voidaan suhtautua terveellä tavalla kriittisesti.

Joskus ohjaaja hämmentyy, eikä tiedä mitä kysyisi. Toimivia kysymyksiä tällaisessa tilanteessa ovat:

- Mitä minun kannattaisi nyt sinulta/teiltä kysyä? tai
- Mihin kysymykseen haet/haette juuri nyt vastauksia?

Myös se, että ei tiedä, mikä olisi oikea kysymys juuri kyseisellä hetkellä, on hyvä myöntää.

## **Dialogitaidot**

Dialogitaidot nostetaan usein ohjaajan tärkeimmäksi osaamiseksi. Usein jää kuitenkin täsmentämättä tarkoitetaanko tällä, että hänen pitää itse osata olla dialogissa ohjattavien kanssa vai pitääkö hänen osata ryhmässä ohjata dialogia. Todennäköisesti molempia, mutta nämä kaksi eri puolta poikkeavat taitoinakin toisistaan.

Dialogisuutta kuvataan usein yhdessä ajatteluksi, jossa luodaan yhdessä jotain uutta niin, että lopulta ei tiedetä, mikä oli alun perin kenenkin ajatus. Tämä perusajatus sopii molempiin yllämainittuihin dialogisuuden näkökulmiin ohjauksessa. Voidaan ajatella, että ohjaaja ja ohjattava ajattelevat yhdessä ja kohteena on ohjattavan esille nostamat ajatukset ja asiat. Ryhmäohjauksessa taas on olennaista, että ryhmän jäseniä ohjataan olemaan aidossa vuorovaikutuksessa eli dialogissa toistensa kanssa ja kohteena voi olla heidän yhdessä esille nostamansa asia. Toki tässäkin voi olla kohteena jonkun yksittäisen henkilön esille nostama tapaus, josta kaiken on tarkoitus oppia.

Dialogitaidon kuvataan koostuvan kuuntelusta, suorasta itseilmaisusta, arvostuksesta sekä viivyttyelystä. Kun ohjaaja on itse dialogin osapuolena, hän tarvitsee tarkkaa kuuntelua ja hänen tulee arvostaa ja kunnioittaa ohjattavien näkökulmia ja tarinoita. Viivyttyelyn ja suoran itseilmaisun kanssa hänen täytyy olla erityisen tarkkana. Hänen ei todellakaan pidä tuoda esille välittömästi mieleen tulevia asioita, vaan punnita hyvin tarkkaan, mitä ja miten ilmaisee asiansa niin, että se tukee ohjattavaa. Ohjaussuhde ei ole koskaan symmetrinen.

Kun ohjaaja ohjaa dialogia ryhmässä, hänen tehtävänä on huolehtia, että ryhmäläiset kuuntelevat toisiaan ja jokaisella on tilaa ilmaista näkökulmiaan. Hänen tulee myös huolehtia siitä, että puhe sekä muu käyttäytyminen tukevat keskinäistä arvostusta ja asioita pysähdytään pohtimaan yhdessä. Dialogisuuteen ja aitoon vuorovaikutukseen pyrkiminen on hyvä ottaa avoimesti puheeksi ryhmän kanssa. Erityisesti

työyhteisöohjauksessa ohjauksen tärkeänä tavoitteena voi olla aidon vuorovaikutuksen tai dialogitaitojen vahvistaminen.

## **Oppimisen edistäminen ja prosessin ohjaaminen**

Valtaosa haastatelluista kokeneista ohjaajista korosti toimivansa oppimisen edistäjinä. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa, että heillä täytyy olla tietoa ja ymmärrystä oppimisesta sekä taitoa ohjata oppimisprosessia.

Prosessin ohjaaminen alkaa tavallisesti siitä, että ohjauksen tilaajan kanssa raamitetaan ohjauksen alustava tavoite tai tarkoitus. Voi olla, että jo tässä vaiheessa käydään ohjauksellinen keskustelu tilaajan kanssa. Aina tilaajalla ei nimittäin ole kovin selkeää kuvaa ohjaustarpeesta. Tilaajan ja ohjaajan välisessä keskustelussa usein vasta selviää, millaista ohjausta organisaatiossa tarvitaan ja toivotaan.

Tilaajan ohjaukselle asettamat tavoitteet asettavat raamit ohjaukselle. Ohjaaja tekee tämän perusteella tarjouksen ohjauksesta. Hänen oma taustansa ja oppimiskäsityksensä vaikuttavat siihen millaista ohjausta hän tarjoaa ja toteuttaa. Ohjaus voi olla tiukan tavoitteellista tai väljemmin tutkivaa. Useimmat haastateltavista korostivat tavoitteellisen prosessin merkitystä. Oppimisella pitää olla jokin tarkoitus ja tavoite. Käsitys siitä, kuinka tiukasti tavoitteet määritellään jo ohjauksen alussa ja missä määrin kukin rajaa niitä (mikä on tilaajan ja mikä ohjattavan osuus), vaihtelee sen sijaan paljonkin eri ohjaajien välillä.

Ohjauksessa on kyse ohjausprosessista, jonka avulla vahvistetaan ohjattavan oppimis- tai kehittymisprosessia. Ohjausprosessin rakentaminen riippuu siitä, millainen oppimiskäsitys ohjaajalla on. Edellisessä luvussa toin esille, että eri ohjaajien oppimiskäsitykset vaihtelevat, riippuen omista kokemuksista ja taustasta. Oppimisenäkemyksiin liittyvä julkiteoria saattaa myös poiketa vahvastikin käyttöteoriasta.

Olipa ohjaajan oppimisenäkemyks millainen tahansa ja hänen tapansa ohjata prosessia millainen vain, olennaista on, että ohjaaja ohjaa prosessia eikä substanssia. Ohjaaja ei ole itse asiassällön asiantuntija, vaan hänen tehtävänsä on työskentelyttää ohjattavaa tai ohjattavia niin, että he itse keksivät ratkaisuja substanssia koskeviin kysymyksiinsä.

Ohjaaja vahvistaa oppimisenäkemyksestä riippumatta ohjattavan oppimista havaitsemalla onnistumisia sekä sanoittamalla niitä. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että ohjaaja tuo ohjaustilanteisiin hyvää energiaa ja toimintakyvyn vahvistusta silloinkin, kun ohjattava ei

itse näe omia vahvuuksiaan. Taito voimaannuttaa vahvuuksien tutkimisen kautta vauhdittaa oppimista. Ohjaaja voi myös tuoda jäsenystä ja analyttisyyttä ohjausprosessiin sekä yllättäviä näkökulmia laajentamaan ohjattavan ajattelua.

Oppimisen yhteydessä monet haastatellut puhuivat reflektoinnista. Ajatuksena on, että ohjaaja auttaa ohjattavaa refleктоimaan toimintaansa ja sitä kautta saamaan aikaan itsessään kehittymistä ja pysyvämpää oppimista. Reflektion avulla ohjattava pohtii omaa toimintaansa ja sen taustalla vaikuttavia asioita. Hän voi purkaa totuttuja ajattelu- ja toimintamalleja, joita ei arjen pyöryksessä tule useinkaan ajatelleeksi.

Muutamit haastateltavat korostivat myös käytännön toimia prosessin ohjaamisessa. Tarvitaan rytmittämisen ja jäsentämisen taitoja. Ohjaajan pitää myös pystyä aikatauluttamaan työskentelyä sekä käyttämään tarkoituksenmukaisia työskentelymenetelmiä prosessin ohjaamiseen. Ohjaajan roolissa tarvitaan myös jäsentämistaitoja ja asioiden näkyväksi tekemistä esimerkiksi avoimen keskustelun, visualisointien ja muistiinpanojen avulla. Tämä edellyttää, että ohjaaja pystyy seuraamaan ensin ilmiötä sivusta ja tekemään havaintoja.

## **Työelämäntuntemus**

Hyvältä ohjaajalta, joka työskentelee työssä olevien yksilöiden sekä työyhteisöjen kanssa odotetaan hyvää työelämäntuntemusta ja eräänlaista viisautta koskien työelämän ilmiötä ja lainalaisuuksia. Viisas ohjaaja pystyy tarkastelemaan ohjattavien kanssa kiihottomasti ja pelottomasti monenlaisia tilanteita.

Ohjaajalla tulee olla kyky ymmärtää organisaatioiden toimintamekanismeja. Vaikka sanotaan, että hänellä ei tarvitse olla ohjattavan henkilön tai työyhteisön substanssiosaamista, joku käsitys kuitenkin pitäisi olla erilaisista organisaatioista ja aloista. Jos henkilö on työskennellyt vain tiettytyyppisellä alalla tai organisaatiossa, hänen voi olla vaikea ymmärtää toimintamekanismeja hyvin toisenlaisessa organisaatiossa.

Mitä enemmän kokemusta ohjaajalla on erilaisista organisaatioista, sitä joustavammin hän voi ottaa haltuunsa uudenlaisen organisaation. Ohjaajalle onkin eduksi, jos hän on itse työskennellyt erilaisissa organisaatioissa, tehtävissä, tilanteissa ja monenlaisten ihmisten kanssa.



Jos ohjaa yritysmaailmassa, on hyvä olla liiketoiminnan tuntemusta. Kolmannella sektorilla sen sijaan on hyvä olla jonkinlainen käsitys vapaaehtois- tai kutsumustyöstä. Mitä enemmän ja laaja-alaisempaa kokemusta karttuu, sitä helpommin ohjaaja voi siirtyä alalta toiselle. Kokemus on opettanut, että koskaan ei kannata pitää mitään itsestäänselvyytenä.

Organisaatiokulttuurien tuntemuksen lisäksi ohjaajana onnistumista helpottavat ”systeminen ajattelu sekä laajempi kehittäjäosaaminen”. Hyvältä ohjaajalta edellytetään myös kykyä suunnata ajattelua tulevaisuuteen.

### **Ryhmän ohjaustaidot**

Yksilö- ja ryhmäohjauksessa on ohjauksen näkökulmasta paljon samaa. Prosessin ohjaus on periaatteessa samanlainen ja ohjauksessa käytettävät kysymykset pääosin samoja. Kun vuorovaikutus yksilöohjauksessa on ohjaajan ja ohjattavan välillä, ryhmäohjauksessa täytyy ottaa huomioon monta eri suhdetta.

Pystyäkseen menestyksekkäästi ohjaamaan ryhmää, ohjaajan pitää haastateltujen mielestä tietää jotain ryhmien käyttäytymisestä. Millainen käsitys ohjaajalla on ryhmän käyttäytymisen lainalaisuuksista, ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Ryhmän työskentelyn tukeminen vaatii joka tapauksessa useimpien haastateltavien mielestä ryhmien käyttäytymiseen liittyvää osaamista sekä oivallusta siitä, että eritasoisia ryhmiä ohjataan eri tavalla.

Jos ohjaaja onnistuu ryhmässä ”vahvistamaan ryhmän positiivista keskinäisriippuvuutta, ryhmän kehittämispotentiaali saadaan hyödynnettyä kaikkien ryhmäläisten hyväksi”. Eräs ryhmäohjaajan tärkeimmistä osaamisista onkin juuri yhteistoiminnallisen yhteistyön edistäminen ja positiivisen keskinäisriippuvuuden vahvistaminen.

Erään haastatellun mukaan ”ohjaus on kokemusammatti, jota oppii vain tekemällä – onnistumalla ja epäonnistumalla. Kokemus tuo mukanaan tilannetajua tai intuition mukaista toimintaa, jota on vaikea selittää”.

### **Menetelmäosaaminen**

Pystyäkseen rakentamaan luottamusta, edistämään oppimista, saamaan ohjattavat puhumaan sekä ryhmässä keskustelemaan ja ideoimaan keskenään, ohjaaja tarvitsee ohjaukseen liittyvää menetelmällistä osaamista. ”Ohjauksen perusmenetelmät, prosessit ja tekniikat” täytyy olla hallussa.

Se, millaisia menetelmiä pidetään perusmenetelminä tai erityisen hyvinä ohjauksen menetelminä, vaihtelee ohjaajakohtaisesti hyvin paljon. Jollekin kuuntelu, kysymykset ja keskustelu ovat riittäviä. Toinen ”rikastaa” näitä perusmenetelmiä korteilla ja esineillä. Kolmannen mielestä pelkkä puhe ei riitä, vaan tarvitaan toiminnallisia menetelmiä, jotta esille saadaan olennaisia asioita käsiteltäväksi. Neljäs sanoo, että ”tarvitaan iso repertuaari sekä menetelmiä että kysymyksiä, joista voi valita erilaisiin tarpeisiin”.

Eräs haastateltu toi esille näkökulman, jonka mukaan ”menetelmät eivät koskaan ole neutraaleja, vaan eri menetelmien avulla saadaan esille erilaisia asioita ja näkökulmia”. Menetelmien valinta onkin usein isompi asia kuin vain jonkin yksittäisen tempun tekeminen. Tai ainakin sen pitäisi olla. Usein erilaisten menetelmien käytön taustalla on ohjaajan oma viitekehys sekä siitä kumpuava asioiden ja maailman hahmottaminen.

Toiminnallista työtettä ohjauksessa käyttävä ohjaaja soveltaa psykodraamaa ja sosiometriaa ohjauksessaan. Toiminnallisten menetelmien avulla ihmisten mielen sisältöä konkretisoidaan muuten kuin puheen avulla. Taustalla on ajatus, että ”puheella voidaan piilottaa paljon”. Vahvasti ratkaisukeskeinen ohjaaja sen sijaan suosii ratkaisukeskeisiä menetelmiä ohjauksessaan. Kognitiivisesti asioita hahmottava ohjaaja puolestaan suosii menetelmiä, joiden avulla mielen sisältöä voidaan jäsenellä. Ohjauksen menetelmiin paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 8. OHJAUKSEN MENETELMIÄ

Kun puhumme ohjauksessa käytettävistä menetelmistä, miellämme ne usein yksittäisinä menettelytapoina. Yksinkertaisimmillaan voimme nähdä erilaiset menetelmät mukavana vaihteluna ohjaukseen. Toki niitä voi niinkin ajatella, sillä uudet yllättävät menetelmät voivat avata uudenlaisia ajatuksia sekä ohjattavissa että ohjaajassa ja viedä uudella tavalla ohjauksessa käsiteltäviä asioita eteenpäin.

Mikään menetelmä ei kuitenkaan ole neutraali, vaan jokainen työskentelytapa nostaa esille erilaisia asioita ja näkökulmia ohjauksessa käsiteltäväksi. Ohjaajan oma viitekehys on usein voimakkaasti läsnä, kun hän valitsee ohjauksessa käytettävät menetelmät ja työskentelytavat. Jos oma viitekehys on vahvasti kallellaan johonkin suuntaan, myös menetelmät on tavallisesti valittu niin, että ne valottavat ja vahvistavat tätä näkökulmaa.

Olennainen suuri kysymys menetelmien valinnassa on, tuetaanko niillä ensisijaisesti ohjattavan konkreettista toiminnan muutosta vai lisätäänkö tietoisuutta itsestä, työstä ja työympäristöstä. Toinen yhtä tärkeä kysymys on, työskennelläänkö pinnan yläpuolella ja näkyvissä olevissa asioissa, vai onko tarpeen paljastaa pinnan alla syvemmillä olevia tekijöitä. Jokainen vastuullinen ohjaaja varmasti toteaa, että hyvä ohjaus vaikuttaa molempiin ulottuvuuksiin, sekä tietoisuuteen että toimintaan. Ratkaisevan eron muodostaa se, kumpi edellä mennään. Ajatellaanko, että toiminnan muuttaminen sisältää tai saa aikaan myös ajattelun muutosta vai että ajattelun muuttuminen saa aikaan toiminnan muuttumista.

Näkyvän kanssa työskentely on yleensä turvallisempaa sekä ohjaajalle että ohjattaville. Kummankaan ei tarvitse miettiä, mitä pinnan alta mahdollisesti löytyy tai mitä sieltä pitäisi löytyä. Usein löytyy sitä, mitä lähdetään etsimään ja etsinnän kohde voi olla ohjaajalla selkeänä mielessä. Pinnan alla olevan kanssa työskentely edellyttääkin ohjaajalta erityistä sensitiivisyyttä, jotta fokus pysyy ohjattavassa, eikä mennä liikaa ohjaajan ajattelumallien mukaan.

Milloin ohjattavat tarvitsevat ensisijaisesti sitä, että heidän käytännön toimintansa muuttuu? Entä milloin on tärkeämpää ensi sijassa paljastaa pinnan alla olevia ajattelumalleja? Mistä lähdetään liikkeelle ja mihin edetään? Onko ohjattavan ajattelutavassa sellaisia luutumia, jotka estävät toiminnan muuttumisen? Onko välttämätöntä muuttaa niitä vai riittääkö, että henkilö saadaan toimimaan toisin ja

toiminnan muuttamisen avulla huomaamaan muutostarvetta myös omassa ajattelussa? Vai pitääkö näihin molempiin puoliin kiinnittää samanaikaisesti huomiota?

Hyvä ja monipuolinen ohjaaja osaa liikkua kaikilla näillä alueilla. Hän osaa myös käyttää riittävän monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Ei sen vuoksi, että hänen täytyy olla jonglööri, joka pystyy erilaisiin ohjattavia viihdyttäviin temppuihin, vaan sen vuoksi, että ne palvelevat ohjattavia ja heidän kehittymistään. Menetelmäosaamisen laajentaminen onkin osa työnohjaajana kehittymistä.

### **Ohjaajana kehittyminen ja menetelmät**

Olen 1980-luvulta saakka toiminut erilaisissa organisaatioissa myös henkilöstökouluttajien kouluttajana ja valmentajana. Tässä tehtävässä olen seurannut eri kehitysvaiheissa olevien kouluttajien toimintaa sekä heidän suhdettaan erilaisiin opetus- ja työskentelymenetelmiin.

Kouluttajana kehittymistä voidaan kuvata neljän eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa kouluttajien huomio koulutustilanteissa on kokonaan itsessä ja omassa esiintymisessä. Tällöin kouluttajavalmentajalta halutaan erityisesti vinkkejä omaan esiintymiseen ja neuvoja helppokäyttöisistä menetelmistä. Oman varmuuden kasvaessa kasvaa myös kiinnostus erilaisia opetus- ja työskentelymenetelmiä kohtaan. Oma koulutusta halutaan monipuolistaa. Tällöinkin huomio on enemmän itsessä ja omien menetelmien kanssa työskentelyssä. Menetelmät ovat väline monipuolistaa koulutusta ja saada siihen vaihtelua. Vähitellen kiinnostus siirtyy siihen, mitä opiskelijat oppivat. Tällöin menetelmät aletaan nähdä keinona tuottaa oppimista ja oivalluksia koulutustilanteissa. Ne siirtyvät isännän roolista rengin rooliin. Neljännessä kouluttajan kehitysvaiheessa huomio kiinnittyy yhä enemmän siihen, miten yksittäinen koulutus ja yksittäisen koulutuksen vaikutukset näkyvät koko organisaation tasolla. Tällöin menetelmät alkavat näyttäytyä laajemmasta perspektiivistä. Niiden avulla ei ainoastaan oivalluteta yksittäisiä opiskelijoita koulutustilanteessa, vaan niiden tehtävänä on ennakoida ja maastouttaa muutoksia itse työssä ja tuottaa muutoksia koko organisaation tasolle. (Kupias, P. 2011)

Edellä kuvattu kouluttajien osaamisen kehittymistä koskeva muutos on ainakin jollain tasolla nähtävissä myös ohjaajana kehitymisessä. Esimerkiksi ryhmänohjauksessa ohjaaja voi olla aluksi niin jännittynyt, että hänellä täytyy olla selkeä suunnitelma

etenemisestä ja käytettävistä menetelmistä. Kun ohjaajan huomio kiinnittyy liikaa itseän, voi jotain jäädä huomaamatta ryhmän työskentelyssä.

Toisessa vaiheessa menetelmät voivat "hullaannuttaa" ohjaajan ja erilaisia uusia menetelmiä on "pakko" päästä kokeilemaan. Parhaassa tapauksessa uusi menetelmä sopii tilanteeseen, mutta pahimmassa tapauksessa se näyttäytyy irrallisena tempuna.

Kolmannessa vaiheessa ohjaaja on kiinnostunut yksittäisen ohjattavan kehittymisestä ja käyttää menetelmiä, jotka vievät hänen kehittymistään eteenpäin. Yksilöä tai ohjattavaa ryhmää kohdellaan kuitenkin ikään kuin he toimisivat irrallaan muusta organisaatiosta ja ohjauksen hyödyt näyttäytyvät lähinnä heille itselleen.

Neljännessä vaiheessa ohjaaja huomioi yksilön tai ohjattavan ryhmän lisäksi myös ympäristön, jossa he toimivat. Hän pyrkii käyttämään sellaisia menetelmiä ja toimintamalleja, jotka ulottavat positiiviset vaikutuksensa koko työyhteisöön ja organisaatioon.

Mikään ohjauksen menetelmä ei ole neutraali. Kukin menetelmä auttaa valottamaan joitakin puolia todellisuudesta ja jättää toisia katveeseen. Kuitenkin samaa menetelmää voidaan käyttää monella eri tavalla ja sen yhteydessä voidaan korostaa eri asioita. Olennaisempaa onkin tarkastella, *miten* kukin ohjaaja käyttää erilaisia menetelmiä kuin *mitä* menetelmiä hän käyttää. (Kärkkäinen & Kupias, 2015).

"Pohjimmiltaan on kyse siitä, ohjataanko eri menetelmien avulla ohjattavia tutkimaan ja tiedostamaan omaa itseä, omaa työtä, työyhteisöä tai organisaatiota, vai kenties yhteiskunnallista muutosta, joka vaikuttaa tehtävään työhön. Menetelmien avulla voi olla myös tarkoitus löytää käytännön ratkaisuja ja ratkaisumalleja ohjattavan työhön. Vaikka kaikki työnohjaajat sanovatkin, että ohjattavan tarpeista pitää lähteä, olennaista on, mitä reittejä pitkin lähdemme näihin tarpeisiin vastaamaan." (Kärkkäinen & Kupias, 2015)

Voivatko ohjausmenetelmät olla vaarallisia? Menetelmien vaarallisuus ilmenee siten, että jotkut työskentelymenetelmät voivat johdattaa ohjattavat sellaisille alueille, joille he eivät tietoisesti muuten olisi valmiita menemään. Esimerkiksi jotkin toiminnalliset tai taidelähtöiset menetelmät voivat ryhmässä tuoda esille sellaisia suhteita, joita ei tohdita sillä hetkellä ja siinä ryhmässä käsitellä. Osallistujille arkojen asioiden käsittely vaatii riittävän luottamuksellisen ilmapiirin.

Menetelmän hyödyttömyys voi ilmetä siten, että sen käyttö jää irralliseksi muusta toiminnasta. Näennäisesti irrallinen ”tempu” voi olla tarkoituksenmukainen silloin, kun sen tarkoitus on yllättää ja saada osallistujien ”hoksottimet” uuteen asentoon. Tällöinkin sen käyttö on hyvä perustella.

### **Menetelmät kysymysten vahvistajina**

Ohjaajan tärkein työkalu tai menetelmä ovat hyvät kysymykset. Hyvä ohjaaja, olipa hän työnohjaaja, coach, fasilitaattori tai mentori, kysyy oivalluttavia kysymyksiä. Kysymysten tarkoituksena ei ole tyydyttää ohjaajan omaa uteliaisuutta, vaan saada ohjattava pohtimaan asioita jostain tietyistä näkökulmista, löytää itsessään piilossa olevia vastauksia sekä yhdistää erilaisia näkökulmia. Erilaisten työskentelymenetelmien avulla voidaan tehostaa tai vahvistaa näiden vastausten löytymistä. Jokaiseen menetelmään sisältyy kysymys ja ohjaaja voi vielä suunnata tai vahvistaa tätä kysymystä.

### Fasilitointiprosessin kysymykset

Usein ajatellaan, että esimerkiksi fasilitointiprosessissa voidaan hahmottaa tietyt vaiheet.

Näitä vaiheita voidaan kuvata seuraavasti:

1. Rajaus ja työskentelyn perustehtävä
2. Virittäytyminen
3. Kartoittaminen
4. Tavoitteen asettaminen, ongelman kirkastaminen/konkretisointi
5. Ratkaisujen ideointi
6. Ratkaisujen valinta ja kehittäminen
7. Valinnat käytännöksi
8. Prosessin ja tulosten arvioiminen

Vaiheet voidaan nähdä myös kysymyksinä, jotka fasilitaattori esittää ja menetelminä, joiden avulla ryhmässä voidaan löytää vastauksia näihin kysymyksiin.

| Vaihe                                                               | Peruskysymykset<br>(esimerkkejä)                                                                                             | Menetelmiä vastausten<br>saamiseksi (esimerkkejä)                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rajaus ja työskentelyn<br>perustehtävä                              | Miksi tilaisuus<br>järjestetään? Mitä<br>työskentelyllä halutaan<br>saada aikaiseksi?                                        | Keskustelut tilaajan kanssa.<br>”Miksi”- ja ”Mitä pitäisi<br>tapahtua” -kysymykset.                                                                     |
| Virittäytyminen/<br>orientoituminen                                 | Keitä ja millaisia ihmisiä<br>on paikalla? Miten<br>työskentelemme, jotta se<br>olisi mahdollisimman<br>antoisaa?            | Erilaiset<br>esittäytymismenetelmät,<br>jäänsärkijät,<br>pelisääntökeskustelu,<br>toiminnalliset menetelmät                                             |
| Kartoittaminen                                                      | Mitä ihmiset tietävät<br>asiasta ennestään? Miten<br>he asiaan suhtautuvat?<br>Millainen on lähtötilanne?                    | Mittarit ja asteikot, aikajanat,<br>koordinaatistot,<br>osaamiskartat, kartoitukset,<br>historiat                                                       |
| Tavoitteen asettaminen,<br>ongelman<br>kirkastaminen/konkretisointi | Mihin keskitytään? Mikä<br>on olennaisin kysymys?<br>Mihin teemaan tai asiaan<br>haetaan vastauksia,<br>ideoita, näkökulmia? | Syy-seuraus-suhteiden<br>tutkiminen, visiointi, odotusten<br>kartoittaminen                                                                             |
| Vaihtoehtojen<br>synnyttäminen ja<br>tunnistaminen                  | Millaisia ideoita,<br>ratkaisuja ja näkökulmia<br>löydämme?                                                                  | Aivoriihi (perinteinen ja<br>negatiivinen), luovat<br>ongelmanratkaisumenetelmät,<br>reflektiiviset ryhmät,<br>kahvilamenetelmät,<br>näkökulman vaihdot |
| Ratkaisujen valinta/kehittely                                       | Mikä tuottamistamme<br>ideoista, ratkaisuista tai<br>näkökulmista kannattaa                                                  | Äänestäminen, arviointi,<br>priorisointi, simuloinnit, caset,<br>testaus                                                                                |

|                                 |                                                                    |                                                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | valita? Miten sitä on vielä tarpeellista kehittää?                 |                                                                                                    |
| Valinnat käytännöiksi           | Miten etenemme jatkossa? Miten asia saadaan etenemään käytännössä? | Selvitetään eri keinoin, kuka tekee, mitä ja milloin sekä milloin seurataan, matriisit, tiekartat. |
| Prosessin ja tulosten arviointi | Miten työskentely sujui?<br>Miten tavoitteet saavutettiin?         | Erilaiset arviointimenetelmät                                                                      |

Taulukko 3. Menetelmiä fasilitointiprosessin eri vaiheisiin

### Kokemuksellisen oppimisprosessin kysymykset

Peruskysymyksiä ja niitä tukevia menetelmiä voidaan jäsenellä myös esimerkiksi kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta. Kun otamme prosessin tarkastelun avuksi *Kolbin* kokemuksellisen oppimisen kehän, kysymykset ja menetelmät näyttävät hieman eri tavalla (Kolb, D. A. 1984).





*Kuvio 10. Kokemuksellisen oppimisen kehä (Kolb 1984, mukaillen)*

Kokemuksellisuus voidaan nähdä prosessina, jossa tuodaan esille, ihmetellään ja tarkastellaan omia kokemuksia ja niihin liittyviä tunteita (konkreettiset kokemukset). Näitä kokemuksia ja tunteita pohditaan ja tarkastellaan useista eri näkökulmista ja viedään tarvittaessa tarkastelu ilmiötasolle (kokemusten pohdinta). Reflektoinnin avulla kokemuksia ja näkemyksiä jäsenellään uudelleen ja luodaan tarvittaessa uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja (ajattelun jäsentäminen). Uudelleen jäseneltyjä toimintamalleja kokeillaan myös käytännössä (toiminta ja kokeileminen). Käytännön toiminta tuottaa uusia kokemuksia reflektoitavaksi ja edelleen kehitettäväksi. Olennaista kokemuksellisessa tarkastelussa on se, että siinä ovat läsnä toisaalta omat kokemukset ja tunteet sekä ajattelun uudelleenmuotoilu ja toisaalta asioiden pohtiminen ja pysähtyminen tarkastelemaan kokemuksiin liittyviä ilmiöitä sekä aktiivinen toiminta.

Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallissa voidaan parhaassa tapauksessa yhdistää psykodynaamisen, kognitiivisen ja ratkaisukeskeisen ohjauksen parhaita puolia eli kokemusten ja tunteiden esille tuomista sekä niiden reflektointia, ajatusten jäsentelyä ja uudelleen muotoilua sekä konkreettista toiminnan kehittämistä.

Kolb on esitellyt kokemuksellisen oppimisen mallinsa jo 1980-luvulla. Se on kuitenkin yhä edelleen käyttökelpoinen jäsenyskeino kenelle tahansa ohjaajalle, joka haluaa jäsentää ohjausprosessia ja omaa rooliaan siinä. Perinteisesti ollaan ajateltu, että kokemuksellisen oppimisen kehä alkaa kokemuksilla ja niiden pohdinnalla ja etenee vaiheittain. Prosessi etenee kuitenkin harvoin vaihe vaiheelta. Ohjaajan olisikin hyvä sijoittaa itsensä kuvion keskelle eikä kehälle johonkin tiettyyn meneillään olevaan vaiheeseen. Kuvion keskeltä hän näkee, missä kohdassa kehällä ryhmä ja siinä olevat yksilöt ovat menossa ja mikä suunta heillä on. Ryhmässä eri ihmiset voivat olla nimittäin eri kohdissa ja heidän oppimistyyliinsä liittyvät vahvuudet voivat olla eri kohdissa kehää. Tätäkin ohjaaja voi hyödyntää ryhmän toiminnassa. Kehitys ei myöskään etene välttämättä aina vaihe vaiheelta, vaan usein poukkoillen ja joskus taka-askelia ottaen.

Ohjaaja voi vauhdittaa tai syventää eri vaiheiden työskentelyä seuraavin peruskysymyksin ja niitä vahvistavin menetelmin (Kupias 2001, mukaillen):

| Kokemuksellisen oppimisen vaihe | Peruskysymykset (esimerkkejä)                                                                                                                           | Menetelmiä vastausten saamiseksi (esimerkkejä)                                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Konkreettiset kokemukset        | <p>Millaisia kokemuksia sinulla/teillä on?</p> <p>Millaisia tunteita se herättää?</p> <p>Miten toivot asian olevan?</p>                                 | <p>Haastattelut</p> <p>Kortit ja esineet</p> <p>Asteikot</p> <p>Tarinat</p>   |
| Kokemusten pohdinta             | <p>Mitä itse kuulet/näet tässä?</p> <p>Mitä joku muu sanoisi kertomuksestasi?</p> <p>Mikä saa sinut ajattelemaan tai toimimaan niin?</p>                | <p>Refleктоivat tiimit</p> <p>Roolityöskentely</p>                            |
| Ajattelun jäsentäminen          | <p>Miten tämä asia näyttäytyy nyt (yhteisen käsittelyn jälkeen)?</p> <p>Millaisia oivalluksia sait?</p> <p>Mikä on sinulle/työyhteisöllesi hyväksi?</p> | <p>Visuaalinen työskentely</p> <p>Tiekartat</p> <p>Tulevaisuuden muistelu</p> |
| Toiminta ja kokeileminen        | <p>Mitä teet/teette asian suhteen?</p> <p>Mikä on seuraava askeleesi?</p> <p>Mitä olet tehnyt ennen seuraavaa tapaamistamme?</p>                        | <p>Harjoitukset</p> <p>Välityöskentely</p> <p>Suunnitelmat etenemisestä</p>   |

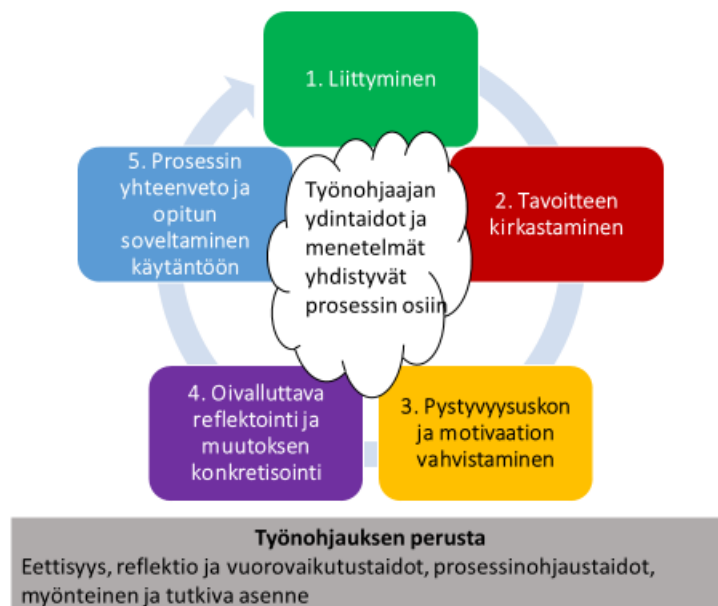
Taulukko 4. Menetelmiä kokemuksellisen oppimisen kehällä

## Ratkaisukeskeisen työnohjausprosessin kysymykset

Sirkku Ruutu ja Raija Salmimies esittelevät ratkaisukeskeisen ja valmentavan työnohjauksen prosessin kirjassaan Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote (Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015). Samaa prosessia voidaan soveltaa erittäin hyvin myös coachingissa sekä mentoroinnissa ja fasilitoinnissa.

Prosessi sisältää viisi vaihetta, jotka ovat:

1. Liittyminen
2. Tavoitteiden kirkastaminen
3. Pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen
4. Oivalluttaminen ja muutoksen konkretisointi sekä
5. Prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön



*Kuvio 11.* Ratkaisukeskeinen ohjausprosessi

Myös näissä kaikissa vaiheissa voidaan nähdä peruskysymykset sekä vastausten hakeminen erilaisten työskentelymenetelmien avulla.

| Prosessin vaihe                             | Peruskysymyksiä                                                                                                                                                                           | Menetelmiä vastausten saamiseksi (esim.)                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liittyminen                                 | <p>Miten voimme luoda sellaisen ilmapiirin, jotta hyvä, yhteinen työskentely mahdollistuu?</p> <p>Miten toivot, että minä autan sinua?</p> <p>Kerrotko lisää, mikä sinua mietityttää?</p> | <p>Ohjaajan esittäytyminen, Erilaiset tutustumis-, lämmittely- ja luottamusharjoitukset, Ohjattavien odotusten kartoittaminen, Ohjauksen periaatteista kertominen, Roolien selkiyttäminen.</p>             |
| Tavoitteiden kirkastaminen                  | <p>Mikä asiassa mietityttää kaikkein eniten? Miten toivoisit asian olevan?</p>                                                                                                            | <p>SWOT, tavoitteiden kirkastaminen fläpille (nykytilanne – tavoitteet – ratkaisut), Minä työssäni (plussat ja miinukset), Vaikuttamisen kehät, Ihmekysymys, Tulevaisuuden muistelu, Korttien käyttö</p>   |
| Pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen | <p>Mitä olet jo tehnyt tavoitteesi eteen? Millaisia voimavaroja sinulla on tavoitteen saavuttamiseksi?</p> <p>Mikä tavoitteessasi innostaa?</p>                                           | <p>Vaikuttamisen kehät, Positiivinen juoruilu</p> <p>Voimavarajuoruilu, Vahvuuksien kartoitus,</p> <p>Tulevaisuuden muistelu, Normalisointi, Arvostava haastattelu, Positiivisten tunnekorttien käyttö</p> |

|                                                        |                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oivalluttaminen ja muutoksen konkretisointi            | Mitä aiot itse tehdä onnistuaksesi tavoitteissasi?                                                                                       | Vastuuttava kysymyssarja, Tulevaisuuden muistelu, Tiekartta, Reflektiivinen ryhmä, Akvaarioryhmä, Oppimiskahvila |
| Prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön | Mitä tämä keskustelu kirkasti sinulle?<br><br>Mihin haluat nyt sitoutua?<br>Mitä olet konkreettisesti valmis tekemään tavoitteesi eteen? | Kirjoittamistehtävät, Harjoitukset, Välitehtävät, Sopimukset, Tiekartta                                          |

#### Taulukko 5. Menetelmiä ratkaisukeskeisen ohjausprosessin eri vaiheisiin

Erilaisin työskentelymenetelmien ja työkalujen avulla vahvistetaan erilaisia kysymyksiä. Toisaalta saman menetelmän avulla voidaan tutkia erilaisia kysymyksiä. Tulevaisuuden muistelu esimerkiksi kattaa useamman ydinkysymyksen tai prosessin vaiheen.

Yksityiskohtaisia kuvauksia erilaisista työskentelymenetelmistä löydät muun muassa osoitteesta: [www.tevere.fi](http://www.tevere.fi).

## 9. OHJAUKSEN TULEVAISUUS

Kysyin haastateltaviltani, millaisena he näkevät ohjauksen ja eri ohjausmuotojen tulevaisuuden. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että työelämäohjaus ei ainakaan vähene nykyisestä tulevaisuudessa. Työelämän vaatimukset (vrt. luku 1) aiheuttavat sen, että ohjausta tarvitaan jatkossakin – ja hyvin todennäköisesti nykyistä enemmän. ”Jatkossakin tarvitaan paikkoja, missä on ihminen ja työ”.

Työelämän ohjaukentän haastatellut näkevät kehittyvän siten, että eri ohjausmuodot lähentyvät toinen toisiaan. Valtaosa haastatelluista oli tätä mieltä. Jatkossa edetään enemmän asiakkaan tarpeiden kuin jonkin tietyn ohjausmuodon mukaan. Ohjaustarve tulee kokonaisuudessaan lisääntymään jo siitäkin syystä, että työelämän nuori y-sukupolvi on tottunut refleктоimaan omaa toimintaansa ja pitää ohjaukseen osallistumista luontevana osana työssä kehittymistä.

Vaikka ohjaus yleistyy, yhä suurempi osa ohjauksesta tullaan monen haastatellun mukaan toteuttamaan organisaatioiden sisällä vertaisohjauksena. Tulevaisuudessa ohjaus tulee siirtymään yhä enenevässä määrin aitoihin työtilanteisiin, reaaliaikaiseksi ohjaukseksi. Kolmas trendi on virtuaali- tai etäohjauksen lisääntyminen. Nämä trendit eivät ole toisiaan poissulkevia, sillä vertaisohjaaja voi olla reaaliaikaisissa tilanteissa läsnä virtuaalisesti.

Kehittyminen ja oppiminen eivät tapahdu tyhjiössä, koska ympäristö vaikuttaa hyvin paljon oppimiseen. Tämän huomioiminen tulee vaikuttamaan jatkossa yhä enemmän ohjaukseen. Jatkossa systeemisyyttä tuleekin aidosti korostumaan aikaisempaa vahvemmin. Ohjauksen kivijalat, luottamuksellisuus ja dialogisuus, tulevat myös uudelleen punnittaviksi. Mikä on jatkossa luottamuksellisuuden ja avoimuuden välinen suhde? Entä millaista dialogisuus ohjauksuhteessa on tulevaisuudessa?

Ohjausprosessit ovat viime vuosina lyhentyneet. Tässä haastateltavat eivät näe mitään suunnan muutosta. Jatkossakin suunta on pikemminkin lyhyempiin kuin pidempiin prosesseihin.

### **Ohjausmuotojen lähentyminen**

Valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että perinteiset ohjausmuodot tulevat lähentyvän toinen toisiaan. Useimmat kertoivat toteuttavansa jo nyt ohjausta, joka liikkuu eri ohjausmuotojen välillä. Asiakkaan tarve ratkaisee, millaisia painotuksia ohjaus saa. Saman

ohjausprosessin aikana voidaan soveltaa niin työnohjausta, coachingia kuin mentorointiakin. Fasilitoivaa työskentelytapaa käytetään ryhmien ohjausprosessien sisällä, olipa kyse työnohjauksesta, coachingista tai mentoroinnista. Teoriassa erot eri ohjausmuotojen välillä voivat olla hyvin selkeitä, mutta käytännössä hyvin hämäriä. Eräs haastateltu sanoi, että jatkossa yhdistävä nimitys voisi olla ”ohjaaja”. Toinen puolestaan totesi, että ”kaikkia ohjausmuotoja tarvitaan jatkossakin. Haasteena on tunnistaa, mitä ohjausmuotoa käytetään milloinkin”.

Kun eri ohjausmuotoja kehitetään omissa siiloissaan, monta kehittämismahdollisuutta jää käyttämättä. Eri ohjausmuodot toivottavasti kehittyvät koko ajan työelämän vaatimusten mukaan. Jos oman ohjausmuodon rajoja vaalitaan liian pontevasti, jotakin olennaisen tärkeää voi jäädä kehittymättä. Jos eri ohjausmuodot nähdään toinen toistensa kilpailijana, asiakkaan tarve voi unohtua. Itse ohjauksessa on alettu puhua yhä useammin siitä, että oman edun tavoittelun sijaan ohjattavia – olivatpa he sitten työnohjattavia, coachattavia, tai aktoreita – pitäisi auttaa näkemään kokonaisuuksia ja itsensä systeemin osana. Pitäisikö työelämäohjauksen kenttä nähdä nykyistä vahvemmin systeemisesti, ei pelkästään ajatusten, vaan myös käytännön tasolla? Mitä se edellyttäisi ja mihin se johtaisi?

### **Asiakkaan tarve edellä**

Mikä on asiakkaan ohjauksellinen tarve? Tarvitaanko yksityisellä lääkäriasemalla työskentelevälle uudelle esimiehelle tukea hänen aloittaessaan uudessa työssä? Haluaako innovatiivinen ja kehittymismyönteinen julkishallinnossa työskentelevä tiimi ulkopuolisen työskentelyn ohjaajan? Tilataanko metallialan yrityksen esimiehille ohjausta organisaatiouudistuksen jälkeisen hämmennyksen lieennyttämiseen omissa tiimeissään? Haetaanko ohjausta suuren yrityksen työntekijöille oman työn hallintaan? Tarvitaanko lastensuojelussa työskenteleville sosiaalityöntekijöille jatkuvaa tukea heidän työssään?

Liikkeelle pitäisi lähteä siitä, mikä on asiakkaan tarve ja ohjaus pitäisi suunnitella sen mukaan. Tarpeen perusteella määräytyy myös ohjauksen tavoite. Tavoite voidaan määrittellä ohjauksen alussa hyvin tarkasti tai liikkeelle voidaan lähteä tilannetta tutkimalla. Ohjausprosessi voi olla lyhyt tai pitkä tai aloittaa voidaan muutaman kerran ohjauksella ja lisätä ohjaukset tarvittaessa. Voimme myös arvioida, onko ohjaajalla tarpeen juuri tässä tapauksessa olla myös substanssiosaamista, vai onko nimenomaisesti tarkoitus, että hän ei tuo substanssiosaamistaan esille, vaikka sellaista olisikin.

Kärjistäen toinen vaihtoehto on, että tarjoamme jotakin ohjausmuotoa, jonka rajat ovat tarkasti määritellyt. Pyrimme tarjoamallamme ohjausmuodolla erottautumaan muista ohjausmuodoista ja korostamme sen eroja muihin ohjausmuotoihin, vaikka ne eivät itse ohjauksen kannalta olisikaan kovin relevantteja. Tilanne jatkuu samanlaisena kuin tällä hetkellä eli juuri koulutuksesta valmistuneet ohjaajat toimivat tarkkojen sääntöjen mukaan ja kokeneet ohjaajat alkavat toimia intuitiivisesti, jolloin ohjausmuodot tosiasiasa integroituvat toisiinsa.

Eräs haastateltava totesi, että tilaajalla ja ohjattavalla ei välttämättä ole käsitystä ohjauksen vaihtoehtoista sekä hyödyistä, mikä vaikeuttaa tilaamista. Ohjauksen kenttää laajasti tunteva ohjaaja voi tehdä arvion, millainen ohjaus juuri tälle asiakkaalle on hyödyksi. Ohjauksen koko kenttää puutteellisesti ymmärtävä ohjaaja tarjoaa vain omaa ohjaustaan. Toinen haastateltava kiteytti: ”Asiakaskeskeisyys nousee nykyistä tärkeämmäksi ja ohjaajalta vaaditaan monipuolista tietoisuutta ja osaamista eri ohjaustavoista, joita hän voi soveltaa asiakkaan parhaaksi.”

### **Y-sukupolven tottumukset**

Sanotaan, että uusi sukupolvi panee esimiehensä lujille vaatimalla palautetta ja aikaa keskusteluille. Y-sukupolven kuuluvat (vuosina 1979-1995 syntyneet) pitävät esimiestä enemmän henkilökohtaisena valmentajana kuin työtehtäviä jakavana auktoriteettina (Kultalahti 2015) Y-sukupolvi asennoituu työhön eri tavalla kuin aikaisempi X-sukupolvi. Y-sukupolvi sitoutuu enemmän työtehtäviin, esimieheen ja työkavereihin kuin organisaatioon. Luottamus organisaatioihin on mennyt, tähän ovat vaikuttaneet teknologian kehitys ja reaaliaikainen tiedonvälitys. Työllä pitää olla merkitystä.

Y-sukupolvelle oman toiminnan arviointi ja reflektointi ovat tavallisesti tuttua puuhaa, useille jo päiväkodista saakka. Siksi ohjauksen idea on heille usein tutumpi kuin vanhemmalle sukupolvelle. Nuorempi sukupolvi myös haluaa ja vaatii ohjauksellista otetta esimiehiltään ja työtovereiltaan. Tästäkin näkökulmasta ohjauksellinen työskentelytapa tulee vahvistumaan organisaatioissa.

### **Vertaisohjauksen lisääntyminen**

Monet haastattelemistani kokeneista ohjaajista nostivat esille vertaisohjauksen lisääntymisen tulevaisuudessa. Esimiesten ohjaustaitojen lisäksi ohjaustaitoja tarvitsevat tulevaisuuden työelämässä kaikki. Niitä tarvitaan niin kollegoiden kuin itsensä



ohjaamisessa. Ohjaustaitoja pitäisikin opettaa laajalti työelämässä. Ne voidaan nähdä tulevaisuuden työelämätaitoina.

Erään haastatellun mielestä ammattiohjaajat voisivat keskittyä käynnistämään vertaisohjauksia työpaikoilla sekä toimia ohjauksen taustatukena. Hän totesi: ”Ammattiohjaajien tuella ei työelämää pelasteta.” Samalla hän kuitenkin pohti, miten ohjauksella elävä ammattiohjaaja uskaltaa tehdä itsensä tarpeettomaksi.

Osa ohjausosaamisesta on suhteellisen helposti siirrettävissä organisaatioiden sisälle. Esimerkiksi tavallisimpien fasilitoivien työskentelymenetelmien käyttöä voidaan oppia suhteellisen nopeasti. Fasilitointiosaamista kehitetäänkin nykyään yhä enemmän organisaatioiden sisällä.

Esimies voi yhdistää työhönsä ohjauksellista otetta. Esimiehen direktio-oikeus tuo kuitenkin ohjaukseen oman sävynsä. Myös kollegaohjauksessa on omat etunsa ja haittansa. Kollegat tuntevat ympäristön, jossa ohjattavat työskentelevät, mutta ohjaustaito voi olla ohutta ja suhtautuminen ohjauksen kohteena oleviin asioihin liian henkilökohtaista ja tunnepitoista. Kannattaakin miettiä, milloin ohjaajana on tarkoituksenmukaista olla esimies, milloin kollega ja milloin tarvitaan ulkopuolista ammattiohjaajaa.

### **Reaaliaikainen ohjaus**

Osa ohjauksesta tapahtuu jatkossa työpaikoilla. Yksi haastateltavistani toi esille näkemyksen, että reaaliaikainen ohjaus ammattiohjaajankin antamana tulee lisääntymään. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjaaja menee mukaan ohjattavan työtilanteisiin. Se antaa mahdollisuuden käsitellä molempien havaintoja näistä konkreettisista tilanteista. Nythän ohjattava tuo oman näkemyksensä ohjaustilanteeseen ja dialogi ohjaajan ja ohjattavan välille syntyy tältä pohjalta.

Reaaliaikaista ohjausta on tehty ja tehdään jonkin verran jo tällä hetkellä.

Työnohjauksessa on käytetty ns. suoraa työnohjausta, jossa työnohjaaja menee seuraamaan ohjattavan asiakastilannetta ja tarvittaessa tilanteen etenemisestä voidaan keskustella jo sen kuluessa, viimeistään kuitenkin tilanteen päätyttyä. Esimiesten mentorointiohjelmissa jotkut mentorit menevät mukaan aktoriensa tiimipalaveriin ja niistä keskustellaan tavallisesti palaverin jälkeen. Tavoitteena on aktorin oman esimiestyön kehittäminen.

Reaaliaikainen ohjaus mahdollistaa aidon dialogin ohjaajan ja ohjattavan välillä. Molemmat voivat tuoda pöytään omia havaintojaan. Enää ohjauksessa ei olla vain ohjattavan kertomusten varassa. Se, minkä verran ohjaaja tuo mukaan omia tulkintojaan ja muuta taustaosaamistaan, on ratkaisevaa. Jos tätä on paljon, ohjaaja on pikemminkin konsultti kuin ohjaaja.

Reaaliaikainen ohjaus tuo mukanaan myös ohjauksen integroitumisen paremmin arjen tekemisiin. Ohjauksessa syntyvät oivallukset linkittyvät konkreettiseen tekemiseen. Ulkopuolinen, ihmettelevä silmäpari voi auttaa näkemään asioita uusin silmin ja ennen kaikkea saada asioita tapahtumaan toisella, tarkoituksenmukaisemmalla tavalla.

### **Etä- ja virtuaaliohjaus**

Teknologian kehitys ja reaaliaikaisen tiedonvälityksen lisääntyminen tuovat mukanaan sen, että ohjauskin siirtyy yhä enemmän verkkoon. Mitä tottuneempia ohjattavat ovat etätyöskentelyyn, sitä luontevampana he pitävät myös sitä, että ohjaaja ja ohjattavat ovat fyysisesti eri paikoissa. Suurenkin ryhmän jäsenet voivat kaikki olla yhteydessä toisiinsa ja ohjaajaan omilta päätteiltään. Tämä vaatii luonnollisesti ohjaajalta sellaista osaamista, joka mahdollistaa yhteyden ja hyvän työskentelyn. Kasvokkain tapahtuva ohjaaminen ei varmasti kokonaan häviä, mutta sen osuus suhteessa virtuaaliohjaukseen tulee vähenemään.

Virtuaalifasilitointia kehitetään aktiivisesti tällä hetkellä Suomessa. Virtuaalisesti toteutettaviin fasilitointitilaisuuksiin sopivien menetelmien muokkaaminen ja kehittäminen on avannut uusia mahdollisuuksia myös ryhmissä tapahtuvan muun ohjauksen kehittämiseen ja lisäämiseen. Erityisesti työyhteisö- ja tiimiohjauksessa erilaisten vuorovaikutusta helpottavien työskentelymenetelmien käyttö on hyödyllistä ja edistää useimmiten ohjauksen tavoitteiden saavuttamista.

### **Systemisyyden huomioiminen**

Työnohjaus, coaching ja mentorointi toteutuvat kaikki vieläkin suurelta osin yksilöohjauksena, vaikka ryhmäohjaus on lisääntynyt kaikissa em. ohjausmuodoissa. Ohjaaja on yksilöohjauksessa ohjattavaa varten ja tukee ohjattavan toimijuuden vahvistamista. Kun ohjaus tapahtuu irrallaan ohjattavan työympäristöstä, ohjauksessa lähdetään liikkeelle ohjattavan tarinoista. Todellisuus voi kuitenkin näyttäytyä tyystin

erilaiselta ohjattavan työtovereiden tai kollegoiden näkökulmista. Ryhmäohjauksessa on usein monia ääniä esillä ja näkökulmat tasoittuvat.

Yksilö, vaikka olisikin ohjauksessa yksin, ei tee työtään tyhjiössä. Hän toimii organisaatiossa, jossa on tietynlaiset arvot, toimintamallit ja kulttuuri. Hänellä on esimies ja työyhteisö, jossa vaikuttavat yhteisön säännöt. Hän on osa systeemiä, joka vaikuttaa häneen ja hän siihen. Ohjattavan valitsemat ratkaisut eivät vaikuta vain häneen, niillä on vaikutuksia moneen ihmiseen ja prosessiin. Omia ratkaisuja ei siis voi tehdä ajattelematta systeemiä, jonka osa itse on. Vastuu omista ratkaisuista pitää nähdä laajemmin, kuin vain oman edun näkökulmasta.

Monesti ohjaus on ollut liikaa ohjattavan edun korostamista, valitettavan usein muun työyhteisön kustannuksella. Ohjattavan kanssa on pohdittu, miten hän voi vetää rajoja ja miten saada entistä paremmin esille omia ajatuksiaan ja tarpeitaan. Yksi haastatteleistani kokeneista ohjaajista toi esille, että jatkossa ohjauksen pitäisi lisätä systeemistä ymmärrystä. Ohjauksen ei pidä vahvistaa vain oman edun tavoittelua, vaan auttaa ohjattavaa toimimaan vastuullisesti laajemman systeemin osana.

### **Muuttuuko näkemys dialogisuudesta?**

Kaikenlaisessa ohjauksessa korostetaan dialogisuuden merkitystä. Ohjaajan, olipa hän työnohjaaja, coach, mentori tai fasilitaattori, täytyy osata olla dialogissa ohjattaviensa kanssa.

Dialogisuuden ideana on, että dialogin molemmat tai kaikki osapuolet sekä kuuntelevat toisiaan arvostavasti että tuovat omat ajatuksensa esille suoraan ja kiertelemättä. Suhde on tasavertainen. Kuitenkaan tällä hetkellä ohjaajan ja ohjattavan suhde ei lähtökohtaisesti ole tasavertainen. Ohjauksessa käsitellään ohjattavan asioita ja ohjaajan pitää säädellä omien näkemystensä esille tuomista sen mukaan, palvelevatko ne ohjattavaa. Puhutaan, että ohjaajan pitää mennä ohjaustilanteisiin ”tyhjänä päänä”. Ohjaajan tehtävänä ei ole tietää ohjattavan puolesta. Onkin hämmentävää ja kiusallista, jos ohjattava kysyy ohjaajalta neuvoa. Eihän ohjaajan tehtävänä ole neuvoa!

Mentoroinnissa, jossa mentorin on lähtökohtaisesti ollut tarkoitus olla neuvonantajana aktorille, korostetaan usein neuvomattomuutta ja ohjauksellista tai coachaavaa ohjaustyylä. Miten voidaan olla aidossa dialogissa ja ajatella yhdessä, jos vain toinen tuo

esille näkemyksiään? Hukataanko ohjaajan osaamisesta jotain, josta voisi olla ohjattavalle hyötyä?

Dialogisuus ohjauksessa tarkoittaakin tänä päivänä sitä, että ohjaaja auttaa ohjattavaa kysymyksillään olemaan dialogissa itsensä kanssa. Ohjaajan oma substanssiosaaminen piilotetaan. Ajatellaan, että sen esille tuominen mahdollisesti heikentää ohjattavan itseohjautuvuutta ja tekee ohjattavan riippuvaiseksi ohjaajasta.

Entä, jos ohjaajan ja ohjattavan suhde on aidosti tasavertainen? Ajatellaan, että ohjaaja on ohjattavan ajattelukumppani. Ohjattava osaa ajatella omilla aivoillaan ja arvioida omaa tilannettaan. Hän uskaltaa sanoa suoraan, jos ohjaajan ajatukset ovat epärealistisia tai ”toisesta maailmasta” tai hän on muuten ohjaajan kanssa eri mieltä. Tämä vaatii keskinäistä luottamusta ja molempien, ennen kaikkea ohjaajan, luottamusta itseensä.

Lähes kaikki haastattelemani kokeneet ohjaajat kuvasivat toimintaansa ohjaajina niin, että joissakin tilanteissa he myös antavat ”neuvoja”. Neuvot kuitenkin annetaan pikemminkin ehdotuksina kuin totuuksina. ”Tyhjän pään” mielentila pitää kuitenkin oppia hyvin, jotta se voi aidosti kuulua omaan ohjausvalikoimaan. Se on kuitenkin jatkossakin tärkein keino, jotta pystyisi kuuntelemaan aidosti ohjattavan tarpeita ja ajatuksia.

Aidosti tasavertainen dialogi ohjaajan ja ohjattavien välillä saattaa olla tulevaisuuden ohjausmalli. Ohjaajan substanssiosaamista hyödynnetään ohjauksessa ja ohjaustilanne voi olla tasavertaista ideointia ohjaajan ja ohjattavan välillä. Dialoginen mentorointi voi olla ohjauksen tulevaisuuden ”trendi”. E erityisen luontevaa se on vertaisohjauksessa.

### **Luottamuksellisuuden sudenkuoppa**

Niin työohjauksessa, coachingissa kuin mentoroinnissakin korostetaan luottamuksellisuutta. Tämä tarkoittaa, että ohjauksessa käsitellyt asiat eivät kulkeudu ulkopuolisten korviin. Luottamuksellisuus takaa sen, että ihmiset uskaltavat tuoda ohjauksessa esille asioita, joita he eivät välttämättä muuten uskaltaisi ääneen ilmaista. Joskus pelkkä asioiden ääneen sanominen helpottaa. Ääneen lausuttuja ajatuksia tai pelkoja voidaan myös yhdessä käsitellä joko ohjaajan tai kokonaisen ryhmän kanssa.

Luottamus siihen, että asiat eivät kulkeudu ohjauksen ulkopuolelle, tukee turvallisuuden tunteen syntymistä ohjauksessa. Eräs haastatelluista nosti esille, että luottamuksellisuus voi olla myös ansa. Jos organisaatioissa haikaillaan suuremman avoimuuden perään, niin

miten luottamukselliset keskustelut eri puolilla organisaatiota vaikuttavat tähän? Pitäisikö kiinnittää huomiota enemmän siihen, miten ihmiset uskaltaisivat avoimesti tuoda esille kriittisiäkin ajatuksiaan, kuin mahdollistaa paikkoja, joista tieto ei varmasti kulkeudu ulkopuolelle?

Jos ohjauksen tavoitteetkin ovat luottamuksellisia, niin miten ohjauksen vaikutuksia voidaan seurata? Entä, kun ohjauksessa syntyy isoja oivalluksia, miten ne viedään eteenpäin siten, että luottamuksellisuus ei vaarannu? Yleensä nyrkkisääntönä on pidetty sitä, että yksilöohjauksessa ohjattava voi kertoa ajatuksiaan ulkopuolelle, mutta ohjaaja ei. Ryhmässä taas omista oivalluksista voi kertoa, mutta ei siitä, mitä muut ovat ohjauksessa puhuneet. Tämä ero voi kuitenkin olla hiuksenhieno. Jatkossa keskustelua luottamuksellisuuden sudenkuopasta käydään varmasti nykyistä enemmän.

### **Ohjauksen nopeat hyödyt?**

Monet haastatellut totesivat, että ohjausten pituus on selvästi lyhentynyt vuosien myötä. Tämä suuntaus näkyy erityisesti työnohjauksen puolella. Coachingprosessit ovat lähtökohtaisesti olleet työnohjausta lyhyempiä. Eräs haastateltava totesi, että on sääli, kun ohjauksen tavoitteena on nykyisin nopeiden hyötyjen ulosmittaus. Pitkä ohjaus ei hänenkään mielestään ole itsetarkoitus, mutta hyötyjä olisi hyvä pohtia myös pitemmällä aikavälillä.

Kun ohjaukset ovat lyhyitä, ohjauksen tavoitteetkaan eivät voi olla kovin haasteellisia. Näin ollen tavoitteet tyypistyvät hyvin konkreettisiksi tekemisiksi, joita voi selkeästi mitata. Samalla voidaan hukata jotain ohjauksen olemuksesta. Ohjauksessa on mahdollista luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa pysähtyä tarkastelemaan työtään ja itseään työssä. Arjen keskellä siihen ei usein ole aikaa. Eräs ohjattavani totesi kerran, että hänen perustehtävänsä olisi *ajatella*. Arjen työssä juuri siihen ei ole kuitenkaan aikaa, kun tehtäviä on niin paljon suoritettavana. Arkeen tarvitaan pysähdyspaikkoja, joita ohjaus mahdollistaa. Ohjaustakin voidaan kuitenkin alkaa ”suorittaa”.

## 10. LOPUKSI

Lähdin kirjoittamaan tätä julkaisua tavoitteena ymmärtää, millaisesta maaperästä työelämässä käytössä olevat eri ohjausmuodot ponnistavat, mikä niitä yhdistää ja mitä ne voisivat oppia toisiltaan. Kirjoittamisen lähtökohtana oli tarkastella erityisesti, mikä eri ohjausmuotoja yhdistää. Näitä yhdistäviä tekijöitä löytyikin huomattavasti enemmän kuin erottavia. Näyttää siltä, että eri ohjausmuotojen taustalla olevat erilaiset viitekehykset määrittelevät ohjausta enemmän kuin eri ohjausmuodot itsessään. Tämä väite vaatisi tosin tarkempia tutkimuksia.

Työnohjaus ponnistaa sosiaalityön ja kirkon piiristä sekä psykoanalyttisesta ajattelusta. Näiltä juuriltaan se on kulkenut monilla aloilla kauas. Työnohjausta on kehitetty eri ammattialoilla ammattialojen omien vaatimusten mukaan, ja minkä vuoksi eri aloille on muodostunut erilaisia toisistaan poikkeavia käytäntöjä. Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat myös kehittäneet sitä, toivottavasti, siihen suuntaan, että se vahvistaa tämän päivän työelämässä toimivien toimijuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työnohjauskin on tavoitteellista toimintaa. Siltä osin työnohjaus lähenee coachingia.

Coachingin lähtökohta on urheiluvalmennuksessa. Ajatuksena on parantaa coachattavan suorituksia. Coachingiin on liitetty vahva tavoitteellisuus. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että tiukasta tavoitteellisuudesta ollaan, jos ei luopumassa, niin ainakin hellittämässä. Jos tavoitteet lyödään lukkoon liian nopeasti, jotain olennaista voi jäädä huomaamatta. Tältä osin coachingissa ollaan siirtymässä työnohjaukselle tyypilliseen tutkivampaan suuntaan.

Mentorointi kasvattaa suosiotaan kustannustehokkaana ja joustavana kehittämismuotona. Perinteinen mentorointi, jossa arvostettu huippuosaaja mentoroi kokemattomampaa, on selkeästi vähenemässä ja tasa-arvoisempi vertaismentorointi lisääntymässä.

Mentoroinnissa molemmat tai kaikki osapuolet tarvitsevat ohjausosaamista ja vastuun ottamista mentorointiprosessista. Guruilu mentoroinnissa on selkeästi vähenemässä ja dialogisuus lisääntymässä. Tämä trendi näkyy pikkuhiljaa myös työnohjauksessa ja coachingissa.

Fasilitaattoritkaan eivät ole enää menetelmätekniikkoja, hekin haluavat tarkastella ryhmien toimintaa ohjauksellisemmin ja systeemisemmin. Tämä asettaa fasilitaattoreille menetelmäosaamisen rinnalle uudenlaisia ohjauksellisia vaatimuksia.

Mikään ohjausmuoto ei ole onneksi samanlainen kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Jokainen haluaa pysyä työelämän kehityksen mukana. Olisiko kehittyminen ja reagoiminen tarkempaa ja nopeampaa, jos esimerkiksi eri ohjausmuotojen taustaorganisaatiot (STOry, SCY, Suomen Fasilitaattorit ja EMCC) tekisivät enemmän yhteistyötä keskenään? Vai tuotetaanko enemmän erilaisia innovaatioita, kun eri tahot miettivät niitä erillään?

# LÄHTEET

## HAASTATTELULÄHTEET

### **Christel Berghäll-Högström**

Christel Berghäll- Högström on ICF:n PCC sertifioima kokenut executive coach, valmentaja, fasilitaattori ja konsultti osaamisen- ja johtamisen kehittämisessä. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus kansainvälisistä henkilöstönjohtamistehtävistä, konsultoinnista ja liiketoiminnan tulostavasta. Hän on erikoistunut organisaatioiden toiminnan tehostamiseen johtamisen kehittämisen ja strategisen henkilöstön johtamisen kautta. Hän työskentelee sekä pörssiyritysten, perheytysten että julkishallinnon kanssa maailmanlaajuisesti.

### **Piritta Kantojärvi**

Piritta Kantojärvi on sertifioitu ammattifasilitaattori (CPF), joka on vuodesta 2001 alkaen auttanut pääasiassa yrityksiä erilaisissa organisaation kehittämisen tilanteissa kuten muutosprosesseissa, strategiatyössä, tiimien integraatioissa, asiakaskokemuksen johtamisessa ja kaikenlaisessa uudistamisessa. Hän myös valmentaa fasilitointitaitoja esimiehille, projektipäälliköille, konsulteille, kouluttajille ja kehittäjille. Piritta on kirjoittanut kirjan Fasilitointi luo uutta (Talentum 2012). Hän on Suomen fasilitaattorit Ryn puheenjohtaja vuodesta 2016 ja Grape People Finland Oyn toimitusjohtaja.

### **Reijo Kauppila**

Reijo Kauppila on työnohjaaja STORY, työnohjaajakouluttaja, sertifioitu business coach (ACC), kansainvälinen psykodraamakouluttaja TEP, tarinateatterinäyttelijä ja -ohjaaja, KM (aikuiskoulutus). Työnohjauksen ja coachingin lisäksi Reijo valmentaa johtamista ja johtajuutta, tukee organisaatiokulttuurin muutoksia ja auttaa tiimejä ja yhteisöjä kehittämään vuorovaikutusta. Hän käyttää toiminnallisia psykodraaman, sosiometrian ja tarinateatterin menetelmiä, joiden avulla konkretisoidaan ja elävöitetään asioita ja suhteita sekä luodaan uusia näkökulmia ja oivalluksia. Reijo hyödyntää kehittämäänsä aikuisen oppimiseen perustuvaa coaching-prosessia, ja hän tutkii ammatillisen intuition kehittämistä ja käyttämistä osana oppimista ja työtä.

### **Jarmo Manner**

Jarmo Mannerilla on 15 vuoden johtamiskokemus ja 20 vuoden kehittämiskokemus erityisesti johtajien coachingista, kulttuurimuutosten fasilitoinnista sekä johtoryhmäkehittämisestä. Työssään hän yhdistää liiketoiminnalliset tekijät psykologisiin ilmiöihin ja toimintatapoihin. Manner on suorittanut KTM-tutkinnon ohella työnohjaaja, coaching- ja fasilitointikoulutukset sekä usean vuoden psykodraamaohjaajatutkinnon. Hän on myös organisaatiokonsultti, FINOD sekä parhaillaan organisaatioanalyttikkokoulutuksessa.

### **Seija Mauro**

Seija Mauro on pitkänlinjan työnohjausammattilainen. Hän on myös sertifioitu business Coach ja työnohjaajien kouluttaja. Seija on valmentanut niin johtoa, esimiehiä kuin työyhteisöjä. Valmennuksiin ja ohjauksiin Seija liittyy tietoisuustaitoharjoitteita, joihin hänellä sertifioituna Mindfulness opettajana on laajaa perehtyneisyyttä.



### **Jussi Onnismaa**

Jussi Onnismaa FT, dosentti, tietokirjailija ja työnohjaajien kouluttaja. Hän on julkaissut kirjoja ja artikkeleita sekä luennoi ohjauksesta, dialogisuudesta, etiikasta, sosiaalisesta muistista ja organisaatioista. Onnismaa työskentelee Kehityspiikki Consulting Oy:ssa.

### **Raija Peltola**

Esimiesten ja johdon työnohjaaja, coach (PCC), oik.kand., tietokirjailija Raija Peltola valmentaa sekä työyhteisöjä että esimiehiä. Työssään hän hyödyntää monipuolista kokemustaan esimiestyöstä ja muutostilanteista. Hän on kirjoittanut palautteesta, osaamisen kehittämisestä sekä perehdyttämisestä. Lisäksi hän kouluttaa tulevia työnohjaajia ja coacheja. Raija Peltola on Tevere Oy:n toinen perustajaosakas.

### **Saara Repo**

Valtiotieteen lisensiaatti ja filosofian tohtori Saara Repo toimii tällä hetkellä pedagogisena yliopistonlehtorina Helsingin yliopistossa. Hän opettaa, tutkii ja ohjaa yliopisto-opettajia ja -opiskelijoita. Hänen erityisosaamisensa liittyy ryhmien ja yhteisöjen oppimiseen ja oppimisprosessien ohjaamiseen. Hänen asiantuntemuksensa liittyy sosiaalipsykologian ja yliopistopedagogiikan risteysalueelle. Hän on toiminut myös Helsingin yliopiston johdon kouluttajana ja fasilitoinut useita yhteisöllisiä muutosprosesseja. Hän on ollut käynnistämässä Helsingin yliopiston opettajille tarkoitettua Vertaismentorointikoulutusta. Työnohjaajana Saara Repo on toiminut vuodesta 2000. Hän on ohjannut sekä yksilöitä että ryhmiä. Ryhmät ovat olleet pääasiassa koulumaailmasta. Lisäksi hän on toiminut työnohjaajien työnohjaajana ja osallistunut asiantuntijana työnohjaajakoulutuksiin. Hän on myös mindfulness-ohjaaja ja hyödyntää sitä työnohjauksissaan.

### **Sirkku Ruutu**

Sirkku Ruutu on psykologi (PsM), vaativan erityistason psykoterapeutti (Valvira, Kela), opettaja (KM), työnohjaaja ja Suomen ensimmäinen MCC-tason coach, jolla on tuhansien tuntien coachauskokemus esimiesten ja tiimien valmentajana. Sirkku kouluttaa työnohjaajia, psykoterapeutteja (Oulun yliopisto) ja ICF-päteviä ammatticoacheja (Sirian ACTP-ohjelmat). Sirkulta on myös ilmestynyt useita tietokirjoja ohjaukseen, valmentavaan esimiestyöhön, muutostyöskentelyyn ja itsensä johtamiseen liittyen.

### **Jari Saarinen**

Työpaikkapappi ja työnohjaaja, jolla on pitkä johtamiskokemus liike-elämästä rahoitus-, vaatetus- ja matkailualoilta. Tekee aktiivisesti työnohjausta ja käy vastaanotollaan terapeuttisia ja sielunhoidollisia keskusteluita. Auttaa työpaikoilla ihmisiä tunnistamaan arvomaailmansa ja luennoi muutoksen vahvistavasta vaikutuksesta.

### **Matti Salo**

Matti Salo on sosiaalipsykologi/VTM, kokenut työnohjaaja ja ICF-sertifioitu (PCC) business coach, joka on myös kouluttanut näihin tehtäviin valmistuvia. Lisäksi Matti on toiminut esimiesten kouluttajana, työyhteisövalmentajana sekä mentorointihankkeiden käynnistäjänä ja asiantuntijana. Matti on kehittänyt ohjaustyönsä tueksi välineitä mm. strategisen näkökyvyn syventämiseksi. Kyseisissä välineissä mielen taitojen hyödyntäminen ja intuition kehittäminen ovat tärkeällä sijalla.

### **Jan-Erik Tarpila**

Jan-Erik on toiminut yksilö- ja ryhmäohjaustyössä yli 20 vuotta ja on erityisesti perehtynyt

fasilitoivaan ihmiskeskeiseen ohjaukseen. Hän on erityisen kiinnostunut ohjattavan sisäisen motivaation hyödyntämisestä ja vapauttavista rakenteista, jotka lisäävät ohjattavien itseohjautuvuutta ja systeemistä tietoisuutta. Päätoimenaan Jan-Erik on toiminut fasilitoinnin tutkimuksessa ja valmennuksessa vuodesta 1995, jonka lisäksi hän on soveltanut fasilitointia strategia- ja kehittämiskonsultoinnin yhteydessä eri toimialoilla. Tämän työn yhteydessä syntyy luontaisesti ohjauksen kaltaisia prosesseja ja suhteita, joten työssä selviytymisen kannalta on hyödyllistä rakastaa ohjaamista. Ja miksi ohjausta ei rakastaisi, varsinkin kun vuorovaikutteisessa ohjaussuhteessa ohjaaja on yksi keskeinen oppija.

### **Jari Ylitalo**

Jari Ylitalo (TKT) on perehtynyt monipuolisesti ohjauksellisuuteen niin tutkijana, opettajana kuin käytännön ohjausammattilaisena. Jarilla on pitkä kokemus ohjauksellisten menettelyjen soveltamisesta yksilöiden valmennuksesta aina erittäin isojen ryhmädialogien ohjaamiseen. Hän on tehnyt ohjaustyötä pienten ja suurten yritysten sekä kunta-alan lisäksi mm. yliopisto-organisaatioissa. Jari on kiinnostunut tutkijana ja käytännön ohjaajana erityisesti dialogisuuden edistämisestä sekä ohjauksen vaikuttavuuden ymmärtämisestä. Ohjauksen ja valmennuksen menetelmien kehittämisessä Jaria kiinnostaa johtajuuden kehittämisen uudenlaiset sovellukset.

## **KIRJALLISUUSLÄHTEITÄ**

Alila, S. (2014). ”Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ...toimintakulttuurin luomisessa” Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

Basten, O. (2011). Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatioissa. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Carlsson, M. & Forssell, C. (2008). Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Evered, R.D. & Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18: 2, 16–32.

Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Edita. Helsinki.

Helander & Seinä (2006). Mielen malleista ohjaustodellisuuteen – ohjausteoriat opinto-ohjaajankoulutuksessa. Teoksessa Lerkkanen, J. Opinto-ohjauksen tarkoitus. Opinto-ohjauskoulutuksen 20-vuotisjuhlajulkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Hietanen, S. (2012). Coach-valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuus valmennettujen näkökulmasta – Case Certified Coach Training. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

- Hyrkäs, K. (2002). *Clinical Supervision and Quality Care (Työnohjaus ja laadukas hoito)*. Tampereen yliopisto. Tampere
- Hyypiä, M. (2013). *Roles of leadership in complex environments: Enhancing Knowledge Flows in Organisational Constellations through Practice-Based Innovation Processes*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 546, Dissertation. Lappeenranta University of Technology, Finland.
- Häkkinen, M. (2008). *Itsetuntemusta ja ihmisyyttä. Toimittajien kokemuksia työnohjauksesta*. Tiedotusopin pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere
- Jones, R.J., Woods, S.A. & Guillaume, Y.R.F. (2015). The Effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kannisto, H. (1994). "Ihminen ja normatiivinen järjestys: ehdotus filosofisen ihmiskäsityksen typologiaksi". Teoksessa (toim.) Timo Laine. *Ihmisen mallit – Symposiumi filosofisesta antropologiasta*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho U.-M. & Salonen, J. (2007). *Työnohjaus sosiaalityössä*. Edita. Helsinki.
- Keski-Luopa, L. (2001). *Työnohjaus vai superviisaukset. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua*. Metanoia Instituutti. Oulu.
- Knekt, Lindfors & Laaksonen (2010). *Helsingin psykoterapiatutkimus – psykoterapioiden vaikuttavuus viiden vuoden seurannassa*. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Helsinki.
- Krushe-Poutanen, T. (2008). *Esimiesten johtamiskäsitykset. Tarkastelussa Vaasan kaupungin esimiehet*. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Koivu, A. (2013). *Clinical Supervision and Well-being at Work*. University of Eastern Finland. Kuopio.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*. Englewoods Cliffs. New Jersey.
- Korhonen, M. & Lång, M. (2006). *Työnohjaus ammatillisen ja persoonallisen kasvun sekä työssä jaksamisen edistäjänä*. Erityispedagogiikan pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- Kultalahti, S. (2015). *It is so nice to be at work. Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Vaasan yliopisto. Vaasa
- Kumpulainen, K., Krokfors, L., Lipponen, L., Tissari, V., Hilppö, J. ja Rajala, A. (2010). *Oppimisen sillat. Kohti osallistavia oppimisympäristöjä*. Yliopistopaino. Helsinki.

- Kupias, P. (2001). Oppia opetusmenetelmistä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki
- Kupias, P. (2011). Kouluttajana kehittyminen. 3. painos. Gaudeamus. Helsinki
- Kupias, P, Peltola, R. & Saloranta, P. (2013) Onnistu palautteessa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kupias & Salo (2014). Mentorointi 4.0 Talentum. Helsinki
- Kärkkäinen, M-L. (2014). Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.
- Kärkkäinen M-L & Kupias, P. (2015). Menetelmät työnohjauksessa. Osviitta 4/2015.
- Latomaa, T. (2000). Psykologinen ymmärtäminen; psykodynaamisen, metapsykologisen ja näyttämöllisen ymmärtämisen perusteet. Oulun yliopisto. Oulu.
- Leinonen, A. M. (2008) Ammatillinen opettajuus kansallisessa verkko-opetuksen kehittämishankkeessa. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Luoma & Salojärvi (2007). Coachingilla menestykseen. Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Kirjassa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä. Edita. Helsinki.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching, The Manchester Review, 6(1), 1-9.
- Mielenterveyslaki (1116/90) 4§ 3. momentti
- Nummi, P. (2012). Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. 5. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Ojanen, S. (2001), Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Yliopistopaino Kustannus. Helsinki.
- Onnismaa, J. (2007), Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Gaudeamus. Helsinki.
- Parpei, R. (2008). Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Yliopistopaino. Helsinki.
- Pekkari, M. (2006). Ohjauskeskustelu nuorten lukio-opintojen ja uran pohdinnan tukena. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Pohjolainen, P. (2013). Työnohjauksen vaikuttavuuteen liittyvät tekijät. Mitä parikymmentä kansainvälistä 2000-luvun väitöskirjatason tutkimusta kertovat vuorovaikutussuhteen ulkopuolisten välittömien ja välillisten asioiden merkityksestä työnohjauksen vaikuttavuudelle. Osviitta 3/2013.

Puutio, R ja Kykyri, V-L (2015) (toim.). (Prosessi)Konsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti. Oulu

Ranne, K. Keskinen. S. & Tapiala, K. (2014) (toim.). Suomalaisen työnohjauksen juurilla. Katse tulevaisuuteen. Suomen työnohjaajat ry. Helsinki.

Rauste-von Wright. M.-L. & von Wright, J. 1997. Oppiminen ja koulutus. 1.-4. painos. WSOY. Juva.

Ristikangas, M-R. (2008). Työnohjaus ja coaching – samaa ohjausperhettä. Osviitta 3/2008

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Porvoo-Helsinki-Juva.

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen opas. Talentum. Helsinki

Salo, M., ja Vesala, K. (1997). Strateginen Sidosanalyysi – verkostosuhteiden arviointityökalu. Julkaisematon käsikirjoitus.

Schlosser, B., Steinbrenner D., Kumata E. & Hunt, J. (2006). The Coaching Impact Study: Measuring the Value of Executive Coaching. International Journal of Coaching in Organization, 4(3), 8-26.

Summa & Tuominen (2009). Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Helsinki.

Theeboom, T, Beersma, B. & van Vianen, A.E.M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. The Journal of Positive Psychology, 9(10), 1-18.

Tuominen, E. (2013). Yritysjohtajien arvot ja johtamiskäsitykset: empiirinen pitkittäistutkimus Lahden seudun PK-huonekaluteollisuudesta. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Tynjälä, P. (1999). Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä. Helsinki.

Vehviläinen, S. (2014). Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus Oy. Helsinki.

## **WWW-LÄHTEET**

[www.coaching-yhdistys.com](http://www.coaching-yhdistys.com)

[www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org)

[www.fasilitaattorit.fi](http://www.fasilitaattorit.fi)

[www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)

[www.icf-finland.fi](http://www.icf-finland.fi)

[www.peda.net](http://www.peda.net)

[www.suomentyonohjaajat.fi](http://www.suomentyonohjaajat.fi)

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)