



# OHJAUS KEHITTYY ERI MUODOISSAAN

Ohjauksen tarjonta on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana voimakkaasti. Tarjottavaa ohjausta kutsutaan monilla eri nimillä, kuten työnohjaus, coaching, fasilitointi tai mentorointi. Mitä osaamista alalla toimivat kokeneet ohjaajat pitävät työssään keskeisimpänä?

Organisaatioissa tapahtuvan ohjauksen kenttä Suomessa elää. Sen lisäksi, että ohjaus kokonaisuutena on lisääntynyt, ohjausmuotojen painopisteet ovat muuttuneet. Uudet toimijat, coaching ja fasilitointi, haastavat pidempään Suomessa vaikuttaneen työohjauksen. Mentorointikin, jolla on pitkät perinteet, saa uudenlaisia muotoja.

Haastattelin runsas vuosi sitten 13 kokenutta ohjaajaa. Kysyin heiltä, millaista osaamista heidän mielestään ohjaaja tarvitsee, olipa hän työohjaaja, coach, fasilitaattori tai mentori.

Esille nousi kiinnostus ja arvostus ohjattavia kohtaan. Ohjaajan täytyy myös osata rakentaa turvallinen ohjaustila sekä pystyä aitoon kuunteluun ja läsnäoloon. Hänen tärkeänä tehtävänä on kysyminen, ei neuvominen. Ohjaaja keskittyy asiakkaan oppimisen edistämiseen ja oppimisprosessin ohjaamiseen.

Hyvä ohjaus edellyttää ohjaajalta kykyä dialogiin eli aitoon vuorovaikutukseen. Työelämäkokemus ja työelämän ilmiöiden tuntemus auttavat ohjaajaa työskentelyssä erilaisten yksilöiden ja ryhmien kanssa.

Sekä yksilöiden että ryhmien ohjaukseen sopivien työskentelymenetelmien käytön osaaminen auttaa ohjaa-

jaa toimimaan joustavasti eri tilanteissa.

Ryhmien ohjaamisessa tarvitaan ryhmän ohjaamisen taitoja.

Kaikkein tärkeimmäksi osaamiseksi haastattelemani kokeneet ohjaajat nostivat ohjaajan itsetuntemuksen. Ohjaajan pitää tunnistaa omat vaikuttimensa, arvonsa ja näkökulmansa, jotta hän pystyy erottamaan ne asiakkaan todellisuudesta.

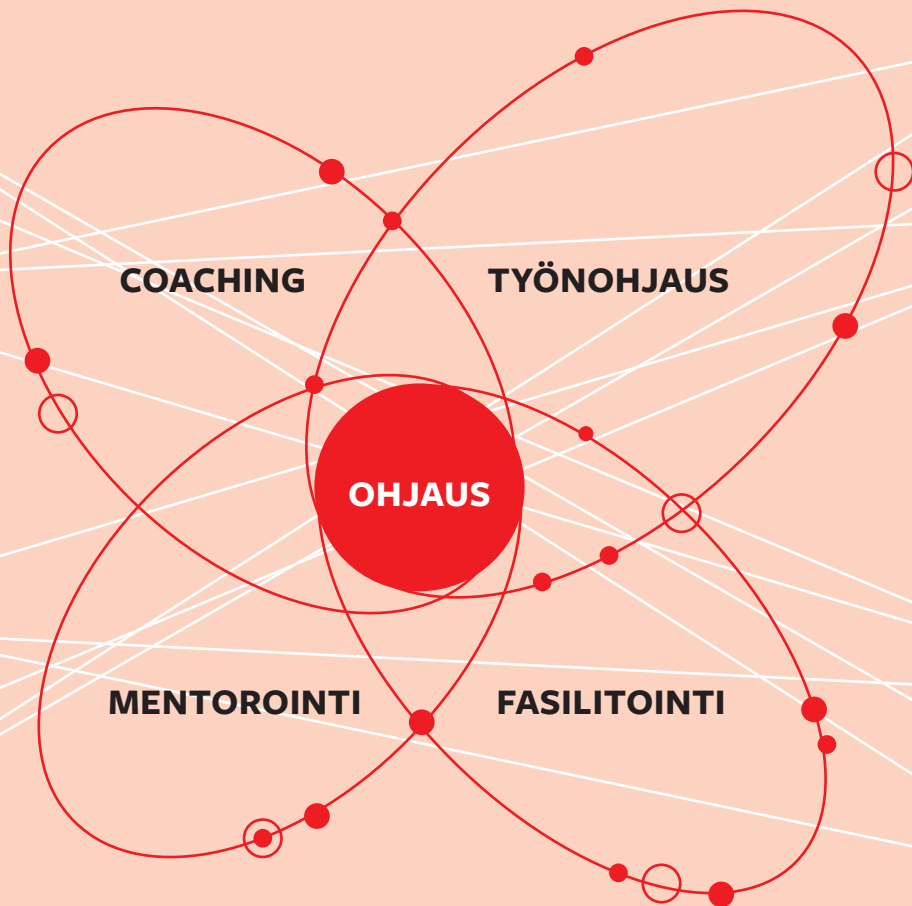
### KÄYTÄNNÖT KEHITTYVÄT

Ohjausmuotojen määritelmässä on paljon samaa. Ne asettuvat osin jopa sisäkkäin.

Fasilitoinnin määritelmä voisi olla osa ryhmä- tai työyhteisötyöohjauksen tai coachingin määritelmää. Työohjauksen ja coachingin määritelmät voisivat jopa sopia toinen toisilleen.

On luonnollista, että jokainen ohjausmuoto korostaa erityispiirteitään ja hakee oikeutustaan olemassaolleen yrittäen erottautua joukosta. Olemme varmasti kaikki nähneet useampia taulukkoja, joissa nämä ohjausmuodot on asetettu rinnakkain ja tuotu esiin erityisesti niiden eroja.

**OHJAAJAN PITÄÄ TUNNISTAA OMAT VAIKUTTIMENSA, ARVONSA JA NÄKÖKULMANSA, JOTTA HÄN PYSTYY EROTTAMAAN NE ASIAKKAAN TODELLISUUDESTA.**



**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. ([www.suomentyönohjaajat.fi](http://www.suomentyönohjaajat.fi))

**COACHING** on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. ([www.coaching-yhdistys.fi](http://www.coaching-yhdistys.fi)) Coaching on kumppanuutta ajattelua herättävää ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen. ([www.icffinland.fi](http://www.icffinland.fi))

**MENTORI** kuvataan luotettavaksi neuvonantajaksi ja uskotuksi, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä. Aktori on puolestaan kehittämishaluinen henkilö, joka on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. (Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0.)

**FASILITAATTORIT** ovat puolueettomia auttaessaan ryhmiä tulemaan entistä tehokkaimmiksi. He asettavat syrjään omat mielipiteensä tukiessaan ryhmää tekemään omia valintojaan. Fasilitaattorit toimivat prosessinohjaajina ja luovat tasapainoa yksilöiden osallistumisen ja mielekkäiden tulosten saavuttamisen välillä. ([www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org))

## YHTEISTÄ TYÖNOHJAUKSELLE, COACHINGILLE, MENTOROINNILLE JA FASILITOINNILLE

- Asiakkaan tavoitteet
- Voimavarojen vahvistaminen
- Oppiminen ja kehittyminen
- Prosessin ohjaaminen
- Kohtaaminen ja läsnäolo
- Luottamus ja luottamuksellisuus
- Aito vuorovaikutus, dialogisuus
- Palautetta ja arviointia

Samaan aikaan kuitenkin jokaisen ohjausmuodon sisällä seurataan työelämän kehitystä sekä asiakkaiden tarpeita. Nämä vaikuttavat ohjausmuotojen käytäntöjen kehittämiseen ja kulttuurin muokkaamiseen. Usein kehittäminen johtaa siihen, että ohjausmuoto laajenee yhä voimakkaammin toisten ohjausmuotojen perinteisille alueille.

Työelämän muutosten seuraaminen vaatii myös ohjausmuotojen kehittämistä. Entä, jos keskittyisimmekin tarkastelemaan, mikä on niille yhteistä?

### TOIMIJUUTTA VAHVISTAMASSA

Kaikissa ohjausmuodoissa on perusideana, että asiakas (mentoroinnissa aktori) saa mahdollisuuden tarkastella omaa työtään, pohtia siihen liittyviä tavoitteitaan, jäsentää sen vaatimuksia sekä pohtia omia kokemuksiaan. Lisäksi tavoitteena on löytää ratkaisuja työn vaatimuksiin tai omiin kehitystarpeisiin.

Ohjaajan, olipa hän työnohjaaja, coach, fasilitaattori tai mentori, ei ole tarkoitus ratkaista asiakkaan pulmia tai syöttää hänelle valmiita näkemyksiä. Ohjaajan tehtävänä on tukea asiakasta niin, että hän itse oppii itsestään ja

työstään sekä löytää omaan tilanteeseensa sopivia toimintamalleja ja ratkaisuja.

Tavoitteena on, että asiakkaan toimijuus vahvistuu. Työnohjauksessa, coachingissa ja mentoroinnissa ohjattavana voi olla yksilö tai ryhmä/yhteisö. Fasilitoinnissa ohjataan tavallisesti ryhmää.

Mentorointi on muuttunut perinteisestä oppipoika-mestari -asetelmasta vertaismentoroinnin ja valmentavan mentoroinnin suuntaan. Mentorointi onkin saanut samanlaisia piirteitä kuin coaching tai työnohjaus.

Kun oppimiskäsitykset ovat muuttuneet, on ymmärretty, että ”kannettu vesi ei kaivossa pysy”.

Mentorin rooli on muuttunut neuvonantajasta ja tiedonjakajasta yhä vahvemmin kuuntelijan, sparraajan ja valmentajan rooliin. Eilispäivän opeilla ei pärjätä tänään ja huomenna. Mentori voi toki hyödyntää paljon kokemuksiaan ja osaamistaan aktorin työuran tukemisessa. Hänen on kui-

**OHJAUSMUOTOJEN  
SISÄISET EROAVAIUUDET  
VOIVAT OLLA SUUREMPIA  
KUIN NIIDEN VÄLISET.**

tenkin ymmärrettävä, että omat kokemukset ja ratkaisut eivät sellaisenaan toimi aktorin maailmassa, vaan aktorin täytyy itse löytää omat ratkaisunsa.

### **ERILAISET JUURET JA PAINOTUKSET**

Vaikka eri ohjausmuodoilla on enemmän yhteisiä kuin erottavia piirteitä, painotuseroja toki löytyy. Ne ovat saaneet alkunsa eri ympäristöissä ja niillä on siten erilaiset juuret.

Työnohjaus on näistä ohjausmuodoista lähtökohtaisesti lähimpänä terap

### **OLISIKO OHJAUSALALLE EDUKSI, JOS ERI OHJAUSMUODOT YLITTÄVÄÄ YHTEISTYÖTÄ TEHTÄISIIN LAAJEMMIN?**

osaamisen jakamisen käytäntöihin, fasilitointi puolestaan ryhmien työskentelyn helpottamiseen ja tukemiseen.

Työelämän kehitystä ja asiakkaiden tarpeita seurattaessa eri ohjausmuodot kehittyvät samaan suuntaan ja liukuvat toinen toisensa ”perinteisille” alueille. Toisaalta ohjausmuotojen sisällä tapahtuu eriytymistä ja ohjausmuotojen sisäiset eroavaisuudet voivat olla suurempia kuin niiden väliset. Ratkaisukeskeinen työnohjaus esimerkiksi voi olla lähempänä coachingia kuin psykodynaamisesti painottunutta työnohjausta.

Haastattelemani kokeneet ohjaajat nostivat työnohjauksen erityispiirteiksi muihin ohjausmuotoihin verrattuna tutkivan työtavan, tavoitteiden väljyyden, tunteiden käsittelyn sekä asioiden näkyväksi tekemisen.

Coachingin erityispiirteinä kokeneet ohjaajat pitivät erityisesti tavoitteellisuutta, tiiviitä ja tehokkaita prosesseja, coachin ja asiakkaan tiivistä suhdetta sekä luottamuksellisuuden ja avoimuuden välistä tasapainottelua.

Tämä viimeiseksi mainittu piirre

liittyy siihen, että coachattavan taustaorganisaatio on kytketty tiukemmin mukaan prosessiin kuin esimerkiksi työnohjauksessa. Sillä on etunsa ja haittansa. Etuna on coachingin avoimuus organisaatioon päin ja näinollen sen laajemmat vaikutusmahdollisuudet. Ongelmaksi voi muodostua, miten avoimuus ja luottamuksellisuus yhdistetään.

Mentoroinnin erityispiirteitä ovat maksuttomuus, mentorin substanssi-osaamisen hyödyntäminen ja aktorin kokonaisvaltainen kehittyminen.

Fasilitoinnissa keskitytään ryhmän vuorovaikutuksen helpottamiseen. Ohjaaja suunnittelee tavallisesti etenemisen tarkasti etukäteen ja käyttää erilaisia osallistavia työskentelymenetelmiä.

Taitava fasilitaattori osaa useita aktiivisia ja osallistavia menetelmiä. Menetelmät ovat fasilitoinnissa tärkeässä roolissa. Fasilitaattorin ohjaajan rooli on ohuempi kuin työnohjaajalla, coachilla ja mentorilla.

### **OHJAAJANA KEHITTYMINEN**

Ohjaaja, olipa hän työnohjaaja, coach, mentori tai fasilitaattori voi pohtia, mihin suuntaan haluaa kehittää itseään.

Mitä hyötyä voisi olla asiakkaalle siitä, että ohjaaja tuntee ohjauksen kenttää laajemmin? Ohjauksen tilaajan ja ohjattavan kannalta tilanne voi olla hämmäntävä. Milloin tilata työnohjausta, milloin coachingia 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 ohjauksen järjestämistä mentorointina. Asiakkaan tarpeet ratkaisevat, millaista ohjausta tarvitaan.

Kun ohjaajalla on laaja-alainen näkemys ja kokemus ohjausalasta, hän pystyy keskustelemaan tilaajan ja oh-

jattavan tai ohjattavien kanssa, mitä nämä tarvitsevat ja haluavat. Tältä pohjalta ohjaaja voi tehdä arvion, onko hänellä itsellään osaamista tarvittavaan ohjaamiseen.

Tällä hetkellä eri ohjausmuotoja kehitetään omilla siiloissaan. Olisiko asiakkaan kannalta hyödyllisempää, jos näiden siilojen seiniin porattaisiin reikiä? Monet yksittäiset ohjaajat tekevät jo sitä omassa työssään. Olisiko ohjauslalle eduksi, jos eri ohjausmuodot ylittävää yhteistyötä tehtäisiin laajemmin? Millaista tällainen yhteistyö voisi olla? ●●

Kokeneiden ohjaajien haastatteluihin pohjautuva e-kirja Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työn-ohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Julkaisu on ladattavissa HY+ verkkosivuilla.



## PÄIVI KUPIAS

KM, työnohjaaja (STORY) ja coach (PCC).

Kouluttaa työnohjaajia, coacheja, mentoreita ja fasilitaattoreita sekä muita ohjaustyötä tekeviä.

On kirjoittanut kirjoja yhdessä kollegojensa kanssa mm. mentoroinnista, perehdyttämisestä, kouluttamisesta, palautteesta sekä esimiehestä osaamisen kehittäjänä.

Työskentelee Tevere Oy:ssä.



●● KOHTI PAREMPAA TYÖELÄMÄÄ.

# Työnohjauskonferenssi

7.-8.6.2018 PORVOO

Tule mukaan kuuntelemaan ja keskustelemaan työelämän ja työnohjauksen tulevaisuudesta Porvoon inspiroivassa Haikon Kartanossa kesäkuussa 2018!

Konferenssi rakentuu kolmesta osasta: Työelämän ja työnohjauksen tulevaisuus, työnohjaus työmuotona ja mahdollisuutena sekä työnohjaajan työ.

- Mielenkiintoisia luentoja: huippuasiantuntijat Kirsti Lonka, Esko Kilpi ja Marko Kesti.
- Neljä eri keskustelufoorumia ja viisitoista työpajaa
- Illanvietto Villa Haikossa ja Kartanoklubissa
- Oheishjelmaa oman valinnan mukaan (esim. kylpylä/spa-hoitoja, Vanhan Porvoon kiertoajelu)
- Osallistujia ja osaamista ympäri Suomea!

Tarkempaa tietoa osoitteesta [www.suomentyonohjaajat.fi](http://www.suomentyonohjaajat.fi)  
Ilmoittautuminen alkaa tammikuussa 2018.

