

Sirkku Ruutu & Raija Salmimies

# TYÖNOHJAAJAN OPAS

Alma Talent  
Helsinki 2021

Tilaa Työnohjaajan opas  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](https://shop.almatalent.fi)

3. painos

Copyright © 2015 Talentum Media Oy ja tekijät

Kansi: Maria Mitrunen

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-2645-2

ISBN 978-952-14-2647-6 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-2646-9 (sähkökirja)

Hansaprint Oy, Turenki 2021

*Anna palautetta kirjasta:*

*kustannustoimitus@almatalent.fi*

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>KIITOKSET</b> .....	10
<b>JOHDANTO</b> .....	11

## OSA I

### **OHJAUSTYÖN LÄHTÖKOHDAT**

<b>1 VALMENTAVA TYÖNOHJAUS</b> .....	15
Määritelmä .....	15
Työnohjaajan roolit .....	16
Prosessi .....	19
<b>2 MIKÄ TYÖNOHJAUKSESSA VAIKUTTAA</b> .....	23
Aivotutkimus .....	24
Positiivinen psykologia .....	25
Myönteisten tunteiden merkitys .....	26
Sosiaalinen konstruktionismi ja attribuutioteoria .....	27
Yleiset vaikuttavat tekijät (common factors) .....	28
Itsemääräämisen teoria .....	32
<b>3 TYÖNOHJAUKSEN PERUSTA</b> .....	35
Oman eettisyyden tiedostaminen .....	35
Työnohjaajan etiikka .....	35
Arvot ja valinnat .....	36
Työnohjaajan suhde tilaajaan .....	39
Työnohjaajan suhde ohjattavaan .....	41
Työnohjaajan suhde itseensä .....	44

Työnohjaussopimuksen laatiminen.....	46
TYÖNOHJAUSSOPIMUS .....	47
Muutoksen psykologian ymmärtäminen.....	48
Muutosvastarinnan työstäminen työnohjauksessa .....	49
Henkilökohtainen kehittyminen, oppiminen ja muutos ..	53
Viestintätaidot.....	57
Kielen tarkoituksenmukainen käyttäminen.....	57
Kysymistekniikoiden hallinta.....	59

## OSA II

# TYÖNOHJAUSPROSESSI JA TYÖNOHJAAN YDINTAIDOT

### ROHKEUTTA MYÖNTEISEEN MUUTOKSEEN TYÖNOHJAUKSEN KEINAIN .. 68

#### 4 PROSESSIN VAIHE 1: LIITTYMINEN ..... 72 |

Luottamuksen rakentaminen.....	74
Myötätunnon osoittaminen.....	79
Aktiivinen kuuntelu.....	81
Rehellinen ja avoin viestintä .....	84
Läsnäoleva vuorovaikutus .....	87

#### 5 PROSESSIN VAIHE 2: TAVOITTEEN KIRKASTAMINEN ..... 94 |

Muutoksen visiointi.....	94
Tavoitteistaminen .....	97
Fokusointi ja johdonmukaisuuteen tukeminen.....	103

#### 6 PROSESSIN VAIHE 3: PYSTYVYYSUSKON JA MOTIVAATION VAHVISTAMINEN ..... 107 |

Realistisen optimismin vaaliminen .....	107
Pystyvyyden vahvistaminen .....	111
Myönteinen palaute ja tunnustuksen antaminen .....	116
Vahvuuksien hyödyntäminen.....	118

Motivoiva vuorovaikutus.....	123
Motivaatioasteikon soveltaminen käytäntöön.....	124
Motivaation lähteet.....	126
Psykologiset sopimukset.....	128
<b>7 PROSESSIN VAIHE 4: OIVALLUTTAVA REFLEKTOINTI JA MUUTOKSEN KONKRETISOINTI .....</b>	<b>131</b>
Oivalluttaminen .....	131
Oivalluksen anatomia.....	135
Intuition hyödyntäminen .....	139
Tunteiden hyödyntäminen työnohjauksessa .....	142
Työelämää haittaavat yksipuoliset identiteettikäsitteet .....	149
Uskomusten ja tosiasioiden erottaminen toisistaan .....	155
Näkökulmien laajentaminen.....	158
Toimijuuden tukeminen .....	163
Vastuuttaminen.....	165
Valitusmotiivit .....	166
Suora puheeksiottaminen .....	167
Vastuuttava kysymyssarja.....	168
Oman toiminnan konkretisointi .....	169
Vaikuttamisen kehät.....	169
Ratkaisujen innovointi.....	171
Ohjattavan mobilisointi.....	173
<b>8 PROSESSIN VAIHE 5: PROSESSIN YHTEENVETO JA OPITUN SOVELTAMINEN KÄYTÄNTÖÖN .....</b>	<b>179</b>
Prosessitietoisuus.....	179
Yhteen vetäminen ja teemojen integrointi .....	181
Opitun soveltamisen varmistaminen ja seuranta .....	183
Arviointi .....	185
Esimerkki työnohjauksen arvioinnista.....	188
Yhteenvedo prosessin vaiheista, ydintaidoista ja arviointikriteereistä .....	191

OSA III  
**TYÖNOHJAAJAN  
 TYÖKALUPAKKI**

<b>9 RATKAISUKESKEISIÄ MENETELMIÄ TYÖNOHJAUKSEEN</b> .....	196
Voimaannuttava visiointi .....	197
Ihmekysymys .....	198
Tulevaisuuden muistelu (ennakointidialogi) .....	200
Motiiviluotaus .....	200
Potentiaalin löytäminen .....	201
Voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen .....	202
Tavoitteistaminen .....	202
Fokusointi .....	204
Arvopohjan tutkiminen .....	205
Toimintasuunnitelman luominen .....	206
Esteiden ylittäminen .....	208
Toimintasuunnitelman seuranta .....	209
Onnistumisesta palkitseminen .....	209
Vaikuttamisen kehät .....	209
Tarinallisuuden käyttö .....	210
Metaforien käyttö .....	212
Myönteisten poikkeusten etsiminen .....	213
Selviytymiskysymykset .....	214
Syventävä toisto .....	215
Uudelleenmäärittely .....	215
Ulkoistaminen .....	217
Fläpin käyttö .....	218
Normalisointi .....	219
Myönteinen palaute .....	219
Asteikkokysymykset .....	220
Työhyvinvoinnin liikennevalot (asteikkosovellus) .....	221
Työnohjausistuntoa edeltävä muutos ja ennakkotehtävät .....	221

Merkityksellisten ihmisten verkosto .....	222
Motivoiva ratkaisukeskeinen haastattelu .....	223
Ryhmämuotoisia harjoituksia .....	225
Onnistumisharjoitus .....	225
Voimavarajuoruilu .....	227
Asteikkokävely .....	227
Osallistavia ryhmämenetelmiä .....	228
Työyhteisökonfliktin ratkaisuprosessi .....	232
Tunteista puhuminen ryhmätyönohjauksessa .....	235
Henkilöstötaitojen itsearviointi .....	236
Itsearviointi .....	237

# KIITOKSET

Kirjamme innoituksen lähteenä ovat oman työnohjauskokemuksemme lisäksi toimineet koulutuksimme osallistuneet opiskelijat, joilla useilla on vankka ammattitaito ihmisten kanssa työskentelystä. Rikastava vuorovaikutus työnohjattaviemme ja opiskelijoidemme kanssa on tuonut syvyyttä keskusteluihimme ja avannut uusia näkökulmia työnohjaukseen. Lisäksi opiskelijoidemme ansiokkaat opinnäytetyöt ovat tuoneet oman lisäarvonsa tämän kirjan kirjoittamiseen.

Erityiskiitokset haluamme esittää kollegoillemme Hanna Kiiski-Mäelle, joka on syvällisen pohdinnan mestari. Hän on tuonut monia kuvakulmia työnohjausprosessin eri vaiheisiin. Miia Miskeljin, Anne-Mari Saarensilta, Laura Koskivaara, Stina Suomi, Marja Koskenniemi, Sinikka Vilkuna ja Maarit Karilainen ovat rikastaneet ajatuksiamme omilla tuotoksillaan. Lisäksi kiitos kuuluu Anita Hedmanille, joka on yhdistänyt mindfulnesin työnohjaukseen upealla tavalla. Haluamme myös kiittää Juha Arikoskea, joka toimii itse esimerkillisenä työnohjaajakouluttajana mallittamalla asiakaslähtöistä työtettä.

Olemme kiitollisia myös Suomen tietokirjailijat ry:lle, jonka myöntämä apuraha antoi meille mahdollisuuden toteuttaa tätä kirjoitustyötämme, ja erityisesti Talentumin kustannustiimillemme Juha Nurrolle ja Liisa Poikolaiselle.

25.8.2015

Sirkku ja Raija



# JOHDANTO

Kädessäsi on työnohjauksen oppikirja, jossa työnohjaus on pyritty kuvaamaan ytimekkäästi, loogisesti, ammatillisesti ja kansantajuisesti. Kirja on saanut inspiraationsa työnohjaajakoulutuksistamme, joihin emme löytäneet riittävästi laadukasta kirjallisuutta. Tietoomme ei ole tullut, että kukaan olisi aiemmin kuvannut selkeästi työnohjauksen prosessia tai työnohjaajan ydintaitoja, joita pidämme olennaisina työnohjaajana kasvamisen ja kehittymisen edellytyksinä. Niinpä päätimme kirjoittaa itse kirjan, jonka koemme auttavan sekä opiskelijoitamme että meitä itseämme työnohjaajakouluttajina. Käsittelemiämme ydintaitoja voidaan soveltaa kaikessa ohjaustyössä, coachingissa, valmentavassa esimiestyössä ja niin edelleen.

Kirjassa kuvataan käytännönläheinen, tutkimukseen perustuva ratkaisukeskeisen työnohjauksen teoria, työnohjausprosessin vaiheet ja työnohjaajan ydintaidot. Ratkaisukeskeisyys on elämänsäsenne ja filosofia, jonka mukana tulee selkeä työkalupakki. Ratkaisukeskeiset integroivat työnohjausmenetelmät löytyvät kirjan lopusta.

Kirja soveltuu sekä työnohjaajakouluttajan oppaaksi että opiskelijan oppimateriaaliksi. Ydintaitojen kuvauksen alussa on kysymyskortit, joita kouluttajat voivat hyödyntää avatessaan syventäviä keskusteluja omien työnohjaajaopiskelijoidensa kanssa. Työnohjaajakoulutuksissa on yleensä myös pienryhmätapaamisia, joissa tämä kirja voi toimia käsikirjana ja ohjaamassa keskustelujen teemoja tarvittaessa. Luvun 2 lopussa on myös työnohjaajaopiskelijan näyttöihin tai live-harjoitteluihin sopiva arviointilomake, joka soveltuu käytettäväksi työnohjaajakoulutuksissa.

Toivomme tämän kirjan toimivan oppimisen tukijana ja reflektion mahdollistajana työnohjaajaksi kasvamisen polulla. Myös kokeneet kollegat voivat palata kirjan pariin etsimään inspiraatiota ja kehittämään ajatuksiamme edelleen. Toivotamme innostavaa ja oivaltavaa lukumatkaa.