

Päivi
Kupias



**Työn-
ohjaus ja
coaching**

**Tukea työssä
onnistumiseen**



Gaudeamus

Suomen tietokirjailijat ry on tukenut tämän teoksen kirjoittamista.



SUOMEN
TIETOKIRJAILIJAT RY

Copyright © 2022 Tekijä & Gaudeamus

Gaudeamus Oy
www.gaudeamus.fi

Kansi: Satu Kontinen

KL 69.13 • UDK: 331

ISBN 978-952-345-192-6

Painopaikka: Printon Trükikoda, Tallinna 2022

SISÄLLYS

JOHDANTO	11
1 TYÖNOHJAUS JA COACHING OHJAUSMUOTOINA	22
1.1 Mitä ohjaus on?	22
1.2 Tavoitteena asiakkaan ammatillinen toimijuus	28
1.3 Tilaajan ja asiakkaan tavoitteiden yhteensovittaminen	33
2 COACHINGIN JA TYÖNOHJAUKSEN LÄHTÖKOHTIA	37
2.1 Määritelmiä ja yleisiä käsityksiä	38
2.2 Juuret ja historia	40
<i>Suomalainen työnohjaus</i>	40
<i>Coaching Suomessa</i>	44
<i>Erilaiset lähtökohdat ja taustat</i>	47
2.3 Käsityksiä toisesta ohjausmuodosta	47
<i>Mitä coachit ajattelevat työnohjauksesta?</i>	49
<i>Työnohjaajien käsityksiä coachingista</i>	51
2.4 Käsitykset omasta perustehtävästä	52
<i>Coach vastaa asiakkaan tarpeisiin</i>	53
<i>Työnohjaaja mahdollistaa pysähtymisen</i>	55
3 OHJAUKSEN TILAAMINEN JA JÄRJESTÄMINEN	58
3.1 Erilaisia ohjaustarpeita	58
3.2 Henkilöstöammattilaisten näkemyksiä ohjauksen käyttötilanteista	63
3.3 Lopputulos vai prosessi?	67
3.4 Miten ohjaus järjestetään?	69
<i>Ohjaajan ja tilaajan välinen yhteistyö</i>	70
<i>Ketkä osallistuvat ohjaukseen?</i>	75

4	MITEN COACHING JA TYÖNOHJAUS VAIKUTTAVAT?	81
4.1	Samanlaisia hyötyjä	81
4.2	Tutkittuja vaikutuksia	86
4.3	Mitä luvataan?	90
	<i>Lupaukset tilaajalle tai toimeksiantajalle</i>	90
	<i>Lupaukset asiakkaalle</i>	93
4.4	Henkilöstöammattilaisten käsityksiä vaikutuksista	96
4.5	Tilaaajien ja asiakkaiden osuus onnistumisessa	98
	<i>Coachingin toimeksiantajien valmiudet</i>	99
	<i>Työnohjausta tilaavien valmiudet</i>	101
	<i>Coaching-asiakkaiden valmiudet</i>	103
	<i>Työnohjattavien valmiudet</i>	105
5	TYÖNOHJAAJAKSI TAI COACHIKSI PÄTEVÖITYMINEN	108
5.1	Työnohjaajaksi kouluttautuminen	111
	<i>STOryn koulutussuositus</i>	112
	<i>Erilaisia työnohjaajakoulutuksia</i>	113
	<i>Kokemuksia työnohjaajakoulutuksesta</i>	114
5.2	Coachin kehittymispolku	117
	<i>Osaamisvaatimukset</i>	119
	<i>Erilaisia coaching-koulutuksia</i>	123
	<i>Kokemuksia coaching-koulutuksista</i>	124
5.3	Ohjausosaamisen kuvaamisen ongelmia	126
	<i>Työnohjausosaamisen kuvaaminen</i>	126
	<i>Osaamisen kuvaus coachingissa</i>	129
6	OHJAUSOSAAMINEN JA SEN KEHITTYMINEN	132
6.1	Yhteistä osaamista	132
6.2	Käsitykset omasta osaamisesta	143
	<i>Coachien osaamistarpeita</i>	144
	<i>Tarvittavaa työnohjausosaamista</i>	146
6.3	Henkilöstöammattilaisten arvostuksia	150
	<i>Asiakkaan työn tuntemus</i>	150
	<i>Ohjausosaamisen laaja-alaisuus</i>	151
	<i>Prosessin ohjaaminen ja kohtaaminen</i>	152
	<i>Kuka valitaan?</i>	153

6.4	Ohjausosaamisen kehittyminen ja kehittäminen	154
	<i>Noviisista huippuohjaajaksi</i>	155
	<i>Coachien kypsyystasot</i>	159
6.5	Miten ohjausosaamista kehitetään?	162
6.6	Ohjausosaamisen kehittymisen kuusi tasoa	166
7	PERUSOLETUKSENI NYT	171
8	LOPUKSI KARTTA	192
	LIITE 1:	197
	<i>Haastatellut työnohjaajat, coachit ja henkilöstöammattilaiset</i>	
	VIITTEET	204
	KIRJALLISUUS	207
	KIRJOITTAJA	212