



Marjo-Riitta Ristikangas,

Työnohjaus ja coaching - samaa ohjausperhettä

Työnohjauksen ja coachingin suhde toisiinsa on jo useamman vuoden ajan puhuttanut ohjauksen ammattilaisia. Keskustelussa on tullut esille kaksi päälinjaa. Keskustelun toista linjaa edustaa näkemys, että coaching on samankaltaista toimintaa kuin työnohjaus. Kyse on tuolloin lähinnä nimen muutoksesta ilman varsinaista eroa toimintatavassa.

Toinen keskustelun linja erottaa ohjausmuodot selvästi toisistaan. Keskustelussa on ollut myös lieveilmiöitä, joissa on esiintynyt taipumusta lähteä kilpailemaan siitä, kumpi on parempi työmuoto. Onneksi voittajaa ei ole löytynyt.

Tämän artikkelin tarkoitus on valottaa näiden kahden keskeisen ohjausmenetelmän erityispiirteitä ja pyrkiä tunnistamaan myös niissä olevia yhtäläisyyksiä. Kahden toisiaan lähellä olevan ohjaustyön muotojen vertailu on luonnollisesti vaikeaa. Vertailusta tulee helposti mielikuva, että toista korotetaan toisen kustannuksella. Pyrin välttämään tällaista mustavalko-asetelmaa, ja pikemminkin korostaa molempien ohjausmenetelmien omia vahvuuksia.

Historiaa

Työnohjauksen historia on Suomessa muutama vuosikymmenen pidempi. Sillä on myös vahvat perinteet ja kokemushistoria. Työnohjausta on järjestetty yksilöiden ja ryhmien auttamisammateissa toimivien työntekijöiden työn kehittämiseksi ja tukemiseksi. Sen juuret ovat sosiaalityön historiassa. Ensimmäiset työnohjausnimikettä käyttävät ammattikunnat olivat Suomessa kirkon työntekijät ja hiukan



myöhemmin psykoanalyttikot. Tuolloin elettiin 1940-50-lukua. Siitä työnohjaus on levinnyt laajemmin sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä opetus- ja kasvatusaloille. 1990-luvulla työnohjaus on tullut liike-elämän puolelle yksilöiden ja ryhmien kehittämistyökaluksi. Suomen työnohjaajat ry perustettiin vuonna 1982.

Coaching on tullut liike-elämän keskeiseksi kehittämismenetelmäksi urheilumaa-ilmasta. Ensimmäiset tutkimukset aiheesta sekä viittaukset johtamiseen ovat peräisin 1950-luvulta. Varsinaisesti 1980-luvulla käsite alkoi levitä liike-elämän puolelle erityisesti Yhdysvalloissa, jossa coachingia hyödynnettiin osana organisaatioiden ylimmän johdon kehittämishankkeita. Kansainvälinen coaching-kattojärjestö International Coach Federation (ICF) perustettiin vuonna 1992. Suomessa ensimmäinen coaching-yhdistys, Suomen coaching-yhdistys (SCY), perustettiin 2004. Lisäksi viime vuonna syntyi Suo-

Molemmissa määritelmissä on kyse voimavaroista. Työnohjauksessa ne suuntautuvat ratkaisujen löytymiseen, coachingissa tavoitteiden saavuttamiseen.

meen toinen coaching-yhdistys, ICF Finland ry, joka toimii kansainvälisen emojärjestönsä itsenäisenä alajaoksena.

Pieni historiavälähdys osoittaa, millaisista eri suunnista työnohjaus ja coaching ovat tulleet ja kehittyneet. Työnohjauksen tuki- ja auttamishistoria ja coachingin urheilutautusta luovat väistämättä menetelmille oman leimansa. Se, miten selvästi eri tausta sitten näkyy työnohjaajan ja coachin arjessa, on tietysti oma lukunsa. Joka tapauksessa erot ovat aina hyvin yksilökohtaisia. Menetelmien geeniperimästä on joka tapauksessa hyvä olla tietoinen.

Miten menetelmien historia näkyy käytössä olevissa käsitelmäärityksissä? Pohdinnan perustaksi on kirjattu sekä Suomen Työnoh-

Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjauksen keskeinen väline on vuorovaikutusprosessi. Siinä voimavarat vapautuvat ratkaisujen löytämiseen ja toteuttamiseen (www.suomentyönohjaajat.fi)

Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. (www.coaching-yhdistys.com)

jaajat ry:n ja Suomen Coaching-yhdistyksen kotisivuilla olevat määritelmät.

Merkittäviä eroja yleisistä määrittelyistä ei ole löydettävissä. Työnohjaajien määrittely on laajempi ja kuvaa myös varsinaista prosessia. Molemmista määrittelyissä on kyse voimavaroista. Työnohjauksessa ne suuntautuvat ratkaisujen löytymiseen, coachingissa tavoitteiden saavuttamiseen.

Molemmat keskittyvät yksilöllisten voimavarojen vahvistamiseen. Hyvä niin. Mistä sitten johtuu, että erottelu-keskustelua käydään edelleen? Mistä kertoo se, että suuri osa esimerkiksi Suomen Coaching-yhdistyksen jäsenistä on myös työnohjaajia? Sen sijaan ICF Finlandin jäsenistöstä monet kuuluvat SCY:seen, mutta eivät Suomen työnohjaajiin. Tässä näyttäytyy coachien ja työnohjaajien halukkuus erottua ja erottaa toimintansa. Taustalla voi vain arvailla olevan halu erottautua toisistaan joko koulutustaustan vuoksi tai siitä syystä, että ohjausmuodoilla on hyvin erilainen historia.

Prosessilla on väliä

Edellä oleva coaching-määritelmä ei ota kantaa siihen, miten itse prosessi toimii ja miten asetettuihin tavoitteisiin sitten päästään. Työnohjauksessa prosessi on kuvattu tarkemmin. Se on työn tutkimista ja siitä oppimista. Työnohjausta voi tuon prosessin mukaisesti harjoittaa useasta eri viitekehuksesta käsin. Tarjolla on esimerkiksi voimavara- ja ratkaisukeskeistä, psykodynaamista, systeemistä, logoterapeuttista tai toiminnallista lähestymiskulmaa työnohjaajana toimimiseen. Työn tutkimista ja siitä oppimista voi toteuttaa henkilön käyttöteoriasta riippuen hyvin eri tavalla.

Coachingin osalta prosessin tärkein ohje- nuora linkittyy tavoitteeseen. Kärjistäen voisi sanoa, että erilaisia keinovalikoimaa käyttäen on tarkoitus päästä asetettuihin tavoit-

teisiin. Siitä seuraa automaattisesti se, että tavoitteiden ympärille liittyy jonkin asteinen arviointi- ja seurantasysteemi mittareineen. Parhaimmillaan suorituksia voidaan mitata ja niiden edistymistä seurataan huolellisesti. Tässä prosessissa coach on se, joka kulkee coachattavansa rinnalla ja pitää huolta siitä, että kuljetaan asetettujen tavoitteiden suunnassa. Työelämän parissa jokaisella coachiksi itseään kutsuvalla tulisi näin ollen olla taustajajattelussaan vahvana ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Se ei poissulje muiden viitekehysten olemassaoloa, mutta on eräänlainen välttämätön ehto coachingin toimimisessa.

Coachingin osalta prosessin tärkein ohje- nuora linkittyy tavoitteeseen.

Tämän lisäksi coachingissa on tärkeää erilaiset kysymysteknikat siitä, miten nykypäivästä pyritään pääsemään tavoitteeseen, ja millaisia esteitä matkanvarrella ylittää. Tähän viitekehykseen ei ole vielä syntynyt varsinaisia nimikkeitä. Lähimpänä sitä on ns. co-active coaching, josta ohessa esimerkki coachin roolista. Määritelmän mukaisesti coachattava on keskiössä, mikä ei ole aina ollut itsestään selvyyttä, kun puhutaan urheiluvalmennuksesta tai silloin kun coaching sekoitetaan konsultointiin.

Yhteistoiminnallisen (eli co-active) coachingin mukaisesti coach

1. Kuuntelee coachattavaa siten, että coachattava puhuu enemmän. Coach ei opeta tai neuvo vaan kyselee.
2. Käyttää myös intuitiivista tietoaan.
3. Antaa ammattimaisen uteliaisuutensa ohjata prosessia.
4. Soveltaa erilaisia menetelmiä, joilla coachattava selkiyttää tilannettaan, tavoitteitaan, muuttaa suhtautumistaan ja kehittää uusia toimintatapoja. Näitä ovat mm. arvojen ja tunteiden kartoittamiset.
5. Pitää huolta, etteivät hänen omat ennakkoluulonsa, pelkonsa ja tarpeensa estä häntä keskittymästä coachattavaan.

Coaching-prosessia ohjaa myös coachingin eettinen koodisto, jolloin viitataan useimmiten kansainvälisen coaching järjestön eli ICF Globalin määrittelemään ohjeistukseen. Sen voisi sanoa olevan oleellisin tekijä coaching-prosessin eteenpäin viennissä. Myös työnohjaajille on Suomessa määritelty eettiset periaatteet, jotka ohjaavat työskentelyä. Suuria periaatteellisia eroja työnohjauksen

ja coachingin eettisessä ohjeistuksessa ei ole vaan molemmat korostavat asiakkaan kunnioittamista ja luottamuksellista työskentelyä. Eettisen ohjauksen samanhenkisyys onkin työmuotojen vahva yhdistävä tekijä. Molemmissa halutaan asiakkaan parasta ja hänen edistymistään haluamassaan asiassa. Toimintatavat eli mitä tehdään ja miten – eroavat toisistaan.

Eroja ohjausprosessin yksityiskohdissa

Työnohjauksella ja coachingilla on myös omat prosessiin liittyvät tunnuspiirteet, jotka erottavat ohjausperinteet toisistaan. Olen jakanut eroavaisuudet kolmeen näkökulmaan: (1) Läheisyys-etäisyys, (2) Pysyvyys - joustavuus sekä (3) kesto.

Läheisyys-etäisyys

Työnohjauksen perimässä on sisäänrakennettuna oletus siitä, että ohjaajan tulee olla riittävän etäällä ohjattavistaan. Suomen työnohjaajat ry kiteyttää asian säännöissään seuraavasti: ”Työnohjaajalla on riittävä etäisyys ohjattavaan...” Aikaisemmat kontaktit ohjaajan ja ohjattavan välillä on syytä tuoda

keskusteluun ja siten luoda mahdollisimman avoin perusta alkavalle prosessille. Riittävä etäisyys mahdollistaa myös sen, että työnohjaaja kykenee tekemään riittävän ulkopuolisena myös ns. ”tyhmiä” kysymyksiä, jotka haastavat olemassa

Coaching-perimässä etäisyydelle ei aseteta määreitä. Kärjistäen voisi jopa ajatella, että tilanne on juuri päinvastoin.

olevat käytännöt ja itsestään selvyidet. Ulkopuolinen työnohjaaja ei ole myöskään osa samaa systeemiä kuin ohjattavat, ja kykenee siten näkemään sen paremmin ulkopuolisena. Etäisyys antaa työnohjaajalle enemmän tilaa toimia oman roolinsa mukaisesti yksilöä tai ryhmän dynamiikasta irrallaan.

haastavat olemassa olevat käytännöt ja itsestään selvyidet. Ulkopuolinen työnohjaaja ei ole myöskään osa samaa systeemiä kuin ohjattavat, ja kykenee siten näkemään sen paremmin ulkopuolisena. Etäisyys antaa työnohjaajalle enemmän tilaa toimia oman roolinsa mukaisesti yksilöä tai ryhmän dynamiikasta irrallaan.

Coaching-perimässä etäisyydelle ei aseteta määreitä. Kärjistäen voisi jopa ajatella, että tilanne on juuri päinvastoin. Koska ohjaussuhde perustuu luottamukselliseen suhteeseen, on täysin coaching-filosofian mukaista se, että coach ja coachattava viettävät aikaa esimerkiksi lounaiden merkeissä. TilaisuuDET antavat mahdollisuuden coachille saada materiaalia coachattavansa toiminnasta eri ympäristössä ja toisaalta itse valmennussuhde vahvistuu. Coach pyrkii tulemaan mahdollisimman lähelle ohjattavaansa. Coach-prosesseihin liittyy usein myös se, että coach voi tulla seuraamaan valmenettavansa edesottamuksia sovituissa arkijohtamistilanteissa. Näin päästään käsiksi aitoihin tilanteisiin ja niissä tapahtuviin oppimismahdollisuuksiin.

Pysyvyys-joustavuus rakenne

Työnohjauksessa on perinteisesti pidetty tärkeänä selkeitä rakenteita ja systemaattista toimintatapaa. Kasvokkain toteutetut tapaamiset kerran kolmessa viikossa muodostavat tyypillisen ohjausjatkumon. Tärkeää on pysyä sovi-

tussa ja toimia suunnitellun rakenteen mukaisesti. Noin kolmen viikon väli on koetellusti todettu usein optimaaliseksi tapaamisten välijaksoksi. Jos tapaamiskäytännöt venyvät yli kuu-kauden pituisiksi tauoiksi, on vaarana, että oppimisprosessi katkeaa.

Tyypillistä työnohjaukselle on ajan ja paikan pysyvyyden korostaminen. Niiden pysyminen suhteellisen vakiona luo turvallisuutta. On olemassa aika, jolloin voin rauhassa ajatella ääneen ja pohtia mennyttä, nykyisyyttä tai tulevaisuutta.

Coaching-perinne tuo rakennekysymykseen toisenlaisen näkökulman. Kansainvälisessä coaching-käytännöissä mitään kolmen viikon ideaa ei tunneta. Toiminta perustuu sen sijaan intensiivisempään otteeseen. Suurin osa maailmalla tapahtuvasta coachaamisesta tapahtuu puhelimen välityksellä, jopa 70 %. Coach ja coachattava sopivat viikoittaisen soittoaajan, jolloin päivitetään suunnitelman tila suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suomessa puhelinkulttuuri on vasta kehittymässä ja vastaava suhdeluku on vielä kaukana. Joh-tuen vahvasta työnohjausperinteestä, uskon itse myös vahvasti siihen, että kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat elintärkeä osa usealle asiakkaalle myös osana coaching-prosessia. Puhelin tuo kuitenkin prosessiin kokonaan uuden nyanssin. Tällä hetkellä on useampia coaching-prosesseja, joissa vakioitujen kasvokkain tapaamisten lisäksi coach ja coachattava ovat säännöllisesti yhteydessä puhelimitse.

Coachin perustehtävään kuuluu olla käytettävissä coachattavalleen. Yhteydenpito ei toteudu aina ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti vaan tarvittaessa. Sen vuoksi on sovittu ennakolta myös niistä tilanteista, jolloin coachattavalla on oikeus esimerkiksi soittaa akuutin tarpeen kohdatessa coachilleen ja saada siten tukea tilanteen hoitamiseen liittyvissä haasteissa.

Pientä rakenteellista eroa löytyy ryhmien määrittelystä. Työnohjauksessa puhutaan avoimista ja suljetuista ryhmistä. Ryhmäcoa-



Tyypillistä työnohjaukselle on ajan ja paikan pysyvyyden korostaminen. Niiden pysyminen suhteellisen vakiona luo turvallisuutta. On olemassa aika, jolloin voin rauhassa ajatella ääneen ja pohtia mennyttä, nykyisyyttä tai tulevaisuutta.

ching sen sijaan tarkoittaa samassa asemassa olevia yksilöitä (yleensä esimiehiä), jotka pohtivat ryhmässä yksilöllisiä kysymyksiään. Osallistujat voivat tällöin olla toisilleen tuntemattomia entuudestaan. Tiimicoaching sen sijaan muodostuu aidon ryhmän coaching-prosessista, jossa syvennyttään yksilöllisten kysymysten lisäksi ryhmädynamiikan ilmiöihin.

Kesto

Työnohjaus on lähtökohtaisesti kestoltaan coachingia pidempi prosessi. Tyypilliset työnohjausprosessit ovat kestoltaan 1-3 vuotta. Coachingin puolella tyypillinen kesto liikkuu 4-6 kerrasta korkeintaan puolen vuoden prosessiin. Toki on myös poikkeuksia, joissa yhteistyösopimusta on voitu pidentää tilanteen ja tarpeen mukaan. On myös erittäin tyypillistä, että samainen coach saa samalta coachattavaltaan uuden toimeksiannon edellisen päätyttyä. Coachingissa on myös mah-



Suurin osa maailmalla tapahtuvasta coachaamisesta tapahtuu puhelimen välityksellä, jopa 70 %. Coach ja coachattava sopivat viikoittaisen soittoajan, jolloin päivitetään suunnitelman tila suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

dollista ostaa yksittäisiä kertoja, mihin varsinaisesti työnohjaus ei ideologialtaan taivu.

Yhden työnohjaussession kesto on tyypillisimmillään 1,5 h, toki riippuen enemmän siitä, onko kyseessä yksilö vai ryhmä. Coachmaailmassa kestot vaihtelevat. Jos kyseessä on kasvokkain toteutettu istunto, kohtaamisen kesto on enemmän samassa linjassa työnohjauskerran kanssa. Sen sijaan puhelin-coaching on keskimäärin 30 min.

Ohjausperhe

Molemmat ohjausmenetelmät perustuvat ohjaajan ja ohjattavan väliseen luottamussuhteeseen. Kun vuorovaikutusprosessin perusta on kunnossa, itse työskentely tuottaa väijäämättä toivottuja tuloksia. Molempia menetelmiä tarvitaan ja niillä tulee olemaan tärkeä paikkansa liike-elämän keskeisinä kehittämismenetelminä.

Meille alan ammattilaisina on kuitenkin erityisen tärkeää oppia erottamaan käsitteet

toisistaan. Välillä työnohjausta voi tehdä hyvinkin coachmaisesti, ja coach-prosessiin voi sisällyttää työnohjauksellisia elementtejä. Ne ovat kuitenkin kaksi toisistaan selkeästi eroavia työskentelymuotoja ja tulevat toivotavasti jatkossakin olemaan. Jos menetelmien välillä on löydettävissä eroja, on molemmissa taustalla hyvin perustavaa laatua olevat samankaltaisuudet.

Vahvat yhtäläisyydet

Työnohjauksessa ja coachingissa on runsaasti samankaltaisuuksia. Riippumatta ohjaajan/coachin taustaviitekehyksestä, molemmissa ohjausmuodoissa toteutuu ainakin seuraavat samankaltaisuudet. Olen jakanut samankaltaisuudet kolmeen osaan, (1) prosessimaisuuteen, (2) vuorovaikutteisuuteen ja (3) oppimistavoitteellisuuteen.

Prosessimaisuus

Työnohjaus ja coaching perustuvat molemmat työskentelyn prosessimaisuudelle. Sillä tarkoitetaan lähinnä sitä, että sekä työnohjauksen että coachingin kulku ja lopullinen sisältö on viime kädessä erotettavissa vasta jälkeenpäin. Etukäteen suunnittelulla on paikkansa, mutta aina prosessiin liittyy paljon ennustamattomuutta. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi alussa asetettujen tavoitteiden tarkistamistarvetta prosessin kuluessa. Prosessin kestolla ei tässä yhteydessä ole merkitystä. Samat lainalaisuudet voivat tapahtua muutaman kuukauden tai muutaman vuoden prosessissa.

Kyse on vuorovaikutuksesta

Molempien ohjausmenetelmien prosessiluonteeseen liittyy olennaisesti myös se, että kyse on vuorovaikutuksesta. Kahden tai useamman erilaisen ihmisen kohtaamisesta syntyy jotain uutta, mikä parhaimmillaan hyödyntää

molempia ja osapuolia. Erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkimalla avartuu kaikkien osallistujien ajattelu ja samalla tietoisuus omista ajattelutavoista ja niiden perusteista ja seurauksista kasvaa. Vuorovaikutus mahdollistaa sekä työnohjauksessa että coachingissa oppimisen. Käytännön tasolla yhtäläisyys tarkoittaa muun muassa, että kysymystekniikka on molemmissa ohjausmuodoissa mitä keskeisimmässä asemassa.

Oppiminen tavoitteena

Yksimielisyyttä näyttäisi vallitsevan myös niitä, että ensisijaisesti molemmissa ohjausperheissä tavoitellaan oppimista. Oppiminen on lähtökohdiltaan kokemuksellista oppimista, jolloin taustalla vaikuttavat kokemuksellisen oppimisen teoriat (erityisesti Kolb 1984). Lähtökohdista on kokemus, jota tutkitaan ensin reflektoiden, sitten käsitteellistämällä. Lopuksi tapahtuu muuttuneiden käsitysten testaaminen ja soveltaminen käytännössä. Oppiminen siis tapahtuu omia käsitteitä tutkimalla ja niitä muuttamalla.

Käsitysten muuttamista ja siten oppimista ja muutosta tavoitellaan reflektion avulla. Se tarkoittaa itsetutkimusta, oman ajattelun ja merkitysmaailman tutkimista avoimesti pyrkimyksenä oman toiminnan ja sitä ohjaavien tekijöiden ymmärtäminen ja tietoisesti tekeminen. Olennaista on myös tietää se, mitä ei tiedä. Se on myös tapa ottaa etäisyyttä omiin kokemuksiin ja tarkastella niitä ikään kuin ulkopuolelta. Sekä työnohjaus että coaching perustuvat pitkälti juuri itsereflektion oppimiseen.

Mitä asiakas haluaa?

Meidän tulisi pohtia koko ammattikuntana vielä nykyistä enemmän: ”Mitä asiakas haluaa? Mitä hän tarvitsee?” Lisäksi meidän olisi syytä pohtia tarkemmin, mitä me asiakkaalle haluamme tarjota. Liian usein tulee vastaan tietämättömiä ostajia, jotka kuvittelevat ostaessaan saavansa konsultaatiopal-

veluita. Ne mielletään usein yksinkertaisiksi neuvoiksi, mitä kunkin pitäisi jossain tilanteessa tehdä. Ja kuten kaikki me tiedämme, että suorat neuvot ja ohjeet eivät ole työnohjaajan ja coachin tehtävänkuvaa.

Pitäisikö meidän siis ohjata asiakkaita tuntemaan erilaisia palveluita? Tämä voisi myös helpottaa koko ammattikunnan työtä oman työn markkinoinnissa ja helpottaisi työskentelyä sekä asiakkaiden että niitä ostavien kanssa. Kun osaamme kertoa, että työnohjaus on pidempiaikaista prosessityöskentelyä erilaisten työhön liittyvien kysymysten parissa kun taas coaching on nopeampoisempaa asioiden tutkimista, jossa tavoitteena on päästä haluttuun päämäärään.

Koulutuskysymys on myös tärkeä ottaa huomioon, kun puhumme työnohjauksen ja coachingin eroista. Työnohjaajat saavat Suomessa noin kahden ja puolen vuoden koulutuksen, johon sisältyy työharjoittelu työnohjauksineen. Coachingin saralla koulutus on jaoteltu kolmeen eri tasoon, riippuen opiskelijan ja coaching työskentelyn määrästä. Näitä ovat ACC, PCC ja MCC. Suomessa tällä hetkellä on viisi ACC:n ja yksi PCC:n tasoista coachia. Kouluttautuminen tapahtuu sekä intensiivikursseilla, puhelinkonferensseissa sekä kirjallisilla kursseilla, joita järjestävät mm. kansainvälinen Coach-U organisaatio. Kaikkiin näihin tasoihin liittyy liveinä tapahtuva coaching-sessio, joka arvioidaan kriteerien mukaisesti. Näistä kokeista eivät kaikki pääse automaattisesti läpi. Myös coaching-koulutukseen kuuluu työharjoittelu ja työnohjaus kuten työnohjaajakoulutukseenkin. Coaching-sertifiointijärjestelmään kuuluu lisäksi velvoite harjoittaa coach-ammattiaan. Kaikki sertifioinnit tulee kolmen vuoden välein uudistaa.



Lopuksi

Näiden samankaltaisuuksien vuoksi on ilmeistä, että coaching ja työnohjaus kuuluvat samaan ohjausperheeseen. On kuitenkin hyvä tiedostaa niiden välillä olevat erot, jotta tiedämme mitä asiakkaille tarjoamme. Molempia tarvitaan ohjaustarpeessa olevien asiakkaiden erilaisiin tilanteisiin. Toisinaan tarvitsemme ainutkertaisempaa ja selvään tavoitteeseen tähtäävää työtettä ja toisinaan pitkäjänteisempää oman työn pohdintaa. ●

Marjo-Riitta Ristikangas, Novetos Oy
Voimavara- ja ratkaisukeskeinen työnohjaaja ja sertifioitu coach (ACC). Hän on Suomen työnohjaajat ry:n ja Suomen Coaching-yhdistyksen jäsen sekä toimii ICF Finlandin hallituksessa. Marjo-Riitta toimii Novetos Oy:ssä leadership coachingin kehitysjohtajana (www.novetos.fi).

Kahden tai useamman erilaisen ihmisen kohtaamisesta syntyy jotain uutta, mikä parhaimmillaan hyödyntää molempia ja osapuolia.

Lähteenä on käytetty mm. seuraavia oppinnäytetöitä ja kirjallisuutta

Kyllönen, Satu 2008. Coachingin mahdollisuudet esimiestyön kehittämisen menetelmänä. Oppinnäytetyö Haaga-Helia AMK.

Pitkänen, Anu 2008. Organisaation sisäinen coaching, Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Salonen, Jari 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Teoksessa Systeemiälu – näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki University of Technology. Hämäläinen, Raimo & Saarinen Esa (toim.)

The Coach U Personal and Corporate Coach Training Handbook. 2005. Coach U, Inc. Wiley.

Whitworth, Laura – Kimsey-House, Henry – Sandahl, Phillip 2007. Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life. Davies-Black Publishing.