

# PITKÄ VAI PÄTKÄ?

## PROSESSI JOKA TAPAUKSESSA

”Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään.” Näin sanoo työnohjaajien eettinen ohjeistus. Mitä tämä tarkoittaa työnohjausprosessin pituuden näkökulmasta?

Käytännöksi on muodostunut, että työnohjausprosessi kestää yhdestä kolmeen vuotta ja sen jälkeen työnohjaajaa on hyvä vaihtaa. Nykyinen työelämä sekä työnohjauksen laajentuminen perinteisen toimintakentän lisäksi yrity maailmaan on kuitenkin lisännyt lyhyempien työnohjausprosessien kysyntää. Usein sovitaan viidestä tai kuudesta työnohjauskerrasta.

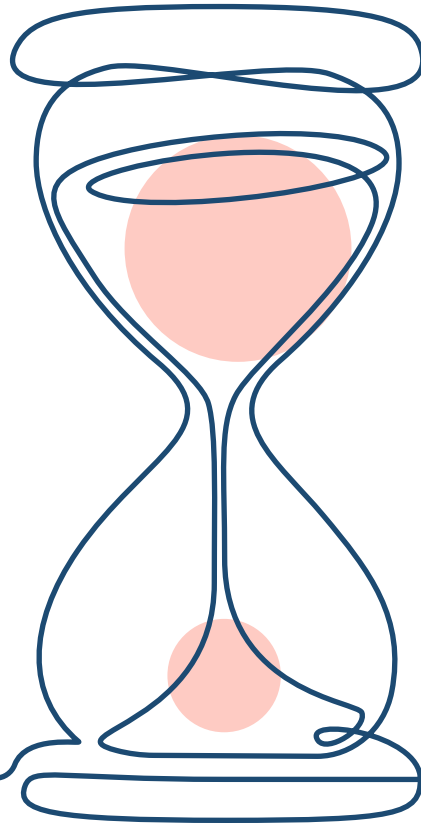
Työnohjausprosessien kirjossa on ohjauksia, jotka kestävät yhden tapauksiskerran ja ohjauksia, jotka kestävät

15 vuotta. Ja kaikkea näiden ääripäiden välillä.

Emeritaprofessori **Marita Paunonen-Ilmonen** kertoo useiden kansainvälisten tutkimusten osoittavan ihmisen tarvitsevan noin 100 tuntia työskentelyä, jotta syntyy pysyviä käyttäytymisen muutoksia. Tästä juontuu myös suositus, että vaikutuksiltaan tehokas työnohjaus kestäisi yhdestä kolmeen vuotta.

”Lisäksi on tietenkin merkitystä tapaamiskertojen tiheydellä. Paras vaikuttavuus olisi, jos tapaamisia olisi kerran viikossa tai joka toinen viikko. Eli jos työnohjaus olisi riittävän säännöllinen mahdollisuus keskustella työstä ja reflektoida siihen liittyviä ajatuksia”, sanoo Paunonen-Ilmonen.

Vakiintuneen määritelmän mukaan pitkä työnohjaus kestää vähintään vuoden tai 10 tapaamiskertaa. Lyhyt ohja-



us sitten tätä vähemmän. Näin kaiketi edelleen opetetaan myös alaa opiskelevia tulevia työnohjaajia.

Tähän juttuun haastateltiin useita kokeneita työnohjaajia, jotka kaikki kertoivat samansuuntaisesti niistä monista asioista, jotka työnohjausprosessin pituutta määrittävät.

#### **LYHYELLÄ PROSESSILLA ON TARKKA TAVOITE**

Yhden kerran työnohjauksia tilataan, kun asiakkaalla on jokin ihan erityinen tarve tai tilanne, esimerkiksi kuolemantapaus työyhteisössä tai muu akuutti kriisi. Yhden kerran ohjaukset ovat useimmiten kahden tunnin mittaisia miniprosesseja. Niissä on tarkka tavoite ja työnohjaajalla on usein valmis sapluuna, jonka mukaisesti hän tilannetta vie varsin aktiivisella otteella eteenpäin.

Muutaman kerran työnohjaukset liittyvät usein muutostilanteisiin tai ne saattavat olla myös luonteeltaan konsultoivia. Esimerkiksi mielenterveyden ammattilaisten kanssa tarkastellaan heidän tiettyä asiakastapaustaan konsultoivalla otteella.

#### **PITKÄSSÄ PROSESSISSA SYNTYY IHMISSUHDE**

Todella pitkät työnohjausprosessit kestävät vuosia. Työnohjaaja **Raija-Elina Kauppila** on ohjannut psykologi **Jussi Tukiasta** yli kymmenen vuotta. Nyt he ovat lopettelemassa molempien eläköityessä myös työnohjausprosessiaan.

Tukiainen kuvailee prosessia siten, että kun oppii tuntemaan pitkän ajan kuluessa työnohjaajansa, alkaa myös tiedostamaton taso tuottaa paljon sellaista työstettävää, joka ei olisi ilman vahvaa luottamusta mahdollista. Hän

sanoo, että työskentelyssä on hitunen terapeutista kulmaa, vaikka pysyykin selvästi työn maailmassa.

”Työnohjauksen tarve ei lopu, koska emme tule valmiiksi koskaan”, sanoo Tukiainen. Hän tunnistaa, että on oppinut työnohjauksessa myös useita menetelmiä, joita on voinut hyödyntää omassa psykologin työssään.

### **PITKÄN OHJAUKSEN HAASTEINA VOI OLLA ETÄISYYDEN PITÄMINEN. VIEKÖ TUTTUUS TERÄÄ IHMETTELYLTÄ JA UTELIAISUUDELTA?**

Tukiainen kertoo, että työnohjaussuhde on merkittävä ihmissuhde, jossa on muodostunut esimerkiksi

omanlaisia metaforia tunteille ja tilanteille. Hänen mielestään työnohjaussuhteen merkitystä ei nykyään oikein aina ymmärretä. Ja kuitenkin muutos tapahtuu juuri suhteessa. Vahva suhde mahdollistaa tarvittaessa myös tiukemman konfrontoinnin.

Tukiaisen työnohjaaja Kauppila kertoo työtyylinsä olevan holistisen ja siksi hän kokee asettuvansa luontaisesti pitkiin ohjauksiin. Kauppila on ollut pitkään yksinyrittäjä. Hänen ohjauksessaan on myös aina ollut ammatinharjoittajia. Hän kokee, että ilman kiinteää työyhteisöä työskentelevät ammatinharjoittajat selvästi hyötyvät pitkistä ohjausprosesseista.

”Juuri nyt hyödytään pitkistä prosesseista, kun korona haastaa ja ravistaa”, sanoo Kauppila. Pitkä ohjaussuhde luo turvaa ja mahdollistaa rauhallisen läsnäolon asiakkaan rinnalla. Kauppila sanoo, että työnohjaus on luova prosessi alusta loppuun. Pitkä, väljempi työnohjausprosessi vaatii ohjaajalta luovuutta ja ruokkii sitä myös ohjattavassa.

### **ASIAKKAAN TAVOITTEET JA REUNAHDOT OHJAUKSELLE**

Jos asiakkaan tavoite työnohjaukselle on selkeä ja suhteellisen suppea, voi

ohjausprosessi olla lyhytkin. Sen sijaan, jos tavoite on hämärä tai monimutkainen, on syytä pyrkiä heti sopimaan pidemmästä prosessista. Useinhan on myös niin, että tavoite kirkastuu vasta prosessin kuluessa tai vaihtuu jopa kokonaan.

Työnohjauksen tavoitteen tai käsiteltävän sisällön historia on hyvä selvittää, kun ohjausprosessin pituudesta sovitaan. Jos käsiteltävissä teemoissa on jo pitkään ollut pulmia, ei lyhyt ohjaus ole hyväksi. Sen sijaan, jos haasteelliseen tilanteeseen puututaan työnohjauksen keinoin heti, lyhyt interventio voi toimia oikein hyvin.

Ryhmän koko on eräs asia, joka tulisi ottaa huomioon, kun prosessin pituudesta sovitaan. Jos ryhmässä on lähes kymmenen osallistujaa, on lyhyt ohjaus varsin haasteellinen. Jo pelkän luottamuksellisuuden aikaan saaminen isommassa ryhmässä vie aikaa. Pahimmassa tapauksessa ohjauksessa avataan jotain, jota ei koskaan päästä kunnolla käsittelemään. Se voi aiheuttaa jopa haittaa.

Jos ryhmä on tottunut käyttämään työnohjausta työvälineenään, päästään toki todennäköisemmin lyhyemmässäkin prosessissa käsittelemään oikeita asioita. Jos ryhmä on tottumaton olemaan työnohjattavana, menee työtavan opetteluun myös aikaa.

Ryhmän jäsenten keskinäinen tuttuus on myös seikka, joka vaikuttaa siihen, miten nopeasti päästään työskentelemään.

Luonnollisesti myös asiakkaan taloudelliset resurssit määrittävät ohjauksen kestoa. Tämän hetken realiteetti on, että yhä useammat asiakkaat suosivat lyhyempiä prosesseja. Viiden keran tilaukset ovat varsin yleisiä, vaikka olisikin hyödyllisempää sopia esimerkiksi kymmenestä ohjauskerrasta. Työnohjaaja joutuu tosissaan pohtimaan, onko työnohjaus lainkaan oikea

työtapa vai hyötyisikö asiakas vaikkapa valmennuksesta enemmän.

## **ASIAKKAAN JA OHJAAJAN TEMPO SEKÄ TYÖTYYLI**

Pitkät ja hitaat prosessit eivät sovi kaikille. Eivätkä lyhyet ja nopeat toisille. Jos organisaatio on työrytmiltään ja toimialaltaan kovin nopea, esimerkiksi viestintäalan työpaikka, se saattaa hyötyä saman rytmisestä ohjauksesta enemmän kuin verkkaisesta etenemisestä. Ja päinvastoin, esimerkiksi kunta-alan organisaatioiden tempoon nähden lyhyt ohjaus voisi tuntua ristiriitaiselta.

Reipasotteinen ja esimerkiksi toiminnallisia menetelmiä käyttävä työnohjaustyylisi sopii lyhyempiin prosesseihin. Osa työnohjaajista onkin mieltynyt enemmän lyhyisiin ohjauksiin. Työttyyliltään verkkainen ja viipyilevä työnohjaaja tuskin kovin mielellään ottaa hoidakseen lyhyttä prosessia.

## **PITKÄN JA PÄTKÄN EDUT SEKÄ HAASTEET**

Haastateltujen mielestä pitkällä työnohjauksella on etunsa. Siinä muun muassa rakentuu luottamus, asiakkaan maailman syvämpi ymmärrys ja mahdollistuu asiakkaan syväoppiminen.

Pitkän ohjauksen haasteina voi olla etäisyyden pitäminen. Viekö tuttuus terää ihmettelyltä ja uteliaisuudelta? Tulee olla erityisen tarkka rajoista. Fokus on pysyttävä ohjattavan asioissa. Pitkään työnohjaussuhde ei ole ystävyys-suhde.

”Työnohjaajan tulee pyrkiä rohkaisemaan ohjattavaa riippumattomaksi, ei rakentaa riippuvuussuhdetta itseensä”, työnohjauksen grand old lady, emeritaprofessori **Soili Keskinen** tiivistää.

Lyhyen ohjauksen etuna on napakka eteneminen ja tavoitteiden antamat raamit, joissa työskentely pysyy. Lyhyempään ohjaukseen voi olla myös asiakkaalle matalampi kynnyks osallistua, kun ei ole odotusta pitkästä sitoutumisesta. Aidosti ”tyhmien kysymysten” esittäminen voi myös olla luontevaa, kun työnohjaaja ei oikeasti tunne asiakkaan tilannetta kovin hyvin.

Lyhyessä ohjauksessa on haasteellista tiukan aikataulun ja tavoitteen luoma sapluuna työskentelylle. Se voi sulkea pois jotain sellaista, mikä tulisi esiin, jos ohjauksessa olisi enemmän ilmaa. Lyhyen työnohjauksen haasteita on myös luottamuksellisen suhteen rakentuminen. Miten se syntyy, jos tapaamisia on vain muutama?

## **OLTAVA HEREILLÄ TEHTYJEN VALINTOJEN VAIKUTUKSISTA**

Onpa kyseessä pitkä tai patkka prosessi, oleellista on, että työnohjaaja on tietoinen molempien prosessien mahdollisuuksista ja esteistä.

Työnohjaajan tulee tarkastella tilaajan ja asiakkaan kanssa yhdessä, millainen ohjaus on asiakkaan tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisin. Yhtä tärkeää on myös sanoittaa, mitä eri ohjaustavoilla on reunaehdot huomioiden mahdollista saavuttaa ja mitä ei.

Raija-Elina Kauppila lopettaa haastattelumme pohdintaan siitä, miten työnohjaajan on tärkeä pitää yllä eläväinen suhde omaan työhönsä. Hän kiteyttää ajatuksensa metaforaan omenapuusta: ”Huomista en tunne, tänään elän, siksi istutan omenapuun”. Hänen mukaansa meidän tulee jokaisessa asiakassuhteessa pohtia, millaisen omenapuun haluamme istuttaa. ●●