


# Reflektoinnin välttämistä ja vertaistukea

## Tarinoiden tehtävät palo- ja pelastusalan lähijohtajien ryhmäohjauksessa



Työnohjauksella tuetaan työntekijöiden kykyä pohtia kriittisesti eli reflektoida omaa työtään ja työyhteisön yhteisöllistä oppimista. Jotta ohjauksessa onnistutaan, on ymmärrettävä, miten nämä kaksi tavoitetta toteutuvat vuorovaikutuksessa. Palo- ja pelastusalan työnohjauksellisissa ryhmissä selvisi, että rakentaessaan yhteisöllisyyttä lähijohtajat saattoivat samalla väistää oman työnsä reflektointia.

 MUUTTUVA TYÖ HAASTAA organisaatioita sekä henkilöstön osaamisen että työkyvyn näkökulmasta. Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän voimavaroja suhteessa työn vaatimukseen (Ilmarinen & Bonsdorff 2016). Osaaminen ja työkyky kietoutuvat toisiinsa prosessissa, jossa osaamisen, autonomian ja yhteenkuulumisen vahvistuvat kokemukset mahdollistavat parhaimmillaan syvenevää osaamista sekä jaksamista perustehtävän äärellä. Sama vaativa

perustehtävä voi yhtäältä mahdollistaa tällaisen ”hyvän kehän” muodostumisen tai toisaalta suistaa kuormittumiseen ja tarkastelukentän kapeutumiseen. Avaimena hyvään kehään vaikuttaisi olevan se, että työntekijä lähestyy haastavaa tilannetta reflektiivisellä eli kriittisesti pohtivalla, ja kokonaisvaltaisesti tilannetta jäsentävällä työskentelyotteella. (Soini, Pyhältö & Pietarinen 2010; ks. myös Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008.)

Työkyvyn ongelmien ennaltaehkäisyssä nimenomaan oppiva ja avoimesti keskusteleva työkulttuuri on tarpeen. 'Työkulttuurilla' viitataan siihen, mitä asioita työyhteisössä otetaan puheeksi ja mitä ei, miten hahmotetaan osaava ammattilainen, mitkä asiat nähdään pysyvinä ja mitkä muuttuvina. On tärkeää ymmärtää, mikä tukee tai estää vaativissa työtehtävissä tapahtuvaa reflektiota ja oppivan työkulttuurin muodostumista.

Palo- ja pelastusala on yksi niitä aloja, joilla perustehtävät sisältävät runsaasti fyysisesti ja psyykkisesti vaativia tilanteita. Osaltaan vaativuutta tuottaa työnkuvan laajuus. (Ks. Punakallio & Lusa 2011.) Palokuntien henkilöstö toimii niin sanottuina monitaito-pelastajina pelastuslaitosten paloasemilla. Heillä on valmiudet toimia kaiken tyyppisissä onnettomuustilanteissa sekä sairaankuljetuksen ja lääkinnällisen pelastustoimen tehtävissä. Tehtävien moninaisuuden vuoksi lähijohtajia voi olla useita, esimerkiksi ensihoidon ja vuoron vastuuhenkilöt. Pelastuslaitosten organisaatiomallina käytetään tyyppillisesti linjaorganisaatiota, jossa tehtävien jako on tarkoin määritelty ja käskyvalta on hierarkkinen. Pelastuslaitokset toimivat sisäministeriön pelastusosaston alaisuudessa ja aluehallintovirastojen valvonnassa (ks. Pelastuslaki 2011).

Pelastuslaitoksen operatiivisen ja hallinnollisen toiminnan johtajana toimii pelastusjohtaja, jonka alaisuudessa työskentelevät palopäälliköt, palomestarit ja vasta tämän jälkeen paloesimiehet eli lähijohtajat. Vaikka varhainen puuttuminen työkykyongelmiin on koko linjaorganisaation läpäisevä rakenne, juuri lähijohtajat ovat avainasemassa työntekijöiden työkykyongelmien puheeksi ottamisessa ja ennaltaehkäisyssä (Valtiokonttori 2007).

Fyysisen työkyvyn seuranta on rakentunut palo- ja pelastusalalla ohjeistetuksi, rutinoituneeksi osaksi työn arkea, mutta psyykkisen työkyvyn ongelmien ennaltaehkäisy ja puheeksi ottaminen koetaan vaikeaksi (ks. Sisäministeriö 2015).

Alan työkulttuurissa siirtyillään kahden erilaisen diskurssin välillä (Mankkinen 2011). Niin kutsutussa elämäntapadiskurssissa hahmotetaan pelastustyötä kokonaisvaltaisena palomiehen elämäntapana. Työssä vuorottelevat operatiivinen, hierarkkisesti johdettu pelastustyö sekä asemapalvelu, joka jäsentyy arkisena, kokonaisvaltaisena yhdessäolona. Oman työvuoron

kanssa eletään yhteisöllisesti pelastustehtävien lisäksi lepo- ja liikuntahetket. Työn ei juuri odoteta muuttuvan, ja sitä hahmotetaan hierarkkisten suhteiden läpi, maskuliinisen palomiesidentiteetin näkökulmasta. Työdiskurssissa pelastamistyötä sen sijaan katsotaan muuttuvan työn, jatkuvasti muovautuvien työnkuvien ja tästä nousevien oppimistarpeiden näkökulmasta. (Mankkinen 2011.) Erityisesti elämäntapadiskurssi voi hankaloittaa työyhteisön yhteistä oppimista ja avointa työn reflektointia.

Pyrkimyksestä tukea työyhteisön yhteistä oppimista ja työn reflektointia palo- ja pelastusalalla kumpusi Työterveyslaitoksen toteuttama Kroppa ja nuppi kuntoon – fyysisesti ja psykososiaalisesti raskasta työtä tekevien työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikoilla -hanke, 2015–2018 (Kroppa ja nuppi). Sen yksi lähtökohta oli kehittää yhdessä työyhteisöjen kanssa keinoja työkyvyn edistämiseen.

Kuten pelastajien työnohjausinterventioita kehittelee Marja Kokkonen ja Mikko Pirttimäki kuvaavat (2016), alan työkyvyn tutkimus on vasta 2010-luvun taitteessa tunnistanut tarpeen keskittyä psyykkisen hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja johtamisen kysymyksiin. Lähijohtajien asema henkilöstön työkyvyn ylläpidossa näyttäytyi keskeisenä sekä suoran vaikuttamisen että työkykyä vaalivan toimintakulttuurin rakentamisen kautta. Hankkeessa huomattiin, että lähijohtajat tarvitsevat tukea sekä työkykyä koskevien asioiden käsittelyssä että työvuoron toimintakulttuuriin vaikuttamisessa.

Aiemman rohkaisevan tutkimusnäytön (Kokkonen & Pirttimäki 2016; Roth 2017; Sirola-Karvinen & Hyrkäs 2008) ja Kroppa ja nuppi -hankkeen tutkijoiden positiivisten projektikokemusten (Salmi ym. 2017) pohjalta hankkeessa päädyttiin hyödyntämään ohjausta. 'Ohjauksella' tarkoitamme tässä yhteistä prosessia, jossa lähijohtajien toimijuutta vahvistamalla tuetaan sekä heidän työyhteisöjensä ammatillista kasvua että heidän omaa ammatillista kehitystään (Vehviläinen 2014a).

Kroppa ja nuppi -hankkeen tutkijat näkivät ryhmäohjauksen mahdollistavan lukuisia hankkeen tavoitteiden kannalta olennaisia työskentelytapoja. Se mahdollisti joustavan etenemisen hankkeen yhteiskäytellessä työyhteisöissä, tarjosi areenan työntekijöille

## RYHMÄOHJAUKSESSA VOIDAAN ARVIOIDA OMAA TOIMINTAA KRIITTISESTI.

ja lähijohtajille tärkeiden asioiden kokemukselliseen käsittelyyn ja tuen antamisen vertaisryhmässä (Alhanen ym. 2011; Vehviläinen 2014a). Lisäksi ryhmäohjauksessa voidaan reflektoida omaa toimintaa kriittisesti (Logren, Ruusuvuori & Laitinen 2017) ja tukea siirtymistä niin sanotulle lähikehityksen vyöhykkeelle, eli auttaa ihmisiä oppimaan tuetusti ryhmässä asioita, joita he eivät yksin pystyisi toteuttamaan (Vygotsky 1978). Siten ohjaus välittää yksilöiden oppimista ja yhteisössä tavoiteltavaa kollektiivista oppimista (mm. Bassot 2012; Eteläpelto ym. 2013; Kerosuo 2014).

Koska ohjaus on keskustelun varaan rakentuva, tilannekohtaista väljyyttä sisältävä toimintatapa, sen onnistuminen on erityisen riippuvaista siitä, kuinka hyvin vuorovaikutus toteuttaa toiminnan päämääriä. Siksi hankkeessa myös arvioitiin ohjauksellisten toimintatapojen onnistumista tarkastelemalla tallennettua ohjausvuorovaikutusta.

Ohjauksen vaikuttavuudesta tiedetään edelleen suhteellisen vähän, etenkin toteutuvan vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Institutionaalinen vuorovaikutus ei aina toimi kuten ammatilliset ihanteet olettavat, ja vuorovaikutuksen ratkaisevat ”saranakohdat” voivat olla heikosti ammattilaistenkaan tiedostamia.

Saranakohtien tunnistamiseen tarvitaan tarkkaa autenttisen vuorovaikutuksen analyysia. Tarkastelemme Kroppa ja nuppi -hankkeen videonauhottuja ohjaustilanteita analysoiden vuorovaikutuskäytäntöjä, jotka vaikuttavat siihen, toteutuvatko ohjauksen tavoitteet. Nojaamme keskustelunanalyysiin, joka teoretisoi vuorovaikutusta omalakisena järjestyksensä (esim. Heritage 2011; Heritage & Clayman 2010). Siten vuorovaikutusta on mahdollista analysoida empiirisesti, ensin sen oman järjestyksen ehdoilla ja vasta sitten suhteuttaen ammatillisiin vuorovaikutusta koskeviin ihanteisiin (Peräkylä & Vehviläinen 2003; Antaki 2011).

Ohjauuskäytäntöjä leimaa tasapainoilu yhtäältä tuen, yhteisymmärryksen ja kokemuksen validoinnin sekä toisaalta ajattelun haastamisen ja uusien näkemysten välissä (Vehviläinen 2001). Tasapainoilu on ohjauksen arkea, mutta se sisältää myös epäonnistumisen riskin. Pysähdymme ohjauuskäytäntöjen tasapainoilun teeman ääreen ja analysoimme ryhmäohjausta paamisista erityisesti tilanteita, joissa osallistujat kertovat esimerkkitarinoita alaistensa toiminnasta ja omasta johtamistyöstään suhteessa alaisiin.

Käsitlemme ryhmäohjauksen osallistujien tarinoita potentiaalisina ohjauksen saranakohtina, koska monet ohjausnäkemykset ovat korostaneet tarinoiden merkitystä ryhmäohjauksessa (mm. Peavy 2000; White 2008) ja koska aineiston toimijat toivat usein kokemuksensa esille tarinoiden muodossa ja vastasivat toistensa tarinoihin omilla tarinoillaan.

Aiempi vuorovaikutustutkimus ryhmätilanteista on myös osoittanut, että tarinat ovat keskeinen väline kokemusten jakamiseen (Arminen 2004; Halonen 1999). Niitä käsittelemällä voidaan päästä myös oppimista mahdollistavaan reflektioon (Alhanen ym. 2011; Beddoe & Davys 2016; Carroll 2010). Samalla tarinat voivat jäädä kierrättämään lukkoon lyötyjä tulkintoja ja niihin kytkeytyviä tunteita (Vehviläinen 2014b).

Aiemmassa kirjallisuudessa on käsitelty ryhmässä kerrottujen kokemuksellisten tarinoiden yleisiä mahdollisuuksia ryhmäohjauksessa. Artikkelissämme analysoimme aineistolähtöisesti seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Millaisia kulttuurisia oletuksia tarinat tuottavat lähijohtajista ja heidän alaisistaan sekä työkyvyn tukemisesta?
2. Millaisia tehtäviä kerrotuilla esimerkkitarinoilla ja niiden vastaanottamisella on ohjausvuorovaikutustilanteessa?

Tutkimuskysymyksiä analysoimalla näytämme, miten tarinoiden ohjaukselliset mahdollisuudet aineistossa toteutuivat. Analyysin pohjalta kuvaamme, miten osallistujien kertomat tarinat voivat sekä mahdollistaa että estää yhtäältä tukea ja yhteisyyttä, toisaalta kriittistä oman toiminnan reflektiota ja uuden oppimisen mahdollisuutta. Tulosten pohjalta pohdimme, kuinka

lähijohtajien ryhmäohjaus toimittaa ohjauksen kaksisoitehtävää: tuen ja reflektiotilan luomista.

## AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimusaineisto koostuu videoiduista ryhmäohjausistunnoista, jotka suunnattiin palo- ja pelustusalan lähijohtajille. Lähijohtajat rekrytoituivat ryhmiin vapaaehtoisesti. Ohjaus toteutettiin kahdessa ryhmässä. Ryhmien kokoonpanot vaihtelivat hieman, koska kaikkia osallistujia oli vaikea saada koolle yhtä aikaa. Toisen ryhmän ohjaus oli strukturoitua, toisen strukturoimatonta ryhmäohjausta. Kummassakin oli kuitenkin mahdollista verrattain vapaasti kertoa omista kokemuksista ja reagoida toisten kertomiin asioihin sekä neuvotella työskentelytavoista. Kummassakin ryhmässä käytettiin niin sanottua *case*-työskentelyä eli käsiteltiin osallistujien keskusteluun nostamia tapauksia (vrt. Alhanen ym. 2011; 101–103). Toisessa ryhmässä käytettiin lisäksi ohjaajan esittelemiä koulutuksellisia tarjoumia, kuten työkyvyn tukemiseen liittyviä materiaaleja.

Ohjausistuntoja videoitiin seitsemän; ensimmäiseltä ryhmältä (ryhmä 1) nauhoituksia kertyi kaksi ja toiselta (ryhmä 2) viisi. Ryhmän 1 videointeja on vähemmän, koska sen ensimmäistä kokoontumista ei voitu tallentaa, ja ryhmätyöskentelylle oli vaikea ylipäänsä löytää aikoja vuorojärjestelyjen vuoksi. Kukin nauhoitettu tapaaminen kesti noin kaksi tuntia, ja yhteensä aineistoa kertyi noin 12 tuntia. Kuhunkin tapaamiseen osallistui neljästä kuuteen palo- ja pelustusosalalla toimivaa lähijohtajaa tai muissa vastaavissa tehtävissä työskentelevää henkilöä. Tapaamiset ohjasi koulutettu työnhajaaja, ja paikalla oli yksi tai kaksi tutkijaa tekemässä muistiinpanoja. Ryhmä 1 tapasi molemmilla kerroilla kasvotusten. Ryhmän 2 ensimmäinen tapaaminen järjestettiin kasvokkain ja kolme seuraavaa videovälitteisesti; viimeisessä tapaamisessa osa osallistujista tapasi kasvokkain ja osa oli mukana videovälitteisesti. Videovälitteistä ohjausta suosittiin, koska ryhmään osallistuneiden lähijohtajien toimipisteiden väliset matkat olivat pitkät.

Ryhmien osallistujat ja vetäjät suostuivat istuntojen videoimiseen ja videoiden tutkimuskäyttöön. Analyysiluvussa esitettävistä aineistokatkelmista on

muutettu osallistujien nimet ja muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot. Katkelmissa käytettävät litteimerkit selitetään **liitteessä 1**.

Keräsimme aineistosta kaikki sellaiset katkelmat, joissa osallistujat kertovat tarinoita alaistensa toiminnasta ja omasta johtamistyöstään suhteessa alaisiin. Määrittelimme esimerkkitarinoiksi kuvaukset, joissa tapahtui jotakin lähijohtajan ja alaisen välillä. Rajasimme pois tarinat, joissa kertoja selvästi ilmaisi, ettei ollut tapahtumissa itse osallisena tai tarinan fokuksena oli johtamistyö suhteessa organisaatiotason toimintakäytäntöihin. Rajaustemme mukaisia tarinankerrontatilanteita löytyi aineistosta 47.

Analysoimme katkelmia sekä jäsenkategorisoinnin analyysin että keskusteluanalyysin välineillä. Jäsenkategorisoinnin analyysin avulla erittelimme tarinoiden tuottamia oletuksia: millaisia kategorioita ryhmäläiset käyttävät kuvatessaan johtajia ja alaisia ja millaisia ominaisuuksia näihin kategorioihin tarinoissa liitetään (Schegloff 2007; Stokoe 2012).

Keskusteluanalyysin avulla jäsensimme katkelmia vuorovaikutustilanteina. Keskusteluanalyysin ideana on tarkastella, miten vuorovaikutustilanne, kuten ohjaustilanne, konkreettisia tekoja ja ilmauksia toteutuu osallistujien yhteistoimintana. Jokaista puheenvuoroa tarkastellaan analysoiden, mitä vuorovaikutuksellista työtä kyseinen vuoro – kuten tarina, tarinan jatko, vastaaminen tarinaan tietyllä tavalla ja niin edelleen – tekee tietyssä kohdassa keskustelua. (Heritage 2011; Heritage & Clayman 2010.) Analyysissämme kiinnitimme huomiota siihen, mitä kunkin vuoron kantama toiminta kertoo osallistujien tavasta jäsentää ohjaustapaamisen vuorovaikutusta.

## ANALYYSI

Lähijohtajat kuvasivat tarinoissaan useimmiten alaisen käyttäytymistä peilaten sitä heidän asenteisiinsa, motivaatioonsa, elämäntilanteisiinsa ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Tällaisia tapauksia oli 27 kaikkiaan 47 tarinan kokoelmassa. Analysoimme muita tarinoita tarkemmin näitä tarinoita niiden runsaslukuisuuden vuoksi mutta myös, koska ne näyttäytyivät erityisen merkityksellisinä työnohjauksellisten ryhmien työskentelyn kannalta. Kun tavoite

on reflektoida omaa johtamistyötä, on keskeistä, milaista kuvaa rakennetaan alaisen käyttäytymisestä ja lähijohtajan toimijuudesta suhteessa siihen.

#### JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN REFLEKTOINNIN VÄISTÄMINEN

Lähijohtajien tarinoissa kuvattiin usein alaisten käyttäytymistä ja motivaatiota sellaisina, joihin johtaja ei omalla toiminnallaan voinut vaikuttaa. Näin tarinat siirsivät vastuuta ongelmallisista tilanteista johtajilta alaisille. Koska tarinat tuottivat oletusta siitä, että lä-

hijohtajien toimintatapojen kehittäminen ei auta, jos ongelmien perimmäinen syy on alaisten käytös, ne samalla hienovaraisesti väistivät ohjauksen reflektioon suuntaavaa työskentelytapaa.

**Esimerkki 1** havainnollistaa tarinoita, joissa vastuuta siirrettiin johtajalta alaiselle ja sitä kautta väistettiin johtamiskäytäntöjen reflektointia. Se on ryhmän 2 ensimmäisestä tapaamisesta, ja ennen sen alkua ohjaaja (O) on kutsunut osallistujia reflektimaan ajatuksiaan ryhmän tavoitteista. Ensimmäisillä riveillä yksi ryhmäläinen, Kari (K), kyseenalaistaa ryhmän hyödyllisyyden.

#### Esimerkki 1 Vastuun siirtäminen alaiselle (Ryhmä 2; kerta 1)

- 01 K: Tota oletko sä ((Ohjaaja)) oot kuitenkin tota (0.5) psykologiaa lukuun jonkun verran ni  
02 (.) sä oot oikeesti sitä: mieltä että m- mä oon vähä niinku kriittinen sen suhteen että  
03 vaikka heh vaikka(h) me istuttais(h) vuosi täällä (0.2) meil on se (0.5) palomies  
04 nimeltä (0.3) Töttöröö siellä ni (.) ↑ei se muutu yhtään mihinkään siitä (0.5) vaikka  
05 täällä istuttais vuosi.  
06 (3.5)  
07 O: Mihin sen pitäis muuttua.  
08 K: Se että jos sillä on se jo- vaikka työmotivaatio ja asenne hukassa.  
09 (0.3)  
10 O: M[m.  
11 K: [Ni ei se se ei hirveesti niinku (.) esimieskoulutuksella mun mielestäni (2.0) ei  
12 [päässä (.) päässä niinku hirveen pitkälle siinä.  
13 A: [Minusta tämä o-  
14 A: Otsikkonaha onki vertaism- ää mentorointiryhmä  
((poistettu 31 riviä keskustelua ryhmän tarkoituksesta ja eroista paloalan ja ensihoidon kesken))  
46 E: niitä ongelmia jotka ei välttämättä (0.6) siihe ei enää psykologia [riitä.  
47 K: [Niinpä  
48 mä sa- (.) mä sanoin sille palomiehelle että (.) vaikka mä oisin vuojen tuolla  
49 [[paikassa]] kaupungin esimieskoulutukses sinä et muutu mihinkään. @Kari sie oot iha  
50 oikeassa.@ (0.2) Jos sillä o ne huonot päivät jatkuvasti (0.2) ja vielä huonompi päivä  
51 jos kotona on menny (.) aamulla tappelu lapsen kanssa sit se o vielä huonompi että  
52 käyään töissä vaan ku on pakko.  
((poistettu 16 riviä keskustelua eroista paloalan ja ensihoidon työkuultuuriin kesken))  
69 O: Nii ja e- et jos aattelee sitä (.) oliko se nyt se sun sun alaises Töttöröö nimeltäs (.) vai  
70 mikä se nyt oli ni ni (1.5) esimieshän on siinä hankalassa raossa että et vaikka se  
71 ongelma ei ratkeekaan ni sä et voi lakata yrittämästä.

## LÄHIJOHTAJAT VÄISTIVÄT JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN REFLEKTOINTIA KUVAAMALLA OMAA JOHTAMISTYÖTÄÄN ONNISTUNEESI.

Kari kyseenalaistaa ryhmän hyödyllisyyden viittaamalla alaisensa, ”palomies Töttöröön”, asenneongelmiin (rivit 1–5). Jo tässä kohtaa hänen kritiikkinsä rakentaa oletusta, että se, jonka pitäisi ongelmallisissa tilanteissa muuttua, on työntekijä eikä johtaja. Oletus vahvistuu Karin seuraavassa vuorossa, kun hän vastaa ohjaajan kysymykseen täsmentämällä, että kyse on nimenomaisesti hukassa olevasta työmotivaatiosta ja asenteesta (rivi 8) ja toistaa ajatuksensa siitä, ettei johtajien kouluttamisella saada muutosta alaisen asenne- ja motivaatiokysymyksiin (rivit 11–12). Toteamus synnyttää ryhmäläisten kesken keskustelun ryhmän tarkoituksesta. Toinen ryhmäläinen, Asko (A), vastustaa Karin tulkintaa ryhmän hyödyttömyydestä korostamalla, että ryhmässä on kyse vertaistuesta. Hän ei kuitenkaan haasta Karin esittämää olettamusta alaisesta ongelman lähteenä. Jotkut ryhmäläiset ottavat kannan, että voivat oppia toisiltaan, toiset esittävät, että heillä on jo johtamiskoulutusta, eikä se auta hankalien alaisen kanssa.

Lopulta Kari kertoo tarinan epämotivoituneesta alaisesta (rivit 48–52). Tarinallaan hän perustelee omaa näkökulmaansa, jonka mukaan ryhmän toiminta ei voi vaikuttaa siihen, että alaiset ovat epämotivoituneita: hän kertoo tilanteesta, jossa sanoi alaiselleen, ettei tämä muutu, vaikka Kari olisi vuoden esimieskoulutuksessa, ja alainen myönsi näin olevan. Tarinassa käytetyt kategorisoinnit rakentavat perustelua kuvaamalla alaisen asenteen sellaisena, johon lähijohtajalla ei ole pääsyä. Kuvausta

rakennetaan liioittelemalla ja ääri-ilmaisuilla (ks. Pomerantz 1986): ”vaikka mä oisin vuojen”, ”et muutu mihinkään”, ”huonot päivät jatkuvasti”, ”vaan ku on pakko”. Karin tarina nostattaa keskustelun paloalan ja ensihoidon välisistä eroista. Myöhemmin (rivi 69) ohjaaja palauttaa keskustelun vielä johtajan asemaan ja kutsuu ryhmäläisiä refleктоimaan ”Töttöröön tapausta” johtamiskäytäntöjen näkökulmasta.

Toinen tapa, jolla ryhmäläiset väistivät johtamiskäytäntöjen refleктоintia, oli oman onnistuneen johtamistyön kuvaaminen. Tällaisia tarinoita esiintyy aineistossamme sellaisissa kohdissa, joissa ohjaaja kutsuu ryhmäläisiä kuvaamaan johtamistilanteita ja omia työtapojaan. Näissä tarinoissa kuvataan alaisen ongelmallinen käyttäytyminen linkittyneenä heidän taustaominaisuuksiinsa. Joissakin tarinoissa alaisen motivaatio- ja asenneongelmia käsitellään asiaan kuuluvina ja jokseenkin itsestään selvinä. Kun edellä kuvatuissa tarinoissa, kuten **esimerkissä 1**, lähijohtaja väisti refleктоinnin vetoamalla siihen, että alaisen käytökselle ei voinut mitään, niin näissä tarinoissa lähijohtaja oli löytänyt keinon ratkoa alaisen käytöksen aiheuttamia hankaluuksia.

**Esimerkki 2** on ryhmän 1 ensimmäisestä tapaamisesta. Yksi ryhmäläinen on kertonut esimerkin, jossa alainen oli ilman lupaa käyttänyt paloautoa henkilökohtaisten asioidensa hoitoon ja kolaroinut sen. Ryhmäläiset ovat pohtineet, miten tilanteen hoitamiseen vaikutti alaisen tunteminen.

Tarina esitetään keskustelujaksossa, jossa ohjaaja on suunnannut ryhmäläisiä pohtimaan työyhteisön kulttuurin ja toimintatapojen merkitystä tilanteen hoidolle alaisen ominaisuuksien tarkastelun sijaan. Analyysin keskiössä on tarina, mutta jo ennen sitä ryhmäläisten vastaukset siirtävät fokukselta johtamiskäytäntöjen refleктоinnista kohti alaisen käyttäytymisen tarkastelua. Yksi ryhmäläinen vastaa, että työvuoron kulttuurin vaikutus johtajien päätöksiin on epätodennäköinen. Tämä saa toisen ryhmäläisen, Jeren (J), kertomaan tarinan ”haasteellisena koetusta työvuorosta”, jossa hän aikanaan aloitti uutena lähijohtajana.

## Esimerkki 2 Onnistuneen johtamistyön kuvaaminen (Ryhmä 1; kerta 1)

- 01 J: £Tosta tuli hyvä mieleen just silloin (0.8) oliko se£ nyt yheksän vai kymmene ku mä  
02 tulin tänne ja (0.3) tälle asemalle (1.5) £kolmosvuoroon justiin ja (0.7) ja tota£ (0.2)  
03 se oli silloin koettu vähän haasteellisena vuorona =en mä sitä itte silloin tienny et se oli  
04 haasteellinen (mutta kuulin siinä kun täällä) (0.4) (töissä olin että esimiehet) oli  
05 vaihtunu siinä aika [paljon (edellisinä) vuosina ja (1.5) olin toista työvuoroo täällä  
06 O: [Mm?  
07 J: töissä ja (.) krh krh eka vuoro meni siinä opetellessa [(0.6) ihmisten etunimet ja (0.4)  
08 O: [Mm?  
09 J: vähän noita tapoja täällä ja (0.7) tokana työvuorona sitte sanoin että meil on (1.0) (on  
10 tota) (.) savusukellus kylmäsavusukellustreeni ja (0.9) joku muu oli sitte iltapäivällä ja  
11 (.) ja ja (0.9) oli sunnuntai päivä (1.5) ja (.) sitte siinä (1.1) apelin jälkeen (.) kamojen  
12 tarkastuksen jälkeen menin esimiehen toimistoon ni sinne (0.6) tuli sitte kaks (0.4)  
13 palomiestä siitä rivistä ja (.) sano että meil on ollu täällä semmonen tapa et ei me  
14 sunnuntaina (1.0) £ei me sunnuntaina että johan iso kirjakin sanoo että s(h)illon  
15 p(h)itää pyhitt(h)ää lepopäivä (että) .hh ja t(h)ota .hhhhh (0.5) sitte vaan£ krh krh  
16 krhm (0.2) elettiin loppuvuotta kuitenkin ja mä näytin sitä harjotuspäiväkirjaa että (0.2)  
17 johtuen just siitä ku se esimies oli vaihtunu aika (0.2) vilkkaasti siinä että tääl on aika  
18 paljon näitä lakisääteisiä harjotuksia (tekemättä) (1.4) et kyl pistetään nytte (0.2) nää  
19 (.) ajan tasalle ja katotaan sit niitä (0.7) £sunnuntaita sitte£ (0.2) uudemman kerran ja  
20 Kaposen Jukka tuli tässä asiassa sitte (0.4) mun taakse ja (0.4) sitten ku mä sain sen  
21 vanhemman (0.4) ylipalomiehen (0.4) siitä (.) komppaamaan (ja et) sit se meni (0.5)  
22 muutta mutkitta =mut siin oli tämmönen just että (0.6) (siinä tuli [vähän) (0.4)  
23 O: [Mm?  
24 J: sanomista (0.8) uuden (0.4) £keltanokan (0.5) jorinoista£.

## LÄHIJOHTAJAA TESTATAAN TEHTÄVISTÄ LAISTAMALLA.

Jere kuvaa, kuinka alaiset asettivat kyseenalaiseksi hänen tehtävänantonsa ja vetosivat työyhteisön sanattomiin sopimuksiin, joiden nojalla he voisivat laistaa vaadituista tehtävistä (rivit 12–15). Jeren kertomuksessa ohjaajan ehdottamalle työyhteisön vaikutukselle rakennetaan siis merkitystä johtajan vastustamisena. Tällaista alaisten vastustusta, jossa

uutta lähijohtajaa ”testataan” tehtävistä laistamalla, käsitellään jokseenkin itsestään selvänä ja asiaan kuuluvana viittaamalla lähijohtajan omaan toimintaan vähättelevästi [”sanomista uuden keltanokan jorinoista] (rivi 24). Samalla vastustus kuvataan sel-laiseksi, johon johtajan on suhtauduttava tiukasti: Jere kuvaa, kuinka hän näytti alaisille harjoituskirjaa ja edellytti tehtävien hoitamista, ennen kuin alaisten vaadetta voitaisiin edes käsitellä (rivit 16–19). Hetken kuluttua tarinan kertomisen jälkeen ohjaaja pyytää vielä muita ryhmäläisiä jakamaan vastaavia kokemuksiin [”onks teillä kokemusta tästä”, ei näytetty litteraatiossa].

Ohjaajan kutsuessa ryhmäläisiä kuvaamaan johtamistilanteita ja omia johtamiskäytäntöjään lähijohtajat kertoivat siis onnistumistarinoita, joissa he olivat saaneet potentiaalisesti ongelmallisesti käyttäytyvät tai epämotivoituneet työntekijät toimimaan johtajan haluamalla tavalla. Onnistumistarinoilla ryhmäläiset osoittivat omien johtamiskäytäntöjen reflektoinnin tarpeettomaksi, koska niiden mukaan he osasivat jo käsitellä hankalia alaisia. Näin ollen ryhmäläiset kyllä keskustelivat johtamiskäytännöistä ryhmän yleisen agendan mukaisesti, mutta väistivät omien työkäytäntöjensä reflektoinnin mahdollisuuden.

## VERTAISTUEN KUTSUMINEN JA TARJOAMINEN

Lähijohtajat viittasivat alaisten ongelmalliseen käyttäytymiseen myös kutsuessaan muilta ryhmäläisiltä vertaistukea ja tarjotessaan sitä vaikeana kuvattuun johtamistilanteeseen. **Esimerkki 3** havainnollistaa vertaistuen kutsumista ja sijoittuu hieman ennen **esimerkin 2** tapahtumia. Ohjaaja on avannut *case*-työskentelyn, ja yksi ryhmäläinen on kuvannut yhden mieleensä tulleen hankaluuden, mutta todennut, että se ei varsinaisesti ole henkilöstöjohtamisen asiaa. Hän kysyy muilta, tuleeko heille mieleen jotain ”puhtaasti henkilöstöjohtamiseen liittyvää”. Tällöin Panu (P) ottaa vuoron ja kertoo tarinan.

### Esimerkki 3 Vertaistuen kutsuminen (Ryhmä 1; kerta 1)

- 01 P: No mulla tulee, (0.3) Näähän on aina tälläisiä (0.8) että [tota (0.6)  
 02 ?:] [°(Mm krh)]°
- 03 P: ja (0.2) sitä tarkotusta et- tai mä niinku haluaisin että (0.5) kun on ↑ muita (0.6)  
 04 ((osoittaa kädellä pyyhkäisten muita ryhmäläisiä)) ketkä tekee samaa duunia  
 05 (0.5) ni sais niinkö vertaistukee tai sellasta (1.3) täst niinku oppis jotaa näist hommista  
 06 ni (.) (ajatellaan) sellanen tilanne että (0.3) meil on  
 ((poistettu 4 riviä: kuvaa tilanteen kontekstia))
- 11 hän lähtee ↑käymään ↓kaupassa sitte. (1.2) ((nyökkää)) Selvä homma (sanot sitte)  
 12 (0.2) siitä vaa. (0.8) No sitte (0.8) on käyny ja (0.2) en kiinnittäny ees sillon siihen  
 13 huomioo mut et siinä kesti jonki (.) verran siinä kauppareissussa. (0.7) Niin tota (.)  
 14 illalla sitte (.) puol kymmenen illalla nin (0.2) hihasta (-) ((tekee nykäilyliikkeen)) (.)  
 15 mul on sulle vähä asiaa ja (.) selvä ja (.) sitte tuota (0.4) hää kertoo että (0.7) et kävi  
 16 ↑pieni va↓hinko sillä säiliöautolla et hän (.) kolhas (0.3) niinku siviiliautoo. (1.4) Mä  
 17 et aha (0.2) että tuota (0.4) et niinkö missä (0.2) siis niinku millon, (0.6) Nii että ku  
 18 hän kävi (.) kävi tuolla =niin että kaupa- kauppareissul. (0.5) Nii no (0.4) et tota (0.4)  
 19 e- ei hän käynykää kaupassa. (0.5) Et hän kä↑vi (0.7) ton (.) tyttöystävänsä luona.  
 ((poistettu 4 riviä: kuvaa keskustelua palomiehen kanssa))
- 24 No siin kävi va↑hinko ei siin mitää sit mä kysyin että no (.) sä täytit siitä sitte (.) liput  
 25 ja laput (0.3) et niinkö (0.5) kuitenkin vahinko. (0.5) No ei et et kyl hä otti kuvat. (0.6)  
 26 Ja tuota (0.2) hän aatteli et jos nyt täytetään. (1.2) Ni ihan niinku mielenkiinnosta että  
 27 tota (0.4) mimmosia tunteita herättää että (0.3) itellä ainaki päällimmäisenä oli niinkö  
 28 filis että (0.6) mitä ihmettä (taas sarjassamme). (0.9) Et mite oisitte hoitanu. (.)  
 29 Kuitenki liikennevahinko siit on pakko täyttää laput, (.) Mite ne täyttää (0.6) mihin  
 30 yhteydes =kello puol kymmene illalla,  
 31 J: Mm. Ja valehℓdellu,ℓ  
 32 P: Nii.



## DIALOGISSA JOHTAJASTA RAKENNETAAN KUVAA ALAISEENSA LUOTTAVAISENA.

Panun alustus tapauksen kertomiselle rakentaa tietynlaista suhdetta tarinan kertojan ja kuulijoiden välille: Hän selittää tapauksen esiin ottamista sillä, että hän haluaa vertaistukea ja oppia muilta (rivit 3–5). Käyttämällä ilmaisuja ”näähän on aina tällaisia” (rivi 1) ja ”ajatellaan sellanen tilanne että meil on” (rivi 6) kertoja asettaa kuitenkin itsensä samalle viivalle kuin muutkin: ongelmallinen tilanne voisi sattua heistä kenelle tahansa.

Johtaja itse on tarinan keskeinen osapuoli. Samalla tarina kuvaa yksityiskohtaisesti palomiehen käyttäytymistä ja ominaisuuksia ja rakentaa näin kuvaa tämän asenteesta. Keinona on lähijohtajan ja alaisen välisen dialogin referoiminen (rivit 11–12, 14–26). Dialogissa johtajasta rakennetaan kuvaa alaiseensa luottavaisena ja tästä hyvää uskovana: johtaja antaa luvan kauppareissulle mutkattomasti ”siitä vaa” (rivi 12), ei kiinnitä huomiota kauppareissun venymiseen (rivit 12–13), suhtautuu vahinkoon tyynesti ”aha” (rivi 17), ”ei siin mitää” (rivi 24) ja lisätietoja kysyen (rivi 17), uskoo alaisen olleen siellä missä tämä on sanonut olevansa (rivi 18) ja toimineen oma-aloitteisesti niin kuin vahinkotilanteessa kuuluu toimia ”sä täytit siitä sitte liput ja laput” (rivit 24–25). Alaisen toiminta puolestaan kuvataan epäsuorasti odotusten vastaisena tuomalla esiin tarkka kellonaika, jolloin alainen kertoi vahingosta lähijohtajalle (rivit 13–14) ja referoimalla alaisen takeltelua vahingon kertomisessa (rivit 17–19).

Kerrottuaan tarinansa Panu kehystää sitä vielä uudelleen ja tarjoaa muille tartuttavaksi kysymyksiä ”mimmosia tunteita herättää” ja ”mite oisitte hoitannu” (rivit 27–28). Näihin tarjotaan peilauspinnaksi kertojan omat tunteet ”fiilis että mitä ihmettä” (rivi 28) ja tiivistys tarinan kuvaaman tilanteen päällimmäisestä ongelmasta: liikennevahinkoa koskevien

käytännön asioiden hoitaminen (rivit 29–30). Odotetulle vertaistuelle rakennetaan näin kahtalaista merkitystä: mahdollisesti samankaltaisten tunteiden jakamista ja oppia käytännön asioiden hoitamiseen. Kuten **esimerkeissä 1 ja 2**, lähijohtajan oman toiminnan reflektointi hankalassa johtamistilanteessa jää sivuun.

**Esimerkin 3** lopussa muut ryhmäläiset tarttuvat ensimmäisenä juuri alaisen käyttäytymiseen. Jere (J) täydentää ja -sanalla tarinan kuvaaman tilanteen päällimmäisen ongelman muotoilua: alainen on valehdellut (rivi 31). Hymyillen tuotettu lisäys ilmaisee samalla samanmielisyyttä tarinan tilanteen kuvaamasta ihmetyksen tunteesta. Kaiken kaikkiaan siis tarinalla kutsutaan vertaistukea hankalaan johtamistilanteeseen. Alaisen käyttäytymistä ja sen herättämiä tuntemuksia kuvaamalla vertaistuelle rakennetaan merkitystä ihmetyksen tunteen jakamisena.

**Esimerkissä 4** ohjaaja on pyytänyt ryhmäläisiä kertomaan hankalista johtamistilanteista. Yksi ryhmäläinen, Mikael (M), on kertonut tilanteesta, jossa hän on antanut alaisilleen väärää tietoa, ja vaikka hän on korjannut tiedon myöhemmin, alaiset ovat valittaneet keskenään hänen toiminnastaan. Mikael on todennut toivovansa, että alaiset kertoisivat hänelle suoraan, jos jokin vaivaa heitä. Katkelman alussa Mikael kysyy muiden kokemuksista ja ratkaisuista vastaavanlaisiin tilanteisiin (rivit 1–3). **Esimerkistä 3** poiketen ryhmäläinen tarjoaa siis ongelmallisen johtamistilanteen kuvauksessa muille tartuttavaksi ensisijaisesti omaa toimintaansa.

**Esimerkki 4** Vertaistuen tarjoaminen (Ryhmä 2; kerta 2)

01 M: Että onko muilla samantyyppisiä kokemuksia ja mi- minkälaisesti niinku ootte tuonu  
 02 niitä esille että .hhhh mi- niinku pyytänyt (0.5) tavallaan .hhhh rakentavaa palautetta  
 03 siitä omasta esimiestyöskentelystä.

((poistettu 27 riviä ongelman tarkentamista; yksi ryhmäläisistä valittaa nuorempien palomiesten valittavan esimiehen toiminnasta selän takana))

31 K: °Kuitenki° (.) kuitenkin tuo Mikaelin .hh Mikaelin esimerkki nyt on sitä että se on  
 32 kuitenkin tav- asiat löytyy niistä meidän rautalankamalleista asema- .hhh

33 asemapalveluohjeista sun muista

((poistettu 5 riviä: kuvaa ohjeistuksia))

39 no: meillähän oli tässä (.) ase- paloasemalla yhdellä ku sinne on pitänyt

40 asemapalveluohjeeseen kirjottaa myös autojen tankkkaus ((kaupungin)) toimialueella

41 .hh lukkee näin että kaksikytä kilometriä tai tunnin kestänyt tehtävä ni joku sitte sanoo

42 että se pitää olla varttitankki .shh mää tärräyttää tulostin sen sivun siitä

43 asemapalveluohjeesta tuohon paloaseman seinälle nii ei se enää neljän päivän

44 päästä ollu siinä se ö- lappu siinä että se oli vissiin menny perille että ku .hh se oli

45 niinkö tussilla kirjoitettu ilmoitustauluun että (.) ja piirretty kuva että

((poistettu 2 riviä: kuvaa tankin lukemia))

48 ni mä tulostin se (0.2) ja tää on pä- pelastus- päällikön tekemä ohje siihen et ei siellä

49 puhuta mitään varttitankeista tai mistään tämmösistä. .hh elikä ku on selevä ohje (.) jos

50 on joskus ollu (.) varttitankki tänä päivänä ohje on muu sen mukkaanhan meidän pitää

51 toimia.

52 (0.6)

53 M: Mm kyllä.

54 K: Elikä (ne on seleviä) niinkö ylhäältä päin ja koko ajan niinkö nyt

((poistettu 4 riviä: asemapalveluohjeen päivityksistä))

59 ku on ollu ongelmia että sanotaan että alainen ei tiä muka että hän ei saa o- .shh

60 vuosiloman jälkeeseen ollaan oma ilmoitussairaslomalla ni se kirjoitetaan nyt puhtaaksi

61 sinne (.) asemapalveluohje .hh ja sitte se vastuu lykätään esimiehelle että sinun pitää

62 tietokoneelta (.) meidän järjestelmästä tarkistaa mutta (.) seki voi Mikaelille olla aika

63 hankala et joku soittaa ku sä oot aamulla yövuoroesimiehenä .hh soittaa sinoot

64 potilasta hoitamas et sä pystyt tarkistamaan että onko se. =Että se jää sitten niinku .hh

65 roikkumaan, =Häidin tuskin muistaa(ko) sitä että kaveri onki saikulla jostaki

66 £asem(h)alta äks ni.£ .hhh

# LÄHIJOHTAJAN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTA A LAISTENSA KÄYTTÄYTYMISEEN NÄYTTÄYTYIVÄT USEIN RAJALLISINA.

Toinen ryhmäläinen vastaa Mikaelin esille tuomaan ongelmaan kuvaamalla yleisellä tasolla kohteensa samanlaista käytöstä nuorten palomiesten osalta kuin mistä Mikael on kertonut [ei näytetty litteraatiossa]. Tämän jälkeen kolmas ryhmäläinen, Kari (K), palaa Mikaelin kertomaan esimerkkitapaukseen: Kari toteaa ensin, että alaisten valituksen kohteena olevat seikat on määrätty asemalpalveluohjeissa. Sitten Kari kertoo tarinan, jossa hän tulosti paloautojen tankkaamista koskevat ohjeistukset kaikkien nähtäväksi paloaseman seinälle, mikä lopetti ongelmallisen käytöksen (rivit 39–49). Kertomalla oman, ”toisen” tarinansa Kari ei ainoastaan väitä vaan osoittaa tunnistavansa saman haasteen kuin Mikael (ks. Sacks 1992).

Karin esimerkki ei suoraan vastaa Mikaelin esittämään kysymykseen siitä, miten lähijohtaja voisi toimia siten, että alaiset eivät jäisi valittamaan selän takana, kun johtaja on muistanut ohjeita väärin. Esimerkkitarinassaan Kari pikemminkin kuvaa ohjeet sellaisina, jotka alaisten tulisi tietää [”se oli vissiin menny perille”] ( rivit 43–44) ja oman toimintansa suoraviivaisena [”mää tärräyttää tulostin”] (rivit 42–43). Ohjeiden itsestäänselvyttä hän korostaa vielä tarinan jälkeen jatkaessaan asemalpalveluohjeen merkityksestä. Karin ilmaus ”alainen ei tiä muka” (rivi 59) kohtelee alaisen tietämättömyyttä ohjeista tämän omana syynä. Niin ikään hän kuvaa lähijohtajan aseman ylhäältä päin annettuna ”vastuu lykätään esimiehelle” (rivi 61). Lähijohtajan aseman hankaluudesta puhuessaan hän puhuttelee jälleen suoraan Mikaelia ja kuvaa, miten vaikeaa ohjeiden noudattamisen valvominen lähijohtajalle on (rivit 62–66).

Aineisto-ote havainnollistaa, miten vertaiset voivat esimerkkitarinoilla tarjota tukea hankalaa johtamistilannetta kuvanneelle ryhmäläiselle. Vertaistuki määrittyy konkreettisten toimintaohjeiden antamiseksi sekä ymmärryksen tarjoamiseksi johtamistyön vaikeudesta. Vastaavasti kuin **esimerkissä 1** ryhmäläiset saattoivat samalla väistää johtamiskäytäntöjen reflektointia siirtämällä vastuuta ongelmallisesta johtamistilanteesta alaisille.

## POHDINTA

Olemme syventyneet tutkimuksessamme ohjauksen kaksoistehtävään: tuen ja yhteisyyden tukemiseen sekä reflektioiden ja uuden oppimisen mahdollistamiseen (ks. Vehviläinen 2001; myös Kokkonen & Pirttimäki 2016). Ohjausvuorovaikutuksen mikrotason analyysin avulla tunnistimme, että lähijohtajien ryhmäohjauksessa kertomat tarinat ovat kaksoistehtävän onnistumiselle olennaisia ohjausvuorovaikutuksen ”sarana-kohtia” (ks. Peräkylä & Vehviläinen 2003).

Tarinoissa lähijohtajat kuvasivat tyypillisesti alaisensa käyttäytymistä peilaten sitä heidän asenteisiinsa ja ominaisuuksiinsa. Siten lähijohtajan omat mahdollisuudet vaikuttaa alaisensa käyttäytymiseen näyttäytyivät usein rajallisina.

Aineistomme lähijohtajat kertoivat tarinoita kuvatakseen omaa kokemustaan meneillään olevasta aiheesta tai liittyäkseen kollegansa tarinaan. Edellisessä tapauksessa tarinoilla väistettiin johtamiskäytäntöjen reflektioimista tai kutsuttiin vertaistukea. Kollegan tarinan jälkeen kerrotuissa tarinoissa tarjottiin vertaistukea vähentämällä edeltävän tarinan kertojan vastuullisuutta kuvatusta vaikeudesta ja rakentamalla vastuullisuutta alaisille. Myös hierarkkinen organisaatorakenne kuvattiin lähijohtajan toimintamahdollisuuksia rajoittavana: linjaorganisaatiossa päätös tehdään usein ylemmällä tasolla, jolloin lähijohtajan tehtäväksi jää päätöksen toimeenpaneminen.

Samanaisten haasteiden tunnistaminen, yhteinen kokemusten jakaminen ja oman ryhmän positiivisten ja ulkoryhmän (alaisten) negatiivisten ominaisuuksien korostaminen rakentavat yhteisöllisyyttä lähijohtajien kesken. Yhteisöllisyyttä rakentaessaan lähijohtajat saattoivat väistää oman toimintansa kriittistä

tarkastelua, koska he kuvasivat omat toimintamahdollisuutensa vähäisiksi, varoivat asettamasta omia tai toisten johtamiskäytänteitä tarkemman tarkastelun kohteeksi ja vastuuttivat sen sijaan ulkoryhmän ongelmatilanteista.

Analyysin perusteella esitämme, että lähijohtajien vahva keskinäinen ymmärrys voi vahvistaa reflektiota välttävää puhetapaa. Reflektiivinen työskentelyote on kuitenkin erityisen merkityksellinen haastavissa työtehtävissä, koska se mahdollistaa omien työkäytäntöjen kehittämisen ja auttaa sen myötä jaksamaan työssä (ks. Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008; Soini, Pyhälto & Pietarinen 2010). Tutkimuksemme pohjalta korostamme, että työnohjauksellisissa ryhmissä on tärkeää tasapainotella yhteisöllisyyden tukemisen ja reflektion herättämisen välillä.

Reflektoinnin tarjoamia hyötyjä voi olla tarpeen avata ja selittää ohjaustilanteessa. Ryhmäläisille vertaistuen saaminen ja toisilta oppiminen saattavat nimittäin alkujaan olla keskeisempiä syitä osallistua ohjaukseen (Roth 2017). Jos osallistujat eivät hahmota, millaista toimintaa reflektointi on tai eivät pidä sitä hyödyllisenä, he saattavat odottaa ryhmältä vain valmiita, nopeita ratkaisuja tai keskittyä ammentamaan ainoastaan ryhmän tarjoamasta myötätunnosta. On myös mahdollista, että siirtyminen työkäytäntöjen reflektointiin niiden oikeuttamisen sijasta vaatisi vielä pidemmän ajan ja tiiviimmän ryhmäytymisen. Esimerkiksi Kokkosen ja Pirttimäen hankkeessa (2016) puolen vuoden työohjausinterventio pelastajien ja urheiluvalmentajien piirissä toi Kroppa ja nuppi -hankkeeseen verrattuna syvemmälle meneviä reflektointiin ja työkäytäntöjen muutokseen liittyviä tuloksia, kun ohjauskohtauksia oli useammin ja enemmän. Toisaalta myös he raportoivat joitain ongelmia ryhmän paikalle saamisessa (mt.). Ohjausmallien näkökulmasta on tärkeää huomata, että niin reflektion väistäminen kuin vertaistukikin tulivat tutkimuksessamme tarinoiden tehtävinä esiin molemmissa, sekä strukturoitua että strukturoimatonta ryhmäohjausmallia hyödyntävissä, ohjauksissa.

Palo- ja pelastusalalle luonteenomaiset piirteet saattavat heijastua analyysin tuloksissa. Teija Mankisen (2011) sosiologian alan väitöskirjassaan esittämien elämäntapa- ja työdiskurssien ristipaineisuuden

voidaan ajatella näkyvän aineistomme lähijohtajien reflektiota välttävässä puhetavoissa. Vaikka lähijohtajat kuvasivat työdiskurssin mukaisesti tarvetta oppia uudenlaisia työkäytäntöjä, he kuvasivat omat taitonsa elämäntapadiskurssin mukaisesti varsin riittäviksi.

Lähijohtajien tarinoissa työkyvyn ylläpitämistä koskevia kysymyksiä kuvattiin paljolti hierarkkisen organisaatorakenteen mukaisesti sellaisina, jotka ovat joko alaisen itsensä vastuulla tai lähijohtajia ylemmällä tasolla säädettävien ohjeistusten säätlemiä. Pelastusalan operatiivisissa töissä on totuttu siihen, että kaikki tietävät omat tehtävänsä ilman pitkäjänteisiä keskusteluita ja pohdintoja. Työkykyongelmista puhuminen ja puhumisen taitojen harjoittelu voivat siksikin näyttäytyä epämääräisenä osaamisen kehittämisen alueena. Vaikka lähijohtajat tunnustivat muutostarpeita oman työnsä kehittämisessä, he pyrkivät pitämään työkäytännöt jokseenkin muuttumattomina.

Työkykyä koskevia työntekijöiden velvollisuuksia määritetään palo- ja pelastusalaalla sisäasianministeriön ohjeistuksella, mikä potentiaalisesti vahvistaa näkökulmaa, jossa ongelmatilanteiden syyt voidaan kytkeä työntekijän käyttäytymiseen. Alan erityisyyteen viittaavat kyselytutkimuksen tulokset, joiden mukaan kuntasektorin esimiehet selittivät esimerkiksi alaisten sitoutumattomuutta ja motivoitumattomuutta koskevia hankalia tilanteita tyypillisesti omilla – positiivisilla tai negatiivisilla – toimintatavoillaan tai asennoitumisellaan eivätkä niinkään alaisten toiminnalla tai asennoitumisella (Tiuraniemi 2007).

Laadullisen vuorovaikutusanalyysin perusteella emme kuitenkaan voi päätellä yksittäisten lähijohtajien näkemysten sisältöä tai yleisyyttä. Ohjaustilanteiden videointi on myös saattanut vaikuttaa lähijohtajien tarinoihin. Osallistujat ilmaisivat muutaman kerran kertovansa tapauksesta yleisellä tasolla, jotta tarinan henkilöiden henkilöllisyys ei tallentuisi nauhalle. Tarinoiden yksityiskohtien häivyttäminen tai kysymys tietynlaisten tarinoiden yleisyydestä eivät kuitenkaan vaikuta esittämäämme vuorovaikutusanalyysiin. Ohjausvuorovaikutuksen näkökulmasta on huomionarvoista, että ryhmätilanteessa jokaisen osallistujan esittämät arviot voivat suunnata keskustelun kulkua kokonaisuutena.

## PELASTUSALAN OPERATIIVISISSA TÖISSÄ ON TOTUTTU SIIHEN, ETTÄ KAIKKI TIETÄVÄT OMAT TEHTÄVÄNSÄ.

Aiemmassa ohjaustutkimuksessa on tyypillisesti kysytty osallistujien ja ohjaajien tai jommankumman näkemyksiä ja kokemuksia työohjauksesta tai vastaavasta ryhmäohjauksesta (Alila 2014; Roth 2017; Ruponen & Vanhalakka-Ruoho 2013). Tutkimuksiin osallistuneiden ryhmien jäsenet ovat yleensä raportoineet varsin myönteisiä kokemuksia. Työohjauskäytäntöjen kehittämistä on pidetty kokemusten perusteella varsin haastavana. (Hyrkäs, Appelqvist-Schmidlechner & Kivimäki 2005).

Vuorovaikutustutkimus sen sijaan kohdistuu niihin tosielämän käytänteisiin, joilla ohjaustyötä käytännössä tehdään ohjaajan ja ohjattavien välisenä

yhteistoimintana. Siksi se tarjoaa mahdollisuuksia tehdä käytänteitä näkyväksi ja kehittää niitä. Tutkimuksemme tekee näkyväksi työohjauksellisten ryhmien kahden keskeisen tavoitteen – osallistujien välisen kumppanuuden rakentamisen ja osallistujien reflektioon ohjaamisen (Vehviläinen 2014a) – välistä ristiriitaa. Toiveemme on, että lisääntynyt tietoisuus tavoitteiden ristiriidasta auttaa työohjaajia tasapainoilemaan tavoitteiden välillä ja ohjaamaan ryhmän keskustelua ryhmän päämäärien kannalla toivottuun suuntaan.

Keskityimme artikkelissamme tarinoihin, joissa lähijohtajat kertoivat alaisistaan ja omasta johtamistyöstään suhteessa alaisiinsa. Jatkotutkimuksissa olisi mahdollista analysoida, miten lähijohtajat kertovat omasta johtamisestaan suhteessa organisaation toimintakäytäntöihin. Niin ikään artikkelissamme jää vähälle huomiolle ohjausvuorovaikutuksesta ohjaajan ja ryhmäläisten välinen vuorovaikutus. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia esimerkiksi tapoja, joilla ohjaajat ottavat vastaan ryhmäläisten tarinat ja suunntaavat ohjauksen fokusta.



SANNI TIITINEN  
YTT, tutkijatohtori  
Tampereen yliopisto



JOHANNA RUUSUVUORI  
YTT, dosentti, professori  
Tampereen yliopisto



ELINA WEISTE  
VTT, erikoistutkija  
Työterveyslaitos



SIRPA LUSA  
THT, dosentti  
vanhempi tutkija  
Työterveyslaitos



SANNA VEHVILÄINEN  
KT, dosentti  
työnohjaaja, kouluttaja  
Tampere



JAANA LAITINEN  
THM, FT, dosentti  
johtava asiantuntija  
Työterveyslaitos

Tutkimuksen aineisto kerättiin Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa hankkeessa Kroppa ja nuppi kuntoon – fyysisesti ja psykososiaalisesti raskasta työtä tekevien työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikoilla, 2015–2018 (Kroppa ja nuppi). Se on osa laajempaa Työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia edistävä yhteistyö- ja osaamisverkosto -hankekokonaisuutta (TyhyverkostoX). Artikkelit kirjoitettiin osana Kroppa ja nuppi -hanketta ja Strategisen tutkimuksen neuvoston (Suomen Akatemia) rahoittamaa hanketta Promo@Work – Näyttöön perustuvaa terveyden edistämistä työpaikoilla, 2016–2019 (303430 ja 303432).

## LIITE 1

### Litterointimerkkien selitykset

[ ]	Päällekkäispuhunta
=	Kaksi lausumaan liitetty toisiinsa tauotta
(.)	0.2 sekuntia lyhyempi hiljaisuus
(0.0)	Hiljaisuus mitattuna sekunnin kymmenesosina
°sana°	Ympäriöivää puhetta hiljaisemmalla äänellä puhuttu jakso
.hh	Äänekäs sisäänhengitys
sa(h)na	Sisäänhengitys sanan sisällä, yleensä nauraen puhuessa
£sana£	Hymyilevällä äänellä puhuttu jakso
@sana@	Animoivalla äänellä puhuttu jakso
((sana))	Litteroijan kommentti / selitys
s_a_n_a	Äänteen painottaminen
sa-	Sana jää kesken
↑↓	Ympäriöivää puhetta korkeammalla/matalammalla puhuttu jakso
?	Nouseva sävelkulku
,	Tasainen sävelkulku
.	Laskeva sävelkulku

## LÄHTEET .....

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. (2011). *Työnohjauksen käsikirja*. Helsinki: Tammi.
- Alila, S. (2014). "Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ...toimintakulttuurin luomisessa". *Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena*. Lapin yliopisto. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 144.
- Antaki, C. (2011). Six kinds of applied conversation analysis. Teoksessa Antaki, C. (toim.) *Applied conversation analysis. Intervention and change in institutional talk*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 1–14.
- Arminen, I. (2004). Second stories: the salience of interpersonal communication for mutual help in Alcoholics Anonymous. *Journal of Pragmatics* 36 (2), 319–347.
- Bassot, B. (2012). Upholding equality and social justice: A social constructivist perspective on emancipatory career guidance practice. *Australian Journal of Career Development* 21 (2), 3–13.
- Beddoe, L. & Davys, A. (2016). *Challenges in professional supervision. Current themes and models for practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Carroll, M. (2010). Levels of reflection: On learning reflection. *Psychotherapy in Australia* 16 (2), 24–31.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depressions, commitment, and work engagement. *Work & Stress* 22 (3), 224–241.
- Halonen, M. (1999). Vuorottelujäsennys ryhmäterapiassa. *Virittäjä* 103 (3), 338–353.
- Heritage, J. (2011). Conversation analysis: Practices and methods. Teoksessa Silverman, D. (toim.) *Qualitative research: Theory, method and practice*. 3. painos. London: Sage, 208–230.

- Heritage, J. & Clayman, S. (2010). *Talk in action: Interactions, identities, and institutions*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Kivimäki, K. (2005). First-line managers' views of the long-term effects of clinical supervision: how does clinical supervision support and develop leadership in health care? *Journal of Nursing Management* 13 (3), 209–20.
- Ilmarinen, J. & Bonsdorff, M. (2016). Work ability. Teoksessa Whitbourne, S. K. (toim.) *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*. Chichester: Wiley Blackwell, 1 441–1 445.
- Kerosuo, H. (2014). Kollektiivinen muutostoimijuus – esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 3 (34), 178–191.
- Kokkonen, M. & Pirttimäki, M. (2016). *Parempaa työkykyä ja henkistä hyvinvointia miesvaltaisille aloille. Pelastajat ja urheiluvallmentajat ryhmätyönohjauksessa yhdessä ja erikseen. Tutkimus ja kehittämishankkeen loppuraportti*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Logren, A., Ruusuvuori, J. & Laitinen, J. (2017). Self-reflective talk in group counselling. *Discourse Studies* 19 (4), 422–440.
- Mankkinen, T. (2011). *Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana*. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1 040.
- Peavy, R.V. (2000). Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 18–44.
- Pelastuslaki (2011). <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379#L5P34> (4.6.2018).
- Peräkylä, A. & Vehviläinen, S. (2003). Conversation analysis and the professional stocks of interactional knowledge. *Discourse and Society* 14 (6), 727–750.
- Pomerantz, A. (1986). Extreme case formulations: A way of legitimizing claims. *Human Studies* 9 (2–3), 219–229.
- Punakallio, A. & Lusa, S. (toim.) (2011). *Eri-ikäisten palomiesten terveys ja toimintakyky: 13 vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Roth, S. (2017). Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. *Työelämän tutkimus* 15 (2), 134–147.
- Ruponen, R. & Vanhalakka-Ruoho, M. (2013). Ryhmäohjaus työtoimijuuden tukena? Tapaustutkimus IT-alalta. *Työelämän tutkimus* 11 (1), 50–65.
- Sacks, H. (1992). *Lectures on conversation: Vol. 1*. Oxford: Blackwell.
- Salmi, A., Nevanperä, N., Hannonen, H., Turpeinen, M., Vehviläinen, S., Lusa, S., Punakallio, A., Mänttari, S., Timonen, K., Kempainen, S., Tuominen, E. & Laitinen, J. (2017). *Sytyttäjä. Työpajamalli työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schegloff, E. A. (2007). A tutorial on membership categorization. *Journal of Pragmatics* 39 (3), 462–482.
- Sirola-Karvinen, P. & Hyrkäs, K. (2008). Administrative clinical supervision as evaluated by the first-line managers in one health care organization district. *Journal of Nursing Management* 16 (5), 588–600.
- Sisäministeriö (2015). *Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti*. Sisäministeriön julkaisu 16/2015.
- Soini, T., Pyhältö, K. & Pietarinen, J. (2010). Pedagogical well-being: reflecting learning and well-being in teachers' work. *Teachers and Teaching* 16 (6), 735–751.
- Stokoe, E. (2012). Moving forward with membership categorization analysis: Methods for systematic analysis. *Discourse Studies* 14 (3), 277–303.
- Tiuraniemi, J. (2007). Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi. *Työelämän tutkimus* 5 (1), 3–11.
- Valtiokonttori (2007). *Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille*. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859> (4.6.2018).
- Vehviläinen, S. (2001). Evaluative advice in educational counseling: The use of disagreement in the “stepwise entry” to advice. *Research on Language and Social Interaction* 34 (3), 371–398.
- Vehviläinen, S. (2014a). *Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Vehviläinen, S. (2014b). Työnohjaukselliset ryhmäinterventiot kohtaamispaikkana ja keskustelutilana: mahdollisuuksia ja riskejä. Teoksessa Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (toim.) *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen*. Tallinn: United Press Global, 19–37.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- White, M. (2008). *Karttoja narratiiviseen työskentelyyn*. Suom. K. Mähönen. Ilola: Kuva ja mieli.