

Ritva Ruponen & Marjatta Vanhalakka-Ruoho

Ryhmäohjaus työtoimijuuden tukena? Tapaustutkimus IT-alalta

Abstrakti

Tutkimustehtävänä on selvittää, mitä työntekijät yksilöllisesti ja yhteisöllisesti saavat ryhmäohjauksessa työtoimijuutensa käyttöön. Tutkimuksessa on jäsennetty ryhmäohjauksen herätteitä yhteiseen ja omaan työhön, selvitetty koettuja toimijuuden esteitä sekä analysoitu yksilöllisten havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulkuja. Kontekstina on IT-alan työpaikalla toteutettu ryhmäohjauksokokeilu. Strukturoidun ryhmäohjauksen mallin (Borgen ym. 1989) mukainen toteutus koostui viidestä tapaamiskerrasta ja yhdestä jatkotapaamisesta. Tiedonhankintamenetelminä ovat olleet sähköpostikysely sekä ryhmäprosessin jälkeinen haastattelu (n = 11). Haastatteluaineisto on analysoitu teemoitellen ja yksilöllisten kehityskulujen analyysinä. Tulosten mukaan ryhmäohjaustilanteet ovat mahdollistaneet osallistujien näkökulmien ja perspektiivien laajentumista ja työn perustasolta nousevien kehittämisenäkemyksien pohdintaa. Näkökulmien laajentuminen ei ole ollut kaikkien jakama kokemus ja erityisesti herätteitä omaan työhön oli vaikea hahmottaa. Kehittämisherätteiden siirtyminen työn arkeen ei ole ollut yksiviivaista. Osallistujien havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulut on nimetty edistäväksi, epäileväksi ja irtaantuvaksi. Nämä kehityskulut ovat samanaikaisesti sekä yksilöllisiä että relationaalisia. Kehityskulut ovat kytkeytyneinä osallistujan lähtötilanteeseen ja aikaisempiin kokemuksiin, ryhmäohjauksen toteutukseen sekä työn arkeen, asiantuntijatyön luonteeseen ja yrityksen toimintakulttuuriin.

Johdanto

Työmarkkinat ovat muuttuneet siirtymien työmarkkinoiksi, joilla vallitsee uudenlaisia työmarkkinallisia riskejä sekä moninaisia yksilöiden siirtymiä työn ja erilaisten elämäntilanteiden välillä ja sisällä (Schmid 1993; Suikkanen ym. 2001; Räisänen & Schmid 2008). Transitiio eli siirtymä kuvaa sellaista vaihetta yksilön elämässä, jolloin elämänrakennetta jäsennetään ja arvioidaan uudelleen (Sugarman 2001, 75–76). Työelämän siirtymiä syntyy, kun työntekijä jää työttömäksi ja etsii uutta työtä tai koulutusta tai kun työntekijä vaihtaa alalta ja

ammattista toiseen. Työntekijä kohtaa myös työn sisällä muutoksia ja toistuvia siirtymätiloja. Työn muutokset, työtaitojen ja asiantuntijuuden kehittymisen vaatimukset sekä työyhteisönä toimimisen haasteet edellyttävät, että työssä on pysähtymisen ja jakamisen tiloja, joissa työntekijänä voi jäsentää kokemuksiansa ja näkemyksiinsä perustuen omaa ja yhteistä työtä. On monia tapoja luoda tällaisia tiloja ja foorumeita.

Ohjaustyö (career guidance and counseling) niin työelämässä kuin koulutuksen-

kin piirissä toimii erityisesti siirtymätilanteiden tukena. Ryhmäohjaus on yksi työelämän ohjauksellisista työmuodoista. Sillä on yhtymäkohtia ryhmätyöohjaukseen ja ryhmän työohjaukseen, joka on ryhmien ja työyhteisöjen kehittämisen väline (Keskinen ym. 2005). Työohjauksessa ryhmä tutkii omaa toimintaansa ja pyrkii oppimaan kokemuksestaan (Keski-Luopa 2001, 440–441). Ryhmäohjaus on usein strukturoitua ja kestoltaan lyhytaikaisempaa kuin ryhmän työohjaus. Kehittäessä ryhmäohjausta työpaikkojen ohjauksellisena työmuotona on huomioitava ohjaustyön ristipaineisuus: ohjaustyö ei saisi rakentua työorganisaation toiminnan osaksi ainoastaan organisaation toiminnan prosessien ja päämäärien tueksi. Työelämän ohjaustyön perustana ovat työntekijän elämäntilanne ja työn kysymykset (Vanhalakka-Ruoho 2005; Pasanen & Vanhalakka-Ruoho 2009).

Ryhmäohjaus on ohjausta ryhmässä ja ryhmän avulla. Ohjauksen ydin on tarjota yksilölle aikaa, tilaa ja arvostusta, jotta hän voi pohtia ja selkiyttää elämäntilannettaan ja kehittää tapoja toimia voimavaraistuneena suhteessa kulloisiinkin tilanteisiin. Ryhmäohjauksessa on mahdollisuus luoda vertaisuus ja vertaistuki ohjauksen voimavaraksi: vertaisuus merkitsee sitä, että vertaisilla on jaettuja kiinnostuksen kohteita ja he ovat tasavertaisessa vuorovaikutuksessa (Penttinen ym. 2011, 6–8). Vertaiset antavat toistensa kokemuksille vertailukohteita sekä toimivat samanlaisuuden ja ”toisin toimimisen” esimerkkeinä. Vertaistuki toteutuu sosiaalisena tukena, mikä voi merkitä henkistä, emotionaalista, tiedollista ja käytännöllistä apua sekä osallisuuden kokemuksia (Vaux 1988). Sosiaalinen tuki on vuorovaikutuksellista, se voidaan kokea monin eri tavoin ja siihen voi liittyä myös kielteisiä vaikutuksia (Phillips 2001). Ryhmäohjauksessa todentuvat tietyt ryhmän peruselementit: yhteiset tavoitteet ja intressit, yhteiset normit, ryhmään kuulumisen ja jakamisen kokemus sekä ryhmän vuorovaikutteisuus (Ruponen ym. 2000).

Kanadalainen strukturoitu ryhmäohjausmalli on alun perin kehitetty työttömien ohjaukseen (Borgen ym. 1989; Borgen 1999), mutta malli on joustavasti sovellettavissa eri toimintaympäristöihin, myös työpaikoille. Mallin teoreettisina perusteina ovat kokemuksellinen, reflektiivinen ja sosiaalinen oppiminen. Ryhmäohjauksen puitteina toimivat sopivat tilat sekä etukäteen määritetty ajallinen kesto. Struktuuri luodaan selkeästi määritettyjen tavoitteiden, oppimista ja vuorovaikutusta edistävien työmuotojen sekä monipuolisten oppimisaktiviteettien avulla. Ryhmän toimintaa jäsenetään viidellä osatekijällä: ryhmän toiminnoilla ja tavoitteilla, osallistujien tarpeilla ja rooleilla, ryhmäprosesseilla, ohjaajan toimintatavoilla ja taidoilla sekä suunnitelmalla (design), joka sisältää myös selkeät ajalliset puitteet. Ryhmäohjauksen toteutus etenee joustavasti suunnitelmaa ja osallistujien kokemuksia yhdistellen sekä tilanteisiin sovittautuen.

Ryhmäohjausta työpaikkaohjauksen käytäntönä on tutkittu suhteellisen niukasti. Työterveyslaitoksella on kehitetty ja tutkittu ryhmämenetelmiä nuorten ja aikuisten työelämäsiirtymissä (Vuori ym. 2002; Koivisto ym. 2007; Vuori ym. 2009). Työntekijöille suunnatussa *Työuran uurtaja* -projektissa ryhmätoiminta perustuu kognitiiviseen psykologiaan sekä työuran hallinnan, stressin säätelyn ja sosiaalisen oppimisen teorioihin. Projektin tulokset (Vuori ym. 2009) osoittavat muun muassa, että valmistautuneisuus työuran hallintaan voimistui, työtavoitteet lisääntyivät sekä koettu pystyvyys lisääntyi. Osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että he saivat työssään pohtia asemaansa työelämässä ja avata tavoitteitaan työpaikallaan. Ruponen (2003) on tutkinut oppimiskokemuksia ryhmäohjauksessa. Koivuluhta ja Ruponen (2005) sekä Wesanko (2005) ovat tutkineet siivoustyötä tekevien ryhmäohjausta ja vaikuttavuutta. Koulutuksellisia ryhmäohjauksia on tutkittu muun muassa ohjaajien ja psykoterapeuttinen koulutuksessa (Prieto 1996) ja koulun ohjaajien työssä (Rutter 2007).

Hoitotyön piirissä on ryhmätyönohjausta tutkittu paljon (esim. Jones 2003).

Tutkimuksen ryhmäohjaustyöskentely on toteutettu IT-alan yrityksessä. IT-alaa pidetään yleisesti malliesimerkkinä alasta, jossa on kiivasta teknistä ja kaupallista kilpailua, toistuvia uudistuksia ja muutoksia sekä vaativia oppimishaasteita. Alan työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa oppimista, innovatiivista ongelmanratkaisua ja yrittävää mielenlaatua. Kova kiire sekä johtamisen ja tiedonkulun ongelmat ovat kolme IT-ammattilaisia eniten kuormittavaa asiaa (IT-työn tulevaisuus 2009). Isopahkala-Bouretin (2005) mukaan IT-alan asiantuntijat kuvasivat itseään työntekijöinä itsehallinnan, jatkuvan oppimisen, luovan ongelmanratkaisun ja mahdollisuuksien kalastamisen tunnuspiirteillä. Työssä korostetaan uuden oppimista ja muutoksista selviytymistä sekä epävarmuuden ja epäjatkuvuuksien sietoa. Artikkelin mielenkiinto kohdistuu ryhmäohjauksen mahdollisuuksiin ja siihen, mitä IT-työntekijät saavat osallistuja-ohjaaja-suhdeverkkoon ja vertaistyöskentelyyn perustuvassa ryhmäohjauksessa työtoimijuutensa käyttöön.

Relationaalinen toimijuus

Siirtymien ja muutosten keskellä olennainen kysymys on, kuinka työtä tekevät selviytyvät tilanteistaan ja kuinka he suuntaavat merkityksenannoillaan ja pyrkimyksillään työtään ja elämänsuunnitelmiään eli kuinka he rakentavat toimijuuttaan (Savickas ym. 2009). Toimijuudessa on kyse siitä, että ihmiset rakentavat mieltä ja merkitystä elämässään, heillä on taitoa luoda, tunnistaa, tavoitella ja saavuttaa tärkeäksi koettuja intentioita ja elämänsuunnitelmia ja että heillä on tiedollisia, taidollisia, asenteellisia sekä materiaalisia voimavaroja toimia (Richardson 2004). Toimijuuden ytimenä pidetään erityisesti länsimaisessa kulttuurissa yksilön intentionaalisuutta ja toiminnan suuntautuneisuutta. Gergen (2009, 79) toteaa, että kulttuuris-

samme vaalitaan käsitystä yksilöstä vapaana, mutta vastuullisena toimijana. Tämä liittyy yksilön kykyyn valita ja suunnata toimintaansa valintojensa mukaisesti. Toimijuuden psykologiset mallit ovat perinteisesti korostaneet yksilön kyvykkyyttä tunnistaa tavoitteita ja päämääriä, joihin suuntautua, sekä taitoja arvioida omia suunnitelmia (Taylor 1977). Toimijuuden sosiokulttuuriset mallit korostavat, etteivät yksilön intentiot ja pyrkimykset ole vain pään ja mielen sisäisiä ja taitoihin kytkeytyviä, vaan ne ovat monisäikeisissä yhteyksissä muihin ihmisiin ja toimintaympäristöihin. Tällöin toimijuus ymmärretään relationaalisena.

Työelämässä on tärkeää, että työntekijät voivat kokea itsensä aktiivisiksi toimijoiksi suhteessa työhön ja työyhteisöön. Työtoimijuudessa on kyse työhön liittyvistä pyrkimyksistä, valinnoista, työn merkityksestä ja tarkoituksesta sekä osallisuudesta. Osallisuus merkitsee yhteistoimintaa, neuvotteluja, jaettua asiantuntijuutta sekä kollektiivista toimintaa. Edwards (2005, 4) korostaa relationaalista toimijuutta työn ja monitoimijaisen yhteistyön keskeisenä elementtinä. Tämä toteutuu yksilöiden taitoina yhdistää ajatuk-sensa ja toimensa toisten toimiin, sekä taitoina ymmärtää jaettua todellisuutta ja toimia siinä. Nykypäivien asiantuntijatyö edellyttää identiteettineuvotteluja (Hänninen & Eteläpelto 2008) ja jaettua asiantuntijuutta (Hakkarainen & Paavola 2006; Wenger 1999).

Relationaalinen toimijuus on keskeisenä teemana työuratutkimuksessa (Schultheiss 2007; Savickas ym. 2009). Työtoimintaansa ja elämänsä suuntaava yksilö nähdään suhteissa toimivana, mutta myös kytkeytyneenä kulttuuriin ja sosiaalis-yhteiskunnallisiin siteisiin, mahdollisuuksiin ja rajoituksiin. Shanahan ja Hood (2000,124) esittävät, että toimijuus heijastaa yksilöllisten pyrkimysten, ryhmästrategioiden ja makrososiaalisten rakenteiden yhteispeliä. Tätä he kutsuvat rajoitetuksi ja kytkeytyneeksi toimijuudeksi (bounded agency). Elämänsuunnitelman viitekehys (Elder 1994) tuo myös elämänsuunnitelman keskeiseksi

toimijuuden kehykseksi. Yksilöiden ja yhteisöjen menneisyys ja eletty historia, nykyisyys sekä tulevaisuuden odotukset ovat vaikuttamassa tämän hetken toimijuuteen.

Muuttuvassa työelämässä on tärkeää luoda foorumeita ja tiloja, joissa työntekijöillä on mahdollisuus pysähtyä arvioimaan, vahvistamaan tai uudistamaan toimijuutensa edellytyksiä ja suuntia. Ryhmäohjaustyöskentely voi toimia yhtenä tiloista, jossa yksilöt ryhmän ja ohjaajan suhdeverkossa pohtivat, mikä on kussakin tilanteessa toimivaa, hyödyllistä ja arvokasta sekä arvioivat toimintatapojaan ja niiden ehtoja. Ryhmäohjauksen vaikuttavuutta ja seuraamuksia on kuitenkin tutkittu niukasti (esim. Baudoin ym. 2007).

Toimijuuden dialogisuuden näkökulma edesauttaa ryhmäohjauksen vaikuttavuuden ja seuraamusten jäsentämistä. Toimijuuden dialogisuus merkitsee sitä, että yksilön toiminta jäsentyy asemoituvina suhteina itseen, muihin ihmisiin sekä kohteisiin ja tilanteisiin sekä näiden suhteiden ja positioiden kehittymisenä (Leiman 2008, 497–504). Toimijuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja suhteissa ihmisiin, asioihin, tehtäviin ja tilanteisiin. Dialoginen ohjausnäkemys (Leiman 2007; 2008; 2012) korostaa erityisesti itsehavainnointia ja havainnoivaa suhdetta. Havainnoiva suhde merkitsee sitä, että luodessaan suhdetta itseensä ja toimintaympäristöönsä ihminen myös tarkastelee ja pohtii toimintaansa refleksiivisesti. Havainnoivan suhteen muotoutumista pidetään keskeisenä toimijuuden edellytyksiä ja subjektipositiota rakentavana prosessina. Itsehavainnointi on väline, jonka avulla voi ottaa etäisyyttä ja tarttua tilanteisiin ja mahdollisiin toimijuuden esteisiin avarammilla, ”toisin toimimisen” tavoilla. Itsehavainnoinnin laatua voidaan Leimanin (2007, 22–23) mukaan arvioida neljällä ulottuvuudella: itsehavainnoinnin tunnesävyllä, alalla, tilasidonnaisuudella ja toimijuuden sijoittumisella itsehavainnossa.

Toimijuuden sijoittumista itsehavainnossa voidaan kuvata position – asemoitumisen – kehittymisenä. Subjektipositiio merkitsee

Leimanin (2007, 34–35) mukaan sitä, että toimija hahmottaa itsensä kohteesta erilliseksi ja katsoo voivansa toimia tahdonalaisesti, itesäätelevästi ja harkiten. Yksilö kokee tällöin olevansa ”oman elämänsä ohjaksissa”. Yksilö voi olla myös suhteessa kohteisiin objektipositiiossa: jos toiminnan kohde näyttää määrittävän toiminnan toteutumisen ehdot ja sen kulun, on kyse objektipositiosta. Tällöin yksilö kokee olevansa kohteen tai toimintaympäristönsä ”armoilla”. Ankarat ja tiukat olosuhteet tai olosuhteiden kokeminen kontrolloivina liittyvät usein siihen, että yksilö näkee itsensä objektiksi suhteessa tilanteisiin ja olosuhteisiin.

Toimijuuden rakentuminen ja uudistuminen on kohteellinen ja tilannesidonnainen prosessi. Erilaisten kohteiden parissa ja eri tilanteissa toimijuus näyttäytyy erilaisena. Yksilön itsehavainnoinnin ja subjektipositiion kehityksellä on oma lähikehityksen vyöhykkeensä ja tilannesidonnaisuutensa. Lähikehityksen vyöhyke käsitteenä on peräisin kehityspsykologiasta ja sen on alun perin esittänyt venäläinen psykologi Lev Vygotsky. Leiman (2007, 22–24) jäsentää, että elämänhistorian kuluessa muotoutuneet toimintatavat ja itsehavainnoinnin laatu muokkaavat lähikehityksen vyöhykettä. Toimijuuden rakentumisen tilannesidonnaisuus merkitsee myös sitä, että toimijuuden mahdollisuudet kytkeytyvät suhteisiin, yhteisöihin ja toimintaympäristöihin: mahdollisuuksilla on kontekstuaaliset ja relationaaliset kytkeytymänsä. Relationaalisen toimijuuden monitasoiset näkökulmat luovat perustaa työtoimijuuden tutkimiselle.

Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimustehtävänä on selvittää, mitä työntekijät yksilöllisesti ja yhteisöllisesti saavat ryhmäohjauksessa työtoimijuutensa käyttöönsä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on, minkälaisia toimijuuden herätteitä ryhmäohjaukokemukset ovat virittäneet suh-

teessa yhteiseen ja omaan työhön sekä kuva- ta koettuja toimijuuden esteitä. Toisena tutkimuskysymyksenä on jäsentää, minkälaisia havainnointi- ja toimintatapojen kehityskul- kuja yksilölliset kokemukset muodostavat. Tutkimus on osa laajempaa tutkimusprojek- tia *Ryhmäohjaus muutoksen ja epävarmuuden kohtaamisessa: Navigointia väljemmille vesil- le* (Vanhalakka-Ruoho ym. 2009; Herranen & Penttinen 2008).¹

Kyseessä on yhtä ohjausprosessia ja sen seuraamuksia analysoiva tapaustutki- mus. Tutkimusote perustuu tiedontuottami- seen kontekstissaan ja on käytäntöperustai- nen (practice-based) (McLeod 1999, 10–11; McLeod 2010). Tällainen ohjausprosessi- ja tutkija-praktikko-tutkimus on eräs ohjaus- tutkimuksen otteista. Tutkimuksen tekijät toimivat myös ryhmäohjaajina. Tutkija-oh- jaaja-kaksoispositio on mahdollistanut sekä ohjausprosessin osallisuuden että sen ha- vainnoinnin sisältäpäin. Kaksoisrooliin liit- tyy myös haasteita, joita pohditaan artikke- lin lopuksi.

Ryhmäohjaustyöskentely on toteutettu pienessä IT-alan yrityksessä. Yritys on eri- koistunut järjestelmätoimituksiin. Yrityksen tila on ollut vakaa, ja enemmistöllä työn- tekijöillä on pitkä työhistoria yrityksessä. Osallistuneiden työntekijöiden työhistorian pituus vaihteli puolesta vuodesta 13 vuoteen; enemmistöllä heistä oli viittä vuotta pidempi työhistoria. Työskentelyyn osallistui puolet yrityksen toisen toimipisteen työntekijöistä eli eri kokoontumiskerroilla oli läsnä 12–14 osallistujaa. Heistä kaksi toimi myös lähiesi- miehenä.

Alkuneuvotteluissa, jossa oli paikalla sekä johtoporrasta että työntekijöitä, ryhmäoh-

jauksellinen työskentely esiteltiin mahdol- lisuutena, jossa IT-alan ammattilaiset voivat tarkastella omaa ja työyksikön suhdetta työ- hön, sen haasteisiin ja kehittämismahdolli- suuksiin. Tarjous otettiin yrityksessä vastaan yhtenä koulutusmahdollisuutena. Sen arvioi- tiin sopivan työtilanteeseen, jossa haluttiin lisätä henkilöstön keskinäistä tiedon- ja nä- kemysten vaihtoa ja jossa edellytettiin moni- naista uuden oppimista ja muutoksista selviy- tymistä.

Ryhmäohjauksen suunnitelma rakenneti- tiin mahdollistamaan, että osallistujat voi- vat kartoittaa työtään ja pyrkimyksiään, jä- sentää oman ja yhteisen työn muutoksia sekä kehittää työtapoja ryhmän ja ohjaajien toimiessa resursseina. Ryhmäohjaus on to- teutettu soveltaen strukturoidun ryhmäoh- jauksen mallia ja työskentely noudatti sen vaiheita (Borgen ym. 1989). Mallissa koros- tuu kokemuksellinen ja refleктоiva työsken- tely, jota jäsentävät selkeä ajallinen kesto sekä tavoitteet, oppimista ja vuorovaikutus- ta virittävät työmuodot ja oppimistehtävät. Ryhmäohjaustyöskentely koostui viidestä ta- paamiskerrasta ja yhdestä jatkotapaamisesta. Työskentelyyn liittyi ennakotehtävä, joka antoi tietoa ryhmän suunnitteluun, ja väliteh- täviä. Työskentelyn sisällöt tulivat osallistuji- en työstä. Ryhmäohjauksen suunnitelma (ks. taulukko 1) täsmentyi ja rikastui työskente- lyn aikana. Ensimmäisellä tapaamiskerralla osallistujat kertoivat tavoitteistaan ja odotuk- sistaan ryhmän suhteen. Kunkin tapaamisen keskustelut ja kokemukset vaikuttivat seuraav- an tapaamiskerran toteutukseen.

Aineiston hankinta ja analyysi

Tutkimuksen aineistona on sähköpostikysely- sekä haastatteluaineisto. Ennakotehtävänä toiminut sähköpostikysely sisälsi kysymyk- siä ryhmään osallistumisen aikaansaamisesta ajatuksista, työtehtävistä, työssäoloajasta ja työn muutoksista. Osallistujat on puoles- taan haastateltu ohjausprosessin päätyttyä.

1 Projektin tavoitteena on tutkia, millä tavoilla ja ehdoilla ryhmäohjaus ohjauksen työmuotona toimii kulttuurisina, yksilön toimijuutta ja yhteisyyttä tukevin ohjauskäytän- töinä sekä dialogisina, neuvotteluja sisältävinä tiloina. Osaprojekteina ovat nuorten ohjaus kouluissa ja oppi- laitoksissa, (nuorten) aikuisten ohjaus korkea-asteella, työpaikkaohjaus sekä työttömien ohjaus.

Taulukko 1. Ryhmätapaamisten teemat ja tehtävät

<p>1. tapaamiskerta Avaus Tutustumistehtävä Odotusten ja ”nyhtämisten” koonti Työskentelysopimus Mielihyvän ja harmin lähteet Mistä lataa, mikä tuo energiaa? Välitehtävä</p>	<p>4. tapaamiskerta Tapaamisen avaus Ryhmän / yhteisön taitojen tutkiminen Keskustelu: Mitä kartat kertovat? Ratkaisujen kehittäminen Välitehtävä Tilanteen koonti Ajatuksia ensi kertaan</p>
<p>2. tapaamiskerta Tapaamisen avaus Yhteisen työn kartta Yhteisen työn kartan zoomaus: porinaryhmät Yksilöllinen suhde työhön: Paritehtävä Välitehtävä Tilanteen koonti Ajatuksia ensi kertaan</p>	<p>5. tapaamiskerta Tapaamisen avaus: Virittäytymistehtävä Tilaisuuden teema: Työskentelyn koonti: Anti omaan työhön ja yksikön työhön Miten eteenpäin: Yksilöllisiä avauksia Miten eteenpäin: Yhteisiä suuntia Työskentelyn koonti Sopiminen haastatteluista ja jatkotapaamisesta</p>
<p>3. tapaamiskerta Tapaamisen avaus Taitojen tutkiminen: Siirrettävät taidot Kolmiotöskentely Taitojen tutkiminen Välitehtävä Tilanteen koonti Ajatuksia ensi kertaan</p>	<p>Jatkotapaaminen Kuulumisten vaihtoa Keskustelua yhteisen työn karttojen ja zoomausten äärellä Suunnanottoja ja sopimuksia: Mitä jää virraksi ja verkoiksi?</p>

Haastattelun pääteemoina olivat kokemukset ryhmätyöskentelystä, ryhmän työskentelyn arviointi suhteessa odotuksiin ja tavoitteisiin, suhde omaan työhön ja yhteiseen työhön sekä näiden suhteiden mahdolliset muutokset. Ryhmätilanteiden äänitys tai videointi ei ollut käytännössä ja sopimusten mukaan mahdollista.

Osallistujat haastateltiin parin viikon kuluessa viidennestä tapaamiskerrasta. Kiireiset ja aikatauluihin sidotut työtehtävät eivät mahdollistaneet kaikkien osallistumista haastattelutilanteeseen. Haastateltuja osallistujia oli 11. Kahdeksan työntekijää yhdestätoista haastattelusta oli osallistunut ryhmäohjaustapaamisiin 4–5 kertaa, loput kolme 2–3 kertaa. Puolet haastatteluista toteutti toinen ohjaajista, puolet toinen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka äänitettiin. Litteroitujen

haastattelujen pituuden vaihtelivat välillä 1319 ja 4567 sanaa mediaanin ollessa 1748 sanaa.

Aineisto on analysoitu kaksivaiheisesti. Ensimmäisenä vaiheena on koko aineiston kattava analyysi. Tällöin on sisällönanalyttisesti teemoiteltu, kuinka osallistujat kuvaavat kokemuksiaan suhteessa yhteiseen ja omaan työhön ja toiminnan esteisiin. Toisena vaiheena on yksilöllisten kehityskulkujen analyysi. Analyysin kohteena ovat yksittäisten osallistujien itsehavainnointi ja asemointi sekä näiden muutokset. Ensin kunkin osallistujan kysely- ja haastatteluaineisto on analysoitu kohdentuen osallistujien itsehavainnoinnin ja positioiden muutoksiin. Sen jälkeen tarkemman analyysin kohteeksi on valittu kolme avaininformanttia siten, että he edustavat aineiston variaatiota ja erilaisia kehityskulkuja.

Toisessa analyysivaiheessa on sovellettu dialogista sekvenssianalyysia (Leiman 2007; 2008; 2012; Leiman & Stiles 2001). Dialogisen ohjauksen työväliseisiin kuuluvan dialogisen sekvenssianalyysin eli DSA:n avulla voidaan tutkia ohjausprosessien muotoutumista ja osallistujien toimintatapojen muuttumista ja kehittymistä. DSA toimii ohjauksen vaikutusten ja seuraamusten tutkimusmenetelmänä. Tutkimuksen analyysitilanne eroaa DSA:n alkuperäisestä käytöstä siten, ettei aineisto ole suoraan ohjausprosessista eikä kahdenkeskisistä ohjaustilanteista. Aineisto koostuu ennakkokyselystä ja haastatteluaineistosta, jossa osallistujat jälkikäteen kuvaavat kokemuksiaan, arvioivat ryhmän työskentelyä ja jäsentävät omaa työtä ja yhteistyötä. Aineisto mahdollistaa kuitenkin näissä rajoissa itsehavainnoinnin ja asemoinnin muutosten analysoinnin.

Analyysin kohteena on suhdepuhe: aineistosta on kursivoinnein eroteltu ne puheen osat, joissa osallistujat kuvaavat suhdetta itseensä, ryhmän työskentelyyn, yhteiseen työhön, omaan työhön sekä toiminnan esteisiin. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat itsehavainnoinnin sävy ja laatu sekä positioinnin muutokset.

Herätteet yhteiseen ja omaan työhön

Osallistujien kuvatessa ryhmäohjauskokemusten herätteitä yhteiseen asiantuntijatyöhön teemoina olivat

- toisten näkökulmien ja työn kokonaisuuden ymmärtäminen,
- työn jakamisen pyrkimyksen lisääntyminen,
- yhdessäolon vapautuminen,
- esteiden ja mahdollisuuksien pohdinta, mutta myös
- ongelmien pysyminen ennallaan.

IT-alan työ on pääosiin yksintehtävää asiantuntijatyötä, mutta samalla se edellyttää yh-

teistyötä ja töiden koordinoitua projektitoimintojen toteuttamiseksi. Työn ongelmina tuotiin esille töiden kasautuminen, projektien määrittelyjen puute, päällekkäiset projektit sekä keskinäiset tiedonvälityksen katkokset. Ryhmän työskentely viritti kokonaiskuvaa yhteisen työn kokonaisuudesta ja eri työntekijöiden näkökulmista.

Jotaki semmosta että pyrkis ottamaan toiset paremmin huomioon ja sitten ajattelemaan asioita vähän enemmänkin just muitten kannalta että sitten näkemään isompia kokonaisuuksia (H4).

Kokemukset kertoivat myös pyrkimyksistä toteuttaa enemmän ryhmätyöskentelyä arki-työn osana.

Meillä ei aikaisemmin oikeestaan oo ollu tämmöstä niin sai vähän kokemusta tämmösestäki ja tuntu ainakin ihan semmoselta hyvältä tavalta että vois käyttää muussakin tämmöstä ryhmätyöskentelyä (H3).

Yhteisten ryhmäkokemusten katsottiin myös vapauttaneen ja monipuolistaneen yhteis-
loa.

Kyllä työyhteisöön kaivataan tämmöstä vapaampaakin yhdessä tekemistä että sillä saahan sitä kautta viriämään hyvä kaverihenki ja hyvä henki ja et se ei oo vaan pelkästään työ et siinä pitää olla vähän muutakin (H9).

Prosessin aikana esille tulleita ongelmia ja kehittämisen kohteita on tarkoitus pitää vireillä ja ottaa käsittelyyn.

Niitä asioita mitä käsiteltiin mitä oli tai niitä puutteita mitä saatto olla tässä mejän työssä elikkä et esimerkiksi vaikka nyt joku testauksen puute tai tämmönen niin tietysti niihin niin kannattaa tietysti tulevaisuudessa kiinnittää huomioita ja tietysti omassa työssäkin yrittää niihin just kattoo vähän parannusta (H8).

Kuitenkin nähtiin myös, ettei muutospyrkimyksiä ole virinnyt ja ongelmien kanssa edelleenkin vain tullaan toimeen.

vähän mennee hukkaan (H6). Osallistujat kertoivat myös epäuskosta asioiden eteenpäin menoon ja muutosten aikaansaamiseen. Käytännön toteutus että tuota se on kysymysmerkki et niin, siinä varmaan aika turhan helposti ehkä nyt vähän hukkuu sitten ne ajatukset (H2).

Yhteisen suunnan löytymistä ja luottamuksen synnyttämistä pidettiin vaikeana.

Että kyllä täällä kuitenkin on semmosia ihmisiä jotka varmaan haluaa tehdä parhaansa ja tekis paljon enemmänkin että kun vaan tietäs että mikä se on se suunta ja sit pystys luottamaan siihen että kaikki muutkin tekee (H7).

Siinä voi olla just se et esimerkiks just se että tämmönen kiire ja resurssin puute ja sitten se että siihen ei välttämättä pysty vaikuttamaan ees tämän työyhteisön sisältä. (H8).

Aikaa ja resursseja puuttuu ja näiden puutetta synnyttävät myös ulkoiset ja asiakkaisiin liittyvät tekijät.

Havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulkuja

Toisena tutkimuskysymyksenä oli analysoida yksilöllisiä kokemuksia ja havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulkuja. Tulokset esitetään kolmen avaininformantin kehityskulujen analyysinä.

Edistävä kehityskulku ilmentää aktiivisen itsehavainnoinnin, avartuvien näkökulmien ja subjektiposition vahvistumista. Ennen ryhmäohjausta osallistujan odotukset olivat hieman epäileviä. Ryhmätyöskentelyn tulosta hän kuvaa myönteisenä suhteessa odotuksiinsa. Prosessin annin hän tiivistää eri näkökulmien avautumiseen, toisen tekemiseen samaistumiseen sekä tilanteiden havainnoinnin ja arvioinnin kehittymiseen. Hän syventää ryhmän antia myöhemmissä kuvauksissa vielä moniulotteisemmaksi.

H4: Ehkä vähän semmosia skeptisiä tai siinä suhteessa että *onko siitä loppujen lopuksi sitten mitään hyötyä* mutta kyllä siihen nähen niin ihan *hyvä kuva jäi jälkikäteen* ajateltuna.

H4: Ainakin se että ihmiset *varmasti sai vähän ajateltavaa eri näkökulmista* mistä on ihan hyvä ja sitten myöskin *samastuu siihen toisten tekemiseen* ja vähän toivottavasti osaavat *katsoa asioita vähän kauempaa jatkossa* ja sitä kautta *arvioida tilannetta eri lailla* että ainakin semmosia asioita toivon että siitä jäisi koko ryhmälle joka siellä on ollu mukana.

Osallistuja reflektoi sitä, millä keinoin hänen mielestään prosessi onnistui tuottamaan tuloksia. Keskeisenä hän näkee ryhmäohjauksen toteutuksen vaihe vaiheelta, asioiden käsittelyn yksilö- ja yhteisellä tasolla, havainnoivan aseman sekä näkökulmien laajentamisen mahdollistumisen.

H4: Siis ehkä se oli *vierasta vähän aluksi* semmonen työskentely ja sitten se sitä kautta ei ollu ihan ehkä luontevaa mutta ehkä se sitten kun sitä tehtiin useammin niin alkoi vähän muodostuu semmoseks enemmän jokaiselle tavallaan, miten sen nyt sanos, ehkä luontaisemmaks ja se oikeestaan oli varmaan ihan *hyvä kehitys* tavallaan siinä että se *ihmiset kehitty ja osallistu* siihen sitten jotenkin ryhmänä mutta vähän siinä vaihe *vaiheelta mentiin kuitenkin syvemmälle* ja silleen asioihin, *alotettiin* ihan *yhteisistä asioista* ja sitten loppujen lopuksi siellä *välillä käsiteltiin* ihan *yksilötasolla* sitten niitä että kyllä mulle jäi siitä semmonen ihan onnistunut kuva kokonaisuutena.

H4: Ainakin se että yritettiin päästä siitä *omasta normaalista näkökentästä* vähän katsomaan *laajemmalti sitä kokonaisuutta* ja sitten myöskin *toisten kautta* vähän *samastumaan* siihen että *miltä ne asiat ulko-*

puolisten silmin vois näyttää eikä pelkästään sen oman perspektiivin kautta.

Subjektiposition vahvistuminen näkyy yrityksen toimintaympäristön analyysissä, kehittämisehdotusten tekemisenä sekä uskossa asioiden eteenpäin viemiseen.

H4: Varmaan ehkä semmosta voitais ajatella et just jos on jotaki tämmösiä määrittelypalavereja ja muita niin sitten sinne saatat sitä *asiantuntemusta* vähän laajemmalti eri ryhmistä ja sitä kautta löydettäs aina ne parhaat ratkaisut asioihin että just siellä jossain vaiheessa oli sitten semmonen tavallaan pyramidi mikä kuvasti sitä esimerkiksi määrittelyvaihetta että siellä porukan määrä lisääntyy mitä tarkemmalle tasolle siellä asioita määritellään että ehkä jotakin sen tyyppistä vois olla ihan.

H4: Ei varmaan et jos jotaki on niin kyllä mie uskon että niitä *jollain tasolla* ainakin sitten *pystyy esittämään ja viemään eteenpäin*.

Epäilevä kehityskulku kertoo havainnointi- ja toimintatapojen muutoksesta, jossa on itsehavainnoinnin viriämistä. Osallistujan suhteessa ryhmän työskentelyyn, yhteiseen ja omaan työhön on kuitenkin häilyvyyttä: siinä on ituja näkökulmien laajentumisesta, mutta ajoittaista palaamista voimattomuuteen suhteessa työn kehittämisen ehtoihin. Ennen ryhmäohjausta odotukset olivat olleet jossain määrin pessimistisiä, ja samanlainen epäily säilyy jälkikäteenkin ryhmän työskentelyä arvioitaessa.

H6: *Alkuajatus* oli tämmönen *vähän pessimistinen* että luulin että ei siitä sinänsä ei mulla nyt hirveesti ajatuksia ollu, siis en minä tiennyt yhtään että mitä täällä tullaan tekemään että onko sillä sitten ollu todellista vaikutusta mihinkään, *vielä ei* oo ainakaan näkynyt mittään *parannuksia* tuota näihin työtapoihin ehkä enempikin että

en mä nyt tiää siitä ryhmätyöskentelyyn voijaanko sitä hirveesti tietyissä tilanteissa lisätä. Totta kai jos on joku tämmönen isompi projekti mihinkä sitten osallistuu ja semmosessa tilanteessa mutta mulla on aika paljon itellä semmosia että mä teen jotain hommia yksin että siinä ei oo tämmöistä isompaa ryhmää mitkä tekis niitä samoja asioita että *vielä ei ainakaan semmosia konkreettisia parannuksia ei oo näkynyt*.

Ryhmän työskentelyn osallistuja kokee kuitenkin synnyttäneen tai vahvistaneen kehittämisen ituja. Hän pohtii monessakin kohtaa niitä paikkoja, joissa voisi itse tai yhdessä muiden kanssa muuttaa tai kehittää työtä. Mietintään liittyy kuitenkin palaaminen aina uudelleen kehittämisen ja muutosten esteisiin.

H6: Totta kai ainahan sitä ommaa työtä vois parantaa, onhan täällä tullu sitä *dokumentointia* esimerkiksi on *mainittu* aika *monneenkin kertaan näissä ryhmässä* että totta kai sitä *vois* aina *parantaa* semmosta dokumentoinnin tasoa mutta siinäkin on aina sitä se helppo selitys että kun on niin kiire et sehän on vähän aina että miten se voi aina olla se kiire joka asiassa että tehäänkö ne aina sitten ne asiat samalla tavalla väärin että koska järjestetään itelle semmonen kiire niihin vaan kyllä kai siinä semmonen joku taloudellinen on myös että pysytään sitten myymään vähän edullisemmin ja nopeemmin se tuote kun pikkusen jostain tingitään.

H6: Joo kyllähän siis *ryhmätyöhän sujuu* ihan *kohtuullisen hyvin* että eihän siinä nyt oo työntekijöiden kesken ollu minun mielestä ikinä mittään ongelmaa että mä en tiää sitten että *oisko* siinä *pitänyt olla myös mukana vähän enempi* niitä vähän niin sanotusti *korkeemmalta portaalta* näitä henkilöitä että ois voinu sitä ryhmätyötä olla vähän enempi niijenkin kanssa et se on vähän aina hankala mejän täällä tavallaan työntekijöiden kesken.

Irtaantuva kehityskulku kuvaa muutosprosessia, jossa aktiivista ja vuorovaikutuksellista ryhmään osallistumista ja siellä virinnyttä itsehavainnointia seuraa näkökulmien kapeutumisen ja prosessin tuottamien välineiden etäännyttäminen. Osallistujan ryhmätyöskentely on ollut aktiivista ja inspiroivaa. Jälkikäteen osallistuja kadottaa yhteytään ryhmän työskentelyyn ja siirtyy pohtimaan työn vaatimuksia. Ryhmätyöskentelyn anti nähdään periaatteessa hyväksi ja tarpeelliseksi.

H11: Niin koska senhän on ihan kaiken tässä katottu että se on ollu äärimmäisen tärkeä meidän toiminnan kannalta *ettei tehdä työtä siinä mielessä yksilönä vaan nimenomaan tehään sitä et saahaan se tieto siirtymään mahdollisimman tehokkaasti.*

H11: Niin ei sitä sitten ei niitä uusia ajatuksia tuu niin että sekin on yks tähän *kokonaisnäkökulma* että et meidän *erityyppisiä herätyksiä pitäs saaha* aina, herätyskokouksia.

Ryhmäohjaus on myös virittänyt pohdintoja suhteessa omaan toimintaan.

H11: Tai meillä on hitusen huonosti ollu hoidettu että kun tulee uusia, meille *tulee kaikenlaisia töitä* jotka on monta kertaa sellasia että niitä *ei välttämättä oo koskaan* tehty eikä kukaan mukaan sanotaan mallia missä että tulee joku tämmönen se on suoraan ongelmaksi että *kuinka tämä tehtäs* ja ehkä *tulee jätetty liian yksin* sitten tekijät että *luottaa siihen että ne saa ratkastua ja ossaavat* että kuitenkin vähän tiiviimmin sitä ne kysyee *keskenään* kyllä tai jottain ja sitten *ossaavat hakkee sitä tietoa* että muuten ei tulis mittään mutta ehkä se *vois kuitenkin olla vähän koordinoitu*kin se osuus sitten...

Osallistujan jälkikäteiskuvauksissa esteet ja työn tekemiseen kohdentuvat vaatimuk-

set ovat puheessa päällimmäisenä. Yhteysryhmässä virinneisiin yhteisiin prosesseihin ja näiden edistämisen keinoihin näyttää katkenneen. Haastattelupuheessa osallistuja ottaa vakiintuneen lähiesimiesposition ja näin reflektoinnin konteksti muuttuu: Vertaisryhmän tarjoamat kokemukset ja erilaiset näköalapaikat elävät vain pieninä väläyksinä. Työn vakiintuneet tehtäväroolit ja vaatimukset saavat vallan. Näin tapahtuu irtaantumista yhteisesti käsitelystä ja ryhmäprosessin kautta eletystä työn todellisuudesta.

H11: Ihan itseasiassa tää taas tulee pikkusen ohi tästä että tällä hetkellä minnuu tää meidän *organisaatio ylipäätäsä* että siis se pitäs ja näitä *vastuita jota kautta tää vasta lähtis paremmin purkautummaan* mutta tuota en oikeestaan nyt ihan rehellisesti tiää sitten että täähän lähtee tietenkin täältä toimitusjohtajasta asti että minkä takia nyt ei oo niinku kyllä tätä asiaa ottanu esille että *pitäs selkeyttää näitä vastuita* eri tuotealueilla ja sitä kautta saaha tähän semmosta vähän *terävyyttä* siihen että näiden eri hankkeiden että nyt niillä on liian paljon erilaista tekemistä tällä hetkellä ja se sotkee hirveesti.

Taulukossa 2 tiivistetään kolme erilaista havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulkua. Perustana ovat itsehavainnoinnin sävy ja ala sekä toimijuuden sijoittuminen itsehavainnossa (Leiman 2007, 22–23).

Ensimmäinen havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulku on aktiivisesti viriävän itsehavainnoinnin, avartuvien ja analysoivien näkökulmien sekä subjektiposition vahvistumisen tapahtuma. Omaa työtä ja yhteistyötä edistävässä kehityskulussa ryhmätyöskentelyn anti siirtyy jokapäiväiseen työhön ja oma toimijuus saa vahvistavia herätteitä. Toinen kehityskulku kertoo sellaisesta havainnointi- ja toimintatapojen muutoksesta, jossa itsehavainnointia viriää, mutta aika ajoin hyvin epäilevänä. Kehityskulussa on samanai-

Taulukko 2. Havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulut

Kehityskulku	Itsehavainnoinnin sävy	Näkökulmien laajentuminen	Subjekti / objekti -positio
Edistävä	aktiivisesti viriävä	avartuva, analyttinen	subjektin position uudistuminen / vahvistuminen
Epäilevä	virsiävä ja epäilevä	avartuva, häilyvä	subjekti- ja objektin position vaihtelu
Irtaantuva	virsiävä ja katoava	avartuva, häviävä	positioiden erillisuus eri kentillä

kaisesti merkkejä sekä näkökulmien laajentumisesta että palautumisesta entisiin havainnointitapoihin. Asemointi on välillä toimijuuden vahvistumista, välillä luovuttamista. Kolmas kehityskulku on muutosprosessi, jossa ryhmään osallistuminen on ollut aktiivista ja vuorovaikutuksellista ja tuottanut itsehavainnoinnin ja näkökulmien laajentumista. Palattaessa arkiseen työhön ja rooliasemiin seurauksena on kuitenkin näkökulmien kaikutuminen, työn vaatimusten korostaminen ja prosessin tuottamien herätteiden kadottaminen. Kehityskulussa irtaannutaan ryhmätapaamisissa yhteisesti käsitellystä ja eletystä työn todellisuudesta.

Kuvatut kehityskulut ovat yksilöllisiä, mutta samalla relationaalisia. Nämä kehityskulut ovat tilannesidonnaisia monessa suhteessa: ne ovat kytkeytyneinä osallistujan lähtötilanteeseen ja aikaisempiin kokemuksiin, ryhmäohjauksen käytännön toteutukseen sekä työn arkeen, asiantuntijatyön luonteeseen ja yrityksen toimintakulttuuriin.

Pohdinta

Tutkimustehtävänä on ollut selvittää, mitä työntekijät yksilöllisesti ja yhteisöllisesti saavat ryhmäohjauksessa työtoimijuutensa käyttöön. Tutkimuksessa on jäsenetty ryhmäohjauksen herätteitä yhteiseen ja omaan työhön sekä koettuja toimijuuden esteitä. Lisäksi on analysoitu yksilöllisten kokemusten ja havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulkuja. Kontekstina on ollut IT-alan asi-

antuntijatyö ja työpaikalla toteutettu ryhmäohjauskokeilu.

Tutkimus on toteutettu tutkija-praktikko-tutkimuksena siten, että molemmat ohjaajista ovat toimineet sekä ohjaajina että tutkijoina. Tutkija-ohjaaja-kaksoispositio on mahdollistanut sekä ohjausprosessin osallisuuden että sen havainnoinnin sisältäpäin (McLeod 1999, 10–11). Kaksoisroolin haasteena on, kuinka tutkijana pystyy kriittisesti tarkkailemaan ja arvioimaan ohjausprosessia, jonka toteuttamisessa on itse ohjaajana osallisenä. Pääaineistona oli ohjausprosessin jälkeen koottu haastatteluaineisto. Voidaan kysyä, olisivatko haastattelut muotoutuneet toisenlaisiksi, jos haastattelijana olisi ollut ulkopuolinen tutkija? Tutkimustulosten tilannesidonnaisuus merkitsee myös sitä, että osallistujat ovat kuvanneet kokemuksiaan tutkimushaastattelupuheena. Esimerkiksi ryhmähaastattelu olisi jo toisenlainen konteksti.

Tulosten mukaan ryhmäohjaustilanteet ovat mahdollistaneet osallistujien näkökulmien ja perspektiivien laajentumista. Näkökulmien ja perspektiivien laajentuminen onkin yksi ohjauksellisista perustavoitteista. Erityisesti ymmärrys toisten näkökulmistä ja työn kokonaisuudesta lisääntyi. Osallistujien mukaan vertaisuuteen perustuva yhteistoiminnallinen työskentelytapa ja mahdollisuudet kokemusten jakamiseen ovat edesauttaneet näkökulmien laajentumista. Ryhmäohjaustyöskentelyn jäsenyntyisyys sekä vaihtuvissa pienryhmissä toimiminen nähtiin havainnoinnin ja reflektoinnin virittäjiksi (vrt. Borgen ym. 1989). Avoimen keskus-

teluilmapiirin koettiin myös edesauttaneen näkökulmien laajentumista. Vertaisuuteen perustuva työskentely on mahdollistanut kanssatyöntekijöiden ”toiseuden” näkemistä ja tästä viriävää pohdintaa. Työskentely on tuonut esille myös työn perustasolta nousevia kehittämisenäkemyksiä ja mahdollistanut niiden pohdinnan (vrt. Vuori ym. 2009).

Näkökulmien laajentuminen ei ole kuitenkaan ollut kaikkien jakama kokemus. Ryhmäohjauskokeilu on joillekin osallistujista merkinnyt ”aina samojen asioiden käsittelyä”. Todellisia muutospyrkimyksiä ei huomattu virinnee. Lopputulemana nähtiin, että ongelmien kanssa edelleenkin vain tullaan toimeen. Henkilökohtaisen työtoiminnan muutosten ituja oli usein vaikea hahmottaa.

Osallistujien havainnointi- ja toimintatapojen kehityskulut on tässä tutkimuksessa nimetty edistäväksi, epäileväksi ja irtaantuvaksi. Myös muiden työelämän ”muutostyöskentelyjen” tutkimustulokset kertovat samantapaisista seuraamuksista (esim. Hänninen & Eteläpelto 2008; Mahlakaarto 2010; Filander 1999). Havaitut kehityskulut ovat samanaikaisesti sekä yksilöllisiä että relationaalisia. Havainnointi- ja toimintatapojen muutokset ovat yksilöllisiä siten, että ne saavat painotuksensa sen mukaan, mitä kukin on halukas ja valmis sijoittamaan ryhmän työskentelyyn ja mitä kullekin osallistujalle on mahdollista tavoittaa ryhmän työskentelyssä (vrt. Hyyppä 1983, 6). Samalla yksilöllisillä kehityskuluilla on relationaaliset kytkeytymänsä: niillä on yhtymäkohtansa ryhmäohjauksen toteutukseen, osallistujien työhistoriaan sekä asian tuntijatyon arkeen ja yrityksen toimintakulttuuriin.

Osallistujien kokemukset ja kehityskulut ovat kytkeytyneitä ryhmäohjauksen käytännön toteutukseen ja työn arkeen. Yksi kysymyksistä on, kuinka tukea virinnee työtoimijuuden herätteitä ja voimaantunutta otetta? On huomioitava, että kyseessä on ollut lyhyt, viisi kokoontumiskertaa käsittävä toteutus. Ryhmäohjaustyöskentelyn pidentäminen voisi olla tähän ratkaisuna. Toisaalta kehittä-

misen tukeminen työn arjessa ja johdon johtamiskäytännöt ovat tärkeitä. Ryhmäohjauksen toteutuksen haasteisiin kuuluu myös, kuinka käsitellä epäilyjä ja varauksellista suhtautumista niin ryhmäohjauksen aikana kuin jälkeensä. Ryhmäohjauksen seuraamuksiin sekä oman ja yhteisen työn kehittämiseen liittyvät epäilyt olisi syytä ottaa puheeksi ja yhteisen tarkastelun kohteeksi. Haastavaa on myös kohdata ohjauksellisten työskentelytilanteiden ja arjen työn välille kehkeytyvä irtaantuminen. Voidaan kysyä, mitkä tekijät vaikuttavat ja ylläpitävät tämäntapaista irtaantumista. Edistääkö työelämän paineiden, kiireen ja vaatimusten lisääntyminen sitä, että koulutus- ja ohjaustilanteet koetaan mieluisiksi, mutta erillisiksi keitaiksi, joiden antamia herätteet eivät siirry työn arkeen? Heijastuvatko työelämän ja työn muutokset ja katkokset arjen työhön myös siten, että oma ja yhteinen työ on mahdollista hahmottaa vain katkelmallisena tilanteesta toiseen siirtymisenä eikä kehkeytyvänä jatkumona?

Ryhmäohjaus ja -työskentely ovat tuottaneet herätteitä yhteiseen työtoimijuuteen (vrt. Edwards 2005; Hakkarainen & Paavola 2006). Ryhmäohjauksessa on osallistujien näkemysten mukaan kannateltu pyrkimyksiä jakamiseen ja toisten huomioimiseen sekä luotu tilaa kehittämisajatuksille. Herätteiden siirtyminen työn arkeen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Osa osallistujista näkee toiminnan rajoja ja esteitä, mutta kehittää myös esteiden ylittämisen keinoja ja kannattelee arjessa kehittämisspyrkimyksiä. Osa näkee esteet ylittämättöminä rajoina, joille ei oikein voi tehdä mitään. Muutosten esteitä nähdään muun muassa johtamiskulttuurissa sekä tiukoissa työaikatauluissa. Työtoimijuuden mahdollisuudet syntyvät yksilöllisten pyrkimysten, ryhmätoimintojen ja kulttuuristen rakenteiden vuorovaikutuksena. Tällaiseen rajoitettuun tai kytkeytyvään toimijuuteen viittaavat myös Shanahan ja Hood (2000).

Työntekijöiden ja työyhteisöjen työtoimijuudella on yksilölliset ja yhteisölliset lähikohdat. Näiden rajoissa mää-

rittä, minkälaiset itsehavainnoinnit, merkityksenannot, yksilölliset ja yhteisölliset pyrkimykset ja työtoimijuuden vahvistumiset ovat mahdollisuuksien rajoissa ja tavoitettavissa. Tässä tutkimuksessa ei ole tavoitettu työntekijän näkemyksiä työn asemasta elämänsä osana tai näkemyksiä asemastaan yrityksen palkkatyöläisenä. Työtoimijuuden muutokset ja kehityskulut ovat yhteydessä kyseisen IT-asiantuntijatyön käytäntöihin sekä yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuuriin. Nämä kaikki ovat osaltaan määrittämässä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä lähikehityksen vyöhykkeitä. Archer (2003, 116–129) liittääkin toimijuuden edellytysten tarkasteluun sosiaalisten roolien oton, rakentamisen ja henkilökohtaistamisen sekä

toimintaympäristön resurssit ja tarjoamat mahdollisuudet. Yksittäinen osallistuja toimii ”modus vivendi” (Archer 2003, 148) eli pyrkien kytkemään ristipaineisissakin tilanteissa työkäytäntönsä elämäntilanteensa ja yhteisöllisen työtilanteen koettuun kokonaisuuteen. Työpaikalla toteutetulla ryhmäohjauksella on mahdollisuutensa toimia näiden ristipaineisten tilanteiden tukena. Ryhmäohjaus voi lunastaa näitä mahdollisuuksia luomalla tiloja, joissa on vertaisuuteen perustuvaa työskentelyä, itsehavainnoinnin ja toisen havainnoinnin virittämistä, oman ja yhteisen työtoimijuuden mahdollisuuksien ja esteiden tutkimista sekä työn relationaalisten kytkeytymien näkyväksi tekemistä.

Kirjallisuus

- Archer, M.S. (2003) *Structure, agency and the internal conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baudouin, R., Bezanson, L., Borgen, B., Goyer, L., Hiebert, B., Magnusson, K., Michaund, G., Renald, C. & Turcotte, M. (2007) Demonstrating value: A draft framework for evaluating the effectiveness of career development interventions. *Canadian Journal of Counselling* 41 (3), 146-157.
- Borgen, W.A. (1999) Implementing “Starting Points”: A follow-up study. *Journal of Employment Counseling* 36 (3), 98-114.
- Borgen, W.A., Pollard D.E., Amundson, N.E. & Westwood, M.J. (1989) *Employment groups: the counseling connection*. Toronto: Locus.
- Edwards, A. (2005) Relational agency: Learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research* 43 (3), 168-182.
- Elder, G.H. Jr. (1994) Time, human agency and social change: perspectives on the life course. *Social Psychology Quarterly* 57 (1), 4-15.
- Filander, K. (1999) Julkisen sektorin kehittämisspuhe ja vastarannan strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 64 (4), 352-358.
- Gergen, K.J. (2009) *Relational being: Beyond self and community*. New York: Oxford University Press.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2006) Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 214–272.
- Herranen, J. & Penttinen, L. (2008) Koulunpitoa vai vertaistukea ryhmässä? Ryhmäohjaus opiskelun ohjausmenetelmänä. Teoksessa M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Parveke maailmaan päin. Ohjauksen maisterikoulutuksen kaksi vuosikymmentä*. Joensuu: Joensuun yliopistopaino, 43–62.
- Hänninen, S. & Eteläpelto, A. (2008) Promoting professional subjectivities and personal agency at work. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.) *Emerging Perspectives on Workplace Learning*. Rotterdam: Sense Publishers, 105–116.
- Hyypä, H. (1983) *Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä*. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia 17.
- Isopahkala-Bouret, U. (2005) *Joy and struggle for renewal. A Narrative inquiry into expertise in job transitions*. Academic Dissertation. University of Helsinki. Department of Education. Research Reports 201.

- IT-työn tulevaisuus (2009). [online]. <URL:http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article341765.ece>. Luettu 20.2.2012.
- Jones, A. (2003) Some benefits experienced by hospice nurses from group clinical supervision. *European Journal of Cancer Care* 12 (3), 224–232.
- Keski-Luopa, L. (2001) Työnohjaus vai superviisus. Työnohjauksen filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (2005) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20.
- Koivisto, P., Vuori, J. & Nykyri, E. (2007) Effects of the School-to-Work Group Method among young people. *Journal of Vocational Behavior* 70 (2), 277–296.
- Koivuluhta, M. & Ruponen, R. (2005) Tiedot ja taidot näkyviksi – kokemuksia siivoustyötä tekevien naisten ohjausryhmästä. Julkaisussa M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä. Joensuu: Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 93, 54–79.
- Leiman, M. (2007) Dialoginen ohjaus ja neuvonta. Julkaisussa Tuetusta toimijuudesta itsenäiseen toimijuuteen. Dialoginen ohjaus ja neuvonta käytännössä. Joensuu: Optio työelämään -projekti, 9–27.
- Leiman, M. (2008) Kognitiivis-analyttinen näkökulma. Teoksessa S. Kähkönen, I. Karila & N. Holmberg (toim.) Kognitiivinen psykoterapia. Helsinki: Duodecim, 495–509.
- Leiman, M. (2012) Dialogical sequence analysis in studying psychotherapeutic discourse. *International Journal for Dialogical Science* 6 (1), 123–147.
- Leiman, M. & Stiles, W.B. (2001) Dialogical sequence analysis and the zone of proximal development as conceptual enhancements to the assimilation model: The case of Jan revisited. *Psychotherapy Research* 11 (3), 311–330.
- Mahlakaarto, S. (2010) Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 394.
- McLeod, J. (1999) Practitioner research in counseling. London: Sage.
- McLeod, J. (2010) The effectiveness of workplace counselling: A systematic review. *Counselling and Psychotherapy Research: Linking research with practice* 10 (4), 238–24
- Pasanen, H. & Vanhalakka-Ruoho, M. (2009) Ohjaustyö ja osallisuus: sisäistettyjä siteitä vai kasvavaa kontrollia. Teoksessa K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 299–324.
- Penttinen, L., Skaniakos, T., Valkonen, L. & Plihtari, E. (2011) Vertaisuus voimavarana opintopollulla: Johdantoa kirjanteemoihin. Teoksessa L. Penttinen, E. Plihtari, T. Skaniakos & L. Valkonen (toim.) Vertaisuus voimavarana ohjauksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 4–13.
- Phillips, S.D. (2001) Making career decisions in a relational context. *The Counseling Psychologist* 29 (2), 193–213.
- Prieto, L. R. (1996) Group supervision: Still widely practiced but poorly understood. *Counselor Education and Supervision* 35 (4), 295–307.
- Richardson, M.S. (2004) The emergence of new intentions in subjective experience: A social/personal constructionist and relational understanding. *Journal of Vocational Behavior* 64 (3), 485–498.
- Ruponen, R. (2003) Yksilöt ryhmäkuvassa. Merkittäviä oppimiskokemuksia strukturoidussa ryhmäohjauksessa. Psykologian ammatillinen lisensiaattitutkimus. Joensuun yliopisto. Psykologian laitos.
- Ruponen, R., Nummenmaa, A.R. & Koivuluhta, M. (2000) Ryhmäohjaus muutoksen mahdollisuuden maisemana. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Jyväskylä: PS-Kustannus, 162–188.
- Rutter, M.E. (2007) Group supervision with practicing school counsellors. *Guidance & Counseling* 21 (3), 160–167.
- Räisänen, H. & Schmid, G. (2008) Siirtymätyömarkkinat ja joustoturva Suomen työmarkkinoiden näkökulmasta. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 51 (3), 5–29.
- Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck R. & van Vianen, A.E.M. (2009) Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior* 75 (3), 239–250.

- Schmid, G. (1993) Equality and efficiency in the labour market: Towards a socio-economic perspective of cooperation in the globalizing economy. *The Journal of Socio-Economics* 22 (1), 31–67.
- Schultheiss, D.E. (2007) The emergence of a relational cultural paradigm for vocational psychology. *Journal for Educational and Vocational Guidance* 7 (3), 145–147.
- Shanahan, M.J. & Hood, K.E. (2000) Adolescents on changing social structures. Bounded agency in life course perspective. Teoksessa L.J. Crockett & R.K. Silbereisen (toim.) *Negotiating adolescence in times of social change*. Cambridge: Cambridge University Press, 123–134.
- Sugarman, L. (2001) *Life-span development. Frameworks, accounts and strategies*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Suikkanen, A., Linnakangas, R., Martti, S. & Karjalainen, A. (2001) Siirtymien palkkatyö. Helsinki: Sitran raportteja 16.
- Taylor, C. (1977) What is human agency? Teoksessa T. Mischel (toim.) *The self: Psychological and philosophical issue*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield, 103–135.
- Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) (2005) Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä. Joensuu: Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 93.
- Vanhalakka-Ruoho, M., Borgen, W.A., Herranen, H., Juutilainen, P.-K., Koivuluhta, M., Korkki, J., Penttinen, L., Puhakka, H., Ruponen, R. & Vesisenaho, M. (2009) Group counselling in the era of change and uncertainty: Navigating forwards. Coherence, Co-operation and Quality in Guidance and Counselling IAEVG International Conference 2009. University of Jyväskylä. Jyväskylä, Finland June 3-5, 2009. [online]. <URL:http://ktl.jyu.fi/ktl/iaevg2009fin/full_papers>. Luettu 20.2.2012.
- Vaux, A. (1988) *Social support: Theory, research, and intervention*. New York, NY, England: Praeger Publishers.
- Vuori, J., Silvonen, J., Vinokur, A. & Price, R. (2002) The Työhön Job Search Program in Finland: Benefits for the unemployed with risk of depression or discouragement. *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (1), 5–19.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., Pylkkönen, M., Mutanen, P., Ristolainen, H., Larvi T. & Nykänen, M. (2009) Työuran uurtaja -ryhmämenetelmän vaikutukset työssä jatkamiseen, uranhallintaan ja mielenterveyteen. Helsinki: Työterveyslaitos. [online]. <URL:http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106093Loppuraportti.pdf>. Luettu 17.8.2012.
- Wenger, E. (1999) *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: University Press.
- Wesanko, S-L. (2005) Työelämäohjausta matalapalkka-aloille. ”Tiedot ja taidot näkyviksi” – ryhmäohjauksen arviointia. Teoksessa M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä*. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 93, 80–101.