

# TYÖKYVYN HAASTEET PALO- JA PELASTUS- ALALLA

Työ palo- ja pelastusalalla on sekä kehoa että mieltä kuormittavaa. Työkulttuuri on alalla vahvaa: yhteisöt ovat tiiviitä ja ammattitilpeys korkea. Miten työnohjaus on onnistunut tukemaan työyhteisöjen ja esimiesten työkykyä? Mitä mahdollisuuksia työnohjauksella voisi olla työkyvyn ylläpitämisessä?



**T**arkastelemme tässä artikkelissa kokemuksiamme kahdesta työkyvyn edistämiseen tähtäävästä tutkimus- ja kehittämisprojektistamme palo- ja pelastusalan organisaatioissa. Palo- ja pelastusalan työ on fyysisesti ja henkisesti kuormittavaa. Alan työkuultuurin vahvuutena on tiivis yhteisöllisyys ja vahva ammattitilpeys. Toisaalta kulttuuriin kuuluu myös keskustelemattomuus itsestä huolehtimisesta. (Mankkinen 2011; Sisäministeriö 2015).

Laki säätelee fyysisen työkyvyn seurantaan, mutta psyykkisestä työkyvystä huolehtiminen, työkyvyn ongelmien ennalta ehkäisy ja terveyden edistäminen jäävät helposti varjoon. Työkyvyn kysymykset kuuluvat esimiesten tehtäviin, ja heillä on keskeinen rooli työkuultuuriin ja työyhteisön oppimiseen vaikuttajina.

Työkyky tarkoittaa yksilön voimavaroja suhteessa työn vaatimukseen (Ilmarinen ym. 2006). ESR-rahoitteisessa Työterveyslaitoksen hankkeessa Kroppa ja nuppi kuntoon kysyttiin: Miten työntekijöiden ja esimiesten motivaatioon, tietämykseen ja taitoihin edistää työkykyään ja terveyttään voisi vaikuttaa? Miten lisätään esimiesten ja työyhteisöjen keinoja, osaamista ja halukkuutta kannustaa jäseniään huolehti-

maan työkyvystään ja terveydestään? Strategisen tutkimuksen neuvoston (Suomen Akatemia) rahoittama Promo@Work-tutkimuskonsortio edistää terveyttä työpaikoilla ja selvittää, miten ryhmäohjaus eri muodoissaan (mm. Kroppa ja nuppi kuntoon -hankkeessa toteutettu esimiesten vertaisryhmäohjaus) toimii välineenä edistää terveyttä ja työkykyä sekä työssä tapahtuvaa oppimista.

#### **YHTEISKEHITTELYÄ TYÖKYVYN KYSYMYKSISSÄ**

Kroppa ja nuppi kuntoon -hankkeen kohdeorganisaatioina oli aluksi kolme aluepelastuslaitosta eri puolilta Suomea. Yhteistyötä tehtiin myös sopimuspalokuntien ja myöhemmin Pelastusopiston kanssa.

Hankkeessa sovellettiin yhteiskehittelyn periaatteita ja ohjauksellisia työtapoja. Yhteiskehittely on tarkoittanut tässä hankkeen suunnittelun, tavoitteenasettelun, toteutuksen sekä arvioinnin läpi kulkevaa yhteistyötä hankkeen toteuttajien ja kohdeorganisaatioiden välillä.

Ohjaus on tarkoittanut yhteisöllisten oppimis- ja muutosprosessien fasilitointia ja edistämistä siten, että sekä yksilöiden että yhteisöjen toimijuus



työkyvyn edistämässä vahvistuisi.

Lisäksi hankkeessa sovellettiin Työterveyslaitoksella kehitettyä Sytyttäjä-työpajamallia (Salmi ym. 2017). Sen tavoitteena on saada koko työyhteisö keskustellen tunnistamaan ja arvioimaan työkyvyn osatekijöitä ja kehittämiskohteita omassa työyhteisössään.

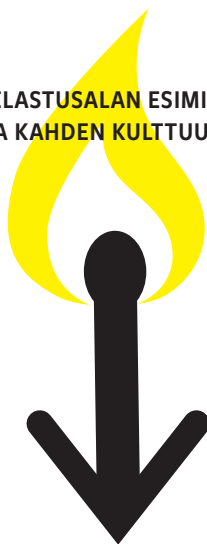
Työpajat kokosivat yhteen eri työntekijäryhmiä. Kaikissa organisaatioissa työskentelyn kohteeksi tuli jokin fyysisen toimintakyvyn tai ergonomian tuen alue, jokin työterveysyhteistyön kysymys sekä esimiestyö. Esimiehet kertoivat kaipaavansa tukea työkyvyn ilmiöiden tunnistamiseen sekä työkyvyn vaalimiseen omassa työyhteisössään. Kahdessa kohdeorganisaatioista päästiin toteuttamaan tätä tukea esimiesten vertaisryhmätoiminnan muodossa.

Hankkeessa panostettiin ohjauksellisiin menetelmiin kolmella tasolla: 1) kannattelemaan hankkeen yhteissuunnitteluprosessia, 2) tukemaan esimiesten työkykyä (esimiesten koulutuksellisia ja työnohjauksellisia tavoitteita yhdistävä lyhytkestoinen vertaisryhmätoiminta) sekä 3) tarjoamaan väliaineita esimiehille vaikuttaa omiin työyhteisöihinsä (ohjaukselliset ryhmämenetelmät oman työvuoron vuorovaikutuksessa).

Hankkeen tilaisuudet muistioitiin perusteellisesti ja ryhmäohjauskohtaukset myös videoitiin. Ohjausaineistoja tutkittiin myöhemmin Promo@Work-tutkimuskonsortiossa sekä vuorovaikutuksen kulun kannalta että sisällöllisesti, keskustelun painopisteitä eritellen.

## PALO- JA PELASTUSALAN ESIMIEHEN HAASTE TOIMIESTA KAHDEN KULTTUURIN VÄLISSÄ

Operatiiviset tilanteet, hierarkkinen komento-  
linjaan perustuva  
kulttuuri



Asemajohtaminen, kokoaikaista yhdessä-  
oloa, persoonalla  
johtamista

Muuttuvan työn ja oppivan työyhteisön johtaminen?  
Tietoisia keinoja rakentaa toimintakulttuuria oppimista ja  
työkyvyn tukea mahdollistavaksi?

## MITÄ TUTKIMUSAINESTOT KERTOAVAT?

Hankkeen aineistot kertovat palo- ja pelastusalan esimiehestä toimimassa kahden kulttuurin välissä. Esimiesten vertaisryhmäohjaustilanteissa kuvattiin toiminta- ja puhetapoja, jotka ylläpitävät yhtäältä operatiivisten tilanteiden vaatimaa selkeisiin käskyihin perustuvaa hierarkkista kulttuuria, toisaalta epävirallisen yhdessäolon leimaamaa asemapalvelusta. Edellistä edustavat esimerkiksi erilaiset esimiesten arvovaltaa säilyttävät arkiset konstit, joilla alaiset ”pistetään taitavasti paikalleen”, jälkimmäistä puolestaan esimiesten ja alaisten suhteiden pelkistäminen persoonakysymyksiksi.

Uudenlainen, keskusteleva, yhteisöllistä oppimista tukeva toimintatapa on molempiin näihin nähden uusi. Kuitenkin myös uuden tavan aineksia näkyi aineistossa; esimerkkinä erilaiset esimiesten arjessaan kehittämät yksilöiden keskusteluttamisen tavat, ryhmäkehityskeskustelut sekä fyysisen suoriutumiskyvyn testaustilanteiden liepeille syntyneet keskustelevat kohtaamiset.

Toiseksi, esimiesten ryhmäohjauksen vuorovaikutusaineistosta toteutetun analyysin tulokset kertoivat, että ryhmäkeskusteluissa esimiehet kohtelivat omia toimintamahdollisuuksiaan rajallisina. Työntekijöiden käyttäyty-

**UUDENLAINEN, Keskusteleva, Yhteisöllistä oppimista tukeva toimintatapa on pelastus-**  
**ALALLA UUTTA.**

minen, asenne ja motivaatio esitettiin sellaisina, joihin esimies ei pysty vaikuttamaan. Keskusteluista näkyi myös, kuinka esimiehet saattoivat korostaa alaspesifyttä ensihoitotyön ja muun palo- ja pelastustyön välillä. Työntekijöiden oman vastuun sekä alaspesifyden korostaminen eivät olleet omiaan edistämään koko ryhmän yhteisöllisyyttä ja yhdessä ta-pahtuvaa oman toiminnan reflektointia. Vertaisryhmäkeskusteluissa näky-

nyt ”asiat ovat meillä niin kuin ovat” -tyyppinen lähestymistapa väistää oman esimiestyön reflektoinnin tarpeen. Toisaalta tällainen puhetapa voi palvella ryhmäläisten keskinäistä kumppanuutta, joten sitä ei keskustelussa kannata yrittää vaientaakaan.

Pidemmissä työnohjauksissa kriittiseen reflektioon edetäänkin vähitellen, askel askeleelta. Se mikä näyttää aluksi faktalta, voi vähitellen tulla uudelleen tulkituksi. Ohjaajan tehtävä on luoda tila sekä yhteiselle ymmärrykselle (väliin jopa yhteiselle valittamiselle tai ”oikeassa olemiselle”) että reflektoinnille.

Kolmanneksi, hankkeessa haluttiin tukea kohdeorganisaatioiden keskustelukulttuurin muutosta myös tarjoamalla konkreettisia välineitä uudelleen toimintatapaan. Konkreettiset välineet olivat myös kohdeorganisaatioiden oma toive. Siksi tuotettiin myös ryhmäohjauksen opas.

Opas sisältää keinoja, joilla esimies voi aktiivisesti opettaa oman vuoronsa keskustelemaan uudella tavalla ja totuttaa vähitellen uusiin tapoihin. Oppaassa ryhmien hyödyntämistä työkyvyn tukena lähestytään kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin käsitellään luottamuksellista ja keskustelevaa ilmapiiriä työyhteisön kesken. Oppaassa kuvataan, mitä esimies voi tehdä luottamuksen rakentamiseksi.

Toiseksi käsitellään työkyvyn liittyvien pulmien ratkomista suunnitelluilla ryhmätapaamisilla. Ajatuksena on, että kahvipöytäkeskustelujen lisäksi esimies voi käydä tavoitteellisia, ohjattuja ryhmäkeskusteluja alaistensa työkyvyn edistämiseksi ja tukemiseksi. Oppaassa kuvataan, miten järjestää suunniteltu ryhmätapaaminen.

**ESIMIEHET KERTOIVAT KAIPAAVANSA TUKEA TYÖKYVYN ILMIOIDEN TUNNISTAMISEEN SEKÄ TYÖKYVYN VAALIMISEEN OMASSA TYÖYHTEISÖSSÄÄN.**



## ONNISTUNUT KEHITYSTYÖ

Kun kehittämisesä käytetään ryhmäohjauksen metodeja, onnistumisen avaimia ovat:

- **VARAA AIKAA MUUTOKSELLE.** Tämä on haasteellista: pitää luoda muutokselle tila ja paikka organisaatioissa. Vuorotyö vaikeuttaa tätä merkittävästi, mutta se ei ole silti mahdotonta. Videovälitteisyys toimi hankkeessamme tässä apuna.
- **LUO MAHDOLLISIMMAN PITKÄKESTOINEN LÄSNÄOLO ORGANISAATIOON.** Kohtaamisia tulisi olla riittävän pitkällä ajanjaksolla, jotta muutosprosessi ehtii kypsyä.
- **SITOUTA JOHTAJAT.** Kohdeorganisaatioissa vaihteli se, missä määrin johto osoitti sitoutumistaan hankkeen tavoitteisiin olemalla läsnä hanketapaamisissa, asettumalla luotsaamaan uusia toimintatapoja ja varaamalla hankkeen toteuttamiselle aikaa.
- **TÖRMÄYTÄ ERIÄVIÄ KÄSITYKSIÄ ”TULOKSESTA” TA-VOITTEELLISESTI.** Tämän asian ympärillä kävimme hankkeessa kriittistä itsereflektiota.

### MITÄ OPIMME KEHITTÄJINÄ?

Miten onnistuimme työkyvyn edistämisesä kohdeorganisaatioissa? Mitä saavutimme panostamalla ohjauksellisiin menetelmiin ja yhteiskehittelyyn sekä fokuoimalla esimiehiin? Ensinnäkin, työkuultuurin muutokselle näytti olevan tilausta sekä organisaatioiden sisäلتä että ulkoa tulevan muuospaineen takia. ”Meidän pitää puhua!” toistui hanketyössä.

Toiseksi, osallistavat yhteiskehittämismenetelmät toimivat. Sytyttäjä-työpajat ja niiden jatkopajat saivat innostuneen vastaanoton ja Sytyttäjä-työkalu herätti paljon kiinnostusta myös hankkeen ulkopuolella. Vaikutti siltä, että yhteisöissä yllättyttiin myönteisesti siitä, että onnistuttiin herättämään vapaata mutta samalla jäsenyntyttä keskustelua työkykyasioista yli hierarkiarajojen.

Ryhmiiin tultiin mielellään ja niistä annettiin vahvasti myönteinen arvio palautteessa. Työkyvyn hahmottaminen laajana (ei vain fyysisenä) kysymyksenä sai myös vastakaikua ja koettiin luontevana.

Kolmanneksi, esimiesten ryhmäohjaus antoi esimiehille heidän toivomiaan vertaistuen ja kollegoilta oppimisen paikkoja. He myös itse tunnistivat vaatimuksen toimintakuultuurin muutokseen. Ohjaustaidot tunnistettiin hankkeessa tärkeäksi muussakin työkykyä tukevassa toiminnassa, kuten toimintakykytestaustulosten palautteenantotilanteissa.

### YHTEISTÄ ARVIOINTIA

Hankkeen tavoitteesta ja työtavoista käytiin pitkin matkaa keskustelua. Kaikki olivat yhtä mieltä, että täytyy keskustella yhdessä, harjoitella ja etsiä

uusia ratkaisuja työyhteisönä. Siksi halusimme esimiehille mahdollisuuden tutkia omia toimintatapojaan, kokeilla rauhassa uusia ja olla itse ohjattavina.

Esimiesten toive, että ”puhutaan asioista”, tarkoitti heillekin kokemusten jakamista ryhmässä, mutta loi myös odotuksen nopeista ratkaisuista, jotka putkahtaisivat nopeasti ohjauskeskusteluista. Haluttiin ohjekirjoja tai muuta muutosta, joka välittömästi todellistuisi alaisten keskuudessa.

Hankevään käsitys ohjauksellisista metodeista perustui taas oletukseen, että uusia esimiestyön ja keskustelukulttuurin malleja ei voi antaa ohjeina, vaan ne rakentuvat oman ajattelun kriittisestä tarkastelusta ja uuden vähittäisestä rakentamisesta esimieskollegojen ja oman työvuoron kanssa.

Vaikka näistä näkemyseroista käytiin keskustelua, tajusimme jälkempäin, että olisi pitänyt vielä perusteellisemmin purkaa auki, miten hahmotamme muutosta ja oppimista yksilö- ja yhteisötasolla. Palo- ja pelastusalan toimijat ovat tottuneet siihen, että se, mille kaivataan ratkaisua, laitetaan tapahtumaan nopeasti. Asioiden vähittäinen kehkeytyminen vuorovaikutteisesti sekä oman toiminnan kriittinen reflektointi tuntui vieraalta. Käytännössä sen oppiminen olisikin vaatinut pidemmän ajan.

Toimintakulttuurin perustavampi muutos vaatisi joka tapauksessa pitkäkestoista työskentelyä usealla toiminnan tasolla: yksilöiden ajattelutavat, toimintakulttuuri, rakenteet, uudet ta-

vat tehdä työtä ja johtaminen.

Hanketyö voi vaikuttaa useilla tasoilla. Yksilöt – kuten ryhmiin osallistuneet esimiehet – saavuttivat oppimis- ja hyvinvointihyötyjä hankkeen järjestämien kohtaamisten kautta. Hankkeessa otettiin myös yhteisötason muutokseen tähtääviä askelia, jotka todennäköisesti tukevat yksilöiden muutosta.

Kokemukset ryhmätilanteista vahvistivat yksilöiden luottamusta uuden toimintatavan mahdollisuuksiin sekä lujittivat heidän vertaisverkostoaan. Ne vahvistivat myös sekä organisaation sisällä että alan keskusteluissa kaikkuvia signaaleja toimintakulttuurin muutostarpeesta. Työkyvystä ja työn kysymyksistä puhuminen ryhmässä ohjatusi mutta osallistujalähtöisesti sekä oppiminen yhdessä ovat taitoja, joita tulevaisuuden muutokset joka tapauksessa palo- ja pelastusalan organisaatioilta edellyttävät. ●●

**SANNA VEHVILÄINEN**  
Itä-Suomen yliopisto  
professori  
KT, dosentti

**SIRPA LUSA**  
Työterveyslaitos  
vanhempi tutkija  
THT, dosentti

**ELINA WEISTE**  
Työterveyslaitos  
erikoistutkija  
VTT

**JAANA LAITINEN**  
Työterveyslaitos  
johtava asiantuntija  
FT, dosentti

**SANNI TIITINEN**  
Tampereen yliopisto  
tutkijatohtori  
YTT

**LÄHTEET:** Ilmarinen Juhani, Raija Gould, Aila Järvikoski & Jorma Järvisalo (2006). Teoksessa: Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kela, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos. ● Mankkinen, Teija (2011). Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Tampere: Vastapaino ● Salmi Anne & Nina, Nevanperä, Heli Hannonen, Merja Turpeinen, Sanna Vehviläinen, Sirpa Lusa, Anne Punakallio, Satu Mänttari, Kirsi Timonen, Susanna Kemppainen, Eva Tuominen ja Jaana Laitinen (2017). Sytyttäjä-malli. Helsinki: Työterveyslaitos ● Sisäministeriö. (2015). Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävä valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti. Sisäministeriön julkaisu 16/2015



# PELASTUSTA PELASTAJILLE – KUKA JA MITEN?

Termi pelastaja voi helposti harhauttaa ajatukset työnohjauksen syntysijoille, kirkon toimialalle. Pelastajilla tarkoitetaan tässä jutussa toimialaa, jossa työnohjauksella on lyhyemmät perinteet, nimittäin pelastustointa.

Suomessa Pelastustoimi koostuu nykyisellään 22 itsenäisestä pelastuslaitoksesta, joissa työskentelee vakituksessa työsuhhteessa noin 5 500 palomiestä/pelastajaa, palomestaria, ensihoitajaa, päällikköä ja tukipalveluiden työntekijää. Tämän lisäksi sopimuspaikuntalaisia on yli 13 000.

Kun nelisen vuotta sitten lähdin kouluttautumaan pelastajasta työnohjaajaksi, koko menetelmä oli minulle entuudestaan tuntematon. Olin ehtinyt työn ohessa opinnoissani tutustua työelämäkysymyksiin ja dialogisiin menetelmiin, mutta kymmenen vuoden työurallani pelastuslaitoksella en ollut törmännyt käsitteeseen saati saanut työnohjausta.

Toki työnohjausta oli jo pelastuslaitoksissa kokeiltu; ensimmäiset kokeilut lienevät reilun vuosikymmenen takaa Helsingin pelastuslaitokselta. Kokeilut jäivät kuitenkin yksittäisiksi ja huomattava osa kokeilujen ohjauksista loppui ennen suunniteltua. Pelastustoimi onkin onnistunut pysymään työnohjaukselle lähes saavuttamattomana saarekkeena.

## SULJETTU YHTEISÖ

Yksi syy työnohjauksen kaltaisten työkalujen hitaalle rantautumiselle on pelastusalan suljettu rakenne. Pelastustoimessa urakehitys ja etenemisen polut ovat 2000-luvun alkuun saakka olleet täysin alan sisäisiä.

Eteneminen pelastuslaitosten esimies- ja johtotehtäviin ovat edellyttäneet työskentelyä palomiehenä, eikä alan ulkopuolelta ole juuri löytynyt väyliä pelastuslaitokseen. Tämä on luonut

pelastuslaitoksiin suljetun ja omaleimaisen kulttuurin, joka tahattomasti ja tarkoituksella sulkee pois ulkopuoliset toimijat. Samalla se estää tehokkaasti muilta aloilta tulevien toimintamallien leviämisen ja juurtumisen.

### **PELASTUSTYÖN VAATIVUUS**

Työnohjauksellisesta näkökulmasta pelastusalan työkentän voi karkeasti jakaa kolmeen osaan: operatiivisen, ensihoidon ja hallinnon osa-alueisiin. Kullakin osa-alueella tarve ja suhtautuminen työnohjaukseen ovat hieman erilaiset.

Pelastustoimen sekä pelastuslaitosten laajasti tuottaman ensihoidon voisi nähdä luontevaksi työnohjauksen kohteeksi, tehdäänhän näissä tehtävissä työtä, joka on useiden tutkimusten mukaan post-traumaattista stressiä aiheuttavaa, ja jossa hädänalaisten ihmisten kohtaaminen on arkipäivää.

Lisäksi pelastustoimen esimiestyön erityispiirteenä on työn dualistinen luonne, jossa toisaalta hälytystehtävissä johdetaan linjaorganisaatiota komentojohtamisella ja toisaalta asemapalvelukseen liittyvällä tavanomaisella henkilöstöjohtamisella.

Sisäänpäinkääntyneestä organisaatorakenteesta huolimatta tarve työnohjaukselle on pelastuslaitoksissa tunnistettu ja työnohjaus on viimeisten vuosien aikana hiljalleen löytänyt paikkansa myös pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen sanavarastoon.

Koulutettuja työnohjaajia löytyy tänä päivänä pelastuslaitoksista helposti toistakymmentä.

Yksi merkittävä tekijä työnohjauksen aseman parane-

misessa lienee ensihoidon kehityksen mukanaan tuoma sosiaali- ja terveystieteiden osaaminen ja koulutus.

Ensihoito on toiminut osaltaan väylänä defusingin ja työnohjauksen kaltaisten henkistä työkykyä kannattelevien työtapojen hivuttamiseen pelastuslaitosten käytänteisiin. Defusingilla tarkoitetaan ryhmäprosessia, jossa auttajat purkavat ohjatusti kokemuksiaan psyykkisesti kuormittavasta tilanteesta.

### **NOPEITA RATKAISUJA ODOTETAAN**

Varovaisista kehityskaskelista huolimatta työnohjaus ei ole pelastuslaitoksissa vakiintunut toimintamalli. Sen mahdollisuudet tunnetaan huonosti ja siihen liittyy usein väriä oletuksia.

Ohjauksen käyttöä rajoittaa osaltaan uskomus, ettei pelastusalan ulkopuolinen ohjaaja kerta kaikkiaan kykene ymmärtämään alan erityistä luonnetta. Uskomusta vahvistivat ensimmäisten työnohjauksokkeilujen kokemukset, joissa useampi työnohjaus päättyi nopeasti ”tuloksettomana”.

Näissä kertomuksissa istuntoihin varattu aika kului ohjaajan perehdyttämiseen, jolloin ohjattavat eivät kokeneet istuntoja hyödyllisiksi. Epäluuloissa ympäristössä työnohjauksen hidas rytmi tulkittiin ohjaajan kyvyttömyydeksi.

Olisi houkuttelevaa spekuloida sillä, miten pelastustoimen toimintaan orientoituneen henkilöstön varsin käytännönläheisen ja hälytysluonteisen työn toimintamallien tulisi siirtyä myös työnohjaukseen. Tapahtua pitää ja tuloksia näkyä, mieluiten jo ensimmäisellä istunnolla.

Tosiasiassa syyt ulkopuolisen työnohjauksen hyötyjen väheksymiseen lienevät moninaisemmat. Joissain tilanteissa puutteellisen tiedotuksen vuoksi työnohjauksen todellista luonnetta ei ole ymmärretty, ja ohjaus on koettu rangaistuksenomaiseksi.



Lisäksi pelastusalan jaettuihin to-  
tuuksiin kuuluu, ettei työpaikan sisäi-  
sistä asioista puhuta ulkopuolisille.  
Omat asiat selvitetään talon sisällä. Jos  
asiaa ei kyetä omin joukoin selvittä-  
mään, siitä vaietaan. Näin työyhteisön  
akuuteilta vaikuttavat skismat saatta-  
vat periytyä vuosien takaa.

### **OMA PARADIGMA?**

Olivat syyt ulkopuolisen työnohjauk-  
sen niukkaan käyttöön mitkä tahansa,  
pelastuslaitosten työnohjaajien rekry-  
toinnissa on tyyppillistä suosia alaa tun-  
tevaa ja alalla työskennelleitä työn-  
ohjaajia. Tähän sisäpiirin suosimiseen  
sisältyvät omat riskinsä, jotka on syytä  
tunnistaa.

On selvää, että alan sisältä tulleen  
ohjaajan on vaikeampi havaita ja ky-  
seenalaistaa alan sisäisten uskomusten  
legitimiteettiä. Työnohjauksen luotta-  
muksellisen ilmapiirin luomisessa pe-  
lastuslaitosveljeydestä on epäilemättä  
hyötyä, mutta vaarana on, että ohjaaja  
tulee imaistuksi ohjattavan porukkan-  
sa mukaan: olettamusten kyseenalais-  
tajasta niiden vahvistajaksi.

Toinen, jopa merkittävämpi riski  
on, että pelastuslaitoksille alkaa kehit-  
tyä oma työnohjauksen paradigma.  
Alan sisäisten työnohjaajien kokemus  
työnohjauksesta rajoittuu usein pelas-  
tuslaitosten sisälle. Näin suppea koke-  
mus ohjaustyöstä johtaa ohjauksen  
painottumiseen: työnohjaus saatetaan  
nähdä pelkkänä ongelmatilanteiden  
ratkaisutyökaluna, opetuksellisena tai  
työsuojelullisena menetelmänä.

Lisäksi esimerkiksi pelastusalan ta-  
pa painottaa esimieskoulutusta opera-  
tiiviseen johtamiseen henkilöstöjohta-  
misen sijaan luo houkutuksen käyttä-  
ä työnohjausta eräänlaisena esimiestyön  
täydennyskoulutuksena.



## **NIKI HAAKE**

**Työnohjaaja ja palomies**

**Valmistunut 2016 työnohjaajaksi  
JHL-opistosta**

**Työskentelee tällä hetkellä SPR:llä  
hankesuunnittelijana.**

### **VARMISTUS TILAAJAN KÄSITYKSISTÄ**

Haasteista huolimatta työnohjaus on  
antanut ja sillä on edelleen paljon an-  
nettavaa pelastustoimelle. Tätä työtä  
me työnohjaajat teemme yhdessä.

Tulipa työnohjaaja pelastuslaitok-  
selle mitä reittiä tahansa, on syytä  
muistaa, ettei työnohjaus ole pelastus-  
laitoksissa vielä vakiintunutta toimin-  
taa. Siksi jokaisen työnohjaajan olisi-  
kin hyvä jo sopimusta tehdessään pitää  
erityistä huolta siitä, että myös tilaajal-  
la on riittävä käsitys siitä, mitä ollaan  
tilaamassa.

Työnohjausta ja sen käyttöä kannat-  
taa jatkaa pelastuslaitoksissakin, jotta  
työyhteisöt voivat paremmin ja kehit-  
tyvät avoimmiksi. ●●

## TYÖNOHJAUS TYÖKYVYN VARHAISENA TUKENA

Kun työskentelin pelastuslaitoksen henkilöstöpäällikkönä Keski-Suomessa, työnohjaus nousi satunnaisesti esille. Tuolloin en itse vielä ollut koulutautunut työnohjaajaksi. Työnohjausta oli mahdollista saada, mutta eipä sitä juurikaan kysytty, toivottu tai sen mahdollisuuteen tartuttu, vaikka sitä olisi tarjottu. Vastauksena oli yleensä, että yhteisöllisyys ja oma työporukka ovat apuna, tukena ja keskustelukumppanina eli ”kyllä me selvitään”.

**Niki Haake** kirjoittaa, että ulkopuolisen toimijan voi olla vaikea päästä sisään pelastuslaitoksen kulttuuriin varsinkin suljetun urakehityksen ja etenemisen polkujenkin takia. Tunnistin tämän itsekkin.

Toisaalta koin alan ulkopuolelta tulleena hyvin lämpimän vastaanoton ja kiinnostuksen tuomiani toimintamalleja kohtaan, vaikka yhteentörmäyksiäkin varmasti oli. Lopulta oli tietyllä tavalla raskasta irtautua tuosta yhteisöstä, kun muutin pois paikkakunnalta ja siirryin uudenlaiseen yhteisöön.

Pelastuslaitosten työnohjauksessa näkökulma ja käsitys siitä suuntautuvat työn luonteeseen. Se koetaan eräänlaisena rankojen tilanteiden purkuna, työyhteisön ristiiriitojen ratkaisemisena tai kuten Haake kirjoittaa, esimiesten täydennyskoulutuksena erityisesti henkilöstöjohtamisessa. Tällekin on tilauksensa, kuten Sytyttäjät-työpajamallikin osoittaa.

Työnohjauksen näkökulmaksi kaipaisin kuitenkin pelastuslaitoksilla työuran muutosten pohtimista työntekijän omista lähtökohdista. Ikääntyminen, uupuminen, terveydelliset ongelmat tai omat intressit ovat aihepiirejä, joista työntekijöiden olisi hyvä päästä tuetusti pohtimaan.

Näitä tässä jutussa esitellyt hankkeet ovat osittain olleetkin, mutta lähinnä esimiestä tukien. On kuitenkin fakta, että palomies ei välttämättä 60-vuotiaana ole fyysisesti siinä kunnossa, mitä työ häneltä vaatisi. Palomiesten eläkeikä on nykyään sama kuin muillakin kunta-alan työntekijöillä. Jokainen palomies ei myöskään halua, eikä voi siirtyä urallaan vertikaalisesti eteenpäin.

Ehdottaisinkin pelastuslaitosten työnohjauksiin näkökulmaksi, miten sillä voisi tukea työntekijöiden ammatillista ”elämäkaarta”. Toisin sanoen, mieltä paljon ennen ”viimeistä pisaraa” muitakin ratkaisuja, työelämän uudelleen järjestelyjä ja olla jopa se ”Pelle Peloton”, joka luo ja jopa myy uuden työnkuvan pelastuslaitosten sisällä itselleen. Näitäkin sain kunnian olla näkemässä!

Ainakin tavoitteena voisi olla ajattelun herättäminen, mitä sitten, jos minä olenkin se, joka ei pysty olemaan eläkeikään saakka pelastajan työssä. Työnohjauksella olisi siis oiva paikka vahvistaa jokaisen ammatillista toimijuutta etupainotteisesti, jotta tyydyttävä ja palkitseva työura olisi mahdollinen ilman totaalista kriisiä, mikäli työkyky sattuu heikentymään olennaisesti.

**MAARIT  
NURMIJOKI-MATILAINEN**  
työnohjaaja,  
henkilöstöpäällikkönä Keski-Suomen  
pelastuslaitoksella v. 2011-2013