

Jarmo Haapanen

**ONGELMATILANTEIDEN PROSESSOINTI
PELASTUSLAITOSTEN ESIMIESTEHTÄVISSÄ**

**Opinnäytetyö
KESKIPOHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen – koulutusohjelma
Huhtikuu 2011**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikka ja liikenne	Aika Huhtikuu 2011	Tekijä/tekijät Jarmo Haapanen
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen - koulutusohjelma		
Työn nimi Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä		
Työn ohjaaja KTT Pekka Nokso-Koivisto, HTT Juhani Palojärvi		Sivumäärä 92 + 3
Työelämäohjaaja Pelastusjohtaja, HTM Piia Vähäsalo		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia pelastuslaitosten ylimmän johdon sekä lähellä miehistötasoa olevien palomestareiden ja alipäällystön näkemyksiä henkilöjohtamiseen liittyvistä ongelma- ja häiriötilanteista, niiden mahdollisista perussyistä ja näiden tilanteiden prosessoinnista esimiestyössä. Tarkoituksena oli näiden pohjalta löytää keinoja ja työkaluja siihen, miten henkilöjohtamista, ihmisten johtamista voitaisiin pelastuslaitoksissa kokonaisvaltaisemmin kehittää.</p> <p>Pelastuslaitokset ovat henkilötyövaltaisia työyhteisöjä. Organisatorisesta ja henkilöjohtamisen näkökulmasta pelastuslaitokset ovat mielenkiintoisia siksi, että ne ovat kriisiorganisaatiota. Niitä tarvitaan lähes aina kun yhteiskunnassa tai ympäristössä tapahtuu jokin onnettomuus tai sellaisen uhka. Näissä onnettomuuksissa ainoa oikea menetelmä, jolla pelastustoiminnan johtaja voi johtaa, on autoritäärinen, eli lähes sotilaallinen johtamistapa. Sen sijaan paloasemilla päivittäisessä johtamisessa ei enää nykyaikana autoritäärinen johtamistapa toimi, vaikka organisatorisesta näkökulmasta pelastuslaitokset ovat hyvin hierarkkisesti organisoituja. Ihmiset on kyettävä motivoimaan työtehtäviinsä ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin muulla tapaa kuin vain käskemällä.</p> <p>Tutkimus osoitti sen, että yleiset ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät teoriat toimivat lähes sellaisenaan myös pelastuslaitoksissa, niitä ei vain ehkä osata käyttää läpi koko linjaorganisaation. Tutkimuksen perusteella pelastuslaitosten ylimmällä johdolla ja työnjohtotasolla työskentelevillä esimiehillä on lähes samansuuntaisia näkemyksiä ongelmista sekä henkilöjohtamisen kehittämistarpeista.</p> <p>Opinnäytetyöhön sisältyy muutama esitys keinoiksi kehittää henkilöstöjohtamista pelastuslaitoksissa.</p>		
Asiasanat Esimiesosaaminen, häiriötilanteet, ihmisten johtaminen, ongelmatilanteet, pelastuslaitos, työyhteisön johtaminen.		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date April 2011	Author Jarmo Haapanen
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis Processing problem situations in foreman tasks of the fire and rescue services		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto, Juhani Palojärvi	Pages 92 + 3	
Supervisor Piia Vähäsalo		
<p>The aim of this thesis was to study the opinions of fire and rescue departments' top management, executive fire officers and fire sub officers working close to fire-fighters, about problem and disturbance situations concerning human resource management; the reasons for these situations and how they are processed in foreman tasks. Based on this information, the purpose was to find means and tools to develop the management and leadership in fire and rescue departments.</p> <p>Fire and rescue departments depend on human resources. From an organizational and managerial point of view fire and rescue departments are interesting because they are vital organizations in acute crisis and accidents. They are practically always needed when some kind of accident or a threat of an accident is taking place in society or in the region. In these accidents the only right method to command is authoritarian, almost military-like. At fire stations, however, in everyday management the authoritarian way is nowadays no longer an applicable method to command the personnel, even though from an organizational point of view fire and rescue departments are organized very hierarchically. The personnel must be motivated for their tasks and they must commit themselves to the objects of the organization in some other way than only by commanding.</p> <p>This study indicated that the universal theories about leadership and management are also effective in fire and rescue departments' daily management. Perhaps they cannot simply be used throughout the organization. Based on the findings of this study, fire and rescue departments' top management, executive fire officers and fire sub officers have nearly similar opinions on leadership problems and on how we should develop management and leadership.</p> <p>This thesis contains some propositions on developing leadership in fire and rescue departments.</p>		
Key words Command, executive fire officers and fire sub officer's leadership know how, Fire and rescue department, leadership, management, problem and disturbance situations.		

ESIPUHE

Aiheen tälle työlle antoi pelastusjohtaja Piia Vähäsalo. Hänet tunnetaan pelastusalalla henkilöstöjohtamisen osaajana sekä hyvän työilmapiirin omaavan ja henkilöstölle vaihtamismahdollisuudet järjestäneen pelastuslaitoksen johtajana. Aiheen valintahetkellä Vähäsalo työskenteli oman työn ohessa valtakunnallisen pelastuslaitosten ja Kuntaliiton kumppanuushankkeen projektipäällikkönä. Hänen aihe-ehdotukseensa minun oli helppo tarttua, sillä henkilöstöjohtaminen ja ihmisten johtaminen on aina kiinnostanut itseänikin.

Työni eteni vaihtelevalla tavalla. Alkuvaihe oli reipas mutta repaleinen. Oikeista johdolangoista oli ensin hieman vaikeuksia saada kiinni, mutta kun ne löytyivät, alkoi työ sujua. Sitten tuli vastaan suuri muutos omassa työnkuvassani 2009 keväällä. Pelastusjohtajamme jäi virkavapaalle hoitamaan päätoimisesti projektipäällikön tehtävää ja minut nimitettiin hänen sijaisekseen. Ensin 4 kuukautta, sitten 6 kuukautta ja sen jälkeen vs. pelastusjohtajan pestiä tuli vielä 13 kuukautta lisää. Tuossa uudessa tehtävässäni päätin aluksi laittaa opinnäytetyön tekemisen suosiolla hetkeksi sivuun ja keskittyä täysillä pelastusjohtajan tehtävään ja rooliin. Kun ensimmäisen neljän kuukauden jälkeen tuli jatkoa sijaisuuteen, aloin jälleen koota ajatuksiani ja tausta-aineistoa opinnäytetyöhöni. Tosissani pääsin kuitenkin tekemään tätä työtä vasta 2010 vuoden alussa. Taustalla oli koko ajan ollut stressaava tunne, että työ on saatava valmiiksi, periksi en missään vaiheessa suostunut antamaan. Tässä se nyt sitten on, arvioitavana ja riepotehtavana. Toisaalta työni pelastusjohtajan sijaisena 23 kuukauden ajan toi varmasti tähän opinnäytetyöhön uutta näkemyksellisyyttä, ilman tuota aikaa olisi sisältö varmaan ollut köyhempi.

On kiitosten aika. Ensinnäkin kiitokset työnantajalleni Ylivieskan kaupungille ja Jokilaaksojen pelastuslaitokselle oman osaamisen kehittämiseen kannustavasta työilmapiiristä, joka edesauttaa opintojen toteuttamista. Kiitoksia pelastusjohtaja Piia Vähäsalolle siitä, että hän antoi opinnäytetyön perusidean sekä osaltaan ohjasi tätä työtä. Yliopettaja Pekka Nokso-Koivistoa ei voi kiitettävien listalta unohtaa missään tapauksessa. Hän omalla leppoosalla, mutta jämäkällä persoonallaan kannusti tekemään työtä ja ohjasi sisällössä ja rakenteessa oikeaan suuntaan. Varmaan hän on ollut osaltaan huolissaan opinnäytetyön valmistumisesta ja siltä osin häneltä tarvittiin vielä kärsivällisyyttäkin. Opiskelijakaveria Jaakko Pukkista ei voi liioin olla mainitsematta. Haimme toisistamme tietämättä aikanaan Pelastusopistoon AMK -opintoihin ja jälleen toisistamme tietämättä näihin ylemmän AMK -tutkinnon opintoihin, olimme jälleen opiskelijakavereita. Jaakko onnistui tekemään oman opinnäytetyönsä aikataulussa ja hän itse valmistui kesällä 2009. Sen jälkeen hän on kiitettävällä ja omalla persoonallisella tavallaan kannustanut minua oman opinnäytetyöni loppuun saattamiseen.

Kiitokset myös kaikille pelastusjohtajille jotka myötävaikuttivat tämän työn edistymiseen osallistumalla teemakyselyyn tai tuplatiimityöskentelyyn. Kiitokset palomestareille ja alipäällystön edustajille jotka osallistumisellaan teemahaastatteluun edistivät työn onnistumista. Unohtaa ei voi myöskään Palosuojelun edistämässätiötä, joka myöntämänsä apurahan myötä kannusti minua tekemään tutkimuksen pelastusalaa koskettavasta aiheesta.

Viimeisimpänä, mutta ei missään tapauksessa vähäisimpänä, haluan esittää lämpimät ja rakkaat kiitokset puolisolteni Tuulalle. Ilman hänen myötäelämistään vuosien saatossa kaikissa opinnoissani ja tämän opinnäytetyön kiivaimmissa valmisteluvaiheissa, tämä ei olisi valmistunut koskaan. Tyttärilleni Hennalle ja Jonnalle kuuluu myös kiitos, koska omalta osaltaan he ovat joutuneet elämään isänsä opiskelujen vaikutuspiirissä ja sietäneet fyysistä ja henkistä poissaoloani perheen yhteisen vapaa-ajan parista.

Toivon, että tämän tutkimuksen myötä pystyn auttamaan pelastuslaitoksissa esimiestehtävissä olevia tai niihin opiskelevia ennaltaehkäisemään ja käsittelemään henkilöjohtamisessa ilmitulevia ongelmatilanteita entistä paremmin. Tästä syystä tutkimuksen ja sen tulosten perusteella harkitsen erikseen sen, laadinko pelastustoimen esimiesasemassa toimiville suunnatun oppaan tai opetusmateriaalin pelastuslaitosten palomestari- ja alipäällystöasemassa olevien henkilöjohtamisen täydennyskoulutuksen tueksi.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
ESIPUHE
SISÄLLYS
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. TYÖYHTEISÖN ONGELMATILANTEIDEN TEORIAUSTA	4
2.1 Työyhteisön johtaminen	4
2.1.1 Ihmisten johtaminen	5
2.1.2 Työyhteisödynamiikka.....	7
2.1.3 Työyhteisön toimivuuden perusvaatimukset	9
2.1.4 Organisaatiokulttuuri	13
2.1.5 Esimiestyö ongelmatilanteissa	15
2.2 Työyhteisön ongelmatilanteita ja niiden käsittelyn esteitä.....	20
2.2.1 Ongelmien käsittelyä organisaatioissa	25
2.2.2 Ongelmien käsittelyn vaikeuksia	27
2.3 Työyhteisön ongelma- tai konfliktikierte	28
2.4 Ongelma- tai konfliktikierteen seuraukset	32
2.5 Ongelmien käsittelyn vaihteellisuus	34
3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PELASTUSLAITOKSISSA	41
3.1 Henkilöstöjohtaminen pelastusalan peruskoulutuksessa	42
3.2 Henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutus pelastustoimessa.....	43
4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN	45
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	45
4.2 Tutkimuksen kuvaus	46
4.3 Tutkimuksen pääongelma ja sen rajaus	48
4.4 Pelastusjohtajien teemakyselyn kysymykset ja tuplatiimin ongelma	49
4.5 Palomestari- ja alipäällystötason teemahaastattelun kysymykset	50
4.6 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus.....	51
5. TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI JA TULOKSET	55
5.1 Pelastuslaitosten ylimmän johdon näkökulma	55
5.2 Palomestareiden ja alipäällystön teemahaastattelujen vastaukset	61
5.3 Tuplatiimin analyysi.....	72
5.4 Yhteenveto analysoinnista ja tuloksista	75
5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	82
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	85

LÄHTEET
LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit	9
KUVIO 2. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus	14
KUVIO 3. Ristiriitatilanteiden toimintamallit	15
KUVIO 4. Työyhteisön ongelmien ja konfliktien käsittely	35
KUVIO 5. Tutkimuksen viitekehys: ongelmatilanteiden prosessointi	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Työyhteisön toiminnan vastakkaiset puolet	8
TAULUKKO 2. Työyhteisön onnistumiskiirteen malli	33
TAULUKKO 3. Ongelmien käsittelyn ensimmäisen tapaamisen asialista	37
TAULUKKO 4. Ongelmien käsittelyn periaatteita	37
TAULUKKO 5. Alkuvaiheen ongelmien käsittelyprosessi	39
TAULUKKO 6. Tutkimuksessa selvitettäviä asioita	48
TAULUKKO 7. Pelastusjohtajille osoitetun teemakyselyn kysymykset	49
TAULUKKO 8. Palomestareiden ja alipäällystön teemahaastattelun kysymykset	50
TAULUKKO 9. Teemahaastatteluun vastanneiden ammatillinen peruskoulutus	54
TAULUKKO 10. Pelastusjohtajilta kysymykseen 1 tulleiden vastausten tiivistelmä	55
TAULUKKO 11. Pelastusjohtajilta kysymykseen 2 tulleiden vastausten tiivistelmä	57
TAULUKKO 12. Pelastusjohtajilta kysymykseen 3 tulleiden vastausten tiivistelmä	58
TAULUKKO 13. Pelastusjohtajilta kysymykseen 4 tulleiden vastausten tiivistelmä	59
TAULUKKO 14. Pelastusjohtajilta kysymykseen 5 tulleiden vastausten tiivistelmä	60
TAULUKKO 15. Työnjohtotason kysymyksen 1 vastausten tiivistelmä	61
TAULUKKO 16. Työnjohtotason kysymyksen 2 vastausten tiivistelmä	62
TAULUKKO 17. Työnjohtotason kysymyksen 3 vastausten tiivistelmä	63
TAULUKKO 18. Työnjohtotason kysymyksen 4 vastausten tiivistelmä	64
TAULUKKO 19. Työnjohtotason kysymyksen 5 vastausten tiivistelmä	65
TAULUKKO 20. Työnjohtotason kysymyksen 6 vastausten tiivistelmä	65
TAULUKKO 21. Työnjohtotason kysymyksen 8 vastausten tiivistelmä	66
TAULUKKO 22. Työnjohtotason kysymyksen 9 vastausten tiivistelmä	67
TAULUKKO 23. Työnjohtotason kysymyksen 10 vastausten tiivistelmä	68
TAULUKKO 24. Työnjohtotason kysymyksen 13 vastausten tiivistelmä	70
TAULUKKO 25. Työnjohtotason kysymyksen 14 vastausten tiivistelmä	71
TAULUKKO 26. Tuplatiimin alustuksessa käytetty Top 4-listaus	73
TAULUKKO 27. Tuplatiimissä esille tulleet ongelmien vähentämiskeinot	73
TAULUKKO 28. Tuplatiimin jälkeisen vapaan keskustelun ydinasiat	74

1. JOHDANTO

Pelastuslaitokset ovat henkilötyövaltaisia työpaikkoja. Yhtään palotarkastusta, turvallisuuskoulutusta, asiakasneuvontaa tai pelastustehtävää ei kyetä suorittamaan ilman pelastustoimen työntekijää. Pelastusajoneuvot, niissä oleva sammutus- ja pelastuskalusto sekä tietotekniikka ovat vain pelastustyötä tekevien ihmisten apuvälineitä.

Pelastuslaitokset ovat kriisiorganisaatioita, joita tarvitaan lähes aina kun yhteiskunnassa tapahtuu jotain normaalista arjesta epäsuotuisasti poikkeavaa, onnettomuuksia tai onnettomuuden uhkatilanteita. Tällöin puhutaan pelastustoiminnasta ja sen johtamisesta, eli hälytystehtävistä. Niissä ainoa oikea tapa johtaa on autoritääriinen johtamistyyli, jolloin pelastustoiminnan johtaja johtaa alaisenaan olevia käskyillä, jotka voivat olla hyvin lyhyitä toimintakäskyjä tai vain hieman laajempia tehtäväkäskyjä. Pelastustoiminnassa ei alaisten motivointiin ja annettujen käskyjen perustelemiseen käytetä juuri lainkaan aikaa. Johtaminen pelastustehtävissä painottuu siten hyvin pitkälle asioiden johtamiseen. Sen sijaan paloasemilla, niin sanotussa asemapalvelussa ei autoritääriinen johtamistapa ja pelkkä asiajohtaminen toimi enää nykyihmisiin, eikä nykytyöyhteisöihin. Tämän vuoksi paloasemilla esimiesten on kyettävä johtamaan ihmisiä asioiden lisäksi.

Joidenkin epävirallisten, mutta yleisesti esillä olleiden arvioiden mukaan pelastuslaitosten henkilöstön työajasta vain noin 5 % kuluu varsinaiseen pelastustoimintaan. Muu työaika kuluu toimintavalmiuden ylläpidon edellyttämiin hyvinkin erilaisiin työtehtäviin kuten täydennyskoulutukseen ja harjoitteluun, kaluston huoltoon ja kunnossapitoon, toiminnan suunnitteluun sekä luonnollisesti myös erilaisiin asiakaspalvelutehtäviin, jotka liittyvät lähinnä onnettomuuksien ennaltaehkäisytyöhön. Siten voidaan vetää karkea johtopäätös, että vain 5 % työajasta voidaan johtaa pelastustoiminnan johtamismenetelmiä käyttäen ja 95 % työajasta on osattava johtaa ihmisiä muita johtamismenetelmiä käyttämällä.

Pelastustoimi koki historiansa ehkä suurimman mullistuksen 2004 vuoden alussa, kun maahamme muodostettiin entisten noin 400 kuntakohtaisen palolaitoksen sijaan 22 alueellista pelastuslaitosta. Vuonna 2009 pelastuslaitoksissa työskenteli 5013 vaki-

naista henkilöä. Heistä pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö jakaantui seuraavasti: päällystää 486, alipäällystää 420, miehistää 2.651. Ensihoitopalveluissa työskenteli 819 henkilöä ja muuta henkilöstöä oli 637. Sivutoimista ja vapaaehtoishenkilöstöä on lisäksi eri pelastuslaitoksissa tai niiden sopimuspalokunnissa noin 15.000.

Uusien alueellisten pelastuslaitosten organisaatiolle ei asetettu minkäänlaisia reunaeh-toja, vaan ne voitiin organisoida kukin eri tavalla. Oleellista oli, että lakisääteinen palvelutuotanto toimii ja on riittävän laadukasta. Tämän organisointivapauden myötä pelastuslaitosten organisaatiot, johtamisjärjestelmät sekä niistä rakentuva organisaatiokulttuuri voivat poiketa nykyään suurestikin toisistaan. Tyypillistä kaikille on kuitenkin jonkinasteinen linjaorganisaatio ja joissakin pelastuslaitoksissa sitä täydentää tiimimäinen tai prosessimainen ajattelu palvelutuotantoa kehittävässä tehtävässä. Syyskuussa 2010 kokoamani tiedon perusteella vuosina 2009 – 2010 kuusi pelastuslaitosta oli uudistanut organisaatiotaan ja vuosien 2011 – 2012 aikana kymmenen pelastuslaitosta aikoo uudistaa organisaatiotaan.

Pelastuslaitosten henkilöstöjohtamista on aika ajoin kritisoitu huonoksi. Joskus näitä kriittisiä kannanottoja on näkynyt myös julkisuudessa yleisönosastokirjoituksina tai muuna jotain pelastuslaitosta koskevana arvosteluna. Usein niissä on ollut havaittavissa henkilöstön pahaa oloa tai työilmapiiriongelmiä, joissa joko suoraan tai epäsuoraan on kritiikin kärki ollut ihmisten johtamisessa. Arjessa enemmän tai vähemmän virallisissa kahvipöytäkeskusteluissa pelastusalan henkilöstön keskustelut kääntyvät usein eri pelastuslaitosten työilmapiiriin, johtamiseen ja esimiestyöhön.

Onko pelastuslaitosten henkilöstöjohtaminen todellakin niin huonoa miltä se eri yhteyksissä pulpahtelevien lehtikirjoitusten tai kahvipöytäkeskusteluissa kuuluvien juttujen valossa vaikuttaa olevan? Emmekö me osaa johtaa henkilöstöämme ihmisinä, vaan ainoastaan pelastustoimintaan koulutettuina asioina, koneina? Käytämmekö me joka paikassa meihin iskostettua pelastustoiminnan autoritääristä johtamistapaa, jossa esimies käskee ja alaiset tekevät sen mitä käsketään ilman perusteluja ja motivointia?

Pyrin tässä tutkimuksessa selvittämään onko pelastuslaitosten esimiestyössä vialla jotain sellaista, mikä saa aikaan edellä kuvattua kritiikkiä pelastuslaitosten johtamista ja pelastuslaitoksissa tehtävää esimiestyötä kohtaan. Keskityn tutkimuksessa erityisesti

pelastuslaitosten ylimmän johdon ja lähellä miehistöä työvuoron lähiesimiestehtävissä toimivien näkemyksiin esimiestyössä kohdattavista ongelma- ja häiriötilanteista. Mitä nämä ongelmatilanteet ovat, mistä ne johtuvat, miten niitä tunnistetaan sekä miten niitä prosessoidaan eri esimiestasoilla? Nämä henkilöjohtamisen ongelmatilanteet voivat aiheuttaa erilaisia häiriöitä työyhteisön toimintaan, työntekoon, työilmapiiriin ja pahimmillaan mahdollisesti jopa pelastustoiminnan suorituskykyyn ja siten asiakaspalvelun laatuun.

Ongelmatilanteiden *prosessoinnilla* tarkoitan tässä tutkimuksessa sitä kokonaisuutta, minkä pelastuslaitoksen työvuorossa työskentelevä esimies joutuu esimiestyössään kohtaamaan henkilöjohtamisessa esille tulevista ongelma- ja häiriötilanteista. *Prosessointi* tarkoittaa siis osiin purettuna ongelman tunnistamista, siihen reagoimista, sen käsittelyä, ongelman taustalla olevien syiden etsimistä ja löytämistä, ongelmasta oppimista sekä tämän prosessin perusteella mahdollisesti tehtäviä korjaavia toimenpiteitä, joiden avulla pyritään ennaltaehkäisemään uusia ongelmatilanteita.

Tutkimuksessani tulee esille kaksi käsitettä joita käytän lähes rinnakkain, mutta toistensa synonyymeinä en niitä pidä. *Henkilöjohtamisen ongelmatilanteella* tarkoitan lähinnä tilannetta, jossa yksittäisen työntekijän osalta on havaittavissa jokin yhteistyöhön tai työntekoon vaikuttava ongelma. *Häiriötilanteella* tarkoitan tilannetta, jossa yksittäisen työvuoron, paloaseman ja siten koko työyhteisön sisällä on kehittynyt tilanne, joka vaikuttaa työilmapiiriin tai työntekoon. Häiriötilanne koskettaa siten useampaa ihmistä, kuin vain yhtä työntekijää tai esimiestä.

Tutkimuksessa on siis tarkoituksena selvittää yleisimpiä pelastuslaitoksen esimiestyössä esille tulevia ongelma- ja häiriötilanteita, miten niitä prosessoidaan sekä yrittää löytää konkreettisia keinoja erilaisten henkilöjohtamisen ongelma- ja häiriötilanteiden ennaltaehkäisyyn ja siten myös esimiestyön kehittämiseen. Työ painottuu siten paloasemilla, eli asemapalveluksessa tehtävän ihmisten johtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esille nouseviin ongelmatilanteisiin. Työhön ei sisälly pelastustoiminnan johtamiseen liittyvien mahdollisten ongelma- tai häiriötilanteiden tutkimista.

2. TYÖYHTEISÖN ONGELMATILANTEIDEN TEORIAUSTA

2.1 Työyhteisön johtaminen

Organisaatio on tavoitteellista toimintaa varten oleva ihmisten yhteenliittymä, jossa keskeistä on johtajuus. Johtajuutta on ihmisten johtaminen yhteistä päämäärää kohti, leadership. Johtajan on kyettävä myös kokoamaan ja organisoimaan sisäiset resurssit siten, että ne vastaavat ympäristön asettamia vaatimuksia ja organisaatiolle asetettua strategiaa sekä tavoitteita. Tällöin voidaan puhua asioiden johtamisesta, eli managementista. (Kallio 2010.)

Leadership-johtamisessa ihmissuhdetaidot korostuvat. Ne ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet riippumatta siitä, onko kyse leadership vai management -suuntautuneesta johtamisesta ja esimiestyöstä. Esimiestyö on aina tilannesidonnaista. Alaisten valmiustaso ja organisaation tarkoitus ovat perusparametreja määriteltäessä millainen johtaminen on kulloinkin tehokkainta. Johtajan on hallittava perusasiat ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta sekä osattava huomioida kunkin tilanteen erityispiirteet. Kaksi keskeistä yhteistä nimittäjää kaikissa johtamisen määritelmässä ovat ihmisiin vaikuttaminen ja tavoitteisiin pyrkiminen. Organisaatorakenteen tärkeimpänä tehtävänä on toteuttaa työnjakoa ja koordinaatiota. Näiden yhteensovittaminen edellyttää myös yleensä aina johtamista. (Kallio 2010.)

Mikä on työpaikka ja työympäristö? Järvisen mukaan työn ja ihmisten yhteenliittymä muodostaa työpaikan (Järvinen 2004, 45). Viitala määrittelee että työpaikka on työympäristö, joka on käsitettävä sekä psyykkisessä että fyysisessä mielessä. Fyysisessä mielessä työympäristön tulisi antaa fyysisesti turvalliset työolosuhteet, jotka tukevat työntekoa. Työympäristön psyykinen vaikutus tulee siitä, miten työntekijä viihtyy työssään tai työpaikallaan. Työpaikalla ja työympäristöllä on siis vaikutusta siihen millaista työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä työntekijä kokee. Viitalan mukaan erityisesti johtaminen ja muiden henkilöstöön kohdistuvien toimintojen onnistuminen vaikuttavat siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työelämänsä. (Viitala 2007, 13 - 14.)

Työtyytyväisyyteen, -motivaatioon ja tuloksiin vaikuttaa työpaikan ilmapiiri. Ilmapiiri on vastaavasti osa työyhteisön tai organisaation kulttuuria. Työyhteisön inhimillisintä aluetta on ilmapiiri, mikä muodostuu työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ilmapiirin voi arvioida olevan hyvin vahvasti tunnevaltaisista asioista koostuva ja niitä on vaikea ohjata tai parantaa nopeasti erilaisilla päätöksillä tai säännöillä. Viitalan mukaan parhaimmillaan ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, keskeinen ilmapiiriin vaikuttava tekijä on johtaminen. (Viitala 2007, 14.)

2.1.1 Ihmisten johtaminen

Suomen kielessä ei ole suoria vastineita englanninkielisille johtamisen käsitteille *management* (asioiden johtaminen) ja *leadership* (ihmisten johtaminen), vaan niitä voi ilmaista yhdellä *johtaminen* sanalla. (Järvinen 2004, 45.)

Johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, työryhmät ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan. Tämäkään ei enää nykyisin riitä. - Ihmiset ja ryhmät pitää saada yhä enemmän itse ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ottamaan entistä enemmän vastuuta työnsä ja toimintansa kehittämisestä (Järvinen 2004, 18.)

Viitala määrittelee ihmisten johtamisen osaksi laajaa henkilöstöjohtamisen käsitettä, jossa on ihmisten johtamisen lisäksi mukana kaikki toiminta, joka liittyy työntekijöiden ja työnantajan välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen. Käytännön esimiestyössä näitä asioita on lähes mahdotonta selkeästi erottaa toisistaan, vaan ne nivoutuvat arjen työssä toisiinsa. (Viitala 2007, 20.)

Pelastuslaitoksen tärkein voimavara on työntekijät, mistä syystä on tärkeää auttaa heitä onnistumaan tehtävissään. Johtamisessa on kysymys siitä, että autetaan ihmisiä onnistumaan, vastuu on siis esimiehellä. Näille esimiehille on myös annettava kaikki mahdollinen tuki onnistuakseen tehtävässään. (Hintikka 2009, 51 - 52.) Pelastuslaitoksissa on panostettava ihmisten johtamiseen, jos halutaan parantaa palvelujen laatua. Ihmisten johtamisessa on oltava kontakteja ihmisiin, eli vuorovaikutuksessa heihin. Etäiseksi koetut esimiehet eivät edistä vuorovaikutusta, jolloin myös heidän esittämät asiat koetaan etäiseksi. (Lepistö 2006, 44.)

Johtamistyön perusongelmia ovat ihmisten motivointi ja heidän asenteisiinsa vaikuttaminen. Järvisen mukaan esimiesasemassa oleva voi vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, motivaatioon ja asenteisiin omalla toiminnallaan ja esimerkillään. Samalla on muistettava, että vaikuttamisessa on aina kyse vuorovaikutussuhteesta, johon osallistuvat molemmat osapuolet. (Järvinen 2004, 19.)

Esimies on aina avainasemassa ihmisten johtamisessa. Esimiehillä on tehtävässään Mintzbergin mukaan useita rooleja. Mintzberg jakaa johtajien roolit kaikkiaan kymmeneen eri rooliin. Osa niistä liittyy henkilösuhteisiin, osa tiedon siirtoon ja osa päätöksentekoon. Alla on esitetty tiivistelmä Mintzbergin tulkinnasta johtajan ja esimiehen erilaisista rooleista. (Mintzberg 1980, 59; Mintzberg 1990, 168 - 173.)

Keulakuva (figurehead). Johtamansa yksikön (vastuualueen) symboli. Edustus-tehtävät.

Ihmisten johtaja (leader). Oman yksikön (vastuualueen) ilmapiirin määrittely ja huolehtiminen siitä, että ihmiset tekevät työnsä.

Yhdyshenkilö (liaison). Yhteydenpito ulkopuolisiin henkilöihin ja ryhmiin, ”verkostotyö”.

Tarkkailija (monitor). Pysyminen selvillä siitä, mitä missäkin tapahtuu. Jatkuva työhön, henkilökuntaan ja organisaatioon liittyvä analyysi.

Tiedottaja (disseminator). Ulkopuolelta tulevan tiedon ja ohjauksen vastaanotto, suodattaminen ja välittäminen työntekijöille.

Puolestapuhuja (spokesman). Oman yksikön (vastuualueen) näkökantojen, toiveiden ja tiedon välittäminen ulospäin.

Yrittäjä (entrepreneur). Muutoksen ja kehittymisen edistäminen sekä ”taisteluhengen” osoittaminen ja vahvistaminen.

Häiriöiden käsittelijä (disturbance handler). Niiden ongelmatilanteiden käsittely, joita muut eivät kykene ratkaisemaan.

Voimavarojen sijoittelija (resource allocator). Voimavarojen osoittaminen sinne, missä niitä tarvitaan.

Neuvottelija (negotiator). Yllättävien (ennakoimattomien) ja/tai voimia sitovien neuvottelutilanteiden ratkaisu yksikön/vastuualueen sisällä ja suhteessa ulkopuolisiin tahoihin.

Konfliktit, ongelmat ja erilaiset ristiriidat kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen. Oleellista on se, että ne kyetään tunnistamaan ja niihin reagoidaan. Yhtenä työyhteisön tavoitteena tulisikin olla rakentava konfliktien ja ongelmatilanteiden hallinta. (Havunen & Lavikkala 2010, 25.) Esimiestyössä ongelmien ratkaiseminen on tärkeä osa esimiesosaamista ja -roolia aivan kuin muukin ammatillinen osaaminen. Ongelmanratkaisutaitojen opettelu ja harjaannuttaminen tuo varmuutta toimia ja madaltaa kynnystä puuttua ongelmiin ennen kuin ne pahenevat ongelmakierteiksi. Ongelmien tunnistaminen, niiden kehittymisen ymmärtäminen yhdistettynä esimiehen roolin sisäistämiseen, esimiehen oikeuksien ja velvollisuuksien tiedostamiseen sekä ongelmanratkaisutaitojen osaamiseen

ovat hyvänä perustana, jolla nopea ongelmatilanteiden tunnistaminen ja reagoiminen tulevat mahdollisiksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 18 - 19.)

Työpaikkojen konfliktiherkkyuden taustalla vaikuttavat muutosten ja epävarmuuden lisäksi kasvaneet yhteistyövaatimukset, sillä yhä useammin työtä tehdään erilaisissa työryhmissä, tiimeissä, projekteissa ja prosesseissa. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä ei voida pitää sen ongelmattomuutta, vaan sitä miten näitä ongelmia kyetään käsittelemään ja ratkaisemaan. Keskeistä esimiestyössä on, miten luoda parhaat edellytykset työyhteisön toiminnalle ja ennaltaehkäistä ongelmatilanteita. (Järvinen 2004, 15 - 16.) Esimiestyön keskeinen haaste on siinä miten esimies pystyy kiinnittämään huomiota työn kehittämiseen ja johtamiseen hyvällä esimiestyöllä sekä ongelmien ennakoivaan tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 17 - 18.)

2.1.2 Työyhteisödynamiikka

Eräs esimiestyön haaste tulee siitä, että erilaisten yksilöiden johtamisen lisäksi heidät on saatava toimimaan ryhmänä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008, 63). Ryhmille muodostuu ryhmähenki, joka on sen jäsenten kokema tunne ryhmässä vallitsevasta mielialasta, ilmapiiristä ja tunnelmasta. Ryhmän jäsenet vaikuttavat kukin osaltaan ryhmähenkeen ja ilmapiiriin. Ryhmän esimiehenä toimiva voi johtamisellaan nostaa ja ohjata ryhmähenkeä, tai myös helposti tuhota sen. (Åberg 2008, 37.)

Työyhteisön tuloksellisuus ja yhteistyö kehittyvät kun työyhteisö on tiedostanut kaikille yhteiset tavoitteet ja ymmärtävät tavoitteisiin pääsyn edellyttävän kaikkien työyhteisön jäsenten panosta. Työyhteisössä syntyy silloin positiivinen riippuvuus sen toisista jäsenistä, kun kaikki ajattelevat itsensä lisäksi myös muita ryhmän jäseniä. (Aarnikoivu 2008, 67.) Yhteistyö edellyttää, että työyhteisö on tietoinen tehtävistään ja riittävän yksimielinen niistä. Työyhteisön rakenteen on oltava niin selkeä ja yksinkertainen, että kaikki tietävät miten on toimittava sekä tiedettävä toistensa työroolit, oma roolinsa, kaikkien tehtävät ja vastualueet. (Järvinen 2004, 32 - 33.)

Työryhmien eräänä ongelmana on, miten ne pystyvät pitäytymään yhteisessä tehtäväsään, eivätkä luisu liikaa työhön kuulumattomiin asioihin. On luonnollista, että työyhteisöissä on muutakin elämään liittyvää kuin vain työnteko. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että työyhteisöllä pysyy selkeänä mielessä varsinainen työ, mutta samalla heidän on annettava tilaa ajatuksille ja keskustelulle työn ulkopuolelta. (Järvinen 2004, 32.)

Yleensä työyhteisöt liikkuvat kahden eri maailman välillä. Varsinaisen tehtävänsä parissa ne ovat ”työn maailmassa” ja liukuessaan siitä pois ne siirtyvät ”sisäiseen maailmaansa”, mitä kuvataan taulukossa 1. Esimiesten tehtävänä on tunnistaa nämä sekä pyrittävä pitämään työaikana työn maailma vallitsevana. (Järvinen 2004, 31.)

TAULUKKO 1. Työyhteisön toiminnan vastakkaiset puolet (Järvinen 2004, 31.)

Työn maailma	Sisäinen maailma
Toiminnan keskipisteenä on yhteinen työtehtävä	Toiminnan keskipisteenä on jokin muu kuin yhteinen työtehtävä
Edellyttää tietoista, järkipäistä ja tavoitteellista toimintaa	Toiminta on tiedostamatonta, irrationaalista ja spontaania
Edellyttää itsenäistä ajattelua ja yhteistyötä	Edellyttää ryhmäpaineelle alistumista ja itsenäisyydestä luopumista
Perustuu työhön liittyviin realiteetteihin	Perustuu kuulopuheisiin, uskomuksiin, mielikuviiin ja tunteisiin
Työroolit ja työnjako ovat keskeisiä	Henkilökohtaiset asiat ja ihmissuhteet ovat keskeisiä
Vaatii pitkäjänteisyyttä ja turhaumien sietoa	Lyhytjänteistä ja tuhrautumisen sietokynnys on matala
Vaatii aikuismaista ja yksilövastuullista toimintaa	Toimitaan lapsenomaisesti ja anonymisti
Vaatii ponnistelua, oppimista ja kehittymistä	Ei edellytä ponnistelua, oppimista ja kehittymistä

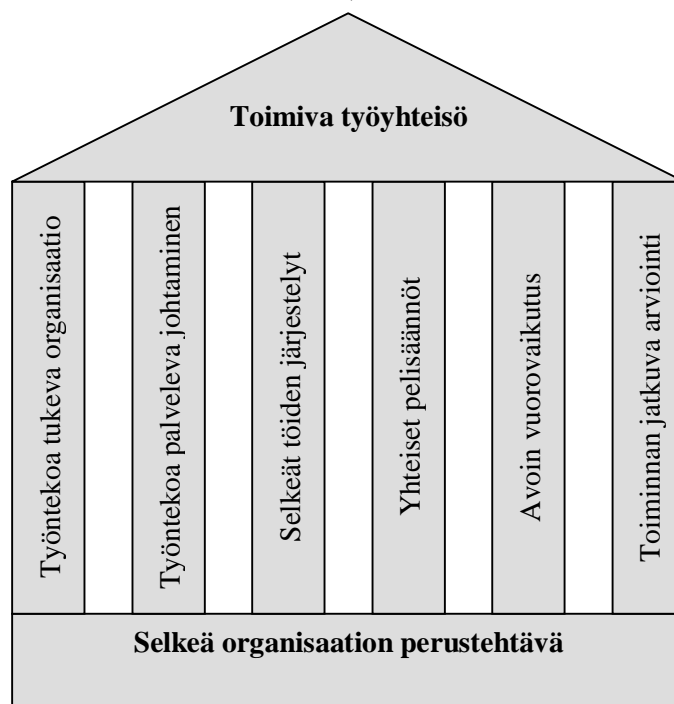
Jos työyhteisössä elää voimakas mielikuva ryhmäyhteisyydestä ja keskinäisestä yksimielisyydestä, keskinäinen viihtyminen ja yhdessäolo aletaan kokea tärkeimmäksi asiaksi. Kaikki työyhteisöt voivat ajautua pois työn todellisuudesta sisäisten kuvitelmiensä sekä tunteiden viettäviksi. Riski tähän on suuri muutos- ja ongelmatilanteissa sekä haasteettomassa tai huonosti motivoivassa työtilanteessa. (Järvinen 2004, 37 - 39.)

Työn lomassa on oltava tilaa myös tunnevaltaisille asioille ja huumorille. Ne helpottavat työntekoa ja yhteistyötä sekä parantavat työssä jaksamista. Esimiesten on harkittava milloin huumori ja yhteinen vapaa-ajan vietto palvelee työntekoa ja ilmapiirin kehittämistä ja milloin ei. Sisäiseen maailmaan viittaavia merkkejä ovat kahvitaukojen venyminen tai

työntekijöiden tarinointi toisten työpisteissä. (Järvinen 2004, 41 - 42.) Jos esimies itse liukuu työyhteisönsä sisäiseen maailmaan, eikä tunnista sitä itse, hän ruokkii esimerkiksi sisäisen maailman kehittymistä. Esimiesten on tunnistettava millaiset ryhmätilanteet saavat heidän oman harkintakyvyn heikkenemään ja ryhmässä vallitsevat tunnelmat uhkaavat viedä heidät mukaansa. Työyhteisölle on tärkeitä sellaiset esimiehet ja yksilöt, jotka kykenevät säilyttämään asemansa ja itsenäisyytensä huolimatta ryhmän yhteisyyden aiheuttamista merkittävistä paineista. (Järvinen 2004, 44.)

2.1.3 Työyhteisön toimivuuden perusvaatimukset

Toimivan työyhteisön perusvaatimuksia kuvataan kuviossa 1 pilarirakennelmalla. Jos yhdessäkin rakennelman pilarissa tai perustassa on ongelmia, siitä aiheutuu vaikeuksia työntekoon, työpaikan ilmapiiriin ja henkiseen hyvinvointiin (Järvinen 2004, 46). Työnteon perusedellytysten ollessa kunnossa ja kaikkien tiedostamia, muodostuu työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin myönteinen yhteisöllisyys ilmenee yhteisinä arvoina, yhteishenkenä, erilaisuuden hyväksymisenä, hyvänä ja avoimena vuorovaikutuksena, sekä erityisesti yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja samaistumisen muodostumisena. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)



KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2004, 46.)

Työyhteisön kaikkea toimintaa ja kehittämistä on tarkasteltava organisaation perustehtävästä käsin. Perustehtävän tulisi vastata kysymykseen mitä varten työyhteisö on olemassa ja perustehtävä yhdistää työpaikan ihmisiä. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on myös se, että siellä keskustellaan jatkuvasti työstä. Perustehtävää on aika ajoin tutkittava ja tarkennettava. (Järvinen 2004, 46 – 47.) Rakennettaessa toimivaa organisaatiota on tiedostettava sen olemassaolon tarkoitus, määriteltävä päämäärä sekä etsittävä keinot, joilla ne saavutetaan. Näiden perusasioiden määrittely ja kuntoon saattaminen on johdon pääasiallinen tehtävä. Jos perusasioiden hoitamisessa epäonnistutaan, on vaarana organisaation itseohjautuminen, joka aiheuttaa kehittymistä ja muutosta vaikeuttavan organisaatiokulttuurin muodostumisen. (Hintikka 2009, 41.)

Onnistuneen esimiestyön edellytys on, että tehdään oikeita asioita. Hyvä esimies kykenee keskittymään olennaiseen ja tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehenä. Esimiehen perustehtävän sisältö on johdettava työpaikan perustehtävästä. Johtamiselle on luotava konkreettinen sisältö, joka ilmenee tekoina ja toimenpiteinä työpaikan arjessa. Jos esimiehen rooli on epäselvä, on vaarana että hänen perustehtävänsäkin on epäselvä, eikä sen toteuttamiseen siten ole edellytyksiä. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Isoissa organisaatioissa kokonaisuus pirstoutuu, jolloin ihmiset hahmottavat vain oman työnsä, lähityöyhteisönsä tai ammattiryhmänsä toiminnan. Se aiheuttaa ammattiryhmien ja eri työyksiköiden välisiä tiedonkulku-, arvostus- yms. ongelmia. Saman organisaation eri työyhteisöjä vaivaava toisten töiden arvostuksen puuttuminen on korjattavissa siten, että nähdään yhteinen perustehtävä, jonka toteuttamisessa tarvitaan monia eri ammattiryhmiä, työyhteisöjä ja ihmisiä. (Järvinen 2004, 48 - 49.)

Organisaation on tuettava työntekoa. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää organisaatiolta joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti. Pyramidiorganisaation tilalle on kehitetty erilaisia joustavia organisaatiomalleja. Yhteistä niille kaikille on tavoite välttää monipor-taisia hierarkioita ja korvata ne joustavilla sekä matalilla organisaatorakenteilla. (Järvinen 2004, 49.)

Ongelmista ja kokemuksista on kyettävä oppimaan. Oppivassa organisaatiossa virheet, ongelmat ja ristiriidat ovat kehittämisen perusta. Ne on analysoitava, jotta niistä voidaan oppia sekä ennalta ehkäistä ongelmia. Oppivassa organisaatiossa työprosesseja tutkimal-

la pyritään löytämään ongelmat, eikä niissä haeta syytä henkilöistä, mikä johtaisi vain työntekijöiden keskinäiseen syyttelyyn. (Järvinen 2004, 52 - 53.) Sydänmaanlakka määrittelee oppivan organisaation seuraavasti:

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintotapojaan (Sydänmaanlakka 2001, 51).

Toisaalta Sydänmaanlakan mukaan kaikki organisaatiot oppivat ja siksi termi *oppiva organisaatio* ei ole kovin hyvä. Hän käyttääkin mieluummin termiä *älykäs organisaatio*, jolla on kolme keskeistä kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen: se osaa nähdä muutostarpeet hyvissä ajoin, oppii nopeammin kuin kilpailijat ja pystyy viemään uudet asiat nopeammin käytäntöön kuin kilpailijat. (Sydänmaanlakka 2001, 52.)

Johtamisen on palveltava työntekoa. Esimiehen rooli on valmentajamainen ja hän huolehtii työyhteisönsä toiminnan edellytyksistä. Johtajan ja esimiehen on oltava lähellä alaisiaan, mutta silti riittävän etäällä, jotta pystyy hahmottamaan kokonaisuuden. Esimiehen on oltava innostunut toiminnan kehittämisestä ja toimittava esimerkillisesti, sillä hänen toimintansa heijastuu aina työntekijöihin. (Järvinen 2004, 54 -55.) Yleensä johtamisessa erotetaan kaksi painopistesuuntaa. Managementissa on kyse tekniikoista ja johtamisjärjestelmistä joita käytetään, jotta asiat sujuvat. Henkilökohtaiset kyvyt taas ovat leadership -ominaisuuksia, mitkä tarkoittavat sitä, miten saa muut mukaansa tekemään asioita. (Åberg 2008, 65.) Esimiehen on myös kyettävä ennakoimaan ongelmatilanteita ja osattava reagoida niihin ajoissa. Kun riitelevät asiat kyetään ratkaisemaan ajoissa, ne eivät henkilöidy ja muutu ihmisten väliseksi ihmissuhdeongelmiksi. Mahdollisimman aikainen puuttuminen ongelmiin ja asioiden puheeksi ottaminen ovat oleellisia myönteisen lopputuloksen kannalta. (Havunen & Lavikkala 2010, 17.)

Töiden järjestelyjen selkeydestä ja tavoitteista huolehtiminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, sillä perustehtävä toteutuu aina yksittäisten ihmisten ja työyhteisöjen toiminnan myötä. Toimivan työyhteisön yksi perusedellytys on, että töiden organisointi ja tehtäväjako vastaa toimintaympäristön ja organisaation perustehtävän vaatimuksia ja eri osapuolet ovat siihen tyytyväisiä. Usein ongelmatilanteet johtuvat epäselvästä työnjaosta ja epämääräisistä tavoitteista. (Järvinen 2004, 55.)

Yhteiset pelisäännöt määrittelevät organisaation ja sen eri osien sisäisen toimintakulttuurin sekä työskentelyn hengen. Suurin osa pelisäännöistä on suullisia. Niitä on kyettävä arvioimaan ja tarvittaessa niitä on kyettävä muuttamaan tai tarkentamaan. (Järvinen 2004, 56.) Työyhteisön ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan osaamista. Vakavien ongelmien taustalla on usein ajatus, että olemme olettaneet ajan hoitavan ongelmat pois. Tämä on kuitenkin ensimmäinen askel siihen, että ongelmat pahenevat. Keskeinen rooli ongelmien ratkaisemisessa on esimiehillä. Perimmiltään on kyse siitä, miten ongelmiin ja konflikteihin suhtaudutaan, kyse on siis yhdestä pelisäännöstä. (Havunen & Lavikkala 2010, 18.)

Avoin vuorovaikutus työpaikalla on tärkeää ja sen on oltava mahdollisimman rehellistä, suoraa ja rakentavaa. Vuorovaikutusta edistää kevyt organisaatio ja tehokas tiedottaminen. Ne eivät kuitenkaan yksin riitä vaan vastuuta toimivasta vuorovaikutuksesta jää myös yksittäisille esimiehille ja työntekijöille. Esimiehen avoin vuorovaikutus tarkoittaa, että hän kertoo asiat aina suoraan niille, joita ne koskevat. Suora palaute, niin hyvässä kuin pahassa on myös oikeudenmukaista, silloin työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus oman näkemyksensä esille tuomiseen. (Järvinen 2004, 56 - 57.)

Toiminnan jatkuva arviointi on osa toimivaa työyhteisöä. Arvioinnin on oltava järjestelmällistä ja siihen on kehitettävä riittävät seuranta- ja palautejärjestelmät. Keinoina ovat ns. kovat mittarit, joilla seurataan tavoitteiden toteutumista ja ns. pehmeät mittarit, joilla seurataan organisaation toimivuutta ja työhyvinvointia. Osana toiminnan arviointia on oltava myös keskustelutilaisuuksia. Avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen ei tapahdu hetkessä, vaan esimiesten ja ylimmän johdon esimerkki sekä aloitteellisuus ovat keskeisiä kulttuurin muodostumisessa. Heidän on kyettävä asettamaan myös oma toimintansa arvioinnin kohteeksi ja pyydettyä siitä palautetta. Johdon ja esimiesten tulisi kin suhtautua avoimesti ja kiinnostuneesti henkilöstön esittämiin mielipiteisiin. (Järvinen 2004, 57 - 58.)

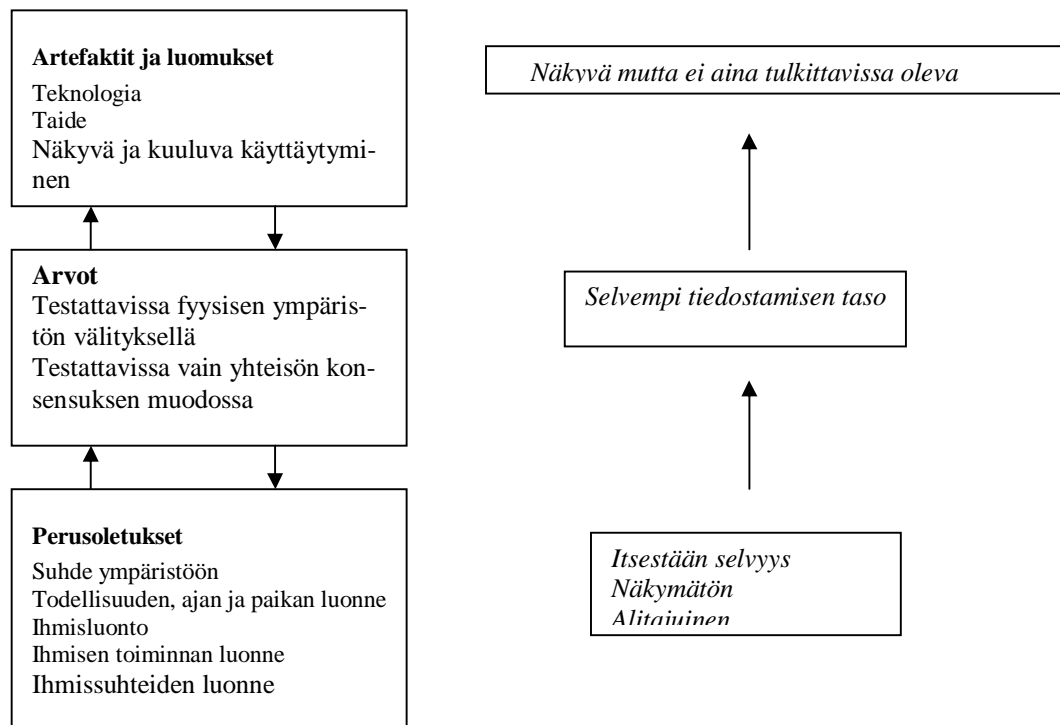
2.1.4 Organisaatiokulttuuri

Kaikkiin organisaatioihin muodostuu oma organisaatiokulttuurinsa. Se on organisaation jäsenten oppimisen ja yhteisten oletusten sekä itsestään selvinä pidettyjen asioiden lopputulos. Organisaatiokulttuurissa on useita tasoja. Osa niistä on näkyviä tai havaittavissa olevia ja osa on piilossa olevaa ja tiedostamatonta, kuten käsityksiä, tunteita, arvoja sekä uskomuksia. Havaittavissa olevia ovat erilaiset rakenteet ja totutut tavat toimia sekä julkaistut strategiat ja arvot. (Kasslin-Pottier 2009, 130 - 131.) Johtamis- ja esimiestyössä on ymmärrettävä myös organisaatiokulttuurin syntyyn ja kehittymiseen vaikuttavia mekanismeja. Ylimmän johdon tehtävänä on kehittää ja johtaa työyhteisön organisaatiokulttuuria, joka muodostaa työpaikan sisäisen hengen. Scheinin mukaan organisaatiossa on välttämätöntä ymmärtää kulttuuriin liittyviä asioita, jotta pystyisimme tulkitsemaan niissä tapahtuvia ilmiöitä ja määrittelemään asioiden tärkeysjärjestyksen johtajuuden ja johtajien kannalta. Johtajat luovat organisaatiokulttuureja ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaakin olla juuri kulttuurin luominen ja sen johtaminen. Kulttuuri ja johtaminen ovat selkeästi saman kolikon kääntöpuolia. (Schein 1987, 19 - 23.)

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuria ovat havaittavissa oleva säännönmukainen käyttäytyminen. Näitä ovat rituaalit, tavat, kehittyneet normit, arvot, työntekijöitä tai asiakkaita koskevaa toimintapolitiikkaa ohjaava perusfilosofia, pelisäännöt organisaatiossa selviämiseksi sekä ilmapiiri, joka välittyy tavasta, jolla organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa ulkopuolisten kanssa. Kulttuuri on ryhmäkokemuksen opittua tulosta, joka syntyy uusien kokemusten myötä ja se on muutettavissa, jos samanaikaisesti ymmärretään oppimistapahtuman dynamiikka. (Schein 1987, 23 - 27.)

Artefaktit ovat kulttuurin näkyvin taso, ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Vaikka artefaktien havaitseminen on helppoa, vaikeampaa on selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se mitä syvemmillä olevia rakenteita ne heijastelevat. Kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia *arvoja*, jotka ilmaisevat miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille miten ne ovat. *Perusoletukset* ovat ”käyttöteorioita”, käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusoletukset ovat yleensä

vastaansanomattomia ja kiistattomia. (Schein 1987, 32 - 38.) Kuviossa 2 kuvataan kulttuurin tasoja sekä niiden välistä vuorovaikutusta.



KUVIO 2. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32.)

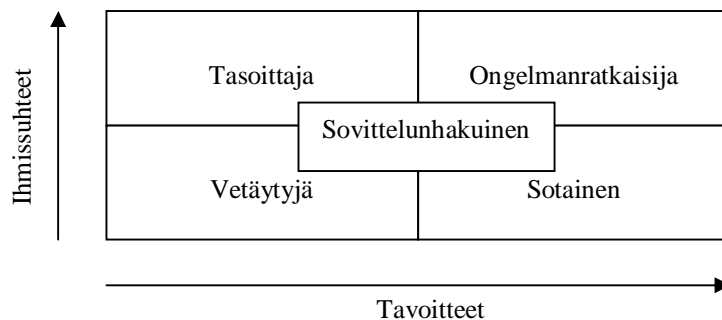
Henkilöstöjohtaminen määrittyy organisaatiokulttuurin arvoista käsin ja sopeutuu kulttuuriin. Toisaalta henkilöstöjohtaminen omalta osaltaan säilyttää, uudistaa ja luo organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Kulttuurin muuttaminen tarkoituksellisesti edellyttää pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista toimintaa. (Viitala 2007, 33 - 36.) Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa vuorovaikutus organisaatiossa työskentelevien ihmisten välillä. Vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaiseksi kulttuuri muodostuu. (Hintikka. 2009, 51.)

Aarnikoivun mukaan organisaation toiminnan perustan muodostaa organisaatiokulttuuri, joka on syntynyt tiedostamatta tai tiedostetusti määritellyistä normeista. Hänen mukaansa esimiehen on otettava organisaatiokulttuuri vakavasti, sillä se luo puitteet ja reunaehdot esimiehen toiminnalle ja toimintamahdollisuuksille. Kulttuurilla on voimaa kaataa organisaation tavoitteita tai tukea niitä. (Aarnikoivu 2008, 43.)

2.1.5 Esimiestyö ongelmatilanteissa

Työyhteisössä voi olla vaikeaa tietää, mistä jonkun työntekijän hankala käytös johtuu. Ongelmakäytöksen taustalla voi olla lähes mitä tahansa, ikävyyksiä vapaa-aikana tai kotiolosuhteissa, ristiriitoja tai kiusaamista työpaikalla, motivaatio-ongelmia, työpainetta, ilmapiiriongelmiä tai yhteistyöongelmia, jotka voivat tehdä kenen tahansa hankalaksi. (Kasslin-Pottier 2009, 21.) Toimintaympäristön muutokset säteilevät työyhteisöön muutoksia ja taloudellisten resurssien niukkuus tekevät organisaatioista konfliktierkkiä. Työyhteisön sisäisten ongelmien käsittely on keskeinen osa johtamistyötä. Johtamis- ja esimiestyötä tekevien on syytä arvioida, miten suhtautuvat työyhteisönsä ongelmatilanteisiin. Yksi tärkeimmistä syistä hankaliksi muodostuville ongelmille on, etteivät esimiehet ole puuttuneet niihin riittävän ajoissa. (Järvinen 2004, 59.)

Esimiesasemassa olevien on konfliktitilanteissa tärkeää tunnistaa oma reagoititapansa, silloin on mahdollista olla tietoinen omasta alitajuisesta toimintatavastaan. Tietoisuus antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja valita oma suhtautumistapansa. Erityisen tärkeää tämä on siksi, että omalla toiminnallaan esimies luo edellytykset ongelmien ja konfliktien rakentavaan käsittelyyn sekä hallintaan. Eräänä esimiestyön ongelmana on, että omaksutaan vain yksi tapa toimia, jota noudattaen pyritään hoitamaan kaikki ongelmatilanteet. (Havunen & Lavikkala 2010, 26 -28.) Havunen ja Lavikkala luokittelevat ristiriitatilanteiden toimintamallit kuviossa 3.



KUVIO 3. Ristiriitatilanteiden toimintamallit (Havunen & Lavikkala 2010, 28)

Näiden eri toimintamallien noudattajia Havunen & Lavikkala kuvaavat seuraavasti:

Vetäytyjä välttää konflikteja. Näin käyttäytyväälle ihmiselle ei tilanteessa ole tärkeää ihmissuhteiden ylläpitäminen, eikä tavoitteiden toteutuminen.

Sotaiselle käyttäytymismallille on tyypillistä ylivoimalla pakottaminen. Tavoite asetetaan kaiken muun yläpuolelle. Äärimmillään hän rankaisee ja kilpailee sekä luopuu ihmissuhteistaan tavoitteet saavuttaakseen.

Tasoittajalle ihmissuhteet ovat tärkeämpiä kuin toiminnan tavoitteet. Tasoittaja saattaa luopua tavoitteistaan pitääkseen ihmissuhteiden laadun mahdollisimman hyvänä.

Sovittelunhakuiselle ovat sekä omat tavoitteet, että tilanteen ihmissuhteet kohtuullisen tärkeitä. Tästä johtuu se, että hän ja muut eivät kokonaisuudessa voi saada sitä, mitä he haluavat.

Ongelman ratkaisijalle omat tavoitteet ja ihmissuhteet ovat tärkeitä. Ongelman ratkaisija pyrkii toimimaan ristiriitatilanteessa niin, että toista ei tavoitella toisen ehdoilla. (Havunen & Lavikkala 2010, 31 - 32.)

Johdon ja esimiesten tehtävänä on huolehtia toimintojen sujuvuudesta ja puututtava sitä haittaaviin ongelmiin. Ensisijaisesti ja myös viime kädessä vastuu toimintaa haittaavien ongelmien ja ristiriitatilanteiden käsittelystä on aina esimiehillä ja johdolla. Heillä on merkittävä rooli ongelmien käsittelykulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. Suuren henkilöstömäärän tai alueellisesti hajautetun toiminnan organisaatioissa ylimmän johdon näkemykset ja esimerkki välittyvät pitkälti linjajohdon kautta. Jos ylimmän johdon keskuudessa on vaikeita epäselvyyksiä tai ristiriitoja, ne säteilevät organisaation alemmille tasoille aiheuttaen myös niillä tasoilla ongelmia. (Järvinen 2004, 60 - 61.)

Ristiriidat ja ongelmat työyhteisössä voidaan nähdä myös mahdollisuuksina, eikä pelkästään uhkina. Ristiriita on tulkittavissa uhan lisäksi oireena jostain asiasta, joka vaatii kehittämistä. Ongelman tai ristiriidan käsittelyssä, tai sen jälkeen löytyy usein uusia, jopa innovatiivisia ratkaisuja ja uusia toimintamalleja. Siten ristiriidat voidaan nähdä myös osana kehittyvän työyhteisön arkea. (Aarnikoivu 2008, 73.) Joskus organisaatiot ja niiden vastuualueet saattavat olla niin mutkikkaita tai epäselviä, että esimiehet eivät tiedä mitkä heidän tehtävänsä ja vastuunsa ovat. Erityisesti tämä tilanne voi korostua organisaation kehittämistyön yhteydessä. Ongelmien ilmetessä on syytä arvioida aina myös johtamisrakenteita ja -käytäntöjä, jotta niissä mahdollisesti olevat ongelmien kehittymistä edistävät mekanismit voidaan korjata. Eräs esimies- ja johtamistyöhön lisävaikeuksia tuova elementti on esimiesten liian tiheä vaihtuvuus, jolloin pitkäjänteinen esimiestyö kärsii. (Järvinen 2004, 62 - 63.)

Esimiehen rooli työyhteisönsä ongelmien tai ristiriitojen osalta on hyvin merkittävä. Ongelmien taustalla voi olla virheellinen esimiehen rooli. Hän saattaa työskennellä liian erillään tai fyysisesti kaukana työyhteisöstä, jolloin hän etäännyy sen arjesta, tai esimies

on asettunut liian lähelle työyhteisöä ja sen jäseniä. Vain harva esimies on pohtinut tietoisesti asemaansa työyhteisössään. Moni esimiesasemassa oleva on eri yhteyksissä todennut, että jos joku olisi kertonut esimiehen tehtävistä, roolista ja asemasta enemmän niihin siirryttäessä, olisi säästyty monilta ongelmilta ja harmeilta. Erityisesti tällä on merkitystä niiden esimiesten osalta, jotka siirtyvät tehtäväänsä oman työyhteisönsä sisältä. Esimiehen rooli, sen tunnistaminen ja säilyttäminen ovat kuitenkin tärkeimpiä keinoja, joilla esimies voi hoitaa tehtäväänsä. (Järvinen 2004, 63.)

Esimiehen on saatava selkeä oikeutus ja mahdollisuus esimiestehtäviin, sillä esimiestyö ei onnistu, jos hän jää vain laatikoksi organisaatiokaavioon. Laadukkaan esimiestyön ja esimiehisyyden toteuttamiseksi on johdon määriteltävä esimiesrooli ja siten valtuutettava hänelle vallankäyttö esimiesroolissa. Vastaavasti esimiehen on sisäistettävä roolinsa. Organisaation jäsenten on myös ymmärrettävä esimiehen rooliin kuuluvat velvollisuudet ja oikeudet, mikä edellyttää sitä, että esimiehen rooliin liittyvät tehtävät ja tavoitteet on tehtävä organisaatiossa näkyviksi. (Aarnikoivu 2008, 28.)

Esimiehen rooli poikkeaa merkittävästi työyhteisön muiden jäsenten rooleista ja asemasta. Hänen tehtävänä on toimia välittäjänä työyhteisönsä, muun organisaation ja sen toimintaympäristön välillä, sekä huolehdittava työyhteisönsä työskentelyn edellytyksistä. Hänen on kyettävä tarkastelemaan työyhteisöään kokonaisuutena, joten hänen on oltava työyhteisönsä ja sen toimintaympäristön rajalla. Hän ei voi olla liian syvällä työyhteisönsä työn maailmassa saatikka sisäisessä maailmassa. Esimies, joka uppoutuu liikaa työyhteisön ihmissuhdeongelmiin ja tunteisiin, menettää kyvyn hallita kokonaisuutta ja helposti myös roolinsa esimiehenä. (Järvinen 2004, 64 - 65.)

Esimiehelle voi roolivaikeuksia tulla kahdesta näkökulmasta: liiallisesta läheisyydestä tai liiallisesta etäisyydestä. Liiallinen läheisyys voi ilmetä tilanteina, joissa esimies ei halua olla esimies tai työyhteisön kehittäminen ja muutokset saavat aikaan tilanteen, jossa esimies ei osaa ottaa uutta rooliaan. Tällainen tilanne voi tulla muutoksissa, joissa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia lisätään, jolloin esimies voi alkaa samaistua liikaa lähityöyhteisöönsä ja alaisiinsa. Hän purkaa ongelmiaan alaisilleen tai asettuu työyhteisönsä puolelle vaikeissa asioissa, alkaen arvostella omaa organisaatiota ja sen johtoa osoittaen väärää solidaarisuutta alaisilleen. Erityisen suuri riski roolivaikeuksille on, jos esimies valitaan työyhteisönsä sisältä. Esimiesasemassa hän ei voi toimia enää samoin

kuin alaisena. Riskiä lisää vielä erityisesti se, jos esimiehellä on ollut työyhteisössään hyvin läheisiä ystäviä. Työyhteisön sisältä esimiestehtäviin nouseville tulisikin työnantajan järjestää valmennusta uusiin tehtäviin. (Järvinen 2004, 66 -75.)

Liiallinen etäisyys voi johtua joko henkisestä tai fyysisestä etäisyydestä, jolloin esimies menettää kontaktinsa työyhteisöön ja alaisiinsa. Yhteydenpidon ja auktoriteetin pönkitäminen epäasiallisella toiminnalla voi tulla tällaisissa tilanteissa vastaan. Organisaatio-aseman lisäksi onkin tärkeää, miten esimies käyttää organisaation antamaa toimivaltaa, vaikka joutuu tekemään sen etäältä. Esimiehet joutuvat usein alaistensa yksilöllisten ja hyvin vaihtelevien tunteiden kohteeksi. Näihin työyhteisön ja sen jäsenten tunnepohjaisiin reaktioihin liian sisälle menemistä tulisi välttää, mutta ei niihin saa täysin välinpitämättömästäkään suhtautua. Esimies, joka välttää kokonaan tunneyhteyden työyhteisöön, saa aikaan tunteen, että esimies ei ymmärrä heitä lainkaan, eikä ole heistä kiinnostunut. Sekä alaisten, että omien tunteidensa myötä esimies saa paljon tietoa työyhteisön tilasta ja sen peloista sekä toiveista. (Järvinen 2004, 75 - 80.)

Muodollisen aseman ja vallan, sekä niihin liittyvän auktoriteetin kautta organisaation johto valtuuttaa ja oikeuttaa esimiehen toimimaan roolissaan. Esimiehen itsensä on vastaavasti ansaittava persoonallinen valtansa ja roolinsa alaistensa silmissä. Erityisen tärkeää organisaation ja johdon selkeä valtuutus ja tuki esimiehelle ovat tilanteessa, jossa työyhteisön jäsen nousee esimieheksi entisille työkavereilleen. Esimieheksi nousevan kanssa on syytä käydä läpi hänen tehtävänsä ja roolinsa huolellisesti. Hänen kanssaan on syytä keskustella toimenpiteistä, joilla hän ottaa roolinsa haltuun ja joita käyttäen hänen on hyvä toimia henkilöstönsä kanssa. Tuen osoituksena uudelle esimiehelle on myös henkilöstön kanssa käytävä läpi se, miten esimieheksi nousevan rooli muuttuu suhteessa työyhteisöönsä, mitä johto esimieheltä odottaa sekä mitkä ovat hänen vastuunsa ja toimivaltansa. (Aarnikoivu 2008, 28 -31.)

Terapeutiksi ryhtyminen on eräs virhe, jonka esimies voi tehdä ollessaan liian lähellä työyhteisönsä ihmissuhdeongelmia. Terapeuttisessa ilmapiirissä työntekijät alkaa tuntea, että työpaikalla olennaisempaa on hyvät ja läheiset ihmissuhteet, eikä niinkään työtehtävien asianmukainen suorittaminen. Työyhteisöä ei voi terapoida. Esimiesten, kuin myös työntekijöiden on muistettava, että työpaikalla ei tarvitse erityisesti pitää työkavereista, riittää kun kaikki hyväksyvät ja kunnioittavat toisiaan siten, että työt kyetään hoitamaan

asianmukaisesti ja yhteistyössä. Lähtökohtana on, että työntekijöitä yhdistävät työtehtävät, eivätkä työpaikan ihmissuhteet. (Järvinen 2004, 68 - 69.)

Jos esimies sortuu puolueellisuuteen ja suosikkijärjestelmän ylläpitämiseen, on epäonnistuminen esimiehenä liki varmaa. Yksittäisen tai useamman alaisen suosiminen työyhteisössä havaitaan hyvin nopeasti. Usein tällaisessa voi olla taustalla vahva riippuvaisuus työyhteisöstä tai sen jostain jäsenistä, mikä estää esimiestä saavuttamasta riittävää erillisyyttä ja itsenäisyyttä suoriutuakseen esimiestehtävistä. Riippuvuussuhteen voi aiheuttaa tilanne, jossa esimies on itse rikkonut pelisääntöjä omaa etuaan ajaakseen, jolloin hänen on vaikea kieltää sitä alaisiltaan. (Järvinen 2004, 72.)

Esimiehen on kyettävä tehtävässään hoitamaan miellyttävien asioiden lisäksi myös hankalia ja alaisilleen vähemmän miellyttäviä, negatiivisia asioita. Hänen on osattava käsitellä ne itse ja tuotava työyhteisölle tai niille, joille asia kuuluu, mahdollisimman viivytyksettä sekä annettava myös keskustelulle aikaa. Samalla kun hankalista asioista kerrotaan suoraan ja viivytyksettä, voidaan alaisten ensireaktiot niihin purkaa saman tien esimiehen ollessa vielä läsnä, eikä pelkän ilmoitusluonteisen asian käsittelyn jälkeen työyhteisön ja työntekijöiden epävirallisilla foorumeilla. (Järvinen 2004, 78 -79.)

Åbergin mukaan hyvät johtajat ja esimiehet osaavat käyttää hyväkseen henkilökohtaista vuorovaikutusta vaikeissa ja epäselvissä tilanteissa. Ikävistä asioista on liian helppoa ilmoittaa kirjeitse tai sähköpostitse, mutta ne jättävät yleensä aina avoimeksi jääviä kysymyksiä ja tulkintoja, joiden korjaaminen jälkeinpäin on vaikeaa. Esimiehen on ikävien asioiden viestimisessä syytä noudattaa kahta nyrkkisääntöä (Åberg 2008, 165):

Pane itsesi likoon. Elämä jatkuu puolin ja toisin. Ikävät asiat vaikuttavat toiseen syvästi. Siksi niihin ei saa suhtautua kevyesti.

Älä viivyttelä liikaa. Ikävät asiat eivät häivy sillä, että aika kuluu. Päinvastoin ne kärjistyvät.

Kaikki ikävät asiat tulisi käsitellä ja keskustella aina loppuun asti, jolloin toimenpiteiden kohteena oleva työntekijä saadaan paremmin ymmärtämään, mistä ja miten vakavasta asiasta on kyse ja mitä siitä seuraa. Esimiehen on huolehdittava, että työntekijä ei jää häneen kohdistuneiden ikävien toimenpiteiden aiheuttamien negatiivisten tunteiden kanssa yksin, paras kohde niiden välittömälle ja ensimmäiselle purkamiselle on ikävien asioiden sanansaattaja, eli se esimies. (Åberg 2008, 166.)

Esimiehen tai johtajan uupumus ja mielenkiinnottomuus työtään kohtaan on merkittävä riski toimivalle työyhteisölle ja esimiestyölle, tällöin esimies on aina psykologisesti poissaoleva. Työyhteisö joutuu silloin toimimaan ilman johtoa, eikä se silloin kykene korkeaan työmotivaatioon. Oirehtivan esimiehen oman lähiesimiehen on kyettävä tukemaan alaistiaan ja myös puututtava alaisenaan olevan esimiehen ongelmiin jämäkästi. Työyhteisöltä ei saa vaatia oma-aloitteisia toimenpiteitä tai apua esimiehensä uupumuksen tai mielenkiinnottomuuden hoitamiseen. (Järvinen 2004, 80 - 81.)

2.2 Työyhteisön ongelmatilanteita ja niiden käsittelyn esteitä

Työyhteisöllä tulisi olla selkeä linjaus siitä, millaista konfliktijohtamista siellä noudatetaan. Tämä keskustelu on käytävä yhteisön ylimmän johdon, linjajohdon sekä esimiestason kanssa siten, että toiminta ongelmatilanteissa on oikeudenmukaista ja tasapuolista. Yksittäisen esimiehen on vaikea, ellei mahdotonta puuttua työyhteisönsä tai alaisensa ongelmiin, ellei hänellä ole ylemmän johdon tuki takana ja yhdessä sovitut linjaukset ongelmatilanteiden käsittelyyn käytettävissä. (Järvinen 2004, 82.)

Usein ristiriitatilanteet saavat alkunsa siitä, että yksilöt näkevät asiat vain omista lähtökohdistaan. Haitalliseksi muodostuvia ristiriitatilanteita esimies kykenee ennaltaehkäisemään omilla havainnoillaan, vuorovaikutuksella, kysymällä, puuttumalla ja seuraamalla. (Aarnikoivu 2008, 74 - 75.) Työyhteisöristiriidat ja ongelmat voidaan jakaa neljään pääryhmään, muutos- ja kriisitilanteisiin, yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, yksilölähtöisiin ongelmiin sekä kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja ristiriitoihin (Järvinen 2004, 83.)

Muutokset työpaikalla koetaan usein uhkana, mikä aiheuttaa epävarmuutta, pelkoja ja ahdistusta. Muutoksista on tiedotettava avoimesti ja perusteltava muutoksen syyt, mikä vähentää erilaisten negatiivisten mielikuvien syntymistä. (Järvinen 2004, 83.) Åbergin mukaan muutosviestintään liittyy jatkuva tiedottaminen, vaikka ei olisi mitään uutta tiedotettavaa, on siitäkin tiedotettava. On myös tärkeää kertoa mistä asioista ei voi vielä kertoa ja miksi niistä ei voi kertoa. (Åberg 2008,132.) Vaikka muutoksesta tiedotettaisiin

kuinka avoimesti, muutos joka tapauksessa aiheuttaa aina huhuja ja pelkoa, mistä syystä olisi tärkeää, että työntekijät voivat tuoda esiin omia näkemyksiään muutoksista ja siten vaikuttaa niiden toteuttamiseen. (Järvinen 2004, 83 - 84.)

Koko työyhteisön stressiä ja uupumusta pidetään vielä uutena ilmiönä. Työyhteisön uupumusta voi ilmetä jos lähes koko työyhteisö on uupumassa työpaineiden alla. Usein taustalla on kyse jatkuvista muutoksista tai resurssien vähäisyydestä suhteessa työmäärään. Työyhteisön jäsenet kokevat etteivät enää hallitse työtään. Taustalla voi olla olosuhteet, puuttuva asiantuntemus, avainhenkilöiden poissaolot tai puuttuva esimiesohjaus. Työyhteisöllisen stressin käsittely edellyttää yleensä aina toimenpiteitä organisaation ylimmältä johdolta. Sen on tehtävä sellaisia ratkaisuja, jotka tuovat konkreettisia parannuksia stressaantuneen työyhteisön tilanteeseen. (Järvinen 2004, 85 - 86.)

Yksilölähtöisiä ongelmia ovat yksittäisen työntekijän ongelmat, jotka säteilevät työhön tai työyhteisöön. Ongelmien taustalla voi olla hyvin erilaisia yksityiselämäänkin liittyviä vaikeuksia tai ristiriitoja joita ei voida täysin välttää työpaikoillakaan. Useat esimiehet kokevat, että yksityiselämän ongelmiin puuttuminen on hankalaa, koska yksityisyyden rajaa kunnioitetaan voimakkaasti. Yksilölähtöiset ongelmat ilmenevät yleensä työsuorituksen laadun tai tehokkuuden heikkenemisenä, yhteistyökyvyttömyytenä tai toisten työntekijöiden häiritsemisenä. Taustalla voi olla yksityiselämään liittyvä sosiaalinen, taloudellinen tai mielenterveydellinen kriisi. Kyse voi olla myös työntekijän kokemasta riittämättömyydestä tai ammattitaidon vajeesta. Esimiehen tehtävänä on puuttua tällaiseenkin ongelmaan oman roolinsa ja tehtävänsä vuoksi viimeistään, kun ongelma alkaa haitata töiden sujumista ja työyhteisön toimivuutta. Esimiehen tulisi käsitellä näitä asioita ensisijaisesti työperäisesti ja ratkaisukeskeisesti ilman tunnekuohuja. Kuitenkin samalla on muistettava, että kyse on ihmisestä jolla on tunteita. Siten normaali kohteliaisuus, hienotunteisuus ja toisen jaksamisesta välittäminen on paikallaan myös esimiestyössä. Mikäli esimies itse kärsii työhönsä säteilevistä ongelmista, ovat niiden vaikutukset työyhteisöön huomattavasti suuremmat. Tällaisen varalta on huolehdittava esimiesasemassa olevien valmennuksesta sekä mahdollisuudesta saada esimiestyöhönsä tukea. (Järvinen 2004, 86 - 89.)

Työyhteisössä voi olla myös yksilöitä, jotka haluavat ”muuten vain” horjuttaa työyhteisön tasapainoa ja osa ristiriidoista puhkeaa hyvinkin yksinkertaisista ja pienistä syistä.

Taustalla saattaa olla työn haasteettomuus ja kehittymättömyys, jolloin ylimääräinen energia purkautuu pienistä, toiminnan ja tuloksen kannalta epäoleellisista asioista. Esimiehen on tällöin pyrittävä pitämään henkilöstön huomio oikeissa asioissa sekä haastaa henkilöstö kehittymään ja kehittämään. (Aarnikoivu 2008, 76.)

Esimiehen on muistettava, että ihminen on kokonaisuus jonka yksityiselämä, sivutoimet ja vapaa-ajankäyttö säteilevät myös työpaikalle työvireytenä tai sen puutteena. Yksilölähtöisissä ongelmissa ollaan lähellä tunteiden ja ratkaisujen sekoitusta jos esimies joutuu puuttumaan ongelmiin, joiden taustalla on muita kuin pelkkiä työperäisiä syitä. Tällöin ei saa yrittää psykologisoida asioita tai pyrkiä psykoanalyttiseen tarkasteluun, sitä osaamista esimiehillä ei yleensä ole. Ainoa keino ratkaista näitä ongelmia on esimiehen kannalta pyrkiä työperäiseen, ja samalla ratkaisukeskeiseen ongelman käsittelyyn. (Hautala 2010.)

Yhteistyökyvyttömyys voi nousta esille tilanteissa, joissa toimintatapoja muutetaan työntekijöiden yhteistyökykyä edellyttävään suuntaan. Eräänä ongelmien syynä nähdään usein myös työntekijän katkeroituminen jonkin henkilövalinnan tai vastuualuemuutoksen yhteydessä. (Järvinen 2004, 88 - 91.) Uusien työntekijöiden ja vanhojen ”konkareiden” välillä on eräs konfliktiherkkä alue. Usein taustalla on, että vanhat työntekijät haluavat pitäytyä totutuissa tavoissa ja siksi he kokevat uusien työntekijöiden mukana tulevat uudet tuulet uhkana. Tämä konfliktiherkkyys on haasteellinen siksi, että se on herkkä myös toisinpäin. Uudet työntekijät voivat kokea vanhempien työntekijöiden osaamisen ja toimintatavat uhkana omalle kehitykselleen. Jokaisessa työyhteisössä on aina myös kateutta. Sen olemassaolo esimiesten ja johtajien on vain yksinkertaisesti tiedostettava ja se on hyväksyttävä yhtenä työyhteisön perustunteena. Työyhteisössä kateutta kyetään käsittelemään, kunhan sen olemassaolo tiedostetaan ja hyväksytään, ymmärretään sen ilmene-mismuodot ja opetellaan käsittelemään sen aiheuttamia tunteita ja ilmaisuja. (Aarnikoivu 2008, 76 - 77.)

Yhteisten resurssien rajallisuus ja toisten oleminen esteenä tavoitteiden saavuttamisessa kiristää helposti ilmapiiriä. Mitä kireämmäksi se muodostuu, sitä todennäköisemmin ongelmia aletaan tarkastella muiden persoonallisten piirteiden kautta. Myös epäselvät tavoitteet, roolit, vastuut, pelisäännöt ja toimintamallit aiheuttavat huomion kiinnittymistä

toisten persoonasta johdettuihin tekijöihin, jolloin asiaristiriita muuttuu herkästi ihmisten väliseksi ristiriidaksi. (Havunen & Lavikkala. 2010, 32.)

Joskus ongelmatilanteesta voi olla jollekin työyhteisön jäsenelle tai ryhmälle etua. Tällöin saatetaan ajatella, että ongelmaa ei ole syytä ratkaista koska se heikentäisi tai häittäisi omaa toimintaa. Tämänäyttöiset ajatusrakenteet johtavat usein väärään informaatioon ja ne palvelevat vain yhden yksilön tai ryhmän lyhyen aikavälin etua. Tällaisten, usein monivivahteisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen on yleensä vaikeaa. Työyhteisöjen ongelmien monikerroksisuudesta johtuen kannattaa joskus ongelmien syiden ja syyllisten etsimisen sijaan pyrkiä luomaan uusia, aiempaa parempia toimintatapoja ja -malleja. (Havunen & Lavikkala 2010, 33 – 34.)

Tilanteesta ja olosuhteista riippuen ristiriitatilanteita aiheuttavat tekijät voivat vaihdella. Ristiriitatilanteet voidaan ryhmitellä luonteensa mukaan neljään ryhmään: toimintatapa- ja asiakonfliktit, päämääräkonfliktit, käsitteelliset konfliktit ja henkilöiden väliset konfliktit. (Havunen & Lavikkala 2010, 34.)

Toimintatapoihin ja asioihin liittyvät ongelmat ovat kaikkein helpoimmin ratkaistavia. Tyypillisimpiä tähän ryhmään kuuluvia tilanteita ovat asiakaskentässä ja -rajapinnassa tapahtuneet muutokset, organisaation henkilöstömuutokset, organisaation rakenteen ja toiminnan muutokset. Päämääräkonflikteissa on kyse siitä, että toiminnan tavoitteista on olemassa erimielisyyksiä tai kyse on niukkojen resurssien suuntaamisesta aiheutuvista ristiriidoista. Käsitteellisissä konflikteissa on kyse usein epämääräisesti tai ylimalkaisesti esitetyistä väitteistä ja viittauksista. Tyypiesimerkkejä näistä on toiminnan tai sen ongelmien kuvaaminen ilman selkeitä erittelyjä tai yksilöintejä käyttäen yleistäviä negatiivisia väittämiä. Ongelmia korostetaan ja niistä puhutaan paljon, mutta ei vaivauduta yksilöimään niitä tarkemmin. Henkilöiden välisten konfliktien syiden löytäminen on hyvin usein vaikeaa. Ihmisten tapa toimia ja käyttäytyä on niin erilaista, että jotkut ihmiset eivät vain yksinkertaisesti tule toimeen tiettyjen ihmisten kanssa. Toisaalta tämä on hyväksyttävä työpaikalla, sitä ei ole tarkoitettu ystävyysuhteiden luomiseen vaan työntekoon, johon on aina kyettävä erilaisten ihmisten kanssa. (Havunen & Lavikkala 2010, 35 – 36.)

Ristiriitatilanteiden ja ongelmien ratkaisuun vaikuttaa oleellisesti työyhteisön jäsenten välinen suhde. Näiden tunnistaminen ja ongelman rakenteen ymmärtäminen on erittäin

tärkeää sillä se antaa ongelmia ratkaisevalle tilanteen hallinnan tunteen sekä helpottaa ongelman ratkaisua. Työyhteisön jäsenten suhteen mukaan ryhmiteltynä ongelmatilanteita voi syntyä työntekijöiden, työntekijäryhmien, lähiesimiehen ja alaisen, lähiesimiehen ja koko yhteisön tai ryhmien välillä tilanteissa, joissa esimies on mukana, samalla hierarkkisella tasolla olevien esimiesten välillä sekä lähiesimiehen ja hänen esimiehensä välillä. (Havunen & Lavikkala 2010, 37.)

Ongelmatilanteisiin sisältyy aina negatiivisia ominaisuuksia. Perustehtävä voi hämärtyä ja sen suorittaminen kärsii, kommunikaatio lukkiutuu, jolloin tietoa pantataan tai kaunistellaan ja luottamus sekä yhteistyö heikkenevät. Usein asioita nähdään vain yhden asian kautta ja leimataan ihmisiä sekä asioita. Työyhteisössä voi nousta esille stressiä, ahdistusta, työuupumusta, henkistä väkivaltaa ja kiusaamista. Myös henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot voivat lisääntyä. (Havunen & Lavikkala 2010, 39.)

Ristiriita- tai ongelmatilanne ei kuitenkaan välttämättä ole aina pelkästään huono, negatiivinen asia. Niihin voi liittyä hyviäkin puolia. Pohjimmiltaan on kysymys siitä osataan-ko ja halutaanko ongelmatilanteita ratkaista työyhteisössä. Ongelma- ja ristiriitatilanteiden hyviksi ominaisuuksiksi Havunen & Lavikkala ovat arvioineet että ne kiinnittävät huomiota ratkaistaviin asioihin, johtavat yhteistyön lisäämiseen ja ohjaavat suunnittelemaan muutosta sekä lisäävät luovaa ongelman ratkaisua. Ongelmatilanne toimii myös hälytyssignaalina. Ongelmanratkaisuyritykset kehittävät työyhteisön jäseniä ja työyhteisöä sekä purkavat jännitteitä. Usein ongelmatilanne kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja varmistaa myös informaation monipuolisuutta, pitäen siten organisaation paremmin ”hereillä”. Yksi ongelmatilanteen ehdottomasti hyvä puoli on, että se kiinnittää huomiota ratkaistaviin asioihin, lisää vuorovaikutusta ja siten helpottaa uusien toimintatapojen kehittymistä. Ongelmiin reagoiminen kehittää myös työyhteisön yhteistyökykyä ja vuorovaikutusta sekä valmiutta muuttua tai uudistua, lisäksi se myös tuulettaa ilmapii-riä. (Havunen & Lavikkala 2010, 38.)

2.2.1 Ongelmien käsittelyä organisaatioissa

Organisaatioilla on toisistaan poikkeavia tapoja hoitaa ongelmatilanteita. Suurissa organisaatioissa on erikseen henkilöstöhallinnollista asiantuntemusta, työsuojelutoiminta on organisoitua ja työterveyshuolto asianmukaisesti järjestettyä. Suurissa organisaatioissa on kuitenkin vaarana, että ongelmatilanteiden hoitamisessa vastuu hajaantuu ja sitä palloellaan. Aina on muistettava, että ensisijainen vastuu näiden tilanteiden linjakkaasta hoitamisesta on esimiehillä ja ylimmällä johdolla. (Järvinen 2004, 91 - 92.)

Työyhteisön vakaville ristiriidoille on tyypillistä, että aika ei niitä yleensä lievennä vaan päinvastoin, ne pahenevat. Ongelmatilanteissa työnantajan edustajana toimiva esimies on velvollinen asiasta tiedon saatuaan heti ryhtymään toimenpiteisiin, joissa selvitetään tapahtumaketju ja haetaan asiaan ratkaisu. Ongelman selvittämisen aloittaminen voi esimiehestä tuntua hankalalta, mutta työilmapiirin ja työyhteisön hyvinvoinnin, sekä näiden myötä työnteon perusedellytysten kunnossapitämisen vuoksi on esimiehen toimittava riittävän ripeästi. On myös tärkeää, että selvittelyyn liittyvät asiat sitä edeltäneiden tapahtumien kera dokumentoidaan. (Keva 2011, 17.)

Organisaatioilla on karkeasti kolme erityyppistä tapaa käsitellä työyhteisöjensä ongelmia. Huonoin tapa on ongelmien kieltäminen ja käsittelyn välttäminen. Huonon ongelman hoitotavan ryhmään kuuluu myös ongelmien epäsuora käsittely. Ehdottomasti paras tapa on ongelmien ja konfliktien suora käsittely. Kaksi ensimmäistä tapaa on valitettavasti hyvinkin vallitsevia tapoja. Niissä ongelmat pyritään hoitamaan siten, ettei kenenkään tarvitse niihin puuttua. Tyypillistä on, että ongelmia vähätellään ja sitä perustellaan sillä, että esimiehellä on tärkeämpiäkin asioita tehtävänä tai muu kiire estää niihin syventymisen. Toki työyhteisöissä esiintyy myös sellaista tyytymättömyyttä, johon ei kannata puuttua tai jota ei kyetä poistamaan. Tilanne muuttuu kuitenkin oleellisesti, jos esimies jättää puuttumatta ongelmiin, jotka pahenevat koko ajan ja alkavat vaarantaa työyhteisön toimintaa. (Järvinen 2004, 92 - 94.)

Epäsuora käsittelytapa tuottaa vain harvoin tulosta, sillä tässä menettelyssä ongelmia yritetään hoitaa kiertämällä varsinainen suora keskustelu niistä. Tyypillistä on yrittää hoitaa ongelmia koulutuksella, jossa pyritään ohjaamaan ihmisiä ajattelemaan itse ongelmia tai

niiden syitä, ottamatta kuitenkaan asiaa suoraan puheeksi ongelmia aiheuttavien kanssa. Pelkän koulutuksen avulla ei yleensä kyetä ratkaisemaan ristiriitoja, parantamaan vuorovaikutustaitoja tai muuttamaan asenteita ja käyttäytymistä. Ongelmia aiheuttaneen yksilön kannalta epäsuora käsittelytapa, ilman että suoraan hänen kanssaan käsitellään asiaa, on erittäin ongelmallinen. (Järvinen 2004, 94 - 96.)

Esimiesten on tärkeä tiedostaa tällainen defensiivinen käyttäytymistaipumus työyhteisössään sekä omalta, mutta myös koko työyhteisön osalta. Erilaiset kehittämistoimenpiteet auttavat tehostamaan toimintaa, mikäli niiden taustalla on kuitenkin ongelmien peittäminen, aiheuttaa se henkilöstölle pettymystä ja heidän uskonsa kehittämistoimenpiteiden sekä johdon ja esimiesten onnistumiseen heikkenee. Tällöin vaarana on ongelmien syveneminen. (Järvinen 2004, 97 - 99.)

Työyhteisöongelmien ratkaisemiseen käytetään joskus myös konsultteja, kun organisaation omat kyvyt eivät riitä. Konsultit eivät kuitenkaan yleensä pysty ratkaisemaan syvälle juurtuneita ongelmia, ellei organisaatiosta ja sen yksilöistä löydy halua päästä ongelmista. Erilaisia selvityksiä ja kartoituksia saatetaan käyttää myös defensiivisesti, jolloin niiden avulla yritetään saada aikalisää ongelmien ratkaisuun tai siirretään vastuunottoa ja päätöksentekoa vaikeissa asioissa. Ongelmia saatetaan myös naamioida uudelleenjärjestelyjen taakse, joilla pyritään siirtämään hankalia ihmisiä tai asioita huomaamatta uusiin vähemmän hankaluuksia aiheuttaviin tehtäviin. Joskus ainoa keino ratkaista jotain työntekijää koskeva, tai hänen aiheuttama ongelma, on siirtää hänet uusiin tehtäviin. Jos ongelmaa ei kuitenkaan käsitellä suoraan, vaan se yritetään naamioida uudelleenjärjestelyn tai muun vastaavan taakse, muodostuu tällaisesta menettelytavasta helposti uusi ongelma. (Järvinen 2004, 100 - 102.)

”Puhukaa ennen kuin räjähtää”. Ongelmien ratkaisussa hyvänä toimintatapana on luoda puhumisen kulttuuri, jossa ongelmiin tartutaan jo niiden orastamisvaiheessa. Pienet ongelmat ovat aina helpompia ratkaista kuin suuriksi kehittyneet. Varhainen puheeksi ottaminen auttaa organisaatiota myös siten, että ongelmia syntyy vähemmän kun työyhteisö oppii keskustelemaan ja avoimeen arkeen. Esimies on avainasemassa siinä, että palavereissa uskalletaan avautua työhön ja työyhteisöön liittyvissä asioissa, joista voi puhumattomuudella kehittyä ongelmia. Esimiehen tehtävänä on näissä palavereissa ohjata keskustelua siten, että ongelmat käsitellään asiallisesti. (Lilius 2007.)

2.2.2 Ongelmien käsittelyn vaikeuksia

Työyhteisöissä on usein tapana olla tunnistamatta ongelmia. Tämä voi olla tietoista tai tiedostamatonta käyttäytymistä, jossa kierrellään ongelmia sen sijaan että niitä aktiivisesti yritettäisiin saada pois haittaamasta työntekoa. Usein työyhteisöjen ongelmatilanteet muodostuvat syveneviksi ongelmakierteiksi, koska esimiehiltä puuttuu keinot tai osaaminen niiden tunnistamiseen sekä käsittelemiseen ja heidän konfliktien käsittelykeinot ovat kehittymättömiä. Tyypillisiä työyhteisön ongelmien käsittelyn esteitä ovat puhumattomuus, kielteisten reaktioiden pelko, ongelmien peittäminen, vääristynyt auttamiskäsitys ja ongelmien säilyttämisen hyöty. (Järvinen 2004, 106 - 123.)

Käytännössä nämä esteet ilmenevät monella tavalla. Palavereissa ja kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa ei oteta kantaa silloin, kun pitäisi ja esimies on läsnä, vaan tilaisuuden jälkeen alkaa käytävillä negatiivissävytteinen keskustelu asioista. Tällöin on aloitettava määrätietoinen kulttuurin muutos rohkaisemalla työntekijöitä keskusteluun ja myös kriittisten arvioiden esittämiseen. Monet esimiehet välttelevät tilanteita, joissa joutuvat kohtaamaan työntekijöiden tai omien esimiestensä kielteisiä reaktioita. Näissä tilanteissa ei ole niinkään kyse muiden kielteisistä reaktioista, vaan siitä, että esimies pelkää omia reaktioitaan. Esimiesten on tultava toimeen myös omien ja muiden negatiivisten tunteiden kanssa. Heidän on osattava hillitä tunteitaan ja kontrolloida omaa käytöstä. Työyhteisöille on tyypillistä peitellä ongelmia ja olla puuttumatta toisten asioihin, mikä johtaa usein ongelmien syvenemiseen ja ratkaisun vaikeutumiseen. Suoria ja avoimia ongelmien käsittelykeinoja ei yksinkertaisesti osata. Esimiehet voivat luulla auttavansa ongelmaista työntekijää olemalla puuttumatta hänen käyttäytymiseensä tai ongelmiinsa toivoen, että asia hoituu ajan myötä itsestään. (Järvinen 2004, 106 - 123.)

Ongelmien käsittelyyn vaikuttaa ihmisten asenteet sillä ne vaikuttavat siihen, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa. Toisiin suhtautumisen taustalla on ihmisten käsitykset, arvot ja asenteet ja näiden taustalla ovat tunteet. Mitä enemmän tunnetta on mukana ongelmissa, sitä vaikeampi suhtautuminen on muuttua. Niin sanotussa normaalitilassa olevassa työyhteisössä tietoja ja mielipiteitä vaihdetaan, opitaan epäonnistumisista ja onnistumisista. Tätä voi kutsua työyhteisön normaaliksi vuorovaikutukseksi. Ongelma- ja konfliktitilanteissa normaali vuorovaikutus häiriintyy ja mukaan tulee asenteita, jotka al-

kavat heikentää vuorovaikutuksen tasoa, sekä lukita suhtautumista ongelmalliseksi koettuihin työntekijöihin negatiiviseksi. Konflikteilla on taipumusta lukita suhtautumistamme oikeaan ja väärään. Lukittunut tapa ajatella heikentää kykyämme kuulla ongelman osapuolten perusteluja, joissa saattaa olla hyviäkin toiminnan kehittämiseen tähtäviä ajatuksia taustalla. (Havunen & Lavikkala 2010, 40 - 42.)

2.3 Työyhteisön ongelma- tai konfliktikierre

Jos työyhteisössä ei kyetä puuttumaan epäkohtiin ja ongelmiin suoraan, voi seurauksena olla ongelma- tai konfliktikierre joka pahenee jatkuvasti. Kierteelle on tyypillistä sen kumuloituminen, jolloin epäkohdat tuovat uusia ongelmia. Ongelmakierteen välttämiseksi on johtajien ja esimiesten huolehdittava työyhteisön perustehtävästä ja peruspilareiden toimivuudesta kuten kuviossa 1 esitettiin. Aktiivisella johtamisella vältetään ongelma-kierteen syntyminen. Aikaisen tunnistamisen ja puuttumisen avulla ongelmakierre saadaan katkaistua ennen kuin se pahenee vaikeaksi. (Järvinen 2004, 124 - 126.)

Havunen ja Lavikkala käyttävät ongelma-kierteen sijasta termiä konfliktikierre, joka heidän mukaansa on jaettavissa prosessimaisesti vaiheisiin, sillä konfliktikierteet ovat tietyn prosessin tuloksia. Tämän prosessin tunnistaminen on tärkeää. Se auttaa tunnistamaan kierteen ja ymmärtämään eri vaiheiden eroja parantaen reagointiherkkyyttä ja nopeuttaen ongelmien ratkaisemista. Havunen ja Lavikkala pitävät tärkeänä huomata sen, että konfliktit eivät vaiheistaan huolimatta etene tai kehity mekaanisen mallin mukaan. Eri vaiheiden välillä tapahtuu liikettä edestakaisin, jolloin myös erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja on oltava käytettävissä. (Havunen & Lavikkala 2010, 45.)

Myös Järvisen mukaan ongelma-kierteessä on nähtävissä vaiheita. Työyhteisön ongelma-kierrettä syventää sen alkutaipaleilla kykenemättömyys selvittää ja sopia asioista. Työtehtäviin liittymättömät ongelmat voivat muuttua laajemmiksi työyhteisöä ja yhteistyötä häiritseviksi. Jo pelkkä sovitusta tai totutuista pelisäännöistä poikkeaminen voi aiheuttaa epäselvyyttä ja väärinkäsityksiä. Yllättävän tyypillisenä syynä ongelma-kierteen syvenemiselle on, ettei organisaatiolla ole olemassa yhteistä foorumia asioista sopimiselle, ei pidetä yhteisiä palavereja, työpaikkakokouksia tai niistä on jostain syystä luovuttu. Täl-

löin ongelmia ja ristiriitoja aletaan käsitellä epävirallisissa tilanteissa usein ilman esi-
miestä. Vapaa-ajan yhdessäolo työyhteisön jäsenten kesken ei koskaan korvaa virallisia
työpaikan palavereja. On siis tärkeää, että on sovittu yhteisistä palavereista, joissa käy-
dään läpi töiden sujuvuuteen liittyviä asioita ja joissa on mahdollisuus esittää kysymyk-
siä ja saada vastauksia. Aina ei kaikkia työyhteisön ongelmia kyetä ratkomaan saman
tien kun niitä ilmenee. Tällöin on oleellista, että työyhteisöltä löytyy myös kykyä sietää
epävarmuutta ja ristiriitoja. Sietokykyä parantaa, jos organisaation perusrakenteet ovat
kuitenkin kunnossa. (Järvinen 2004, 126 – 130.)

Ongelmat alkavat henkilöityä, jos niitä ei kyetä riittävästi käsittelemään ja ratkaisemaan.
Henkilöityminen tarkoittaa, että ongelmaa ei enää tarkastella ja käsitellä työstä käsin,
vaan ihmisistä, heidän motiiveista, suhteista tai jopa persoonallisuudesta käsin. Siten on-
gelma psykologisoidaan, ongelma ja työyhteisö siirtyvät alueelle jossa työyhteisön epä-
terve ja syvenevä ongelmakierre varsinaisesti alkaa. Siirtyminen ongelman henkilöimi-
seen voi tapahtua nopeasti ja huomaamatta. Syynä tähän on se, että henkilöiden kautta
ongelmien käsittely on yksinkertaista ja jopa helpompaa, kuin että niitä tarkasteltaisiin
työ- ja tilannekohtaisuudesta käsin. Tyypillistä on, että henkilökemioita syytetään lähes
mistä tahansa ongelmasta. Henkilöitymistä voi pitää vakavana merkinä työyhteisön lui-
sumisesta pois terveestä ajattelu- ja arviointikyvystä. Työyhteisöstä alkaa kadota ymmär-
rys siihen, että ihmisistä ja heidän persoonallisuuksistaan riippumatta on työasiat ja nii-
hin liittyvät ongelmat kyettävä hoitamaan ja kaikilta voidaan vaatia työhön liittyvää yh-
teistyökykyä kaikkien kanssa. (Järvinen 2004, 130 - 133.)

Itsekritiikki korvautuu syyttelyllä, kun ongelmat henkilöityvät. Työyhteisö ei enää näe
ongelmien työperäisyyttä ja monisyisyyttä, eikä siten selvittele kriittisesti ongelmaa.
Esimiehille tyypillinen virhe on lähteä mukaan väitteisiin tutkimatta asiaa tarkemmin,
jolloin hän menettää objektiivisen asenteensa. Jos esimies ei ota asiaa oikealla tavalla
avoimeen käsittelyyn, osapuolten syytökset ja juopa lisääntyvät, eivätkä he kykene enää
itsekriittiseen tarkasteluun jossa arvioitaisiin myös omaa toimintaa. Merkillepantavaa on,
että tyypillisiä työyhteisöjen syntipukkeja ovat esimiesasemassa olevat. Muita tyypillisiä
syntipukkityyppejä ovat henkilökohtaisista ongelmista kärsivät tai sitten he tekevät muis-
ta syntipukkeja omille ongelmilleen. (Järvinen 2004, 134 - 139.)

Työyhteisön kielteisen ongelmakierteen jatkuessa tapahtuu klikkiytymistä, jolloin työntekijöiden on lähes mahdotonta pysyä puolueettomana. Työyhteisön kriittisyys ja erilaisuus sekä niiden sietäminen ovat kadonneet, eikä kukaan enää keskustele työstä, vain ongelmista. Klikkiytymisen eräs tunnusmerkki on, että ulkopuolisiakaan ei jätetä ongelmien ulkopuolelle, vaan heiltä haetaan tukea omille ajatuksille. Tällöin ihmisten väliset suhteet alkavat muodostua ulkopuolisten kautta, mikä aiheuttaa edelleen joustamattomuutta ja vaikeuksia katkaista ongelmakierre. Työyhteisö alkaa olla vakavasti häiriintynyt. Ongelma on jo irti yhteydestään ja keskeiseksi aiheeksi nousee se, mitä kaikkea ongelman käsittely on saanut aikaan. Yleensä tässä vaiheessa ongelmakierrettä alkavat myös viralliset valitusprosessit ja selvityspyynnöt organisaatiossa ylemmälle tai muille tahoille ja työsuojeluorganisaatiolle. (Järvinen 2004, 140 – 143.)

Valitusprosessien ja selvityspyyntöjen jälkeen ei ole pitkästi siihen, että konflikti laajenee. Syvenevässä ongelmakierteessä oleva työyhteisö ei kykene itse enää käsittelemään tai selvittämään ongelmia, jolloin se hakee tukea tai hyväksyntää muualta organisaatiostaan. Tällöin yleensä unohtuu virallinen käytäntö ja linjaorganisaatio, jonka ohittaminen taas johtaa uusiin ongelmiin. Jos linjassa oleva esimies on sekaantunut konfliktiin osapuolena, on hyvä että hänellekin löytyy esimies, joka kykenee aloittamaan ongelmakierteen katkaisun. Kun esimies ohitetaan ongelmakierteen käsittelyssä, vaatii asian oikea käsittely ammattitaitoa siltä, jonka puoleen on kääntynyt. Hän ei saa lähteä tukemaan linjaorganisaation ohittavaa toimintaa, vaan on puututtava asiaan organisaatorakenteen edellyttämällä tavalla. Linjajohdon lisäksi ammattitaitoa on oltava työyhteisön ja organisaation erilaisilla tukijärjestelmillä, kuten luottamusmiehillä, työsuojelulla sekä työterveyshuollolla. Heidän on aktivoitettava epäsuorien viestien vuoksi, mutta oikealla tavalla ottamalla yhteyttä suoraan niihin tahoihin, joita asia koskee. (Järvinen 2004, 143 - 145.)

Syvenevän ongelmakierteen päätte on tilanne, jossa ongelma ei enää pysy organisaation sisällä. Ongelmakierrettä ei tällöin ole kyetty hoitamaan organisaation sisällä, jolloin ryhdytään hakemaan apua tai oikeutta ulkopuolelta. Eräs syy ulkopuolisten puoleen kääntymisessä on liittolaisten ja henkisen tuen saaminen omalle asialle. Joskus turvautaan ongelman esiintuontiin mediassa, jotta saataisiin yleinen mielipide omalle puolelle ja painetta vastapuolelle. Joskus asian julkistamisen taustalla voi olla yksittäisen henkilön katkeroituminen työyhteisöä kohtaan ja asian julkistamisella halutaan kostaa koetut vääryydet. Oleellista asian valumisessa organisaation ulkopuolelle ja julkisuuteen on, et-

tä sen jälkeen ongelmien korjaaminen on entistäkin vaikeampaa. Kun ongelmaa on alettu käsitellä ulkopuolisten tahojen selvitys-, valitus- tai oikeusprosesseissa, tulee ongelmaksi myös se, että vaikka organisaation sisällä löytyisikin halua ja kykyä korjata tilanne, niin se on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta ennen kuin asiaan liittyvät ulkopuoliset selvitykset on käsitelty loppuun. (Järvinen 2004, 146 -149.)

Havunen ja Lavikkala mallintavat määrittelemänsä konfliktikierteen Järvistä tiivistetymmin kolmeen kehitysvaiheeseen: palokunta-, ihmissuhde- ja patologiseen vaiheeseen (Havunen & Lavikkala 2010, 53).

Palokuntavaiheessa oleellista on ”palon” eli konfliktin leviämisen estäminen. Konfliktiin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ettei se henkilöityisi, sillä henkilöityminen vaikeuttaa sen ratkaisua. Silloin keinot tilanteen palauttamiseksi työn ja sen tekemisen tasolle heikkenevät merkittävästi. Konfliktitilanteissa epävirallinen organisaatio saa sijaa herkästi ja silloin valta-, tunne-, normi- ja kommunikaatorakenteet hakevat sijaa epävirallisesta johtajuudesta tai organisaatiosta. Nämä rakenteet perustuvat enemmän työyhteisön jäsenten yksilöllisiin tarpeisiin ja tunteisiin, kuin siihen tehtävään, jota varten työyhteisö on olemassa. (Havunen & Lavikkala 2010, 46 - 48.)

Ihmissuhdevaiheessa konflikti on jo henkilöitynyt, konfliktin vastapuoli koetaan ongelmaksi ja eri osapuolten suhteet muodostuvat varsinaiseksi ongelmaksi. Alkuperäinen, asiaan perustunut ongelma tai konfliktin syy on jäämässä sivuun. Tässä vaiheessa palokuntavaiheen ryhmittäytyminen eri ryhmiin alkaa saada varsinaisen klikkiytymisen piirteitä ja epäviralliset johtajuudet nostavat päätään. Ongelmien syiden ja niiden ratkaisemisen sijaan aletaan etsiä syyllisiä. (Havunen & Lavikkala 2010, 59 - 60.)

Konfliktikierteen viimeisen, eli patologisen vaiheen Havunen ja Lavikkala näkevät lähes toivottomana konfliktin ratkaisun näkökulmasta. Heidän mukaansa ongelman vastapuolella ei ole enää mitään ihmisarvoa, vaan tavoitteena on vain saada ongelma pois päiväjärjestyksestä lähes keinoja kaihtamatta. Tällöin ei välttämättä enää välitetä siitä, miten itselle käy, kunhan ongelman tai konfliktin vastapuoli saadaan kokonaan tuhottua. Havunen ja Lavikkala toteavat, että vain hyvin harvoin työyhteisöt ajautuvat patologiseen vaiheeseen, sillä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi ryhdytään yleensä viimeistään ihmissuhdevaiheessa. (Havunen & Lavikkala 2010, 65 – 66.)

2.4 Ongelma- tai konfliktikierteen seuraukset

Myönteisellä uralla olevassa työyhteisössä kehitys on hyvää ja oppimismyönteistä, mikä saa työntekijät kehittämään itseään ja työtään. Kielteisellä uralla, ongelmakierteellä olevassa työyhteisössä luottamus ja usko mahdollisuuksiin ja kehitykseen heikkenee jatkuvasti. Lopulta se johtaa siihen, että alkuperäiset ongelmat ja syytökset korvataan pitkän ongelmakierteen aiheuttamista koskevilla syytöksillä. Ongelmat ovat siten irronneet työstä ja alkuperäisestä yhteydestään. Varsinaisen työnteon tosiasiat katoavat ongelmien henkilöityessä ja työroolit sekä työsuhteet muuttuvat ihmissuhteiksi, joita käsitellään tunteiden kautta. Viimeisimpänä vaiheena on ongelmien leviäminen työyhteisön ulkopuolelle. Ongelmakierre voi viedä jopa vuosia. Aluksi konflikti on ns. kuuma, jossa osapuolet hakevat heitä tukevia tahoja ja ilmapiiri on virittynyt sekä jännittynyt. Kun ongelmakierre kroonistuu ja klikkiytyy se voi muuttua ns. kylmäksi konfliktiksi. Näennäisesti näyttää siltä, että ongelmat ovat painuneet unhoon, mutta käytännössä kylmä konflikti syö työyhteisön voimavaroja. (Järvinen 2004, 152 - 154.)

2.5 Ongelmien- ja konfliktien käsittely

Työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen vaatii konfliktijohtamista, jossa esimiehen ja johdon työssä näkyy aktiivinen ja avoin ongelmien kohtaamis- ja käsittelytapa. Yleensä hyvinkin syvällä ongelmakierteessä olevien työyhteisöjen on mahdollista kääntää suuntaa ja aloittaa myönteinen nousukierre. Se ei ole helppoa ja mitä pidemmälle ongelmakierre on edennyt, sitä vaikeampi on kääntää se uudelle uralle. Äkilliset ongelmat eivät välttämättä vaadi esimiehen välitöntä puuttumista asiaan, mutta esimiehen on seurattava tilanteen kehittymistä. Jos vaikuttaa siltä, että ongelmaa ei kyetä muuten käsittelemään pois, on esimiehen puututtava asiaan ennen kuin ongelma alkaa saada ongelmakierteen piirteitä. (Järvinen 2004, 155 - 156.) Työyhteisön ongelmien kääntämisessä onnistumiskierteelle on olemassa periaatteessa hyvin yksinkertainen malli taulukossa 2 seuraavalla sivulla.

TAULUKKO 2. Työyhteisön onnistumiskierteen malli (Järvinen 2004, 156.)

Kartoitetaan ja osoitetaan työntekoa haittaavat ongelmat
Selvitetään ja sovitaan asioista
Vahvistetaan työlähtöistä asennetta
Konfliktien käsittelykyky paranee
Kriittisyys ja kehittämishalu lisääntyvät
Myönteinen ilmapiiri ja luottamus kasvavat

Käytännössä malli tarkoittaa sitä, että esimiehen on ensin pysäytettävä ongelmakierre osoittamalla työyhteisölle tai sen toimintaa haittaaville tilanteen vakavuus työnteon näkökulmasta. Esimiehen on esitettävä miten ongelmat haittaavat työntekoa, sen sujuvuutta, tuloksellisuutta ja laatua. Yleensä se edellyttää tietoa yksityiskohdista ja konkreettisia perusteluja, jotta esimiehen puhe tai puhuttelu saa työyhteisön pohtimaan asiaa. Ongelmien löytymisen jälkeen on tuotava painokkaasti esille, että muutos on tehtävä, eikä työtä haittaavien ongelmien jatkumista enää hyväksytä. Henkilösuhteisiin ei puututa esimiehen toimesta, vaan on edellytettävä että kaikki kykenevät asialliseen toimintaan ja yhteistyöhön työtehtävien edellyttämällä tavalla. (Järvinen 2004, 157.)

Ongelmiin on puututtava mahdollisimman varhain kun kiista on vielä asiatasolla, eikä se ole henkilöitynyt. Tällöin ratkaisusta on mahdollista keskustella vielä asiallisesti tarkastellen ongelmaa suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen, vastuisiin, rooliodotuksiin, yhteisiin toimintamalleihin ja osaamiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 57 -58.)

Työyhteisön ongelmia ja ristiriitatilanteita on aina tarkasteltava perustehtävästä ja työyhteisön kunkin jäsenen työrooleista käsin. Esimiehen onkin tärkeää näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä ammatillisuudesta. Henkilöstön on kyettävä suuntaamaan negatiiviset ajatukset työhön ja siihen liittyviin ongelmiin, eikä henkilöihin. Esimiehen on osattava jämäkästi kääntää keskustelu aina työhön suuntautuvaksi, jos ongelmista keskustelu uhkaa liukua henkilösuhteisiin tai asiattomuuksiin. Kun työyhteisön asenne käsitellä asioita työhön ja perustehtävään liittyen alkaa vahvistua, on onnistumiskierre saatu alkamaan, jolloin myös konfliktien käsittelykyky alkaa parantua. Samalla vahvistuu työroolit ja työn rajaukset entistä paremmin. (Järvinen 2004, 159.)

2.5 Ongelmien käsittelyn vaihteellisuus

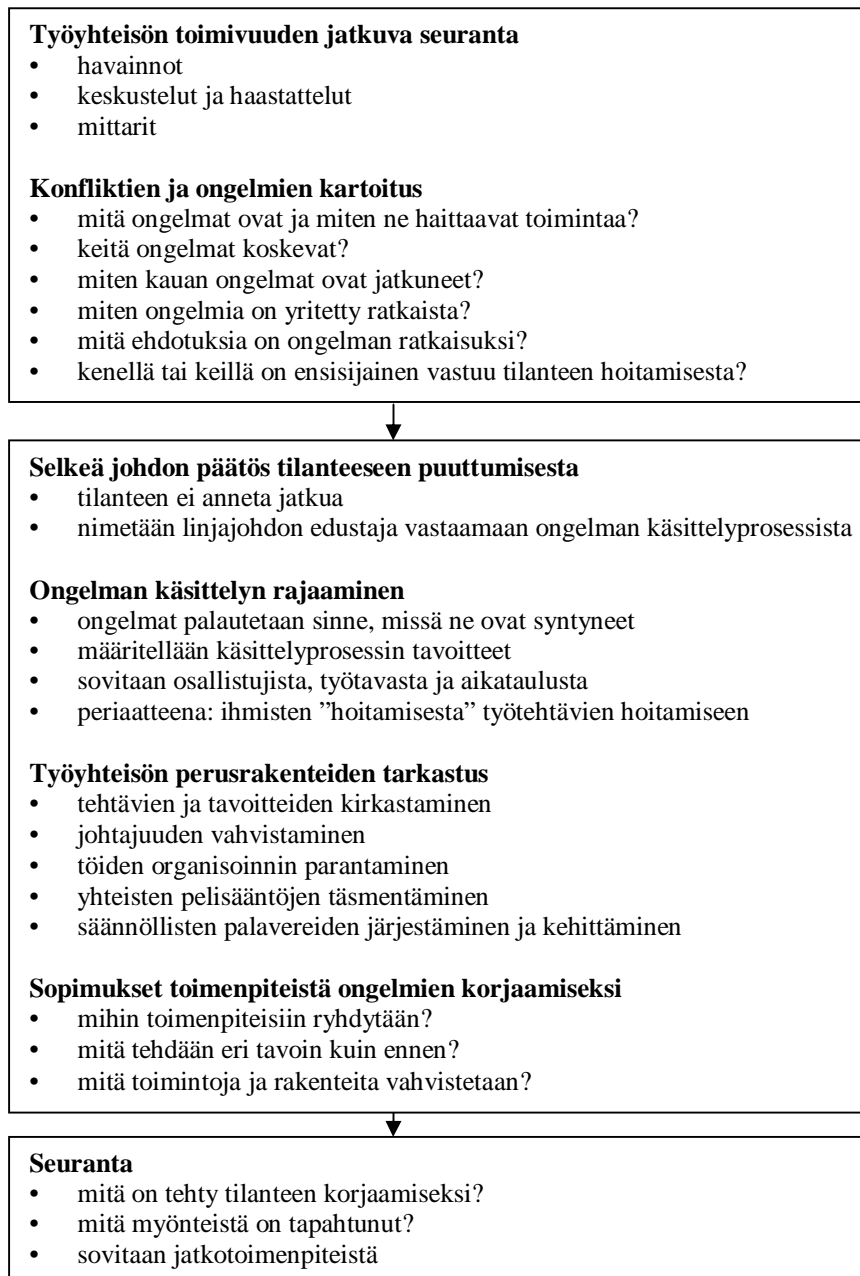
Esimiehen tehtävänä on työyksikön toimivuuden arviointi. Keinoina hänellä on oma havainnointi, epäviralliset ja viralliset keskustelut, tuloksista ja niiden laadusta sekä työhyvinvoinnista kertovat mittarit. Esimiehen on ajoittain käytävä työntekijöiden luona heidän työpisteissään ja pyrittävä saamaan esille myös kriittistä keskustelua työnkulusta, saatava palautetta toiminnastaan ja johtamistavastaan. Esimiehen on siis otettava vastaan myös kielteisiä asioita, osattava käsitellä ne ja tuoda takaisin käyttöön jalostettuna ratkaisuvaihtoehtoiksi ja päätöksiksi. (Järvinen 2004, 162 – 165.)

Ongelmien tunnistamisessa ja käsittelyssä on tunnistettava myös epävirallinen organisaatio. Se ilmenee käytävä- ja taukokeskusteluina, joissa tulee ilmi tunteita ja ajatuksia organisaation tilanteesta ja sitoutumisesta. Usein niissä myös muodostuu mielipideilmasto. Epävirallinen organisaatio haittaa tavoitteiden saavuttamista, jos kaikki eivät ole sitoutuneet virallisen organisaation tavoitteisiin ja perustehtävään. Esimiehen ei kuitenkaan pidä nähdä epävirallista organisaatiota vain negatiivisena asiana, vaan on tiedostettava näihin käytäväkeskusteluihin liittyvät mahdollisuudet. Niissä muodostuu ihmisten välisiä sidoksia, sosiaalisia suhteita ja ne kasvattavat keskinäistä luottamusta. Esimiehen on huomioitava epävirallinen organisaatio ja pyrittävä vaikuttamaan myös sen kautta. Hänen on mentävä mukaan epäviralliseen organisaatioon ja ohjattava myös sitä kautta työyhteisöä tavoitteisiin. Samalla hän vaikuttaa mielipidejohtajiin ja rakentaa omia sosiaalisia suhteitaan sekä luottamustaan. (Aarnikoivu 2008, 55 - 56.)

Ongelmien käsittely voidaan jakaa vaiheisiin kuviossa 4 esitetyllä tavalla. Käytännössä osana esimiestyötä ja johtamista näitä vaiheita on vaikea erottaa toisistaan sillä ongelmien ja konfliktien käsittely on aina tilanne- ja tapaussidonnaista (Järvinen 2004, 160).

Kun on havaittu ongelmia, joiden selvittämistä pidetään tarpeellisena, on tehtävä huolellinen alkuvalmistelu. Ensimmäinen on selvitettävä mistä ongelmassa on kyse, keitä se koskee, miten se haittaa työntekoa ja työyhteisön toimintaa sekä tietenkin, miten ongelmaa olisi tutkittava ja käsiteltävä. Mikäli ongelma on hyvin paikallistettavissa oleva, näkyvä ja rajoittunut, on selvittäminen ja ratkaiseminen huomattavasti helpompaa kuin laajalaisempien ja epämääräisempien ongelmien ratkaiseminen. Jos havaitaan koko organi-

saatiota koskettavia ongelmia, on lähdettävä kokonaisvaltaisempaan ja pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, eikä tyytyä vain oireiden hoitamiseen. Syyt voivat olla hyvin syvällä esimerkiksi organisaatiokulttuurissa, organisaatio- ja johtamisjärjestelmässä tai palvelutuotantoa ja toimintoja koskevissa ketjuissa. (Järvinen 2004, 165.)



KUVIO 4. Työyhteisön ongelmien ja konfliktien käsittely (Järvinen 2004, 161.)

Ongelmien kartoituksessa on pyrittävä selvittämään, mistä asioista tyytymättömyys tai riitely johtuu, mikä aiheuttaa epäselvyyttä, haittaa työn sujuvuutta ja yhteistyötä? Ongelmien syitä kartoittamalla saadaan tietoa siitäkin, missä vaiheessa ongelmakerrettä ollaan menossa. Oleellista olisi saada selville, onko kyseessä uusi vai ehkä vuosia jatkunut

ongelma. Tiedolla on merkitystä, kun ongelmakerrettä aletaan katkaista ja muuttamaan sitä positiiviseksi onnistumiskehitykseksi. (Järvinen 2004, 166 – 168.)

Selvittämällä osapuolet saadaan tietoa ongelman laajuudesta ja siitä onko esimiehillä osuutta ongelmasta. Samalla on selvitettävä linjajohdon johtamistoiminnan toimivuutta. Mahdollisten aikaisempien ratkaisuyritysten epäonnistumisten syyt tulisi selvittää, jotta samat virheet vältetään uudessa yrityksessä. Ongelmien ratkaisemisessa on tärkeää, että ongelman osapuolet saadaan ottamaan vastuuta siitä. Esimiehellä ja johdolla on luonnollisesti asemansa puolesta vastuu hoitaa työyhteisönsä ongelmia. Lisäksi heillä on työnantajan edustajalle kuuluvaa hallinnollista valtaa ryhtyä tarvittaessa rajuihinkin toimenpiteisiin, ellei ongelma muuten ratkea. (Järvinen 2004, 168 -172.)

Pelkkä ongelmien kartoittaminen käsitetään työyhteisössä jo niihin puuttumisena, jolloin varsinaista ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä on helppo jatkaa. Samalla työyhteisössä syntyy odotusarvoja käsittelyn ja ratkaisun suhteen. Oleellista on, että ongelmia ratkova esimies ja johto ovat saaneet ongelmien ja konfliktien aktiiviseksi käsittelemiseksi riittävästi tietoa ja katsovat myös tarpeelliseksi ryhtyä ratkomaan esille tulleita ongelmia. Varsinainen käsittelyvaihe alkaakin siitä, kun esimies tai johto tekee tietoisin päätöksen ratkaista ongelmat. (Järvinen 2004, 173.)

Ongelman käsittelyn aloittamisen jälkeen on ratkaistava mistä ja miten työskentely aloitetaan. Ongelmakierteissä tulisi palauttaa ongelman käsittely sen alkupisteeseen, eli siihen työyhteisöön, -ryhmään tai niiden työyhteisön jäsenten välille, mistä ongelma alun perin lähti liikkeelle. Samalla on kuultava eri osapuolten näkemyksiä asiasta. Yleensä ei kannata odottaa, että ensimmäisessä palaverissa asia etenisi oleellisesti. Tyypillisesti ensireaktionä alkaa omien näkemysten puolustaminen. Silloin ei kannata lähteä luomaan vastakkainasettelua, vaan todetaan ongelman olemassaolo, sovitaan miten ja milloin asiaa käsitellään seuraavan kerran. Johdon ja esimiehen päättäväisyys on ratkaisevaa käsittelyn lopputuloksen suhteen. (Järvinen 2004, 174 – 176.)

Aloitettaessa ongelmien käsittely on ensimmäisessä tapaamisessa tärkeää sopia käsittelytavasta ja pohtia muun muassa seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3 esitettyjä asioita (Järvinen 2004, 176).

TAULUKKO 3. Ongelmien käsittelyn ensimmäisen tapaamisen asialista (Järvinen 2004, 176.)

Sovitaan ongelmien käsittelytavoista
Onko käsittelyyn kutsutut henkilöt oikein valittuja vai onko kutsuttava lisää ihmisiä?
Onko asiasta olemassa riittävästi taustatietoa vai tarvitaanko vielä lisää tietoa asian ja ongelmien käsittelemiseksi?
On arvioitava sitä, että kyetäänkö ongelma ratkaisemaan omin voimavaroin vai tarvitaanko ulkopuolista asiantuntemusta?
Jos tarvitaan ulkopuolinen taho mukaan, löytyykö se omasta organisaatiosta?

Näiden lisäksi on ensimmäisessä tapaamisessa tärkeää sopia yhdessä käsittelyn periaatteista, joita on esitetty alla taulukossa 4 (Järvinen 2004, 176).

TAULUKKO 4. Ongelmien käsittelyn periaatteita (Järvinen 2004, 176 - 178)

Avoimuus, jossa keskustelu pidetään työssä ja siihen liittyvissä ongelmissa
Suora viestintä, eli asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä ja vain niille, joita asia koskettaa.
Hyväksytään erilaisuus. Ihmiset ovat erilaisia ja he kokevat samat asiat ja ongelmat hyvinkin eri tavoin.
Ollaan kiinnostuneita toisten mielipiteitä ja kokemuksia kohtaan. Erilaisuus ja erilaiset mielipiteet on nähtävä työyhteisön voimavarana.
Kriittisyys. Työyhteisössä on saatava tuoda esille myös omia näkemyksiä, vaikka ne poikkeaisivatkin toisten näkemyksistä. Erityisen tärkeää tämä on silloin, jos jonkun toiminta tai käytös aiheuttaa vahinkoa toisille.
Ratkaisuhenkisyys, eli työyhteisössä tulee pyrkiä ongelmien rakentavaan käsittelemiseen aktiivisesti ja ratkaisuhenkisesti. Menneiden sijasta on syytä katsoa eteenpäin.
Luottamus, joka on yleensä heikentynyt ongelmien vuoksi, on tärkeää nostaa siten esille, että asian käsittelyn on tapahduttava mahdollisimman luottamuksellisessa hengessä.

Ongelmien käsittely vaatii yleensä vähintään 3 - 4 kokoontumista. Ensimmäisellä kerralla on tarpeen sopia tehtävästä, työskentelytavoista ja periaatteista sekä asettaa tavoitteet. Toisella kokoontumisella etsitään toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin pyritään ja sovitaan niiden toteuttamisesta. Kolmannella kerralla arvioidaan mitä positiivista kehitystä on tapahtunut, ja sovitaan jatkotoimenpiteistä joilla tilanteen korjaamista jatketaan. Neljännellä kerralla arvioidaan onnistumista ja keskustellaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Enimmillään ongelmien ratkaisuun tulisi varata noin kymmenen tapaamista. Jos niiden aikana ei tapahdu edistymistä, on syytä ryhtyä uudelleen selvittämään mistä ongelmassa itse asiassa onkaan kysymys. (Järvinen 2004, 178.)

Ongelmia käsiteltäessä on ratkaisevaa miten asioista puhutaan. Erinomainen tapa lähestyä näitä tilanteita on kysyvä ja tutkiva ote. Työyhteisön ongelmat voivat olla niin monitahoisia, että vain harvoin asioista ja syistä tiedetään koko totuutta, mistä syystä eri osa-

puolten näkemysten kuuleminen on tärkeää. Tärkeää on ylläpitää riittävän hyvää vuoro-vaikutusta sekä löytää yhteisiä ratkaisuja, joilla ongelmatilanteista päästään eteenpäin. On kuitenkin muistettava, että kuunteleva ja tutkiva asenne ongelmatilanteeseen ei saa poistaa esimiehen toimintatavoista lujutta. (Järvinen 2004, 180 – 181.)

Ihmisten hoitamisesta siirtyminen töiden hoitamiseen tarkoittaa, että työpaikka ei ole yksittäisen ihmisen ongelmien hoitopaikka. Tällöin esimiehen tärkein apu on hänen oma roolinsa, jossa hänen on huolehdittava työntekijän sujuvuudesta ja työn tekemisen edellytyksistä. Työyhteisöä on tarkasteltava työstä käsin. Joskus ongelmakierre voi johtaa työntekijän työkyvyn menettämiseen tai sen vakavaan heikkenemiseen. Hyvin epäterveissä tilanteissa on varauduttava myös siihen, että ongelman käsittely voi edellyttää irtisanomisia. Pehmeänä vaihtoehtona pidetty siirtäminen toisiin tehtäviin voi johtaa työyhteisön syvään työmoraalin rapautumiseen, kun ongelman lähteelle räätälöidään tehtävä, jossa hän ainakaan näennäisesti ei enää aiheuta ongelmia. (Järvinen 2004, 181 – 184.)

Usein pitkittyneissä ongelmatilanteissa perustehtävä ja peruspilarit ovat alkaneet olla enemmän tai vähemmän epäselviä tai puutteellisia. Ongelmien käsittelyn eräänä perustana onkin tärkeää ryhtyä tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää ja muistuttaa työyhteisöä siitä, miksi se on olemassa. Huomion työaikana ja -paikalla on oltava työntekijällä, joka tähtää perustehtävän toteuttamiseen. (Järvinen 2004, 184 – 185.) Ongelmatilanteissa voi olla taustalla myös erilaisia johtamiseen liittyviä puutteita. Esimies saattaa olla liian etäällä työyhteisöstään ja sen todellisuudesta tai hän on liian syvällä työyhteisön tunnemaailmassa ja ihmissuhteissa. Vaikeimpia tilanteita ovat ne, joissa esimiehen johtamistyyli, persoonallisuus tai henkilökohtainen ongelma aiheuttavat työyhteisölle ongelmia. Tällöin tärkeään rooliin nousee esimiehen oman lähiesimiehen toiminta, jolloin myös vastuu ongelman käsittelystä siirtyy hänelle. Joissakin tapauksissa voi olla myös epäselvyyttä siitä kuka on esimies. Yhtenä ongelmien taustana voi olla niin yksinkertainen syy, ettei ole huolehdittu johtamisjärjestelmän ja sen toimivalta- ja vastuusuhteiden riittävän selkeästä määrittelystä. (Järvinen 2004, 186 – 188.)

Varsinaisen perustehtävän ja johtamisen lisäksi on syytä tarkastella myös muita työyhteisön peruspilareita ja niiden toimivuutta, oli sitten kyse ongelmatilanteen ratkaisemisesta tai sellaisen ennaltaehkäisystä. Tärkeää on arvioida onko töiden organisointi, tehtävä- ja vastuujaoit sekä tehtävänkuvat riittävän selkeitä. Taustalla saattaa olla, että työyhteisön

teisön jäsenillä on erilaiset näkemykset keskinäisestä työnjaosta. On myös mahdollista, että työpaikalla ei ole foorumia, jossa voidaan arvioida ja keskustella työstä sekä ongelmakohdista. Palaverien puute johtaa käytäväkeskusteluihin ja epävirallisten johtajuuksien muodostumiseen, koska työyhteisölle ei ole muodostunut virallista ongelmien käsitteilyyn mahdollistavaa työtapaa. Tällöin on sovittava säännöllisistä palavereista, joissa ongelmia päästään purkamaan yhteistyössä sekä ohjaamaan rakentavaa ongelmien käsitteilyä. Näissä palavereissa on hyvä aika ajoin kerrata työyhteisön pelisääntöjä, mutta erityisesti niitä on kerrattava ongelmatilanteissa. Yksi tärkeimmistä pelisäännöistä onkin asioiden ja ongelmatilanteiden suora, rakentava käsittely. (Järvinen 2004, 188 – 191.)

Eräänä ongelmien käsittelyn tavoitteena on oltava yhteinen sopimus siitä, miten jatkossa toimitaan että tilanne selkiintyy ja korjaantuu. Tärkeää on luoda asian edistämiseksi aikataulu ja pitää siitä kiinni. Korjaavien toimenpiteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja ymmärrettävissä olevia. Toimenpiteet on syytä kirjata ylös ja niiden seurannasta ja arvioinnista on myös sovittava. Seurannan tehtävänä on luoda muutospainetta jota sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen edellyttää. Seurannan yhteydessä on mahdollista sopia miten kehittämistä jatketaan. Seurannan myötä hyvän työyhteisön tunnusmerkistöön kuuluva toiminnan kriittinen arviointi kehittyy. (Järvinen 2004, 191 – 192.)

Havunen ja Lavikkala näkevät myös ongelmien käsittelyn vaiheittaisena. Taulukossa 5 on palokuntavaiheen ongelmissa käytettävä ongelman käsittelyprosessi.

TAULUKKO 5. Alkuvaiheen ongelmien käsittelyprosessi (Havunen & Lavikkala 2010, 58 -59)

<i>Ensin</i> on täsmennettävä ongelma, keitä se koskee ja miten se häiritsee työyhteisöä. Onko sitä yritetty ratkaista ja miten.
<i>Toiseksi</i> on suhteutettava ongelma tavoitteisiin ja arvioitava miten se vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Samalla on saatava aikaan päätös siitä, että tilanteeseen halutaan muutos ja konflikti tai ongelma palautetaan sinne, missä se on syntynyt. Myös päätös siitä, että pysytään niissä asioissa, joihin omalla työllä sekä päätöksellä voi vaikuttaa, on tärkeää, eikä enää puututa asioihin, jotka eivät kuulu tämän työyhteisön tehtäviin.
<i>Kolmannessa</i> vaiheessa on otettava kaikki mukaan ongelman käsittelyyn ja määriteltävä käsittelyn vaiheet, osallistujat, työtavat ja aikataulut.
<i>Neljäntenä</i> vaiheena on tehtävien ja tavoitteiden selkiinnyttäminen, työtehtävien organisoiminen parantaminen, pelisääntöjen kertaus ja säännölliset palaverit.
<i>Viimeisessä</i> vaiheessa dokumentoidaan yhteinen toimintasuunnitelma ja sovitaan seurannasta. Tällöin on tärkeää kirjata toimenpiteet, jotka on tehty tilanteen parantamiseksi sekä kiinnitettävä huomiota siihen, mitä positiivista on tapahtunut ja miten tilanteen korjaamista jatketaan.

Ihmissuhdevaiheessa olevassa konfliktissa Havunen ja Lavikkala eivät tulehtuneiden ihmissuhteiden vuoksi näe mahdolliseksi mennä heti koko työyhteisön kanssa neuvottelupöytään. Ensin on käytävä yksilöiden kanssa keskustelut siitä, millaisia tuntemuksia tilanne aiheuttaa. Yksilöitä on autettava tarkentamaan itselleen töiden sujuvuutta ja nykytilaa koskevat asiat. Konfliktia ryhdytään siis ratkomaan työn ja sen tekemisen kautta. Kun nämä asiat on saatu ratkaistua, ryhdytään etsimään vastauksia siihen, minkä asian halutaan olevan tulevaisuudessa toisin ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Näiden selvitysten jälkeen on päästävä irti ihmissuhteita koskevasta keskustelusta ja kyettävä pitäytymään vain työhön ja sen sujuvuuteen liittyvissä asioissa. Kun ongelman ratkaisussa on päästy yksilöiden osalta tähän vaiheeseen, voidaan konfliktin osapuolten kanssa sopia yhteisestä tapaamisesta, jossa käydään läpi kehitysajatukset sekä kannustetaan osallisia keskustelemaan asioista. Keskustelussa on syytä pitäytyä konkretiassa sekä asioissa, jotka kyetään omin voimavaroin ratkaisemaan. Kehitysajatuksia on syytä olla useampia, jos yhdessä niistä ei onnistuta niin kehittäminen ei kuitenkaan lamaannu pettymykseen, vaan voidaan keskittyä muiden kehitysajatusten toteuttamiseen. Ja aivan kuten palokuntavaiheessa, on tässäkin vaiheessa sovittava aikataulusta ja toimenpiteistä, joilla tavoitteisiin pyritään. Myöskään toimenpiteiden toteutuksen seurantaa ei saa unohtaa. (Havunen & Lavikkala 2010, 63 -65.)

3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PELASTUSLAITOKSISSA

Pelastustoimen järjestelmän uudistamista selvittäneen selvitysmies Myllyniemen raportissa esitettiin erääksi pelastustoimen kehittämisalueeksi johtamisjärjestelmän uudistamisen. Tätä esitystä perusteltiin sillä, että kaikissa pelastustoimeen liittyvissä toiminnoissa tarvitaan eri tasoilla johtamista. Normaaleissa päivittäisissä oloissa johtaminen on yleiseltä kannalta katsottuna luonteeltaan hallinnollista asiajohtamista (management) ja henkilöjohtamista (leadership). Pelastustoimessa tarvitaan tämän lisäksi onnettomuustilanteiden hallinnassa tilannejohtamista eli operatiivista johtamista. (Myllyniemi, 2000.)

Paloasemilla tapahtuvasta johtamisesta on perinteisesti käytetty nimitystä *asemapalvelujohtaminen*, mikä johtaa Myllyniemen mukaan harhakuvaan, eikä se vastaa tehdyssä selvityksessä esitettyjä kehitysajatuksia. Hän esittikin, että termistä *asemapalvelujohtaminen* luovuttaisiin ja se korvattaisiin ihmisten johtamiseen paremmin sopivalla käsitteellä *henkilöstöjohtaminen*. (Myllyniemi, 2000.)

Pelastuslaitoksissa oli alettu kiinnittää huomiota myös siihen, että niissä toimii päällekkäin kaksi organisaatiota: *päivittäisorganisaatio (asemapalveluorganisaatio) ja tilanneorganisaatio*. Lisäksi lähes 250 Suomen kunnassa olivat sopimuspalokunnat pääasiallisena pelastustoimintaa suorittavana organisaationa, jotka vapaaehtoisorganisaatioina ovat luonteeltaan itsenäisiä ja ammattimaiseen toimintaan tähtääviä tunneorganisaatioita. Tähän puoleen esimerkiksi johtamiskoulutuksessa ei ole kiinnitetty juuri lainkaan huomiota. (Myllyniemi, 2000.)

Pelastuslaitokset tuottavat palvelut pääosin tiimi- ja parityöskentelynä. Siten työilmapiirillä on merkitystä siihen, miten työyhteisön sisällä tullaan toimeen. (Lepistö 2006, 11.) Esimiestyöllä ja esimiesten osaamisella voi arvioida olevan oleellinen merkitys siihen, miten työilmapiiri työpaikalla kehittyy. Hyvässä esimiehessä yhdistyy avoimuus, sovittelevuus, empaattisuus, kuuntelutaitoa ja myös muita valmentajamaisia ominaisuuksia sekä ristiriitojen ratkaisukykyä ja jämäkkyyttä. (Lepistö 2006, 15 – 18.)

Pelastuslaitosten organisaation menestyksen kannalta on tärkeää ottaa kehittämistyön kohteeksi perimmäiset menestykseen vaikuttavat tekijät. Henkilöstöjohtamisessa onnis-

tuminen on menestymisen kannalta tärkeintä, johon on myös käytettävä paras osaaminen. Päähuomio hyvän työpaikan rakentamisessa on kiinnitettävä ihmisiin, jolloin osaaminen ja sen johtaminen ovat keskeisessä asemassa hyvän työpaikan rakentamisessa, koska sillä on vaikutusta myös organisaation kykyyn mukautua muutoksiin. (Hintikka 2009, 39 - 40.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen pelastusalan peruskoulutuksessa

Pelastustoimen ammatillinen peruskoulutus on kehittynyt merkittävästi vuosien saatossa. Kehitys alkoi kun Kuopioon rakennettiin Pelastuskoulu 1990-luvun alussa, joka asteittain korvasi kokonaan vanhan Valtion Palo-opiston Espoossa. Koulutuskapasiteetti kasvoi merkittävästi, sekä miehistö- että alipäällystötutkintoihin tähtäävien opintojen sisältöä kyettiin merkittävästi kehittämään opiskeluajan pidentyessä. 90-luvun puolivälissä Kuopioon siirtyi myös päällystökoulutus Espoosta ja oppilaitoksen nimi muuttui Pelastusopistoksi. AMK -insinööritasoista päällystökoulutusta Pelastusopisto alkoi antaa yhteistyössä Savonia -ammattikorkeakoulun kanssa 2000-luvun alkupuolella.

Aiempien 80- luvulla ja vielä 90-luvun alussa voimassa olleiden päällystötutkintojen (alempi päällystötutkinto ja palomestariutkinto) opetussuunnitelmiin ei sisällynyt henkilöstöjohtamisen oppiainetta ja siihen liittyvä opetus oli hyvin vähäistä. Alipäällystökoulutuksessa oli tuohon aikaan ilmeisesti jonkin verran asemapalvelun johtamiskoulutusta, mutta alipäällystökurssin lyhyys ei antanut sille paljoa aikaa.

2000 – luvun puolessa välissä lisättiin alipäällystön ja päällystön opetussuunnitelmiin henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta. Vuonna 2009 alipäällystön koulutusohjelman opetussuunnitelmassa henkilöstöjohtamiseen liittyvää opetusta oli arviolta neljän - viiden opintopisteen verran (Pelastusopisto 2009a). Päällystön koulutusohjelman opetussuunnitelmassa vuonna 2009 sisältyy henkilöstöjohtamiseen valmentavaa koulutusta useissa eri opintojaksoissa, mutta myös erillinen henkilöstöjohtamisen viiden opintopisteen opintopaketti (Pelastusopisto 2009b). Lisäksi on käyty keskustelua siitä, että Pelastusopisto valmistelisi alipäällystölle ja päällystölle suunnattua täydennyskoulutusta henkilöstöjohtamisesta. (Lerssi & Aalto 2010.)

3.2 Henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutus pelastustoimessa

Pelastusalan henkilöstölle täydennyskoulutusta järjestäviä tahoja on useita. Merkittävimpiä näistä ovat Pelastusopisto, Suomen Palopäällystiitto, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö sekä luonnollisesti kukin pelastuslaitos itse. Lisäksi pelastuslaitosten henkilöstöllä on mahdollisuus hakeutua työnantajanaan olevan kunnan järjestämiin yleisiin täydennyskoulutuksiin, kunta-alan muiden eri tahojen järjestämiin koulutuksiin, avoimien yliopistojen eripituisille opintojaksoille tai johtamiskoulutukseen erikoistuneiden opistojen tai vastaavien opintoihin.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvää, erityisesti pelastusalan esimiestehtävissä toimiville suunnattua täydennyskoulutusta ei kuitenkaan ole juuri lainkaan tarjolla. Tutkimuksessani tuli ilmi, että pelastuslaitosten oma koulutus on ollut useimmiten hajanaista tai tiettyihin organisaation kehitysvaiheisiin liittyvää muutosjohtamiskoulutusta. Pelastuslaitosten isäntäorganisaatioiden järjestämään yleiseen täydennyskoulutukseen hakeutuminen ja osallistuminen pelastusalan sisältä oli yleensä vapaaehtoisuuteen sekä oma-aloitteiseen hakeutumiseen perustuvaa ja siten hyvin vähäistä ja hajanaista.

Keväällä 2010 helmi-maaliskuussa pelastusjohtajille suuntaamani kyselyn mukaan siihen vastanneista 12 pelastuslaitoksesta yhdessätoista oli henkilöstölle järjestetty henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta ja yksi ei ollut järjestänyt sitä lainkaan. Pelkästään pelastuslaitokselle räätälöityä koulutusta oli kyselyyn vastanneista järjestänyt jopa 9 pelastuslaitosta. Koulutuksen kesto oli vaihdellut puolesta työpäivästä jopa kahteen vuoteen. Kaikista kyselyyn vastanneista 12 pelastuslaitoksesta oli mahdollisuus osallistua isäntäkunnan tai – organisaation erilaisiin esimiesvalmennuksiin. Koulutuksen kohderyhmänä oli ollut ylintä johtoa, keskijohtoa sekä alipäällystöä. Tämä koulutus oli kuitenkin ollut ns. yleistä esimieskoulutusta, eikä pelastusalalle räätälöityä.

Vastauksista tuli ilmi, että pääsääntöisesti isäntäkunnan järjestämään koulutukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja siitä syystä siihen osallistuminen melko vähäistä. Pelastuslaitoksen eri tason esimiehille järjestetyssä koulutuksessa oli saavutettu osallistujamäärältään suurempia kohderyhmiä. Vapaaehtoisuuteen perustuvien henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutusten osalta vastauksissa ilmeni, ongelmana olevan että ne esi-

miehet, jotka eniten koulutusta tarvitsisivat, ovat vähiten halukkaita kouluttautumiseen. Eräissä vastauksessa todettiin myös, että ”alaistaidoista, organisaatiokulttuurista ja heikosta työhön sitoutumisesta johtuen” tulokset koulutuksesta eivät olleet merkittäviä.

Aivan uusimpana henkilöjohtamisen täydennyskoulutuksena on käynnissä Suomen Palopäällystöliiton ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön yhteistyössä aloittama pelastustoimen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyvä valmennusohjelma jonka rahoittajana on Palosuojelurahasto. Ohjelma käsittää kaikkiaan viisi henkilöjohtamisen kurssia, joiden kunkin pituus on yhdeksän päivää. Kurssiin liittyen on jokaisen osallistujan tehtävä erillinen kehitystyö valitsemastaan aiheesta. Opintopisteinä koulutus on 5 opintopisteen arvoinen. Tämä koulutus on suunnattu lähinnä pelastuslaitosten ylimmässä johdossa työskenteleville. Kullekin kurssille otetaan noin 20 valmennettavaa. Itse osallistuin tämän valmennuksen ensimmäiseen ryhmään vuonna 2010.

4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Selvitysmies Myllyniemi nosti raportissaan yhtenä pelastustoimen kehittämisalueena esille henkilöstöjohtamisen kehittämisen. Hän kritisoi pelastuslaitoksissa hyvin yleisessä käytössä ollutta käsitettä asemapalvelujohtaminen ja esitti sen tilalle ihmisten johtamiseen paremmin sopivaa käsitettä *henkilöstöjohtaminen*. (Myllyniemi, 2000).

Henkilökohtaisena kimmokkeena tähän tutkimukseen oli omat kokemukseni siitä, että vuoteen 2004 mennessä, jolloin itse suoritin palopäällystön koulutusohjelmassa AMK - insinööritutkinnon, ei henkilöstöjohtamisen opetuksen lisäämiseen päällystön opetussuunnitelmissa vielä ollut reagoitu. Varsinaisesti idea tämän aiheen tutkimiseen tuli kuitenkin pelastusjohtaja Piia Vähäsaloilta. Oman henkilöstöjohtamiseen liittyvän kiinnostukseni vuoksi hänen esittämään ideaan oli helppo tarttua. Kiinnostukseni pelastuslaitoksissa tehtävää esimiestyötä kohtaan johtuu omasta kokemustaustastani. Olen ollut erilaisissa pelastustoimen esimiestehtävissä neljässä palolaitoksessa kuntakohtaisten palolaitosten aikana ennen vuotta 2004, ja sen jälkeen Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa sen perustamisesta alkaen eri tason esimies- ja asiantuntijatehtävissä.

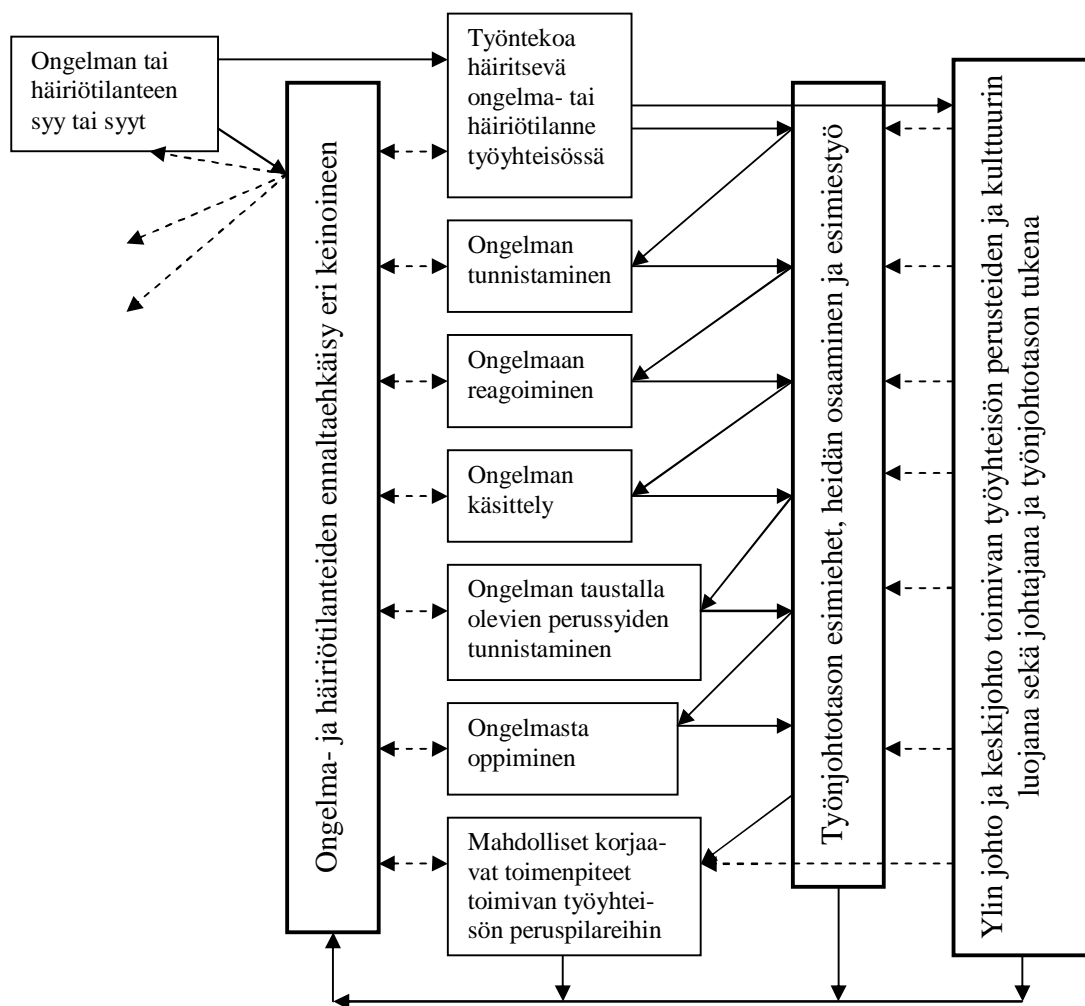
Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää yleisimpiä pelastustoimen esimiestyössä esille tulevia ongelma- ja häiriötilanteita, taustoittaa niitä, sekä yrittää löytää konkreettisia keinoja erilaisten henkilöjohtamisen ongelma- ja häiriötilanteiden ennaltaehkäisyyn ja siten myös esimiestyön kehittämiseen. Työ painottuu siten ihmisten johtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pelastuslaitosten päivittäisessä esimiestyössä esille nouseviin ongelmatilanteisiin.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuslähtöinen työelämäraportti. Tutkimustulokset perustuvat pelastuslaitosten ylimmälle johdolle tehtyyn teemakyselyyn ja heidän kanssaan Tuplatiimi-menetelmällä tehtyyn ryhmätyöhön, sekä vuorokausirytmityksessä vuorotyötä tekevien työnjohtotason esimiehenä olevien palomestareiden ja alipäällystön puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin.

Tämän tutkimuksen pohjalta harkitsen erikseen esimiestyöhön liittyvän oppaan tai ope-
tust materiaalin tekemistä pelastuslaitosten esimiestyötä opiskeleville ja esimiestehtävissä
työskenteleville.

4.2 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimukseen liittyvän prosessin kuvaus rakentuu tämän työn otsikossa sekä johdannos-
sa esittämäni ongelmatilanteiden prosessoinnin perustalle. Ydinkysymyksenä tässä tut-
kimuksessa on: *Miten pelastustoimen esimiestehtävissä prosessoidaan ongelmatilantei-
ta?* Kuviossa 5 on esitettyä ongelmatilanteen systemaattiseen käsittelyyn liittyvät osate-
kijät sekä niihin suoraan tai taustalla vaikuttavat toimijat.



KUVIO 5. Tutkimuksen kuvaus: ongelmatilanteiden prosessointi

Kuviossa kuvataan sitä, miten ongelma- tai häiriötilanteiden syyt voivat kilpistyä työyhteisössä kehitettyyn ongelmien ennaltaehkäisyyn ja siihen liittyviin eri keinoihin. Nämä keinot joko palauttavat ongelmat lähtöpisteeseensä tai poistavat ne kokonaan häiritsemästä työntekoa ja työyhteisöä, jolloin niistä ei aiheudu lainkaan varsinaista ongelma- tai häiriötilannetta. Jotkut ongelmat saattavat kuitenkin ohittaa ennaltaehkäisyn keinot, jolloin niistä muodostuu häiritsevä ongelma- tai häiriötilanne. Tällainen tilanne saattaa läpäistä tai ohittaa myös lähiesimiesportaan ja siten ohjautua suoraan pelastuslaitoksen ylimmän johdon työpöydälle. Tällöin oleelliseksi tilanteen käsittelyn kannalta tulee se, miten ylin johto reagoi lähiesimiesportaan ohittaneeseen tai läpäisseen ongelmaan. Kykeneekö se palauttamaan sen oikealle taholle käsittelyyn vai ohittaako se tässä tapauksessa lähiesimiesportaan ryhtymällä itse käsittelemään sitä.

Ongelma- ja häiriötilanteen prosessoinnin eri vaiheita kuvaan keskellä kuviota olevilla osilla: ongelman tunnistaminen, ongelmaan reagointi, ongelman käsittely, ongelman perussyiden tunnistaminen, ongelmasta oppiminen, mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekeminen toimivan työyhteisön peruspilareihin ja siten keinojen hakeminen ongelmien ennaltaehkäisyyn. Kaikissa näissä prosessoinnin vaiheissa työnjohtotason esimiesten osaaminen ja esimiestyö ovat avainasemassa, tätä esimiesten keskeistä roolia kuvaavat siksak-nuolet kuviossa. Vastaavasti työnjohtotason esimiestyön taustalla vaikuttaa koko ajan eri vaiheissa ylimmässä johdossa ja mahdollisesti myös keskijohdossa luodut toimivan työyhteisön perusteet sekä kulttuuri ja näiden johtaminen ongelmatilanteiden prosessoinnissa. Näiden pohjalta rakentuu työnjohtotason esimiesten saama ylemmän tason tuki omalle esimiestyölleen.

Ongelmatilanteiden prosessointi tarkoittaa kuviossa 5 esitettyjä ongelmatilanteisiin liittyviä eri elementtejä, joita pelastuslaitoksissa lähiesimiesasemassa toimivat kohtaavat päivittäisessä esimiestyössä. Oletuksena on, että esimiehenä toimivien on kyettävä tunnistamaan ongelmatilanne, reagoitava siihen jollain tapaa, käsiteltävä ongelma jollain tapaa, pyrittävä tunnistamaan ongelman taustalla olevat perussyyt, pyrittävä oppimaan ongelmasta ja sen prosessoinnin eri vaiheista. Lisäksi heidän tulisi vielä pyrkiä arvioimaan sitä, onko ongelman perusteella pyrittävä tekemään korjauksia tai tarkistuksia työyhteisön peruspilareihin, jotta nämä ongelmat eivät toistuisi tai niitä kyettäisiin muilla keinoilla ennaltaehkäisemään.

4.3 Tutkimuksen pääongelma ja sen raja

Tutkimuksen pääongelmana oli: *miten pelastustoimen esimiestehtävissä prosessoidaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä ongelma- ja häiriötilanteita?* Pääongelman ohessa tavoitteena oli tutkia sitä, onko näiden pelastustoimen esimiestehtävissä kohdattavien ongelma- ja häiriötilanteiden taustalla *pelastuslaitosten rakenteissa, johtamisjärjestelmissä vai esimiesten osaamisessa olevat, kehittämistä kaipaavat asiat*. Lisäksi pyrin saamaan selville sitä, onko pelastuslaitoksissa järjestetty henkilöstöjohtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta esimiesasemassa oleville. Taustatiedoksi selvitin myös missä laajuudessa Pelastusopistossa annetaan nykyään ihmisten johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta päällystös- ja alipäällystötutkintoa opiskeleville. Tutkimuksessa selvitin siis lähinnä alla olevassa taulukossa 6 esitettäviä asioita.

TAULUKKO 6. Tutkimuksessa selvitettäviä asioita.

Millaisia henkilöstöjohtamisen ongelma- ja häiriötilanteita pelastuslaitosten ylimmän johdon tietoon tai käsittelyyn tulee ja mitä syitä niiden taustalla oletetaan olevan?
Millaisia ongelma- ja häiriötilanteita työvuoron palomestari- ja alipäällystötasolla tulee ensisijaisesti esille, mistä ne johtuvat ja miten niitä tunnistetaan ja prosessoidaan?
Onko pelastuslaitoksissa annettu henkilöstöjohtamiskoulutusta esimiesasemassa oleville?
Taustatiedoksi selvitin millaista henkilöstöjohtamiskoulutusta annetaan nykyään pelastusalan ammatillisen peruskoulutuksen yhteydessä alipäällystölle ja päällystölle Pelastusopistossa.

Pelastusjohtajilta pyrin saamaan laaja-alaista kokonaisnäkemyksiä pelastuslaitoksissa ylimmän johdon tasolla esille nousevista ihmisten johtamiseen liittyvistä ongelma- ja häiriötilanteista. Alipäällystös- ja palomestariin lukeutuvilta tavoitteena oli saada konkreettisempaa tietoa siitä, millaisiin ongelma- ja häiriötilanteisiin he lähiesimiehenä ja työnjohtajana toimivina yleensä joutuvat puuttumaan, ja miten he niitä prosessoivat.

Rajasin tutkimuksesta pois vapaaehtoisuuteen perustuvien puolivakinaisten ja vapaaehtoisten palokuntien yksikönjohtajat ja muut niiden johdossa toimivat. Tämä ryhmän mukaanotto olisi laajentanut työtä merkittävästi. Teoreettisesta viitekehystä rajasin myös pois työsuojelulainsäädäntöön liittyvät työpaikkojen yhteistyöhön ja työsuojelun järjestykseen liittyvät lakisääteiset velvoitteet, joilla on vaikutusta vähintään työyhteisöjen ongelmatilanteiden muodollisessa käsittelyssä. Tutkimuksessa keskitytään siten erityisesti paloasemilla tapahtuvaan ihmisten johtamiseen ja siinä ilmeneviin ongelmiin.

4.4 Pelastusjohtajien teemakyselyn kysymykset ja tuplatiimin ongelma

Osoitin teemakyselyn suoraan pelastusjohtajille ja lähetin sen heille sähköpostitse. Koska pelastuslaitosten organisaatiot ja niiden toimivaltasuhteet poikkeavat toisistaan, mahdollistin kysymyslomakkeessa sen, että myös pelastusjohtajan lähin sijainen voisi vastata kysymyksiin. Tutkimuksen kannalta oli hyvä, että tutkimukseen vastanneista kuitenkin yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat olivat pelastusjohtajia. Alla olevassa taulukossa 7 on pelastusjohtajille esitetyt kysymykset.

TAULUKKO 7. Pelastusjohtajille osoitetun teemakyselyn kysymykset

1. Millaisia henkilöjohtamiseen (ihmisten johtamiseen) liittyviä ongelmatilanteita on tullut organisaatiosi eri tasoilta Sinun tietosi (tai joihin on pyydetty Sinulta käsittelyohjeita tai jotka ovat siirtyneet Sinun käsiteltäväksi) tai mitä ongelmatilanteita Sinä olet kohdannut omassa esimiestyössäsi ja -roolissasi?
2. Millaisia henkilöjohtamisen (ihmisten johtamisen) ongelmatilanteita oletat tai tiedät alaisenasi toimivien, eri organisaatiotasoilla esimiesasemassa olevien kohtaavan kaikkien yleisimmin? Kuvaile mielestäsi kolme yleisintä.
3. Millaisia perusongelmia on mielestäsi havaittavissa näiden esimiestyössä ilmitulleiden henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden taustalla?
4. Valmennetaanko/koulutetaanko (onko valmennettu/koulutettu) laitoksesi esimiehiä ihmisten johtamiseen ja/tai esimiestyöhön liittyvien henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden kohtaamiseen? Jos ei ole, niin miksi ei? Jos kyllä, niin tee lyhyt kuvaus sisällöstä, kestosta, valmennuksen/koulutuksen järjestäjästä jne.
5. Käsitelläänkö pelastuslaitoksesi henkilöjohtamisen ongelmatilanteita, niiden mahdollisia syitä, käsittelyprosessia ja lopputuloksia esimiesasemassa olevien näkökulmasta ja organisaation osaamisen kehittämisen/oppimisen näkökulmasta? Jos vastasit kyllä, kuvaile lyhyesti miten ja millä foorumilla, laajuudella tms. Jos vastasit ei, perustele vastaustasi hieman.

Pelastusjohtajilta saamani vastausten analysoinnin perusteella kokosin Top 4-listauksen kaikkein keskeisimmistä ongelma- ja häiriötilanteista sekä niiden mahdollisista syistä, joita pelastuslaitosten ylin johto joutuu käsittelemään. Esittelin tämän Top 4-listauksen alustuksena ja keskustelun avauksena pelastusjohtajille pitämäni Tuplatiimiryhmätyön alussa. Varsinaista tuplatiimityötä varten muotoilin vain yhden ongelman ryhmätyössä ratkaistavaksi. Se perustui tämän tutkimuksen teoreettiseen osuuteen sekä pelastuslaitosten ylimmältä johdolta tulleista vastauksista heränneeseen ja tähän tutkimukseen läheisesti liittyvään ongelmaan. Tuplatiimissä ratkaistavaksi ongelmaksi muotoutui siten kysymys: *Miten henkilöjohtamisen ongelmia voidaan vähentää?*

4.5 Palomestari- ja alipäällystötason teemahaastattelun kysymykset

Pelastusjohtajilta teemakyselyssä tulleiden vastausten ja heillä teettämäni tuplatiimityön pohjalta valmistelin viitekehukseen nojautuen pelastuslaitosten työnjohtotasolla työskenteleville palomestareille ja alipäällystölle suunnatun teemahaastattelun kysymykset. Testasin kysymysten toimivuutta omassa pelastuslaitoksessa suorittamalla yhden koehaastattelun eräälle palomestariasemassa olevalle. Koehaastattelun perusteella keskeiseksi tekijäksi tulevien haastattelujen onnistumiselle osoittautui tarve varmistaa ennen kutakin haastattelua, että haastateltava on selkeässä päivittäisessä työnjohtoon liittyvässä esimiesasemassa. Asiantuntijarooliin painottuvan työnkuvan omaavilta haastateltavilta en siis olisi saanut tutkimuksen kannalta riittävää ja relevanttia aineistoa. Palomestari- ja alipäällystötason teemahaastattelun kysymykset ovat alla taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Palomestareiden ja alipäällystön teemahaastattelun kysymykset

1. Minkälaisiin tilanteisiin liittyviä ongelma- tai häiriötilanteita olet kohdannut esimiestehtävissä ihmisten (henkilö-) johtamistilanteissa?
2. Mitä syitä oletat olleen näiden ongelma- tai häiriötilanteiden taustalla?
3. Millä keinoin kykenet tunnistamaan lähestyvän henkilöjohtamiseen liittyvän ongelmatilan?
4. Miten sinä esimiehenä reagoit henkilöjohtamisen ongelma- tai häiriötilaan?
5. Kun henkilöjohtamisen ongelma- tai häiriötilanne on käsitelty pois häiritsemästä työntekoa, miten esimiesten tulisi tällaisten jälkeen toimia?
6. Oletko saanut ammatillisessa peruskoulutuksessa koulutusta tai valmennusta esimiestehtävissä mahdollisesti vastaan tulevien henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden tunnistamiseen, havaitsemiseen, niihin reagointiin sekä niistä oppimiseen?
7. Onko saamasi henkilöjohtamisen koulutus mielestäsi ollut riittävää esimiestehtäviäsi silmälläpitäen?
8. Mitä aihealueita olisi pitänyt olla enemmän?
9. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät henkilöjohtamiseen liittyvät tekijät, joita sinun on otettava huomioon ollessasi esimiestehtävissä?
10. Millaista henkilöjohtamisen lisäkoulutusta katsot että esimiestehtävissä oleville tulisi järjestää?
11. Onko työnantajasi järjestänyt esimiesasemassa oleville henkilöjohtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta?
12. Onko se ollut mielestäsi riittävää?
13. Mitä tai millaista tukea tai apuvälineitä eri esimiestasoilla työskentelevien pitäisi saada työnantajalta tai laitoksen ylimmältä johdolta henkilöjohtamiseen?
14. Mitkä olivat mielestäsi keskeisimmät henkilöjohtamiseen liittyvät tekijät, jotka sinun oli otettava huomioon siirtyessäsi esimiestehtäviin?

Koehaastattelun mukaan arvioin kunkin haastattelun vievän aikaa haastateltavasta riippuen minimissään 15 minuuttia ja maksimissaan 30 – 40 minuuttia. Riskinä tämän kohderyhmän haastatteluissa arvioin olevan mahdollisista hälytystehtävistä tai päivystysvuo-

rossa olevan esimiehen muiden velvollisuuksien aiheuttamat haastattelun keskeytykset. Lisäksi lähdin heti aluksi liikkeelle siitä ajatuksesta, että haastatteluille on saatava järjestettyä rauhallinen paikka, joko haastateltavan oma työhuone on kyettävä rauhoittamaan tai sitten paloasemilta on löydettävä muu rauhallinen paikka. Varauduinkin ajankäyttöni osalta siihen, että tarvittaessa korvaan häiriötekijöiden vakavasti keskeyttämät haastattelut samalla viikolla johonkin toiseen työvuoroon kuuluvien palomestareiden ja esimiesten haastatteluilla. Tähän varajärjestelyyn ei kuitenkaan tarvinnut turvautua.

4.6 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen kolmivaiheisesti. Suomessa on 22 pelastuslaitosta ja niissä kussakin on yksi pelastusjohtaja. Pelastusjohtajille toteuttamani teemakyselyn aikaan toimin itse Jokilaaksojen pelastuslaitoksen vs. pelastusjohtajana, joten kohderyhmän kooksi jäi 21 pelastusjohtajaa. Kohderyhmän koko mahdollisti kokonaistutkimuksen tekemisen (Aaltola & Valli 2007, 112). Pelastusjohtajille osoitetun teemakyselyn tein lähettämällä kyselylomakkeen (liite 1) heille sähköpostitse 23.2.2010. Vastaukset pyysin palauttamaan 10.3.2010 mennessä.

Kyselyn tekemisessä isojen yritysten ja laitosten johtajille on ongelmallista se, että vain harvat heistä vastaavat itse kysymyksiin sillä he herkästi delegoivat kysymyksiin vastaamisen sihteerilleen tai jollekin alaiselleen (Aaltola & Valli 2007, 106). Tiesin omasta kokemuksesta, että pelastusjohtajat ovat hyvin kiireisiä, joten rajasin kysymysmäärän vain viiteen avoimeen kysymykseen, jotta saisin vastaajiksi mahdollisimman monta pelastusjohtajaa. Kaikkiaan 12 vastauksesta 11 oli pelastusjohtajan laatimia ja yksi vastaaja oli asianomaisen laitoksen ylintä johtoa edustava päällikköviranhaltija.

Kysymyslomakkeessa käytin avoimia kysymyksiä, jotta saisin vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia avoimemmin selville (Aaltola & Valli 2007, 124). Tällä menetelmällä pyrin myös saamaan taustatietoa pelastusjohtajille pidettävän Tuplatiimi-ryhmätyön perustaksi ja palomestari- sekä alipäällystötasolle tehtävien teemahaastattelujen valmistelua varten. Pelastusjohtajille tehdyn kyselyn tulokset esitän 5.1 kappaleessa.

Vertailutiedon saamiseksi teoreettiseen viitekehykseen ja taustatietona tutkimuksen johdopäätöksiin, teetin pelastusjohtajilla Levillä 19.3.2010 johtajakokouksen yhteydessä ryhmätyön. Menetelmäksi valitsin Innotiimi Oy:n kehittämän ja rekisteröimän Tuplatiimi-menetelmän, joka soveltuu tiiviillä aikataululla tehtävään ideointiin, analysointiin ja ratkaisemiseen (Innotiimi Oy 2010a). Käytin Tuplatiimi-menetelmästä sen tiivistetympää Opera-versiota, joka kyetään käymään läpi tiiviissä aikataulussa.

Tuplatiimi-menetelmästä on sen alkutaipaleilla käytetty nimeä "Tuumatalkoiden demokraattinen versio". Alun perin tuplatiimissä oli kolme päävaihetta: analysointi, ideointi ja ratkaisu. Tuplatiimin tiivistetyn pikaversion (Opera) kehittäminen oli Innotiimissä tullut tarpeelliseksi siksi, että ihmisiä oli ollut vaikea saada pitempikestoisiin kehityspalaverihin. (Innotiimi Oy 2010b.)

Tuplatiimiä käytetään siis ongelman tai ongelmien analysoinnin, ideoinnin ja ratkaisun apuvälineenä. Tuplatiimissä yhdistyy luovuuden ja systemaattisuuden käyttö ja se on tehokkaasti osallistava menetelmä. Osallistujamäärän optimikoko on 8-12 henkeä. Tuplatiimissä työskentely jakaantuu viiteen osavaiheeseen (OPERA): oma näkemys, parin näkemys, esittely, ristiinarviointi ja aiheiden ryhmittely. Osavaiheiden tavoitteena on aktiivoida kaikki osallistumaan suunnitteluun. (Innotiimi Oy 2010a.)

Pelastuslaitosten ylimmän johdon näkökulmien lisäksi tarvitsin lähellä miehistötasoa olevalta työnjohtotasolta tietoa ongelmatilanteista ja niiden käsittelystä, sekä tietoa heidän saamista henkilöstöjohtamisen koulutuksesta. Suoritin tämän tiedon keruun puoli-strukturoiduilla teemahaastatteluilla. Kohderyhmäksi hain vuorokausirytmisissä vuorotyötä tekeviä palomestareita ja alipäällystä. Vuorokausirytmisiä tekeviin keskityin, koska perusoletuksena minulla oli arvio, jonka mukaan erityisesti tällä rytmillä tehtävässä vuorotyössä saattaa lyhyempiä työvuoroja tai päivätyötä herkemmin nousta henkilöstöjohtamiseen liittyviä ongelmia esille. Tätä perusoletusta tukee myös usein pelastusalan henkilöstön keskuudessa kuultu sanonta, että vuorotyötä pelastuslaitoksessa tekevälle ”oma työvuoro on kuin toinen perhe”.

Päivätyötä tekevän päällystön ja alipäällystön jätin teemahaastattelujen ulkopuolelle kokonaan, koska oletin siitä kohderyhmästä teemahaastatteluun saatavan tiedon jäävän pinnallisemmaksi. Oletuksena oli, että päivätyössä ilmeneviä työyhteisöongelmia ja paineita

voidaan purkaa sekä hillitä aina työpäivän päätteeksi vapaa-aikana. Silloin ongelmatilanteen osapuolilla on mahdollisuus omissa oloissa analysoida ongelmaa irrallaan työn maailmasta. Tällöin ongelmat joko unohtuvat tai hiipuvat itsekseen pois, kun jompikumpi tai molemmat osapuolet vetäytyvät ongelmasta tai ”asemistaan” sivuun, eivätkä nosta niitä enää seuraavana työpäivänä esille. Sen sijaan vuorotyössä ollaan 24 tuntia samassa työvuorossa, jolloin ongelmat on syytä käsitellä mahdollisimman pian pois, etteivät ne jää hautumaan kolmen vuorokauden mittaisen vapaavuoron ajalle.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kyse on eräänlaisesta keskustelusta, jossa tutkijan aloitteesta ja ehdoilla pyritään vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta tutkijaa kiinnostavat asiat tai ainakin ne, jotka kuuluvat aihepiiriin. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. (Aaltola & Valli 2007, 25 – 28.) Valmistelin työnjohtotason alipäällystön ja palomestareiden haastattelulomakkeen pelastusjohtajille suunnatun kyselyn tulosten sekä heillä teettämäni tuplatiimityön pohjalta. Testasin ja muokkasinkin lomakkeen omassa pelastuslaitoksessa suorittamani koehaastattelun perusteella.

Haastattelut suoritin kunkin haastateltavan työpaikalla heidän työaikanaan. Haastattelujen tekemiseen olin pyytänyt ao. pelastuslaitosten johdolta luvan. Teemahaastattelun lomakepohja on liitteenä 2. Riskinä työpaikalla suoritettavalle haastattelulle oli, että mahdollinen hälytystehtävä keskeyttää sen. Minulla oli kuitenkin onnea matkassa, sillä vain yksi haastattelu jäi kesken hälytyksen vuoksi. Keskeytys tuli vasta kysymyksen 9 jälkeen, jolloin tältä haastateltavalta jäi saamatta vastaus viiteen viimeiseen kysymykseen.

Nauhoitin haastattelut taustatietojen kysymisen jälkeen, mikäli haastateltava antoi siihen luvan. Nauhoituksen tarkoituksena oli, että voin tarvittaessa tarkistaa nauhalta jälkikäteen jonkin vastauksen yksityiskohdan, jos välittömästi haastattelutilanteessa tietokoneelle suorittamani vastausten kirjaukset sitä edellyttivät. Yksi haastateltava ei antanut suostumusta haastattelun nauhoittamiseen.

Suoritin teemahaastattelut kahdessa pelastuslaitoksessa, Keski-Suomen pelastuslaitoksessa ja Tampereen aluepelastuslaitoksessa 24. – 28.1.2011 välisenä aikana. Kohdejoukkona oli yhteensä 12 vuorokausirytmisissä vuorotyötä tekevää palomestaria ja alipäällis-

töön lukeutuvaa paloesiimestä, vuoromestaria tai lääkintäesimestä. Kohdejoukosta kolme oli palomestareita ja yhdeksän oli alipäällystösasemassa. Koulutustaustaltaan vastaajat jakaantuivat alla olevassa taulukossa 9 esitetyllä tavalla.

TAULUKKO 9. Teemahaastatteluun vastanneiden ammatillinen peruskoulutus

Palopäällystön AMK-tutkinto	0
Päällystötutkinto	2
Palomestari-tutkinto	2
Alempi päällystötutkinto	1
Alipäällystötutkinto	3
Paloesiimestutkinto	2
Muu tutkinto	2

Vastaajien keski-ikä oli 46,6 vuotta, keskimääräisesti työkokemusta pelastusalalta oli 21,9 vuotta ja esimestehtävistä 12,7 vuotta. Lyhin kokemus pelastusalalta oli 9 vuotta ja pisin 35 vuotta, esimestehtävistä lyhin kokemus oli 2 vuotta ja pisin 28 vuotta. Kohdejoukko oli siten varsin kokenutta sekä kokonaistyöajan, mutta myös esimestyön osalta.

Eräässä vaiheessa tutkimuksen valmistelua ajatuksena oli tarvittaessa suorittaa palomestari- ja alipäällystötason haastattelut 3 – 4 pelastuslaitoksessa. Suoritettuani haastattelut kahdessa ensimmäisessä pelastuslaitoksessa ja analysoidessani niiden vastauksia, oli vastauksissa havaittavissa jo selkeää toistoa ja siten tulin siihen tulokseen, että teemahaastattelun saturaatio- eli kyllästymispiste oli tältä osin jo saavutettu. Haastattelujen laajentaminen tätä useampaan pelastuslaitokseen ei olisi tuonut enää oleellista uutta tietoa toiminnalliseen viitekehykseen.

5. TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI JA TULOKSET

5.1 Pelastuslaitosten ylimmän johdon näkökulma

Osoitin kevättalvella 2010 teemakyselyn kaikille pelastusjohtajille, kyselylomakkeen lähetin sähköpostitse suoraan heille. Siihen vastasi kohderyhmän 21 pelastusjohtajasta 12. Vastausprosentiksi tuli siten 57,1 %. Vastausprosenttia mahdollisesti pienensi kyselyn ajoittuminen syvimpään hiihtolomakauteen. Kysymyslomake on liitteenä 1.

Kysymys: Millaisia henkilöjohtamiseen (ihmisten johtamiseen) liittyviä ongelmatilanteita on tullut organisaatiosi eri tasoilta Sinun tietoosi (tai joihin on pyydetty Sinulta käsittelyohjeita tai jotka ovat siirtyneet Sinun käsiteltäväksi) tai mitä ongelmatilanteita Sinä olet kohdannut omassa esimiestyössäsi ja – roolissasi?

Vastauksista tehdyssä yhteenvedossa nousi esille taulukosta 10 ilmenevät asiat. Suluissa olevat koodit V1, V2, V3 jne. viittaavat kuhunkin vastaajaan.

TAULUKKO 10. Pelastusjohtajilta kysymykseen 1 tulleiden vastausten tiivistelmä

Vuorovaikutusongelmat, käyttäytymiseen liittyviä ongelmia ml. työpaikkakiusaaminen (V1, V2, V3, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11)
Työajan käyttöön liittyvät asiat (V4, V9, V11, V12)
Pelissäntöihin ja ohjeisiin sitoutumattomuus (V5, V6, V8)
Työntekijän toimintakykyyn liittyvät ongelmat (V9, V10, V12)
Motivaatioon liittyvät ongelmat, työstä kieltäytymisiä (V2, V11, V12)
Ongelmakierteen tai vastaavan hoitamiseen liittyvät asiat (V3, V5)
Esimiesosaamiseen ja esimiehen rooliin liittyvät ongelmat (V6, V7)
Toimivallan ylitykset (V1, V4)
Alkoholin käyttöön liittyviä ongelmia (V7, V9)
Runsas sairauspoissaolot, luvattomat poissaolot (V8, V9)
Oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset (V1)
Työssä jaksaminen (V10)

Pelastusjohtajien työpöydälle kulkeutui toimenpiteitä varten, tai heidän tietoon saatettiin ensisijaisesti vuorovaikutukseen ja henkilöiden käyttäytymiseen liittyviä ongelmia jopa työpaikkakiusaamisasioina. Toiseksi merkittävämpänä ongelmana nousi esille työajan käyttöön liittyvät asiat. Pelissäntöihin ja ohjeisiin sitoutumattomuuden ongelmat nousivat kolmanneksi yleisimmiksi työntekijöiden toimintakykyyn ja työmotivaatioon sekä työstä kieltäytymiseen liittyvien ongelmien kanssa.

Työajan käytön ongelmat ovat mielenkiintoisia, koska pelastuslaitoksissa tehtävää työtä ei voi verrata esimerkiksi teollisuustyöhön jossa on selkeät, jopa lähes päiväkohtaiset, tavoitteet työsuorituksille. Työ pelastuslaitoksissa on itsenäisempää, asiantuntijaorganisaatioon rinnastettavaa työtä ja edellyttää tekijöiltään oma-aloitteisuutta sekä vastuullisuutta työajan käytöstä. Pelisääntöihin ja ohjeisiin sitoutumattomuuden yleisyys oli yllättävää. Pelastusala on perinteisesti ohjeisiin ja sääntöihin perustuva toimiala ja jo peruskoulutuksessa tulee esille ohjeistuksia, joihin kaikkien alalle koulututtavien oletetaan sitoutuvan vapaaehtoiseen kurinalaisuuteen perustuen.

Työntekijöiden toimintakykyongelmat ovat ehkä muista toimialoista poikkeavia henkilöjohtamisen ongelmia. Tämä johtuu pelastustoimintaan osallistuvalla henkilöstöllä asetetuista fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn vaatimuksista, joita muun muassa henkilöstön ikääntyminen heikentää. Työmotivaatioon ja jopa työstä kieltäytymiseen liittyvät ongelmat olivat myös yllättäviä. Väistämättä herää kysymys siitä, onko pelastusalalla ongelmia ymmärtää ja sisäistää toimivan työyhteisön perustehtävä kuten kappaleessa 2.1.3 esitetään, eli miksi ollaan yleensä töissä? Ilmeisesti pelastuslaitoksissa eivät asiat kovin usein muodostu syveneviksi ongelmakierteiksi, koska se mainittiin vain kahdessa vastauksessa. Esimiesosaamiseen ja – rooliin liittyviä ongelmia tulee myös aika ajoin pelastusjohtajien käsiteltäväksi, samoin kuin toimivallan ylityksiä, alkoholiongelmia, runsaita sairauspoissaoloja ja luvattomia poissaoloja.

Osaltaan pelastusjohtajien pöydälle tulevissa ongelmatilanteissa on ehkä nähtävissä pelastuslaitoksissa ylimmälle johdolle johtosäännöissä määrätty toimivalta ja – vastuu. Tiettyjen asioiden esille tulon yleisyyttä siis saattaa selittää se, että näiden asioiden käsittely ja päätöksenteko seuraamuksista on määrätty ylimmän johdon vastuulle, eikä niitä siis aina käsitellä loppuun saakka työnjohtotasolla. Esimerkkinä seuraamuksista voisi mainita sairauslomaa, joita ei hyväksytä palkallisiksi, kirjalliset varoitukset, virantoimintuksesta pidättämiset ja irtisanomiset.

Kysymys: Millaisia henkilöjohtamisen (ihmisten johtamisen) ongelmatilanteita oletat tai tiedät alaisenasi toimivien, eri organisaatiotasoilla esimiesasemassa olevien kohtaavan kaikkien yleisimmin? Kuvaile mielestäsi kolme yleisintä.

Vastauksista tehdyssä yhteenvedossa nousi esille seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 11 esitetyt asiat.

TAULUKKO 11. Pelastusjohtajilta kysymykseen 2 tulleiden vastausten tiivistelmä

Alaisten ”lusmuilu” ja omapäisyys, ohjeista ja pelisäännöistä piittaamattomuus ja työn välttäminen (V2, V3, V4, V7, V8, V11)
Työ vastaan yksityisasiat ja työajan käyttö (V1, V3, V8, V11, V12)
Esimiestyö, esimiehen aliarvostus ja esimiehen virheellinen roolittuminen (V3, V6, V7, V10, V12)
Käyttäytymiseen liittyviä ongelmia ja vuorovaikutusongelmia (V1, V3, V6, V9)
Työkykyyn liittyviä ongelmia (V5, V9, V10)
Palkkaukseen liittyviä asioita (V1, V5)
Viestintään ja tiedottamiseen liittyviä ongelmia (V2, V11)
Työstä poissaolot, alkoholiongelmia (V3, V9)
Motivointiin ja motivaatioon liittyvät ongelmat (V2)
Aggressiivisuutta (V4)
Kurinpäälliset ratkaisut (V5)
Lomiin ja virkavapaisiin liittyvät yhteensovittamisongelmat (V5)
Työilmapiiriin liittyviä ongelmia (V9)

Alaisten ”lusmuilu”, työn välttäminen, omapäisyys, ohjeista ja pelisäännöistä piittaamattomuus nousivat esille 50 %:ssa vastauksista ongelmana, jota eri tasoilla toimivat esimiehet joutuvat käsittelemään. Omapäisyys viittaa osaltaan ohjeista ja pelisäännöistä piittaamattomuuteen. Väistämättä käy mielessä, että kyse on organisaatiokulttuuriin pe-siityneestä vinoutumasta pelisääntöihin suhtautumisessa, pelisäännöissä on jotain sel-laista johon on vaikea sitoutua tai jokin asia edesauttaa niiden huomiotta jättämistä. On-ko säännöistä riittävästi viestitetty organisaatiossa ja noudatetaanko niitä kaikilla tasolla läpi koko linjaorganisaation. Vai onko olemassa sellaisia pelisääntöjä, jotka vain eivät käytännössä toimi, tai niitä otetaan käyttöön vain itse kullekin sopivassa tilanteessa? Säännöt, jotka eivät yksinkertaisesti käytännössä toimi, johtavat helposti sellaiseen kult-tuuriin jossa toimivatkin ohjeet ja säännöt jätetään noudattamatta.

Työajankäyttöön liittyvät ongelmat olivat yllättävän korkealla myös tässä vastauksessa, peräti 41,7 % vastaajista nosti ne esille ongelmana mihin eri esimiestasoilla törmätään. Samalle tasolle nousi tässä kysymyksessä myös esimiestyö, esimiehen aliarvostus ja hä-nen roolittumisensa. Tutkimusaineistosta ei selviä se, ovatko nämä kaksi kohtaa mahdol-lisesti kytköksissä toisiinsa. Ovatko lepsu esimiestyö, esimiehen aliarvostus ja esimiehen virheellinen roolittuminen osaltaan syynä työajankäytön ongelmiin? Voiko olla näin, että pelastusalan esimiehillä on vaikeuksia sisäistää kappaleessa 2.1.3 esitetyt omat perusteh-tävänsä sekä roolittua oikealla tavalla, jolloin nämä asiat aiheuttavat osaltaan ongelmia. Tällainen johtopäätös on kuitenkin helppo vetää näistä kahdesta vastausryhmästä, sillä esimiehen tehtävänähän on huolehtia siitä, että organisaation perustehtävät, työnjako ja

tavoitteet ovat henkilöstöllä kirkkaana mielessä, jolloin myös työajan tulisi täyttyä työllä, eikä siihen kuulumattomilla asioilla. Onko myös kyse siitä, että pelastuslaitoksissa esimiesasemassa olevilla on vaikeuksia pitää työyhteisönsä kappaleessa 2.1.2 esitetyllä tavalla työn maailmassa. Vuorovaikutus- ja käyttäytymisongelmat nousivat näissä vastauksissa vasta neljänneksi yleisimmäksi ongelmaksi. Työkykyongelmiin törmäämisen voi olettaakin olevan melko yleistä henkilöstön ikääntyessä koko ajan. Muista vähemmän yleisistä ongelmien syistä yllättävän alas jäivät viestintään liittyvät ongelmat, kun niitä vertaa palomestari- ja alipäällystötason vastauksiin joissa ne priorisoitiin lähes tärkeimpien ongelmien syiden joukkoon.

Kysymys: Millaisia perusongelmia on mielestäsi havaittavissa näiden esimiestyössä ilmoitettujen henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden taustalla?

TAULUKKO 12. Pelastusjohtajilta kysymykseen 3 tulleiden vastausten tiivistelmä

Esimiesosaamisessa ja ihmisten johtamisessa sekä esimiesroolin sisäistämisessä puutteita (V3, V5, V6, V7, V9, V12)
Tahallisia väärinkäsityksiä, vastuuttomuutta, välinpitämättömyyttä, joustamattomuutta ja itsekkyyttä (V1, V4, V5, V11)
Alaistaidoissa olevat ongelmat (V2, V3, V4)
Organisaatiokulttuuriin pesiytyneet ongelmat (V2, V3, V8)
Uutta alueellista pelastuslaitosta ei koeta omaksi, muutosvastarinta (V3, V6, V12)
Työaikajärjestelmä ei sitouta ja työn sisältöön liittyviä ristiriitoja (V2, V8)
Organisaatio-osaamisessa puutteita (V6)
Vastakkainasettelua miehistö vastaan laitoksen johto (V6)
Toimintakyvyn hallinta ja siihen läheisesti liittyvä eläkeikäasia hiertää miehistön ja alipäällystön keskuudessa (V10)

Pelastuslaitosten ylimmän johdon arvioiden mukaan henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden taustalla on keskeisimmin esimiesosaamiseen, ihmisten johtamiseen ja esimiesroolin sisäistämiseen liittyvät vaikeudet. Puolet vastaajista näki ongelmien taustalla nämä tekijät. Tältä osin vastaukset saavat tukea teoriasta sillä kappaleesta 2.1.5 ilmenee, että kaikkein keskeisimmässä asemassa työyhteisön ongelmatilanteiden tunnistamisessa ja niihin reagoimisessa on nimenomaan esimies. Kolmannes vastaajista näki taustalla myös tahallisia väärinkäsityksiä, vastuuttomuutta, välinpitämättömyyttä, joustamattomuutta ja itsekkyyttä. Nämä voi toisaalta tulkita myös motivaatio-ongelmiksi, sitoutumattomuudeksi perustehtävään sekä työpaikan pelisäännöistä piittaamattomuudeksi. Kolmanneksi yleisimmiksi syiksi vastaajat määrittivät alaistaidoissa ilmeneviä ongelmia, organisaatiokulttuuriin pesiytyneitä vääristymiä sekä vielä jäljellä olevaa muutosvastarintaa uutta organisaatiota ja alueellista pelastuslaitosta kohtaan. Nämä kaksi jälkimmäistä arviota

ongelmien syistä tukevat toisiaan. Uusien pelastuslaitosten organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät ovat vieläkin vasta rakentumassa tai vakiintumassa. Siten vanhasta kuntakoh- taisesta ajasta on olemassa jäänteitä tavoissa toimia ja työskennellä. Organisaatiokulttuu- rin rakentuminen ja kehittyminen vie lähdeaineiston perusteella vuosia. Tätä todennäköi- sesti vielä pidentää se, että samalla pitää oppia pois vanhasta kulttuurista.

Kysymys: Valmennetaanko/koulutetaanko (onko valmennettu/koulutettu) laitoksesi esi- miehiä ihmisten johtamiseen ja/tai esimiestyöhön liittyvien henkilöjohtamisen ongelma- tilanteiden kohtaamiseen? Jos ei ole, niin miksi ei? Jos kyllä, niin tee lyhyt kuvaus sisäl- löstä, kestosta, valmennuksen/koulutuksen järjestäjästä jne.

TAULUKKO 13. Pelastusjohtajilta kysymykseen 4 tulleiden vastausten tiivistelmä

Kyllä on järjestetty tai edelleen valmennetaan (V1, V2, V3, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12)
Ulkopuolisen konsultin tai vastaavan toteuttamana (V2, V3, V9, V10, V12)
Koulutuksen pituus vuosi tai pidempi (V3, V5, V6, V9)
Osana jokapäiväistä elinkaarioppimista ja eri yksiköiden sisäistä keskustelua ja työskentelyä, työnohjausta on järjestetty (V1, V2, V3)
Koulutus perustunut vapaaehtoisuuteen, joten se ei kata kaikkia (V3, V9)
Isäntäkaupungin tai organisaation järjestämänä (V11)
Ei ole järjestetty (V4)
Varhaiseen tukemiseen liittyvää koulutusta (V3)
Kestoaikana 5 – 30 päivää (V8)
Lyhyitä 1 – 2 päivän koulutustilaisuuksia (V7)

Kyselyyn vastanneissa pelastuslaitoksissa on panostettu esimiesten kouluttamiseen ih- misten johtamiseen sillä 91,7 % pelastuslaitoksista on järjestänyt heille erilaista esimies- tehtäviin valmentavaa koulutusta. Näistä lähes puolet on järjestänyt sitä ulkopuoliselta taholta ostettuna palveluna. 33 %:ssa pelastuslaitoksista koulutus on ollut myös hyvin pitkäkestoista, yli vuoden mittaista. Mielenkiintoiseksi tämän kysymyksen vastaukset tu- levat niihin esitettyjen kommenttien myötä, joista osa on alla suorina lainauksina:

Ongelmana on lähinnä se, että esimiehet, jotka eniten koulutusta tarvitsisivat, ovat vähiten halukkaita kouluttautumiseen (V3). Esimiehet eivät hakeudu hel- posti tällaisiin koulutuksiin (V4). Lyhyillä koulutustilaisuuksilla ei päästä pin- taa syvemmälle (V7). Asiasta on vuosia keskusteltu ja järjestetty lukuisia kou- lutustilaisuuksia huonolla tuloksella (V8).

Miten ne esimiehet, jotka koulutusta eniten tarvitsisivat, saadaan motivoitua kouluttau- tumaan? Vapaaehtoisuuteen perustuvat koulutustilaisuudet eivät vedä väkeä ja lyhyet koulutukset jäävät pintapuolisiksi. Onko niin, että esimiestehtäviin opiskelevien opetus- suunnitelmiin henkilöjohtamisen osalta pitää kiinnittää vielä enemmän huomiota, ja esi- miestehtäviin valmentavat täydennyskoulutukset perustuisivat uusien tutkintojen opetus-

suunnitelmiin. Tällöin järjestäväksi tahoksi tulisi oman alamme oppilaitos. Toisiko tällainen järjestely johdonmukaisuutta ja vetovoimaa näihin koulutuksiin?

Kysymys: Käsitelläänkö pelastuslaitoksessasi henkilöjohtamisen ongelmatilanteita, niiden mahdollisia syitä, käsittelyprosessia ja lopputuloksia esimiesasemassa olevien näkökulmasta ja organisaation kehittämisen/oppimisen näkökulmasta? Jos vastasit kyllä, kuvaile lyhyesti miten ja millä foorumilla ja laajuudella tms. Jos vastasit ei, perustele vastauksesi hieman.

TAULUKKO 14. Pelastusjohtajilta kysymykseen 5 tulleiden vastausten tiivistelmä

Käsitellään (V1, V2, V4, V5, V6, V7, V9, V10, V12)
Ei käsitellä (V3, V11)
Tyhjä vastaus (V8)

Pelastuslaitoksissa on pyrkimystä oppia ongelmista, sillä jopa 75 %:ssa pelastuslaitoksista käsitellään henkilöjohtamisen ongelmatilanteita kokemuksiin perustuen ja organisaation osaamisen näkökulmasta jollain tapaa, kuten Sydänmaanlakan oppivan organisaation määritelmässä kappaleessa 2.1.3 on ilmaistu. Kysymyksen 5 vastauksien perusteissa tuli esille muun muassa seuraavia tapoja käsitellä asioita:

Käsitellään sikäli, kuin erilaiset suoja säännökset ei estä ja toisaalta niillä katsotaan olevan yleistä merkitystä. (V1) Käsitely on satunnaista ja perustuu osallistujien esille ottamiin tapahtumiin. Joitakin tapauksia on käsitelty YT-toimikunnassa sekä eri esimiesten, myös pelastusjohtajan koolle kutsumissa palavereissa. (V2) Ongelmatilanteista on pyritty keskustelemaan suhteellisen avoimesti ja pyritty löytämään perusongelmat ja poistamaan niitä. (V3) Ongelmien ratkaisuvaihtoehdot käydään läpi johtoryhmässä, jotta saadaan samat pelisäännöt koko laitokseen. Lisäksi johtoryhmässä käsitellään tehdyt ratkaisut ja niiden onnistuminen ja mahdolliset ongelmat, joita on syntynyt. (V5) Kyllä käsitellään, mutta ei riittävästi oppimisen näkökulmasta! Käsitellään silloin, kun ongelmat ovat esillä tai päällä. Toki niistä pyritään oppimaan, jotta ei toisteta samoja virheitä. Käsitellään yhteistyötoimikunnassa, pelastuslaitoksen johtoryhmässä ja työpaikkakokouksissa. Pelisäännöistä on jouduttu pitämään jopa paikallisia neuvotteluja! Tarvitaan selkeä menettelytapaohje, kuinka työpaikalla toimitaan ja ratkaistaan ongelmatilanteita. Ja kaikki noudattaa ko. ohjetta! (V6) Paloasemilla pidetään säännöllisesti ns. hernetunteja, joissa nousee esiin myös henkilöstöjohtamisen asiat. Muutaman vuoden välein tehdään työilmapiirikartoitukset. Ylin johto on mukana työilmapiiriasioissa. (V7) Johtoryhmässä ja sen seminaareissa. Käsitelylaajuus vaihtelee, riippuen ongelmatilanteen koosta ja vaikuttavuudesta koko pelastuslaitokseen. Erilaisissa esimiespalavereissa. Tavoitteena yhdenmukaiset ratkaisut henkilöjohtamisen ongelmatilanteissa paloasemasta riippumatta, jolloin toiminnan yhdenmukaistaminen on haaste. (V9) Käsitellään työsuojelutoimikunnassa sekä johtoryhmässä. (V10) Johtoryhmätasolla on pyritty käsittelemään. Haasteena se, että nykyisen esimiesasemassa (päällystö) olevan koulutus johtamisen osalta rajoittuu pitkälti PEO:n päällystökoulutukseen. tarvitaan lisää ”akateemisempaa” näkemystä asioihin, jotta myös ratkaisuja syntyy. (V12)

5.2 Palomestareiden ja alipäällystön teemahaastattelujen vastaukset

Tässä luvussa esitän teemahaastattelun kysymyksiin tulleet vastaukset tiivistettynä. Eri haastateltavilta saadut vastaukset erottuvat koodeilla H1, H2, H3 jne.

Kysymys: Minkälaisiin tilanteisiin liittyviä ongelma- tai häiriötilanteita olet kohdannut esimiestehtävissä ihmisten (henkilö-) johtamistilanteissa?

TAULUKKO 15. Työnjohtotason kysymyksen 1 vastausten tiivistelmä

Alainen on eri mieltä jonkin työtehtävän suorittamistavasta tai –ajasta, Luikertelua työtehtävissä, pyrkimystä mennä siitä mistä aita on matalin, työmotivaatio-ongelmia ja vältellään tiettyjä työtehtäviä (H2, H7, H8, H11)
Pelissäännöistä luistamista, ohjeisiin sitoutumattomuutta ja ohjeiden merkityksen kyseenalaistamista, ”näennäiseen” työkuormitukseen vedoten otetaan omia vapauksia poiketa pelissäännöistä (H2, H5, H7)
Paloasemalta toiselle siirrot, työvuoron komennuslista ja siihen kesken työvuoron tehtävät muutokset työvuoron alussa tai kesken työvuoron (H1, H3)
Sairaslomakäytäntöjen epäasiallinen hyväksikäyttö, perjantaisairaslomat (H3, H12)
Oletusarvoon, että yksilön etu menee työyhteisön edun edelle liittyviä ongelmia (H7)
Virkatien ohittamiset, kielteisiin lähiesimiehen vastauksiin yritetään hakea itselle myönteinen vastaus ohi virkatien ylemmältä taholta, usein siinä jopa onnistuen (H4)
Viestintä alaisille vähemmän miellyttävistä asioista (H6)
Tiedon perillemenossa on havaittu ongelmia, ”en minä tiennyt”-asennetta asioista joista kuitenkin on tiedotettu tai sovittu (H9)
Vuosilomiin ja niistä sovittuihin pelissääntöihin liittyviä ongelmia, yritetään luistaa tai kiertää työyhteisön pelissäännöistä (H12)

Lähellä pelastuslaitosten suoritusporrasta lähiesimiehen asemassa olevat kokevat alaisensa ”luikertelun”, työmotivaatio-ongelmat ja tiettyjen työtehtävien välttelyn yleisimmiksi ongelmiksi. Vastauksen yleisyyden tekee mielenkiintoiseksi se, että myös pelastuslaitosten ylimmässä johdossa tämän tyyppisistä asioista aiheutuvat ongelmatilanteet nähdään yleisimpinä henkilöjohtamisen ongelmina. Työyhteisön pelissäännöistä piittaamattomuus ja sitoutumattomuus ohjeisiin koettiin myös yleiseksi ongelmatilanteiden aiheuttajaksi. Myös tässä kohdin on havaittavissa selkeää yhdensuuntaisuutta pelastuslaitosten ylimmän johdon vastausten kanssa. Uusien alueellisten pelastuslaitosten myötä yleistyneet henkilöstön tilapäiset siirrot paloasemalta toiselle nousivat melko yleiseksi ongelmaksi. Mielenkiintoista tämä on siksi, että kyse on uudesta toimintatavasta jota voidaan arvioida myös kulttuurin muutoksena. Tämä kuvanee sitä, että uusi organisaatiokulttuuri on vasta rakentumassa alueellisissa pelastuslaitoksissa. Tämän ongelman kanssa yhtä yleiseksi vastaukseksi tuli sairauslomakäytäntöjen hyväksikäyttö. Esimiestä-

solla on havaintoja siitä, että omaan ilmoitukseen perustuvia sairauslomia käytettäisiin väärällä tavalla hyväksi. Syynä halukkuuteen ”perjantaisairauslomiin” voi olla työmotivaatio-ongelmat, työajan sekä vapaa-ajan harrastusten tai muiden aktiviteettien yhteensovittamisongelmat.

Kysymys: Mitä syitä oletat olleen näiden ongelma- tai häiriötilanteiden taustalla?

TAULUKKO 16. Työnjohtotason kysymyksen 2 vastausten tiivistelmä

Persoonakohtaiset ongelmat, ajattelemattomuus ja halu päästä helpommalla, ei kuitenkaan varsinaisesti laiskuus. Yksi henkilö voi työvuorossa pilata yhteisen hyvän, piilojohtajat ja arvostetut vanhat palomiehet. Sairaslomakäytännöt mahdollistavat poissaoloilla pelaamisen, jota yritetään käyttää hyväksi. (H2, H6, H11, H12)
Tiedonkulku ja tiedon puute on isossa organisaatiossa ongelma. Kaikki eivät lue sähköpostiaan ja tietoa on vaikea jakaa siten, että kaikki saavat sen ja vielä oikeaan aikaan. Oletukset ja huhut, henkilöstöllä ei ole tarpeeksi tietoa asioista. Erityisesti alaisten puolella ongelmien taustalla on usein huhut ja tiedon puute. Vuorovaikutuksen puute voi aiheuttaa ongelmia, asiat on kyettävä perustelemaan alaisille (H6, H8, H9)
Väärät perusoletukset työn sisällöstä pelastusalalla, unohdetaan että ”actionin” lisäksi on raadollisia asemapalvelu- ja tarkastustehtäviä sekä koulutustumista. Ei oteta vastuuta omasta osaamisesta. Alainen ei näe asian kokonaisuutta samalla tavalla kuin esimies. Hierarkkinen järjestelmä, jossa jokaiselle on periaatteessa paikkansa ja tehtävänsä mutta sitä ei kuitenkaan noudateta. (H7, H8, H10)
Tottumus ja ihmisten tapa mukautua tiettyyn asemapaikkaan ja komennusluettelon mukaiseen tehtävään, siten totutusta käytännöstä ei haluta poiketa. Liikkuminen vuorosta toiseen sijaisena toimivalle esimiehelle on ongelma, koska ei ole vielä saavuttanut kaikkien eri vuorojen kanssa keskinäistä luottamusta. (H1, H3, H8)
Uusi vasta muodostumassa oleva kulttuuri työyhteisössä. Vanhoista perinteistä ja ajatusmalleista kiinni pitäminen (H2, H6)
Asioiden edistäminen virkatien ohituksella. Onnistuminen läpiviemisessä ohi virkatien saa aikaan lisää virkatien ohituksia Esimiehen ohittamiset aiheuttavat ongelmia (H4, H10)
Joskus tuntuu, että ongelmat säteilevät yksityiselämästä, siviilimaailmasta työhön. Jos vapaa-aika on hektistä, se ei voi olla vaikuttamatta työhön. (H5)
Tekemättömät työt saavat aikaan kireyttä ja asioita voi jäädä keikkojen takia tekemättä mikä aiheuttaa myös ongelmia. (H5)

Yleisimpänä syynä ongelmatilanteiden taustalla palomestari- ja alipäällystötaso näkivät persoonakohtaiset, ehkä kappaleessa 2.2 esitetyt, yksilölähtöisiksi ongelmiksi tulkittavissa olevat asiat. Toiseksi yleisimmiksi syiksi nousi, ehkä jopa odotetusti, tiedonkulkuun eli sisäiseen viestintään liittyvät puutteet, joihin liittyy tässä tapauksessa myös vuorovaikutuksen vähäisyys. Sinänsä tässä opinnäytetyössä ei ole teoreettisessa viitekehyydessä erikseen kovin laajasti käsitelty organisaatioviestintää tai sisäistä tiedonkulkua, mutta kaikissa lähdeaineistoissa viestintä, sen toimivuus tai toimimattomuus on selkeästi havaittavissa yhtenä työyhteisöille tarpeellisena kehittämisalueena. Tiedonkulun rinnalle yhtä yleisiksi ongelmien perussyiksi nousivat kappaleessa 2.1.3 esitetyt perustehtävän ja perusoletusten hämärtymiseen liittyvät ongelmat, joissa toisaalta on myös viitteitä sisä-

sen viestinnän vajavaisuudesta. Vastaavaa ei kuitenkaan ollut havaittavissa pelastuslaitosten ylimmältä johdolta tulleissa vastauksissa näin suoraan ilmaistuna. Samalle tasolle nousi totutuista tavoista poikkeamisesta aiheutuvat ongelmat, asemasiirrot ja sijaisiesimiesten siirtymiset vuorosta toiseen. Ehkä näissä ongelmissa on taustalla seuraavaksi yleisemmäksi koettu ongelman syy, vielä rakentumassa oleva uusi organisaatiokulttuuri. Yllättävää on se, että selkeästi linjaorganisaationa toimivissa pelastuslaitoksissa virkatien ohitukset nousevat esille. Voisi olettaa, että vanhassa ja hierarkkisessa pelastuslaitosmaailmassa tätä ongelmaa ei ilmenisi enää nykyään.

Kysymys: Millä keinoin kykenet tunnistamaan lähestyvän henkilöjohtamiseen liittyvän ongelmatilan?

TAULUKKO 17. Työnjohtotason kysymyksen 3 vastausten tiivistelmä

Tuntemalla ihmiset. Katsomalla komennusluetteloa, ongelmat keskittyvät tiettyihin ihmisiin. Oppinut tuntemaan miehet vuosien varrella. Lähiesimiehellä helpompi aistia niitä Oppinut tuntemaan työvuoron, persoonakohtainen ihmistuntemus on kehittynyt (H1, H2, H3, H4, H12)
Puhutaan paljon ongelmatilanteista. Kahvipöytäkeskusteluissa alaisten kuuleminen. Jo aamulla apellissa aistii, jos kaikki ei ole kohdallaan (H3, H5, H6)
Alaisten käytöksestä näkee miten ottavat töitä vastaan. Henkilön käyttäytymisestä ja puheista. Nopeasti alkaa tulla myös asiakas- ja työkaveripalautetta, jolloin on itse alettava puuttua asiaan. (H7, H11)
Kun puhutaan vaikeista asioista, ongelma on jo silloin tunnistettavissa, kun asiaa esimiehenä edistää. (H8)
Ylhäältä tulevaa lokaa ei saa siirtää miehistöön, eikä saa heijastua omaan työhön ja miehistöön päin (H6)
Käytävillä tapahtuva huhuilu, olen kuullut -jutut (H9)
Asiat joita on esimiehenä ratkaistava, mutta tietää jo ennalta että lopullisen päätöksen tekee joku muu (esimiehen ohittamistilanteet) (H10)

Alaisten tuntemus nousi ehdottomasti ykköseksi keinona tunnistaa lähestyvät ongelmatilanteet. Tämä luonnollisesti edellyttää, että esimies on pitkään tehnyt töitä saman työvuoron kanssa. Samansuuntaisia viitteitä ihmistuntemuksesta tai alaisten tuntemisesta antaa tähän kysymykseen toiseksi ja kolmanneksi yleisimmiksi nousseet vastaukset. Muiden kysymysten vastauksissa esille tulleet työvuoron vaihdot tai paloasemien siirrot vaikuttavat väistämättä esimiesten alaistuntemukseen. Mikä vaikutus alaisten tuntemisella on ongelmatilanteiden syntyyn ja niiden käsittelyprosesseihin, ei tässä tutkimuksessa suoranaisesti selviä. Luonnollista on se, että esimiehet tunnistavat ennalta alaisten kannalta ikävät asiat ja niistä viestitettäessä on jo ennalta tiedossa, että ongelmia voi aiheutua. Käytävillä tapahtuva huhuilu ja ”olen kuullut”-jutut viittaavat epävirallisen organisaation olemassaoloon tai kehittämistä kaipaavaan sisäiseen viestintään. Se että lähellä

työvuoroja oleva esimiestaso kokee, ettei ylhäältä tulevaa ”lokaa” saa siirtää miehistöön eikä se saa heijastua omaan työhön, viittaa väliportaana esimiehen yhden tehtäväalueen tunnistamiseen, jossa heidän on kyettävä toimimaan suodattimena myös ylhäältä alaspäin tulevissa vähemmän miellyttävissä asioissa.

Kysymys: Miten sinä esimiehenä reagoit henkilöjohtamisen ongelma- tai häiriötilaan?

TAULUKKO 18. Työnjohtotason kysymyksen 4 vastausten tiivistelmä

Kahdenvälinen keskustelu. Mahdollisimman rauhallisesti keskustelemalla ja perustelemalla. Pysin kaivamaan syytä esille ja puuttamaan varhaisessa vaiheessa asiaan. Puhutaan asia pois heti tuoreeltaan, eikä anneta niiden kärjistyä vakaviksi. Varhaisessa vaiheessa puuttuessa kelkka kääntyy ajoissa. Pysin mahdollisimman rauhallisesti ja nopeasti ratkaisemaan asian. Molempien osapuolten mielipiteet on selvitettävä ennen ratkaisua ja on pyrittävä olemaan tasapuolinen. Yleensä kaverit ovat olleet tyytyväisiä, kun on ajoissa puututtu asiaan. Ensireaktio ei yleensä ole onnistunut. Pieni mietintätauco on paikallaan, ettei heti reagoi siten, että tulee törmäyskursi. Alaisena olevan (palo-)esimiehen kanssa tiivis keskusteluyhteys. Yhdessä (palo-)esimiehen kanssa sovitaan kumpi hoitaa asian. Asiat olisi kyettävä hoitamaan heti pois. (H9, H1, H2, H7, H8, H12)
Oltava alaisiin nähden paksunahkainen. Voivat stressata ensin, jos tulee paha tilanne voi vaikuttaa myös vapaa-aikaan. Tuo painetta työn hoitamiseen. Usein tulee mieleen niitä asioita, mistä kouluaikana oli puhetta tällaisten asioiden hoitamisessa (H4, H6, H8)
Yrittää korjata ongelmat niillä resursseilla, joita on. Ovat kuitenkin vähäiset, omassa työvuorossa ei ole palomestaria, jonka kanssa käydä asioita läpi ja jolla on toimivaltaa (H3)
Jos ylempi taho ohittaa alemman esimiesportaana, on ongelmiin enää hankala reagoida (H4)
Työtaakkavalitusten osalta tarkistan, mikä on todellinen tilanne ja onko jollekin sattunut enemmän kuormitusta ja yösakuja. Pyritään komennusluettelossa huomioimaan nämä (H5)
Pysin käyttämään neutraalia asennetta, vaikka olenkin työnantajan edustaja. Olen oppinut tuntemaan työvuoron ja pyrin olemaan tasapuolinen kaikkia kohtaan (H10)

Ongelmiin reagoimisessa nousi esille selkeästi hyviä esimiestaitoja. Vastajaat kokivat, että ongelmiin on puututtava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, rauhallisesti keskustellen, kaikkia osapuolia kuunnellen ja syytä selvittäen, etteivät ongelmat kärjistyisi pahemmiksi. Ongelmien todettiin aiheuttavan esimiehille paineita ja tarvetta olla paksunahkaisia, mikä kuvannee sitä, että alaisten on helppo syyttää ongelmista esimiehiä tai kohdistaa paha olonsa lähiesimiehiin.

Kysymys: Kun henkilöjohtamisen ongelma- tai häiriötilanne on käsitelty pois häiritsemästä työntekeä, miten esimiesten tulisi tällaisten jälkeen toimia?

Tähän kysymykseen tulleet vastaukset ovat seuraavalla sivulla taulukossa 19.

TAULUKKO 19. Työnjohtotason kysymyksen 5 vastausten tiivistelmä

<p>Tarkkailu jonkin aikaa, jos tilanne korjaantunut, niin ei tarvitse reagoida. Jos asianmukaisesti käsitelty pois, niin ei saa enää vaikuttaa mihinkään. Toimintaa jatketaan normaalisti. Asiat on keskusteltava pois, eikä ne saa vaikuttaa työntekoon. Ongelma on ensin kyettävä poistamaan ja oltava selvät sävelet asioista joista menee kertomaan. Silittelyä ja jos asiaa ei ole saatu päätökseen on siitä viestittävä konkreettisesti, jolloin tilanne rauhoittuu. Seurata tilannetta ja valvoa onko ongelma poistunut. Jos tilanne on mennyt parempaan suuntaan, annetaan positiivista palautetta. Alaisten kanssa asia olisi hyvä käydä läpi sen jälkeen, kun tilanne on rauhoittunut. Valvonta, että asia on tullut varmasti ymmärretyksi. eikä jää jälkimakuja ja että asia on varmasti käsitelty loppuun asti. Nopeasti pyyhkiä asia pois mielestä ja antaa signaali, että asia on loppuun käsitelty. Huono esimies nostaa asiaa myöhemminkin esille. Kaikilla eleillä ja teoilla osoitettava, että asia on käsitelty pois. Voidaan jättää asia siihen ja palataan normaaliin päiväjärjestykseen. Seurattava jos samalla yksilöllä on taipumusta samaan menettelyyn, niin sitten on keskusteltava asianomaisen kanssa tai sitten oman esimiehen kanssa. Ongelmat pitää keskustella pois ja sen jälkeen ne eivät saa näkyä käyttäytymisessä millään tavalla. Asioista sanotaan suoraan ja se on siinä. (H1, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12)</p>
<p>Teen listaa esille tulleista ongelmista, jotta osaa varautua niihin, jos tulevat uudestaan esille. Pysin tuomaan ongelmia esille esimiespalavereissa, jotta niitä voisi ratkoa myös yhdessä. Yritetään pitää yhteisiä (esimies-)palavereja, joissa ongelmia käsitellään. Jos tiedetään olevan tulossa ongelmia, niitä yritetään ennakoita, etteivät äityisi pahoiksi häiriötilanteiksi. Tarvittaessa korjataan toimintamallia, ettei tule virheitä. Niistä olisi ehkä hyvä keskustella esimiesten kesken. (H2, H3, H5, H8)</p>
<p>Jokainen asia, mikä tulee eteen kasvattavat esimiestä kohtaamaan seuraavia. (H8)</p>

Esimiesten toimintatapa ongelmatilanteen käsittelyn jälkeen oli todella yhtenevä. Tiivistettynä sen voi kuvata hyvin lyhyesti: seurattava, että asia on todella loppuun käsitelty, valvottava ettei ongelma enää pulpahda esille, jatkettava normaalissa päiväjärjestyksessä. Mitään ei siis saa esimiehillä jäädä ”hampaankoloon”. Kolmannes esimiehistä oli sitä mieltä, että ongelma- ja häiriötilanteita tulisi käsitellä muiden esimiesten kanssa ja siten heidän tulisi ”sparrata” toisiaan tulevan varalle ja ottaa oppia ongelmien käsittelyistä. Joku vastaajista piti omia muistiinpanoja yllä ongelmatilanteista ja niiden käsittelyistä oman muistin tueksi, mutta myös ohjenuoraksi tulevaisuuden varalle.

Kysymys: Oletko saanut ammatillisessa peruskoulutuksessa koulutusta tai valmennusta esimiestehtävissä mahdollisesti vastaan tulevien henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden tunnistamiseen, havaitsemiseen, niihin reagointiin sekä niistä oppimiseen?

TAULUKKO 20. Työnjohtotason kysymyksen 6 vastausten tiivistelmä

<p>Ei päällystökurssin aikana, koska koulutus siltä osin oli hyvin vähäistä. VPO 1985, siihen aikaan sitä ei ollut. Pelastajakurssilla ei, sairaanhoitajaopinnoissa jonkin verran, hyvin vähän kuitenkin. En ole saanut, asia on suuri puute alan esimies- ja päällystökoulutuksessa. palomestarikurssista yli 15 vuotta eikä siellä näitä käsitelty Yhden tunnin Pelastusopistossa 1993. En ole saanut. (H3, H4, H5, H7, H9, H10, H12)</p>

(jatkuu)

TAULUKKO 20. (jatkuu)

Kyllä paljon, oma paloiesimieskurssi oli välivaiheen kurssi, joka koulutti nimenomaan vakinaisiin palokuntiin esimieheksi. Opettaja puhui omasta kokemuksesta. Kyllä. Koulussa oli hyvä opettaja (sairaanhoitajakoulutuksessa), lisäksi harjoittelujaksolla oli hyviä ”valmentajia”. Alipäällystökurssilla oli johtamisoppia, josta juuri mitään ei jäänyt mieleen. Alipäällystökurssilla oli paljon tätä asiaa, oli hyvä että niitä käsiteltiin siellä. (H1, H2, H6, H8)

Tämän kysymyksen vastauksista on selkeästi havaittavissa muutos alipäällystön ja päällystön opetussuunnitelmissa 2000-luvun puolivälissä. Ennen sitä ei henkilöjohtamiseen juurikaan panostettu Pelastusopiston tai sen edeltäjän Valtion Palo-opiston opetuksessa. Poikkeuksena vaikuttaa olevan 80-luvulla toisistaan eriytettyjen alemman päällystökurssin ja paloiesimieskurssin aikaan paloiesimieskurssiin tehty opetussuunnitelman muutos. Tosin vastauksen perusteella opetussisältö ja sen laatu oli silloin sidoksissa ao. aiheen opettajana toimineen henkilön persoonaan. Pelastusalalla on henkilöstöjohtamisen peruskoulutuksen osalta siten kahden kerroksen väkeä. Vanhemman tutkinnon suorittaneet ovat tulosten mukaan joutuneet opettelemaan henkilöjohtamisen osaamisen joko perimätietona tai kantapäähän kautta. Sen sijaan uudemman tutkinnon suorittaneet ovat saaneet peruskoulutuksessaan perusteita henkilöjohtamiseen.

Haastattelulomakkeen kysymys 7 osoittautui analysointivaiheessa lähes tarpeettomaksi. Vastaukset eivät tuoneet relevanttia lisätietoa tutkimukseen, vaan käytännössä tämän kysymyksen vastaukset ilmenevät jo kysymyksen 6 vastauksissa taulukossa 20.

Kysymys: Mitä aihealueita olisi pitänyt olla enemmän?

Tähän kysymykseen osa vastasi vain toteamalla, että tässä haastattelussa esille nousseisiin asioihin. Taulukossa 21 on vastausten tiivistelmä.

TAULUKKO 21. Työnjohtotason kysymyksen 8 vastausten tiivistelmä

Henkilöstöjohtamista yleensä, taloushallintoa. Ongelmien ratkaisuun pitäisi olla muitakin eväitä, kuin että huutaa lujempaa. Henkilöstöjohtamista, paloiesimiehen työ on muuttunut entistä enemmän henkilöjohtamisen suuntaan. (H2, H3, H10)
Kuinka ongelmatilanteissa toimitaan. Ongelmatilanteet, niiden tunnistaminen ja ratkaiseminen. Ongelmatilanteiden ratkaisuja, eniten on esimiehestä ja elämänkoulusta kiinni miten toimitaan, käytäntö on kirjavaa. (H3, H7, H11)
Asemapalvelus, asemapalveluksen johtamisesta ihan oma aihealueensa, ei ollut lainkaan päm- ja pät-tutkinnoissa. Ihan näihin liittyviä peruskysymyksiä 24 h vuorotyöhön (H3, H7)

(jatkuu)

TAULUKKO 21. (jatkuu)

Työehtosopimusviidakko yhtenä aiheena. Vanhempien esimiesten toiminnan seuraaminen. Vuosien saatossa muodostunut hyviä käytäntöjä, mutta jokaisen on kuitenkin luotava oma linjansa, oma tapa ja oma rooli jotka ovat yksilöllisiä. (H6)
Erialaisten ihmisten piirteisiin ja tunnistamiseen koulutusta saisi olla enemmän. (H8)

Kysymyksen vastausten perusteella työvuoron lähiesimiesasemassa olevat kaipaavat pääasiassa henkilöjohtamiseen, asemapalvelukseen ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen koulutusta. Yksittäisenä asiana esille tulevat työehtosopimusasiat ja taloushallinnon koulutus. Toisaalta vastauksista paistaa läpi käytännön kokemuksen ja hiljaisen tiedon kautta tapahtuva oppiminen. Jälkikäteen tarkasteltuna tämän kysymyksen vastauksiin on saattanut vaikuttaa haastattelussa aiemmin käsitellyt aiheet.

Kysymys: Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät henkilöjohtamiseen liittyvät tekijät, joita sinun on otettava huomioon ollessasi esimiestehtävissä?

Tämän kysymyksen vastaukset ovat taulukossa 22.

TAULUKKO 22. Työnjohtotason kysymyksen 9 vastausten tiivistelmä

Tasapuolisuus. Kaikkia on kohdeltava tasapuolisesti. Muuttuvia tilanteita on paljon, oltava tasapuolinen tehtävien jaossa. Suositimmuusjärjestystä ei saa olla. Kohtelee kaikkia tasavertaisesti (H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H12)
Oikeudenmukaisuus. Oltava oikeamielinen. Isossa organisaatiossa olisi oltava yhdenmukainen henkilöstön kohtelu (koko kaupunkikonsernissa). Miehistö ja alipäällystö huomaavat heti, jos heitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti ja sillä tekee nopeasti hallaa ilmapiiriin ja johtamiseen. (H1, H3, H4, H5, H9, H12)
Luotettavuus, rehellisyys (H1, H5, H6, H7)
Johdonmukaisuus. Jämäkkyys ja vaativuus. Suhteellisen selvät menettelytavat ja pyrittävä pitämään asiat yksinkertaisina. Oman linjan pitäminen. pelisäännöt selviä ja niiden mukaisesti toimiminen. (H2, H4, H6, H12)
Noudattaa säädöksiä, Huomioitava lait, asetukset ohjeet, TES yms. (H4, H9)
Avoimuus. Läpinäkyvyys (H7, H12)
Empaattinen lähestymistapa. Kaikkien mielipiteet huomioitava. (H2, H9)
En halua parhaaksi kaveriksi. Ei tarvii olla kaveri. (H6, H12)
Alaiset on tunnettava. Kehityskeskusteluissa on perusta. Ihmisten osaamistasosta oltava haju itsellä, ne tulevat esiin kehityskeskusteluissa. (H6, H8)
Alaisten työhyvinvointi ja sen ylläpito. (H1)
Oma esimerkki (H1)
Puolustaa omiaan (H2)
Tunnettava heikkoudet ja vahvuudet, jotta voi käyttää alaista parhaalla tavalla. Kun oppii tuntemaan alaiset, saavuttaa tekemisillään heidän luottamuksen. Pelastustoiminnassa hankittava myös alaisten luottamus ja kannukset jolloin saa alaisten luottamuksen myös päivittäiseen esimiestyöhön. (H6)

(jatkuu)

TAULUKKO 22. (jatkuu)

Tiedettävä taustat, koska on teoreettista jos johdetaan vain juttuja. Rakentaa ajatuksia siihen mitä ne asiat voisi olla ja siten ennakoida tilanteita. Ovat vaikeita harjoitella, virhe on matkia jotain. Ongelmat on nostettava pöydälle. Houkutus järjestelmän hyväksikäyttöön on suuri (sairaslomat) (H10)
Jokaista työntekijää on katsottava yksilönä. Jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet sekä ongelmat. Jokaista on johdettava tavallaan yksilöllisellä tavalla henkilöjohtamisen näkökulmasta. (H11)

Tämän kysymyksen vastauksissa oli havaittavissa selkeän linjakasta esimiesosaamista, sillä kaikissa vastauksissa oli lähes oppikirjamainen luettelo esimiehen oikeanlaisesta toiminnasta. Ylitse muiden esimiestyössä huomioonotettavina asioina nousivat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Vahvasti esille tulivat myös luotettavuus, rehellisyys, jämäkkyys ja johdonmukaisuus sekä selkeät menettelytavat, linjakkuus ja pelisäännöt. Säädösten noudattaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä empaattisuus nousivat myös vahvasti esille vastauksissa. Alaisten tunteminen koettiin tärkeäksi ja myös tietty raja ystävyyssuhteiden luomisessa alaisiin oli havaittavissa.

Kysymys: Millaista henkilöjohtamisen lisäkoulutusta katsot, että esimiestehtävissä olville tulisi järjestää?

TAULUKKO 23. Työnjohtotason kysymyksen 10 vastausten tiivistelmä

Ongelmatilanteiden ratkaisua. Ongelmien ratkaisuun pitää olla muitakin eväitä, kuin että huutaa lujempaa. Eväitä häiriötilanteiden kohtaamiseen ja niiden korjaamiseen. Alan ongelmat ovat varmaan yleismaailmallisia, kaikilla asemilla vähän samoja ongelmia, jos etsitään teemoja, voisi löytyä koulutuspakettia, josta olisi peruskoulutuksessa hyötyä. Ongelmat, häiriöt, niiden tunnistaminen ja ratkaisu. (H2,H7, H11)
Henkilöstöjohtamista. Ihmisten johtamiseen liittyvää koulutusta. Taloushallintoa. (H2, H12)
Mikä on olennaista ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota. Kiinnittää huomiota oleellisiin ja jättää epäoleelliset asiat sivuun tai vähemmälle huomiolle. Nähtäisiin asioita pidemmälle kokonaisuuksina ihmisten näkökulmasta (H4, H8)
Asennekoulutusta, kun astuu esimiestehtäviin. Tulisi olla koulutusta, miten astuu pois palomiehen saappaista, että osaa olla esimies. (H1)
Johtamisanalyysi, käydä läpi eri ihmistyyppisiä, millaisia ovat luonteeltaan ja miten he toimivat ja kuinka käydään läpi asioita eri ihmistyyppien kanssa. Työkaluja siihen, miten eri ihmisten kanssa saa asioita läpi. Miten oppii tuntemaan ihmiset paremmin. (H5)
Työhyvinvointi, ollaan vähän kuin samaa suurta perhettä ja saatava siihen liittyviä pelimerkkejä, miten esimiehen kannattaa toimia. Olisi hyvä olla jopa omakohtaista kokemusta, ei luennoitsijoita, jotka eivät tunne alaa. Työvuoro on pitkä aika olla yhdessä ja jos kemiat eivät toimi niin asiat voivat kärjistyä. Ongelman siirtäminen, eli henkilön siirto muualle ei ole hyvä tapa toimia. Silloin ei puida esille syitä, miksi joku käyttäytyy siten, kuin käyttäytyy. (H6)
Koulutusta kouluttamiseen, lisää henkilöstön motivaatiota ja työssä viihtymistä. (H3)
Työnjohdollista koulutusta, olen joutunut itse kantapäähän kautta oppimaan kaikki hallinnolliset paperityöt. Tilanteissa kovaa johtamista, joka ei onnistu asemalla. (H12)

Tämän kysymyksen vastauksiin saattoi myös edeltävät haastattelukysymykset vaikuttaa hieman. Esille nousi kuitenkin ongelmatilanteiden ratkaisuun ja henkilöjohtamiseen liittyvät täydennyskoulutustarpeet. Mielenkiintoista oli tarve saada koulutusta siihen vaiheeseen, kun siirtyy miehistöstä esimiestehtäviin. Aarnikoivu kiinnitti huomiota teoksesseen tähän esimiesvalmennuksen osaan, mikä on esitetty kappaleessa 2.1.5. Olennaisen ja epäolennaisen erottamiseen, sekä eri ihmistyyppien tuntemukseen ja tunnistamiseen liittyvää koulutusta kaivattiin myös.

Kysymys: Onko työnantajasi järjestänyt esimiesasemassa oleville henkilöjohtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta?

Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että pelastuslaitos ei ole järjestänyt tällaista täydennyskoulutusta lainkaan tai vain hyvin vähän, neljän mielestä isäntäkaupunki on järjestänyt tällaista koulutusta. Kahden vastaajan mukaan koulutusta on ollut vain ylemmille esimiestasoisille, ei palomestari- ja alipäällystötasoisille. Yhden vastaajan mukaan koulutusta on ollut tarjolla.

Tämän kysymyksen vastaukset poikkesivat merkittävästi pelastuslaitosten ylimmälle johdolle tehdyn kyselyn vastauksista. Eroavaisuutta pelastusjohtajilta tulleisiin vastauksiin selittää se, että teemahaastatteluissa olleiden palomestareiden ja alipäällystön työnantajana olevien kahden pelastuslaitoksen johto ei vastannut helmikuussa 2010 heille tehtyyn teemakyselyyn.

Kysymys: Onko se (työnantajan järjestämä henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutus) ollut mielestäsi riittävää?

Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että koulutus on ollut riittävää, sitä on ollut määrävälein ja työnantaja on mahdollistanut osallistumisen. Muuten isäntäkaupungin järjestämä koulutus koettiin liian etäiseksi eikä se siten tavoita pelastuslaitosta. Lisäksi yksi vastaaja koki, että tarjolla olleesta koulutuksesta puuttui johdonmukaisuus.

Vastauksista voi päätellä, että pelastuslaitosten isäntäorganisaation (-kaupungin) järjestämät koulutustilaisuudet eivät tavoita tai motivoi pelastuslaitosten esimiesasemassa olevia.

Kysymys: Mitä tai millaista tukea tai apuvälineitä eri esimiestasoilla työskentelevien pitäisi saada työnantajalta tai laitoksen ylimmältä johdolta henkilöjohtamiseen?

TAULUKKO 24. Työnjohtotason kysymyksen 13 vastausten tiivistelmä

Selkeät pelisäännöt ja linjakkuutta. Antaa selkeät toimintaohjeet, epätietoisuus ohjeistuksesta tuo ongelmia. Kun on työkalut, tietää miten on toimittava. Selkeät pelisäännöt päätöksinä, eivät ohjeina. Selkeät oikeudet toimia jos tarve vaatii. Toimivaltasuhteet eivät ole vielä selkeät. (H2, H3, H4, H6, H11)
Selkeitä päätöksiä. Valmistelutyö siirtyy, jolloin esimiehenä on vaikea olla. Käytännön asioiden pyrittäminen muuttuu ja tiedetään tulevia asioita, mutta päätökset puuttuu. Asioiden venyminen aiheuttaa sekaannusta. Ylemmiltä esimiehiltä puuttuu päätöksentekokykyä. Helpompi olisi elää huononkin päätöksen kanssa, kuin että jätetään päätös kokonaan tekemättä ja killutaan ilmassa. Selkeitä päätöksiä, jolloin se helpottaa henkilöistöjohtamista esimiestasolla. Kesken-eräisiä asioita vaikea perustella, jos ne eivät ole toteuttamiskelpoisia. (H1, H4, H7, H8)
Taustatuki oltava kunnossa, jos tulee hankala tilanne, jota ei saa omin voimin ojennukseen ja valtuudet eivät riitä. Pitää pystyä luottamaan omiin esimiehiin ja että esimieheltä löytyy tuki ongelmatilanteeseen. Lähiesimieheltä sitä on yleensä saanut, mutta ei ylemmältä taholta, vaan se on jopa vetänyt mattoa alta. Luottamusputa voi olla hankalin. Tukea ja neuvoja saatava, jos ei osaa itse päättää tai ratkaista ongelmaa. Oman esimiehen tuki oltava. (H5, H7, H9, H12)
Tiedottamista ja parempaa tiedon kulkua. Tiedottamisen välttäminen on väärin. Enemmän tiedottamista ja päällystön esilletuloa. Huhujen alasampumisen on tullava tarpeeksi korkealta taholta. Aina ei riitä että lähiesimies yrittää torjua niitä. Päällikön tiedotustilaisuus ja työvuoron kuukausipalaverit ovat jääneet pois. Ylhäältä tulisi tulla enemmän informaatiota, koska huhut aiheuttavat häiriöitä ja ongelmia (H1, H2, H11)
Kehityskeskustelut tärkeitä, mutta ne ovat kuitenkin vain kerran vuodessa, asioita olisi käytävä läpi joiltain osin jopa viikoittain. (H5)
Ylemmän tason päätösten eteenpäin laittamisessa huomioitava toteuttamiskelpoisuus, Tuntuu joskus että sitä ei huomioida ylemmässä johdossa riittävästi. (H8)
Ylin johto enemmän läsnä, koska osa ei ole ehkä nähnyt lainkaan ylintä johtoa. Tulisi ymmärtää, että asiat koskettavat kaikkia. (H1)
Asioita hoidetaan ohi virkatien ja siinä onnistutaan joskus, jolloin siitä tulee sitten tapa. Esimiesten ei pitäisi antaa mahdollisuutta virkatien ohittamiseen, vaan palautettava asia virkatielle. (H12)

Työvuoron palomestari- ja palo esimiesasemassa olevat kaipaavat ylemmältä johdolta selkeitä pelisääntöjä, toimintaohjeita, linjakkuutta ja toimivaltuuksia oman esimiestyön-
sä tueksi. Tässä suhteessa selkeyden kaipuu pelisääntöihin ja töiden järjestelyihin on hyvin linjassa teorian kanssa. Osana kappaleessa 2.1.3 esitettyjä toimivan organisaation perusedellytyksiä nämä tekijät ovat kaksi peruspilaria. Epävarmuuden ja epäselvät toimintaohjeet työvuoron esimiesasemassa olevat kokivat myös erittäin hankalaksi oman työnsä kannalta. Linjakkuutta linjaorganisaation ja virkatien noudattamisessa, sekä ylempien tahojen tukea vaikeissa asioissa alemman tason esimiehille pidettiin myös tärkeänä. Parempaa tiedonkulkua ja tiedottamista kaivattiin myös ylemmältä taholta ja siihen liittyvää ylemmän päällystön läsnäoloa saisi olla myös enemmän.

Kysymys: Mitkä olivat mielestäsi keskeisimmät henkilöjohtamiseen liittyvät tekijät, jotka sinun oli otettava huomioon siirtyessäsi esimiestehtäviin?

TAULUKKO 25. Työnjohtotason kysymyksen 14 vastausten tiivistelmä

<p>Hankittava omalla osaamisella ja esimiestaidoilla auktoriteetti, ei riitä että on kaksi tähteä olkapäällä. Että osaa katsoa asioita eri näkökulmasta, kuin palomiesnäkökulmasta. Palomiehet eivät osaa katsoa asioita alipäällystön tai päällystön näkökulmasta. Vasta päällystöasemaan siirtymisen myötä havaitsi asioihin uuden vinkkelin. Esimiesnäkökulmaa ei ymmärrä, ennen kuin on ollut siinä tehtävässä. Täytyi astua asioiden yläpuolelle siirtyessään miehistöstä esimieheksi ja johtamaan entisiä kollegoja. Onko minusta siihen? Henkinen valmistautuminen tärkeää. Oman puolen ottaminen, sekä puun ja kuoren välissä olemisen tiedostaminen. Haaste tuli siitä, että välillä olit miehistöä ja välillä alipäällystä, haasteet ja roolittuminen eri työvuoroissa. Et ole oikein palomies enää, mutta et esimieskään. Saada esimiehenä luottamus, mikä sille tasolle kuuluu ja tulla toimeen kaikkien kanssa. Auktoriteetin saavuttaminen, uskottavuustekijät kun nuorena tehtävään tuli. ”Rivistä rivin eteen”, sijaisen asemassa, että pystyy ottamaan johtajan roolia, että muu henkilöstö tietää sen. Osaa ottaa oman roolin henkilöjohtamisen kera siirtyessään palomiehestä oman talon esimieheksi, ei siinä kuitenkaan tarvitse omaa kaveriporukkaa romuttaa. (H1, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H11, H12)</p>
<p>Tasapuolinen. Ei suosikkiasemia, uudet työntekijät ja sijaiset samalle viivalle konkareiden kanssa. Pyrkinyt itse tasapuolisuuteen, ei nuorten ja vanhojen tehtäviä vaan kaikki tekee kaikkea. Tasapuolisuus ja sen vaaliminen, ettei suosi vanhoja kavereita. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus on muistettava siinä tilanteessa erityisen tarkkaan. Oltava oikeudenmukainen. Suhteellisen selvät menettelytavat ja pyrkiä pitämään asiat yksinkertaisina. (H2, H4, H7, H9, H12)</p>
<p>Olin työvuoron nuorin kun siirryin esimiestehtäviin, alaisena oli myös vpk:n päällystä. Sijaisuuksia oli pieninä pätkinä paljon. (H1, H8)</p>
<p>Alaisiakin voi kuunnella tehtävissä, esimiehen on kuitenkin sanottava se viimeinen sana. Miehistömessi vai esimiesmessi, esimiehen on tärkeää käydä miehistömessissä ja olla läsnä samassa kahvipöydässä. (H6, H12)</p>
<p>Jos on ollut palomiehenä, niin esimieheksi siirtyminen tekee työnkuvan yksinäisemmäksi. Ei ole helppo tehtävä, kavereita ei oikein ole missään suunnassa ja hyviä kavereita ei voi olla alaisena. (H4, H7)</p>
<p>Jämäkkä, sopivan tiukka, huomioiva, johdonmukainen, empaattinen lähestymistapa, jämäkkyys ja vaativuus sekä kyky puolustaa omiaan (H2)</p>
<p>On opeteltava hyvä henkilöstöjohtaminen jos sitä ei ole aiemmin ollut. (H4)</p>
<p>Pienessä työvuorossa oli helpompaa. Miten kutakin voi käsitellä, kun tuntee heidät ja pystyy työtehtävissä katsomaan, että hommat tulee tehtyä. Isossa vuorossa kesti aikansa ennen kuin oppi tuntemaan alaiset, heidän hyvä ja huonot puolet. (H3)</p>
<p>Suuri asia on vastuu ja pystyykö sen ottamaan. Päivittäisissä asioissa neuvot riittää, mutta kun pitää ottaa vastuuta, tilanne muuttuu. Perustelee itselleen asioita ja ohjeita, niin silloin pääsee jo pitkälle. (H6)</p>

Selkeä enemmistö vastaajista piti keskeisimpänä asiana esimiestehtäviin siirryttäessä oman esimiesroolin ja – aseman tunnistamista, itsensä asemointia organisaatiossa ja sen hyväksyttämistä jollain tavalla myös työyhteisöllä. Hyväksyttävyyttä haettiin omalla osaamisella ja esimiestaidoilla, oman auktoriteetin ja esimiesuskottavuuden sekä alaisten luottamuksen saamisen kautta. Mielenkiintoinen havainto on muutaman vastaajan toteamus siitä, että vasta esimiesasemassa pystyy näkemään asioita uudesta, esimiesrooliin kuuluvasta näkökulmasta. Esimiestyötä sijaisen roolissa tekevät kokivat haasteeksi ja

keskeiseksi asiaksi itsensä roolittamisen siten, että pystyy ottamaan huomioon oman asemansa välillä esimiehenä ja välillä miehistöön lukeutuvana.

Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen esimiestyön osaaminen heti esimiesuran alkutaipaleilla nousi myös selkeästi esille pelisääntöjen luomisen ja noudattamisen lisäksi. Tässä lieneekin yksi tärkeä näkökulma uuden esimiehen alkutaipaleen työhön. Heti alusta alkaen on osattava ottaa linjakas esimiestyö, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus huomioon omassa työssä. Alaisten kuuntelemista esimiestyön alkuvaiheissa pidettiin myös tärkeänä, unohtamatta kuitenkaan omaa roolia tarvittaessa sen viimeisen sanan sanojana. Tietty kaveruussuhteiden muutos tai siihen varautuminen oli eräs asia, joka oli huomioitava miehistöstä esimiestehtäviin siirryttäessä. Toteamukset, että on noustava asioiden yläpuolelle ja perustella itselleen asioita ja ohjeita, viittaavat ilmeisen selkeästi esimiehen roolin hakemiseen.

5.3 Tuplatiimin analyysi

Pelastusjohtajille tehdyn teemakyselyn kolmesta ensimmäisestä vastauksesta kokosin analysointivaiheessa ”Top 4” vastaukset. Vuorovaikutustaidoissa ilmenevät ongelmat nousivat kymmenessä (83 %) vastauksessa selkeästi esille, joko suoraan mainittuna tai helposti sellaiseksi tulkittavina. Vastaavasti esimiesosaaminen, esimiestyö, esimiesrooli tai vastaava nousi näkyviin ongelmana tai jonkin muun ongelman syynä kaikkiaan seitsemässä vastauksessa (58,3 %). Hieman yllättäen nousi esille selkeä ”niskurointi tai lusmuilu”, eli tarkoituksellinen tehtävien tekemättä jättäminen tai muu vastaava käytösongelma, joita esimiehet joutuvat työssään kohtaamaan. Näitä ilmeni peräti kuudessa (50 %) vastauksessa. Työajan käyttöön liittyvät ongelmat olivat yleisyydeltään yllätys, kuudessa vastauksessa (50 %) ilmeni tämä perusongelmana.

Esitin tämän Top 4-tiivistelmän tuplatiimityön alussa pitämässäni lyhyessä alustuksessa. Top 4-listaus on seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 26.

TAULUKKO 26. Tuplatiimin alustuksessa käytetty Top 4-listaus

1. Vuorovaikutustaidoissa ilmenevät ongelmat nousivat kymmenessä vastauksessa selkeästi esille, joko suoraan mainittuna tai helposti sellaiseksi tulkittavissa olevana.
2. Esimiesosaaminen, esimiestyö, esimiesrooli tai vastaava nousi näkyviin ongelman perussyynä kaikkiaan seitsemässä vastauksessa.
3. Hieman yllättäen nousi esille selkeä ”niskurointi tai lusmuilu”, eli tarkoituksellinen tehtävien tekemättä jättäminen tai muu vastaava käytösongelma, joita esimiehet joutuvat työssään kohtaamaan. Näitä ilmeni peräti kuudessa vastauksessa.
4. Työajan käyttöön liittyvät ongelmat eivät olleet yllättävä vastaus, mutta lievä yllätys oli niiden yleisyys, kuudessa vastauksessa ilmeni tämä perusongelmana.

Pelastusjohtajien 19.3.2010 kokouksen yhteydessä teetin heillä ryhmätyön Innotiimi Oy:n kehittämää Tuplatiimi-menetelmää käyttäen. Tuplatiimiin osallistui 12 henkilöä, joista seitsemän oli teemakyselyyn aiemmin vastanneita ja viisi ei ollut vastannut teemakyselyyn. Siten kaikkiaan 21 pelastusjohtajasta opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn tai tuplatiimiin osallistui 17 pelastusjohtajaa.

Asetin teemakyselyssä esille tulleiden ongelmatilanteiden ratkaisemiseen tähtäävänä kysymyksenä vain yhden ongelman Tuplatiimissä ratkaistavaksi: *Miten henkilöjohtamisen ongelmia voidaan vähentää?* Tuplatiimityön ristiinarviointivaiheessa nousi ongelman ratkaisemiseksi esille taulukossa 27 esitetyt asiat.

TAULUKKO 27. Tuplatiimissä esille tulleet ongelmien vähentämiskeinot

1. Yhdenmukaiset, oikeudenmukaiset päätökset ja käytännöt, linjauksista päättäminen ja niistä kiinnipitäminen sekä henkilöstöhallinnon selkeä organisointi.
2. Koulutus, esimieskoulutuksen parantaminen ja lisääminen. Tähän liitettävä vuorovaikutustaidot ja alaisten käsittelytaidot yms.
3. Perustehtäviin liittyviin ongelmiin puuttumisessa on oltava ”nollatoleranssi”. Perustehtävän määrittely, avoin keskustelu tuloksellisuudesta, niiden määrittelyt ja mittarit.
4. Avoin puhuminen kaikista ongelmista face to face. Varhainen puuttuminen.
5. Rekrytointi, ”oikeiden” henkilöiden rekrytointi, rekrytointi on investointi.
6. Muita lähinnä irralliseksi jääneitä huomioita olivat: kuuntelemisen lisääminen, keskustelut, avoin työilmapiiri ja erilaisten ihmisten hyväksyminen.

Pelastuslaitosten ylimmän johdon näkemyksissä on havaittavissa kappaleessa 2.1.3 esitettyjä piirteitä toimivan työyhteisön perusvaatimuksista, sekä siihen liittyen erityisesti pelisääntöihin, linjakkaaseen esimiestyöhön, esimiesten roolittamiseen ja valmentamiseen liittyviä asioita. Selkeää yhtäläisyyttä on havaittavissa myös palomestari- ja alipäällystötason toiveissa laitosten ylimmän johdon tuen osatekijöistä. Tuplatiimityön jälkeen

jäi aikaa vapaalle keskustelulle ennen kokousohjelman jatkumista ja siinä nousi vielä esille taulukossa 28 olevia asioita.

TAULUKKO 28. Tuplatiimin jälkeisen vapaan keskustelun ydinasiat

Selkeä roolitus. Mitä tapahtuu, kun palomies koulutetaan esimiestehtäviin ja mitä lisää, kun siirtyy miehistötehtävistä alipäällystötehtäviin? Työnantajan edustajan vai työntekijän rooli?
Pelastusopiston esimieskoulutus alipäällystölle ja päällystölle, antavatko ne eväitä ihmisten johtamiseen ja aitoon esimiestyöhön?
Tiimitys hämää rooleja? Ei osata tiimiorganisaatiota, vaan sekoitetaan tiimityö varsinaiseen palvelutuotantoon liittyvään työhön.

Esimiesasemassa olevien roolittuminen nousi vahvasti esille vapaassa keskustelussa. Ylimmässä johdossa arvioitiin, että työvuoron esimiesasemaan siirtyvien on vaikea roolittua työnantajan edustajan rooliin. Toisaalta voi asettaa vastakkaisen kysymyksen tälle asialle, tukeeko pelastuslaitos miehistöstä alipäällystöön siirtyvien esimiesaseman aloittamista ja roolin ottoa millään tapaa? Pelastusopiston antaman ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön tähtäävän koulutuksen määrä ja laatu arvelutti pelastuslaitosten ylittä johtoa. Tähän tutkimukseen liittyen vaikuttaa siltä, että pelastusjohtajilla ei ollut ihan viimeisintä tietoa nykyisten alipäällystö- ja päällystötutkintojen opetussuunnitelmista, joissa henkilöstöjohtamisen ja ihmisten johtamisen opetusta on jo lisätty verrattuna aikaan ennen 2000-luvun puoltaväliä.

Mielenkiintoinen havainto on, että pelastuslaitosten organisaatioihin tullut tiimimäinen ajattelu, työryhmissä laitosten toimintojen kehittäminen ja sitä myötä yhteisöllisempi, enemmän yhteistyökykyjä ja vuorovaikutustaitoja edellyttävä tapa työskennellä arveltiin yhdeksi rooleja hämääväksi asiaksi. Tämän suuntaisia viittauksia ovat myös Järvinen ja Aarnikoivu esittäneet teoksissaan eräiksi työyhteisöjen ongelmien perussyiksi. Tutkimus siis vahvistaa sen, että siirryttäessä kohti työryhmä- tai tiimityötä, ei niiden myötä tulevaa uudistusta organisaatiossa osata tai ymmärretä oikein ja esimiesroolit sekä kunkin työntekijän asema organisaatiossa alkavat hämärtyä.

5.4 Yhteenveto analysoinnista ja tuloksista

Pelastusalan päällystön ja alipäällystön peruskoulutuksessaan saama ihmisten johtamisen ja henkilöjohtamisen koulutus vaihtelee määrällisesti valtavasti riippuen siitä, milloin kukin on suorittanut oman ammattitutkintonsa. Alipäällystön ja päällystön peruskoulutus on muuttunut merkittävästi vuosien saatossa. Opintojen pituus on kasvanut päällystöllä alle puolesta vuodesta noin neljään vuoteen ja alipäällystöllä muutamasta kuukaudesta vuoteen. Ilmeisesti 80-luvun lopulla silloisessa paloiesimieskoulutuksessa oli jonkinasteista asemapalvelun johtamiskoulutusta.

2000-luvun puolenvälin tienoilla Pelastusopistossa alipäällystön ja AMK -päällystön opetussuunnitelmiin lisättiin selkeät opintojaksot, joihin sisältyi henkilöstöjohtamista, ihmisten johtamista ja oman johtajuuden kehittämistä. Tätä taustaa vasten pelastusalalla on vielä pitkän aikaa palveluksessa sellaista alipäällystää ja päällystää, jotka eivät ole saaneet yhtenäistä henkilöstöjohtamisen tai ihmisten johtamisen koulutusta alalle, vaan esimiestyö on opittu kokemuksen, vai pitäisikö sanoa kantapäähän kautta.

Vänskä arvioi artikkelissaan johtajuutta pelastustoimessa. Johtaminen pelastustoimessa on reaktiivista toimintaa arjen ongelmiin. Erääksi syyksi tähän hän arvioi koulutusjärjestelmän. Hänen mukaan päällystö koulutetaan johtamaan pelastustoiminnan tilannetta. Meillä ei kouluteta päällystää pelastuslaitoksen johtajaksi, paloaseman päälliköksi tai työvuoron johtajaksi, eli ihmisten johtajaksi, eikä meillä arjen johtamiskoulutuksessa kerrota millaisia johtamisen välineitä tulisi olla käytössä ja kuinka niitä tulisi kulloinkin käyttää. (Vänskä 2009.)

Päivittäinen johtaminen korostuu alipäällystön työtehtävissä, mistä syystä olisi varmistettava että alipäällystön opetussuunnitelmassa tulisi huomioiduksi päivittäisen johtamisen eri osa-alueet (Halonen 2009, 49). Johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää siten, että lähellä työvuoroja olevalla alipäällystöllä olisi käytettävissään nykyistä enemmän henkilöstöjohtamistyön toteuttamista tukevia työkaluja ja keinoja (Halonen 2009, 52). Pelastuslaitosten perustehtävän toteutumisen turvaaminen edellyttää sitä, että johtamiskysymykset nostetaan avainasemaan. Pelastuslaitosten tärkeintä voimavaraa, henkilöstöä johdettaessa

tärkeimmässä asemassa on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen työkalujen kehittämiseen tulee panostaa tulevaisuudessa nykyistä enemmän. (Halonen 2009, 57.)

Mikään pelastusalalle täydenniskoulutuspalveluja tarjoava taho ei tällä hetkellä tarjoa johdonmukaista ja nousujohteista henkilöstöjohtamisen sekä ihmisten johtamisen täydenniskoulutusta. Hajanaisia, vaikkakin sisällöltään hyviä viritelmiä henkilöstöjohtamisen täydenniskoulutukseen on vain vähän tarjolla. Pääsääntöisesti niistä puuttuu systemaattisuus sekä nousujohteisuus vielä kokonaan.

Alueelliset pelastuslaitokset tai niiden isäntäkaupungit ovat järjestäneet melko hyvin esimieskoulutusta. Kyselyyn vastanneista 12 pelastuslaitoksesta sitä oli järjestetty yhdeksässä laitoksessa pelastustoimelle räätälöitynä koulutuksena. Kaikissa 12 pelastuslaitoksessa oli mahdollisuus osallistua isäntäkaupungin vastaavaan koulutukseen. Lähiesimiestasolle tehdyn teemahaastattelun perusteella jäi epäselväksi millaista täydenniskoulutusta heidän pelastuslaitokset tai niiden isäntäkaupungit ovat järjestäneet esimiesasemassa oleville. Siitä voi vetää johtopäätöksen, että järjestetty esimieskoulutus ei ole ollut pelastuslaitoksen ns. pakollista täydenniskoulutusta. Tältä osin eri vastaukset hajaantuivat siten, ettei luotettavaa johtopäätöstä voi tehdä. Kuitenkin tämän opinnäytetyön perusteella voi todeta, että henkilöjohtamisen täydenniskoulutus pelastuslaitoksissa on pääosin ollut hajanaista ja epäjohdonmukaista, siitä on puuttunut nousujohteisuus ja sen vaikuttavuutta ei pääosin pidetty kovin hyvänä.

Pelastuslaitosten ylimmän johdon ja työvuoroja lähellä olevan esimiestason kokemukset ja havainnot henkilöjohtamisen ongelma- ja häiriötilanteista ja niiden syistä poikkeavat vain hieman toisistaan, yhtäläisyyksiä siis on havaittavissa. Hyvin tiivistettynä ylimmän johdon näkökulmasta ongelma- ja ristiriitatilanteiden taustalla on nähtävissä (1) vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia, (2) esimiesosaamisessa ja -työssä sekä esimiehen oikeassa roolittumisessa ilmeneviä ongelmia, (3) työajan käyttöön liittyviä ongelmia, (4) suoranaista ”lusmuilua” tai töiden välttämistä ja siihen liittyvää niskurointia. Edellä esitetyt neljä yleisintä ongelmatilanteiden taustatekijää voidaan tiivistää vielä määrällisesti kahteen, mutta hieman laajempaan kokonaisuuteen, jotka ovat vuorovaikutustaidot ja esimiesosaaminen.

Vuorovaikutustaitoihin liittyvien ongelmien taustalla voi pelastusjohtajille tehdyssä kyselyssä esille tulleina tekijöinä arvioida olevan seuraavia asioita: motivointiin ja motivaatioon liittyvät ongelmat, viestintään ja tiedottamiseen liittyvät ongelmat, ihmisten käyttäytyminen, esimies- ja alaistaidot sekä organisaatiokulttuuriin pesiytyneet perinteet ja niistä aiheutuvat ongelmat. Esimiesosaamiseen ja –työhön liittyvinä ongelmina on pelastuslaitosten ylimmän johdon näkemysten perusteella tulkittavissa lähinnä seuraavia asioita: työajan käyttöä ei valvota, työn sisällössä on ongelmia tai siihen on pesiytynyt työn perustehtävää vääristäviä perinteitä, alaiset eivät aina arvosta esimiestään, esimies on virheellisellä tavalla roolittunut, ei piitata ohjeista ja ihmisten johtamisessa sekä organisaatio-osaamisessa on puutteita.

Lähellä miehistöä toimivan palomestari- ja alipäällystötason vastaajat näkivät ongelmia ja häiriötilanteiden taustalla tiivistettynä analyysinä tottumuksia ja tapoja, vanhoja perinteitä organisaatiokulttuurissa, viestintään ja tiedonkulkuun liittyvät vaikeudet ja ongelmat, huhut ja oletukset, vuorovaikutuksen puute, persoonakohtaiset ongelmat tai ongelmapersoonat, työajan käyttöön ja perustehtäviin liittyvät virheelliset oletukset, esimiehen ja virkatien ohittamiset sekä organisaatio-osaamisen.

Pelastuslaitosten ylimmällä johdolla teettämäni tuplatiimityön perusteella he arvioivat, että henkilöjohtamiseen liittyviä ongelmatilanteita voidaan vähentää linjakkailta, oikeudenmukaisilla ja yhdenmukaisilla käytännöillä sekä päätöksillä, joista pidetään sitten kiinni. Tärkeäksi he näkivät myös henkilöstöhallinnollisten asioiden selkeän organisoinnin. Esimieskoulutusta tulisi parantaa ja lisätä ml. vuorovaikutustaitoihin liittyvä valmennus. Ongelmien ennaltaehkäisyssä ja käsittelyssä olisi laitosten ylimmän johdon näkemysten mukaan tärkeää varhainen ja avoin face to face- puuttuminen perustehtäviin liittyviin ongelmiin, perustehtävän selkeä määrittely ja avoin keskustelu tuloksellisuudesta sekä kaikista ongelmista. Näihin liittyy myös kuuntelemisen lisääminen, keskustelut, avoin työilmapiiri ja erilaisten ihmisten hyväksyminen.

Vänskä on artikkelissaan todennut, että ”Pelastustoimen strategioissa on yksi vika, ne eivät toimi”. Otsikko ja ehkä koko artikkelikin oli hieman raflaava, mutta se herätti ajattelemaan pelastuslaitosten strategiaprosessien sisältöä ja laatua sekä henkilöstön sitouttamista strategioihin. Vänskän artikkelissa on muutama teesi, jotka soveltuvat arvioitavaksi myös johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Eräs niistä on väittäjä, että *pelastusala-*

la on epäselvyyttä perustehtävästä. Toinen mielenkiintoinen Vänskän teesi oli, että pelastustoimen strategiat eivät näy riittävästi arjen toiminnassa ja haluttuun tilaan pääsemiseksi strategioilla ei voida riittävän tehokkaasti vaikuttaa, eli toisin sanoen strategioilla ei ole arkista työtä ohjaavaa vaikutusta. (Vänskä 2009.) Näihin Vänskän väittämiin on melko helppo yhtyä myös omien kokemusten perusteella. Varmaan vain hyvin harva pelastuslaitoksen työntekijä kykenee tunnistamaan omasta arkisesta työstään pelastuslaitoksen strategiset tavoitteet ja perustehtävän. Pelastusjohtajien tuplatiimityössä ja Vänskän artikkelissa esille nouseva ajatus perustehtävästä ja sen määrittelystä on merkittävällä tavalla yhtenevä Järvisen (2004) kuviossa 1 esitetyn toimivan työyhteisön perustan, eli selkeän organisaation perustehtävän vaatimuksen kanssa.

Palomestari- ja alipäällystötaso kaipaa työnantajalta ja laitosten ylimmältä johdolta oman henkilöjohtamistyönsä tueksi ylimmän johdon ja päällystön nykyistä näkyvämpää läsnäoloa, selkeitä päätöksiä, ohjeita, linjauksia, pelisääntöjä ja toimivaltuuksia sekä niistä kiinni pitämistä joka tasolla organisaatiossa. Näihin toiveisiin liittyy myös parempi viestintä ja tiedonkulku, face to face- tilaisuudet ja palaverit sekä taustatuki hankalissa tilanteissa, eikä lainkaan lähiesimiehen ”ylikävelyä”. Lisäksi he kaipasivat koulutusta henkilöjohtamiseen.

Mielenkiintoista näissä tuloksissa on pelastuslaitosten ylimmän johdon tuplatiimityössään määrittelemien henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden vähentämiseen tähtäävän keino luettelon läheinen samankaltaisuus tai jopa rinnastettavuus suhteessa asioihin, joissa lähellä miehistöä oleva palomestari- ja alipäällystötaso kaipaa ylimmän johdon tukea.

Palomestari- ja alipäällystötasoilla keinoina tunnistaa lähestyvä henkilöjohtamiseen liittyvä ongelmatilanne nousi kaikkein keskeisimmin esille omien alaisten tunteminen. Tämä auttaa parhaiten ennalta tunnistamaan apellissa, eli työvuoron vaihtopalaverissa, kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa, työtehtävien jaossa ja muissa työpalvelukseen liittyvissä asioissa mahdollisesti lähestyvät ongelmatilanteet. Samoin tämän alaisten tuntemisen myötä osaa arvioida, mitkä työyhteisössä esimieheltä edistämistä vaativat asiat tulevat aiheuttamaan ongelmia.

Lähiesimiesasemassa olevat palomestarit ja alipäällystö pyrkivät reagoimaan henkilöjohtamisen ongelmatilanteisiin mahdollisimman rauhallisesti, tarvittaessa pienen mietintä-

tauon jälkeen omia äkkinäisiä ensireaktioita välttääkseen, mutta kuitenkin mahdollisimman nopeasti ja varhaisessa vaiheessa puuttumalla ongelmaan. Hyvänä keinona ongelmien käsittelyyn koettiin kahdenväliset keskustelut osallisten kanssa, perimmäisten syiden selville saaminen ja neutraalilla asenteella tapahtuva ongelmanratkaisu. Eräs haastateltava totesi, että esimiesasemassa on oltava paksunahkainen. Vaikeaksi ongelmaksi koettiin tilanteet, joissa lähiesimiesporras on ohitettu ja ylempi esimiesporras on tehnyt alemman esimiesportaan toimivaltaan kuuluvia päätöksiä heitä tai asian taustoja lähiesimieheltä kuulematta.

Kun henkilöjohtamiseen liittyvä ongelma- tai häiriötilanne on käsitelty pois häiritsemästä työntekeä, koettiin tärkeäksi jonkin aikaa seurata tilannetta, jotta voi todeta ongelman varmasti olevan pois päiväjärjestyksestä. Tärkeä huomio oli myös se, että kun asia on pois päiväjärjestyksestä, ei siihen enää esimiehen toimesta palata missään vaiheessa. Lisäksi eräs haastateltava totesi, että yleensä henkilöstö on tyytyväinen siihen, että ongelma on ajoissa käsitelty pois. Muutama haastateltava piti tärkeänä, että esimiesten kesken voidaan käydä keskustelua ja jakaa tietoa esille nousseista ongelma- ja häiriötilanteista sekä tarvittaessa myös ratkoa niitä yhdessä. Koettiin, että ”jokainen asia mikä tulee eteen kasvattavat esimiestä kohtaamaan seuraavia”, mistä syystä myös niistä olisi hyvä keskustella esimiesten kesken.

Tutkimuksen perusteella jäi sellainen kuva, että ylimmässä johdossa ongelma- ja häiriötilanteiden käsittely ja pyrkimys niistä oppimiseen johdon kesken on yleisempää ja systemaattisempaa, kuin lähellä miehistöä olevalla palomestari- ja alipääallystötasolla. Tutkimus ei paljasta sitä, onko ylimmässä johdossa käsiteltävät asiat lähinnä sellaisia, jotka johtavat yleensä hallinnollisiin, dokumentoitaviin toimenpiteisiin. Onko sitten vastaavasti alemmalla tasolla olevilla esimiehillä kyse enemmän sellaisista ongelma- ja häiriötilanteista, jotka eivät johda suoranaisiin hallinnollisiin ja dokumentoitaviin toimenpiteisiin, jolloin ne voidaan käsitellä suullisesti keskustellen ongelman aiheuttajan kanssa. Tämä oletus saattaisi selittää sen, että ongelmia käsitellään ylempässä johdossa systemaattisemmin. Toisaalta käsittelyeron syy voi olla niinkin raadollinen, että vuorotyössä eri työvuoroissa työskentelevillä esimiehillä ei yksinkertaisesti ole sellaista yhteistä foorumia, jossa näitä oppimisen kannalta tärkeitä asioita voitaisiin käsitellä luontevasti ja luotamuksellisesti. Ylin johto tekee päivätyötä ja pystyy siten käsittelemään keskenään näitä asioita vaikka päivittäin.

Esimiestyössä keskeisimmiksi huomioon otettaviksi asioiksi palomestari- ja alipäällystötason haastateltavat kokivat oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. Lähes kaikki vastaajat toivat esille vähintään jommankumman näistä. Tärkeinä asioina esimiestyössä pidettiin myös luotettavuutta, rehellisyyttä, johdonmukaisuutta ja avoimuutta. Oma esimerkki tuli esille yhdessä vastauksessa ja empaattista lähestymistapaa edellytti yksi haastateltava itseltään. Toisaalta todettiin, että esimiehen on oltava jämäkkä ja vaativa, pelisääntöjä ylläpitävä sekä valvova. Alaisten tunteminen, heikkouksien ja vahvuuksien sekä osaamisen kannalta, pidettiin myös tärkeänä. Myös sitä peräänkuulutettiin, että esimiehenä on tunnettava asioiden taustoja ja pidettiin huonona jos johdetaan vain asioita. Huomionarvoista on, että eräs vastaaja piti tärkeänä kohdella kaikkia yksilöinä ja myös johtaa kutakin yksilöllisellä tavalla.

Esimiestehtäviin siirryttäessä pidettiin keskeisinä tekijöinä omalla osaamisella ja esimestaidoilla hankittavaa auktoriteettia tai hyväksyntää. Suosikkijärjestelmän välttämistä ja uusien sekä sijaisten sijoittamista samalle viivalle vanhojen konkareiden kanssa pidettiin tärkeänä. Alaisten tuntemisen oppiminen nousi myös esille yhtenä tärkeänä huomioonotettavana seikkana siirryttäessä uuteen työvuoroon. Omassa toiminnassa koettiin hyväksi, että oppi tarkastelemaan asioita esimiesnäkökulmasta miehistönäkökulman sijaan, perustelemaan asioita ensin itselleen ja vasta sitten alaisille.

Esimiesasema koettiin yksinäiseksi sekä puun ja kuoren välissä olemiseksi, jossa kave-reita ei ole oikein missään suunnassa. Esimiesten sijaisuuksia tehtäessä haasteeksi nousi eri vuoroissa esimiehenä kiertäminen ja siihen rooliin sisälle pääsy joka vuorossa, kun sitten kuitenkin välillä joutui toimimaan osana miehistöä ennen vakituisempaa esimiesasemaa. ”Et ole oikein palomies enää, mutta et esimieskään” totesi joku haastateltava. Nuorena esimiehenä vanhojen konkaripalomiesten esimieheksi tuleminen koettiin myös haasteeksi. Tärkeänä pidettiin sitä, että esimiehenä on oltava mukana ja läsnä myös ”miehistömessissä”, vaikka esimiehille olisikin oma messi.

Työnantajaltaan esimiestasolle suunnattuna henkilöjohtamisen lisäkoulutuksena palomestari- ja alipäällystötaso kaipasivat asennekoulutusta vaiheeseen, jossa siirrytään ”palomiehen saappaista” esimiestehtäviin. Lisäksi yleensä henkilöstöjohtamiseen, ongelma- ja häiriötilanteiden ratkaisemiseen valmentavaa koulutusta kaivattiin. Tarvetta olisi myös olennaisen ja epäolennaisen erottamiseen tähtäävälle valmennukselle sekä miten eri ih-

mistyyppeiden kanssa olisi toimittava. Eräs haastateltava arveli, että ”alan ongelmat ovat varmaan yleismaailmallisia, kaikilla asemilla on vähän samoja ongelmia ja jos etsitään teemoja, voisi tehdä koulutuspaketteja joista olisi peruskoulutuksessa hyötyä”.

Sekä Järvinen (2004) että Havunen ja Lavikkala (2010) tuovat voimakkaasti esille teoksissaan, että työyhteisön ongelmatilanteet ovat jokaisen työyhteisön arkea. Niistä ei koskaan päästä eroon, eikä ehkä ole tarvettakaan sillä ne osaltaan edesauttavat työyhteisöjä kehittymään. Oleellista on se, miten näitä erilaisia ongelmia ja häiriötilanteita kyetään työyhteisössä käsittelemään. Käsitteilykyky paljastaa työyhteisön toimivuuden. Jos ongelmia ja häiriötilanteita kyetään käsittelemään asianmukaisesti, ne kehittävät työyhteisöä, sen toimintatapoja sekä kulttuuria kohti parempaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja työilmapiiriä. Nämä vastaavasti ovat tärkeitä osatekijöitä toimivassa sekä kehittyvässä työyhteisössä ja ne vaikuttavat myös työyhteisön tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Scheinin (1987) mukaan ylimmällä johdolla ja esimiehillä on avainasema organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuria on yhtäläillä johdettava, kuten koko organisaatiota arjessa. Åberg (2008) nostaa esille viestinnän kokonaisvaltaisen merkityksen osana johtamistoimintaa ja kulttuurin rakentumista.

Kaikessa lähdeaineistossa nousee selkeästi esille, että keskeisessä asemassa ongelma- ja häiriötilanteiden ennaltaehkäisyssä, niiden käsittelykulttuurin kehittämisessä ja niiden käsittelyssä ovat pelastuslaitosten ylin johto ja linjaorganisaation kaikki esimiestasot. Samoin kokonaisvaltaisessa organisaatiokulttuurin ja viestinnän kehittämisessä onnistumisen avaimet ovat eri esimiestasojen käsissä ylimmästä johdosta alimpaan työjohtotasoon saakka.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää sitä, miten pelastustoimen esimiestehtävissä prosessoidaan ongelma- ja häiriötilanteita sekä taustoittaa näiden ongelma- ja häiriötilanteiden syitä. Tarkoituksena oli yrittää löytää myös mahdollisia puutteita ongelma- ja häiriötilanteiden käsittelyssä. Tutkimuksen perusteella esimiestehtävien ja –osaamisen perusasiat pelastuslaitosten organisaatioiden ylimmässä johdossa ja muilla esimiestasoilla ovat periaatteessa hyvin hallinnassa suhteessa asiaan liittyvään teoreettiseen taustaan. Ongelmana vaikuttaisi olevan, miten ylin johto ja alemmat esimiestasot saadaan toimimaan linjakkaasti läpi koko organisaation siten, että organisaation perustehtävä ja siihen

liittyvät toimivan työyhteisön muut perusvaatimukset, johtamistoiminta sekä viestintä olisivat toimivia, mukaan lukien ongelma- ja häiriötilanteiden asianmukainen ja johdonmukainen käsittely.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Valitsin tutkimuksen relevanssin varmistamiseksi kohteena olevan perusjoukon siten, että se kuvaisi mahdollisimman kattavasti ja objektiivisesti tutkittavia asioita (Churchill 1999, 497.) Pelastusjohtajat edustavat pelastuslaitosten ylintä johtoa ja ovat siten selkeästi organisaatioidensa ylimpiä esimiehiä. Vastaavasti työvuorossa esimiesasemassa olevat palomestarit ja alipäällystö edustavat selkeää päivittäistä lähityönjohtoa, joka ensimmäisenä joutuu kohtaamaan työyhteisön ongelma- ja häiriötilanteet. Heidän työssään ei painotu kovin merkittävällä tavalla erilaiset asiantuntijaroolit, vaan esimiesrooli on valitseva rooli.

Pelastusjohtajien osalta kohderyhmän, eli perusjoukon pieni koko mahdollisti kokonais- tutkimuksen. Teemakyselyyn vastasi kohderyhmästä 57 % ja Tuplatiimityöhön osallistui yhtä iso joukko. Kun näistä ryhmistä poistetaan päällekkäispeitto, tutkimuksessa oli mukana pelastusjohtajien kohderyhmästä kaikkiaan 17 pelastusjohtajaa, eli 80,9 % kohderyhmästä. Ympäri vuorokauden vuorotyötä tekeviä paloasemia Suomessa on 90 ja niissä jokaisessa työvuorossa on vähintään yksi esimiesasemassa oleva (Sisäasiainministeriö 2009, 7). Riippumatta vuorotyön rytmityksestä on kullakin näistä paloasemista yleensä neljä eri työvuoroa, joita siten on Suomessa yhteensä 360. Otokseni palomestari- ja alipäällystötasolta edustaa käytännössä neljää eri paloasemaa ja niissä yhteensä kahdeksaa eri työvuoroa. Vuorotyössä ympärivuorokautisesti miehitetyistä paloasemista on tutkimuksessa edustettuna 4,4 % ja näiden eri työvuoroista 2,2 %.

Tutkimuksen kohteena olleen perusjoukon otoksen edustavuutta voi pitää hyvänä. Tämä mahdollistaa sen, että tutkimustulokset voi yleistää ja siten tutkimuksen relevanssi, eli objektiivinen kattavuus täyttyy.

Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden pyrin turvaamaan siten, että valitsin pelastusjohtajille osoitettuun teemakyselyyn ja työnjohtotason teemahaastatteluun sellaisia kysymyksiä, joilla saan vastaajilta esille kaikkein keskeisimmät esimiestyössä eri organisaatiotasoilla esille tulevat ongelma- ja häiriötilanteet, niiden mahdolliset syyt sekä keinot näiden tilanteiden prosessointiin. Lisäksi työnjohtotasolla työskentelevien palomestareiden ja alipäällystön teemahaastattelussa minulla haastattelijana oli mahdollisuus ohjata haastateltava takaisin aihealueeseen, mikäli hänen kertomansa asiat alkoivat poiketa kysymyksenasettelun ulkopuolisiin asioihin tai tutkimuksen kannalta epäoleellisuuksiin. Näillä toimenpiteillä kykenin varmistamaan tutkimustulosten ja siten tutkimuksen ennuste- sekä sisältövalidiutta. (Churchill 1999, 453 -458.)

Pidän siis tutkimustuloksia luotettavina ja hyvin pelastuslaitoksiin yleistettävänä, koska pelastuslaitosten ylimmän johdon ja työnjohtotason vastauksissa oli havaittavissa merkittäviä yhtäläisyyksiä sekä näiden ryhmien sisällä, mutta myös näiden ryhmien vastausten keskinäisessä vertailussa. Yhtäläisyyksien arvoa kohottaa vielä se, että nämä kaksi tutkimukseen osallistunutta eri esimiestason tarkastelevat näitä asioita organisatorisesta asemastaan johtuen eri viitetaustoja vasten. Luotettavuutta lisää myös se, että samalla näiden kahden eri esimiestason vastauksien yhtäläisyyksien perusteella oli vedettävissä johtopäätös, jonka mukaan pelastuslaitosten perustehtävässä on tarkennettavaa ja toimivan työyhteisön kaikki peruspilarit eivät ole kaikilta osiltaan kunnossa.

Tutkimustulokset ovat hyvin yleistettävissä kaikkiin pelastuslaitoksiin ja niissä tehtävään esimiestyöhön. Tutkimukseen osallistui yli puolet pelastuslaitosten pelastusjohtajista ja myös omat kokemukseni pelastusjohtajan sijaisuusajalta ja sitä aiemmista esimiestehtävistä ovat samansuuntaisia kuin kyselyyn vastanneilla. Pelastusjohtajilla teettämässäni tuplatiimi-ryhmätyössä ja sen jälkeisessä vapaassa keskustelussa esille nousseet ongelma- ja häiriötilanteiden ehkäisykeinot viittaavat vahvasti kappaleessa 2 esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Työnjohtotasolla toimiville palomestareille ja alipäällystölle tehdyn teemahaastattelun vastauksissa on myös selkeitä viitteitä tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja lähdeaineistoon, josta ilmenee varsin kattavasti erilaiset työyhteisöjen yleiset ongelma- ja häiriötilanteiden taustat ja niiden perimmäiset syyt. Palomestari- ja alipäällystötasolle tehtyjen haastattelujen vastauksissa oli havaittavissa jo selkeää toistoa ja siten koen, että teemahaastattelujen saturaatiopiste tuli vastaan 12. haastateltavan myötä. Tutkimuksen varsinaiseen pääongelmaan, miten pelastustoimen

esimiestehtävissä prosessoidaan ongelma- ja häiriötilanteita, katson saaneeni luotettavat ja kaikkiin pelastuslaitoksiin yleistettävissä olevat tulokset.

Tutkimuksen yhteydessä oli tarkoituksena selvittää myös sitä, miten ja missä laajuudessa esimiesasemassa oleville on pelastuslaitosten toimesta järjestetty henkilöjohtamisen tai ihmisten johtamisen täydennyskoulutusta. Tältä osin koen, että en saanut riittävästi tietoa tai tiedon konkreettisuus ei ollut riittävän tarkkaa luotettavien ja yleistettävien johtopäätösten tekemiseen. Pelastuslaitosten ylimmän johdon (pelastusjohtajille osoitetun kyselyn kysymys 4) ja työnjohtotason vastauksissa (teemahaastattelun kysymys 11) oli tältä osin eroavaisuuksia niin paljon, että niistä on vaikea vetää luotettavia johtopäätöksiä, jotka olisivat yleistettävissä kaikkiin pelastuslaitoksiin. Lisäksi työnjohtotasolla toimiville palomestareille ja alipäällystölle asiaan liittyvän kysymyksen 10 vastauksiin vaikutti selvästi teemahaastattelussa aiemmin ennen tätä kysymystä käsitellyt aihealueet. Työnjohtotasolle esittämieni täydennyskoulutusta koskevien kysymysten 11 ja 12 vastaukset olivat myös jonkin verran ristiriitaiset ja lisäksi kysymyksen 12 vastaukset olivat hyvin vajavaisia, eivätkä antaneet tutkimuksen tämän osion kannalta relevanttia tietoa. Nämä esimiehille suunnattuun täydennyskoulutukseen liittyvät tutkimuksen osa-alueen puutteet eivät kuitenkaan vaaranna ja kyseenalaista varsinaisen pääongelman, ongelmatilanteiden prosessoinnin, tutkimustuloksia.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Pelastuslaitokset ovat henkilöjohtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmasta mielenkiintoisia työyhteisöjä ja organisaatioita. Ne ovat kriisiorganisaatioita, joita tarvitaan silloin, kun yhteiskunnassa tai yksittäisessä kohteessa, maantiellä tai jossain muualla tapahtuu epäsuotuisa tapahtuma, onnettomuus tai sen uhka, jossa tarvitaan järjestäytynyttä ja hyvin organisoitua sekä riittävällä teknisellä kalustolla ja osaamisella varustettua apua. Tälle onnettomuuksissa apua antavalle organisaatiolle ainoa oikea johtamistapa on autoritäärinen, lähes sotilaallisesti järjestäytyneelle organisaatiolle soveltuva johtamistapa, jossa yksi johtaa alijohtajia ja jotka edelleen johtavat omaa miehistöään.

Paloasemalla, asemapalveluksessa tai päivittäisjohtamisessa, kumpaa termiä halutaankaan käyttää, ei autoritäärinen ”keikkapaikoille” soveltuva johtamistapa enää nykyään toimi. Siellä on osattava johtaa ihmisiä ja asioita, mutta erityisesti niitä ihmisiä. Johtamisen perustana olisi oltava pelastuslaitoksen strategiset tavoitteet, palvelutasopäätös, toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä asiakkaiden tarpeet.

Pelastuslaitoksissa eri tason esimiestehtävissä työskentelee valtavan heterogeeninen joukko. He ovat saaneet peruskoulutuksensa esimiestehtäviin eri vuosikymmenillä hyvin erilaisiin opetussuunnitelmiin pohjautuvissa opinnoissaan. Vanhat organisaatiokulttuurin tavat ovat vielä vaikuttamassa uusissa alueellisissa pelastuslaitoksissa ja niissä käydään ”taistelua” vanhan kulttuurin ja tapojen puolesta, kun vastapuolena on tarve uudistaa kulttuuria ja toimintatapoja. Pelastustoimen perusfilosofiassa on tapahtunut muutos, jossa onnettomuuksien ennaltaehkäisytyön tärkeyttä ja merkitystä painotetaan entistä enemmän osana pelastuslaitosten perustehtäviä. Tämän filosofian jalkauttaminen asenteisiin on vielä kesken.

Onko pelastuslaitoksissa tapahtuva johtaminen ja esimiestyö sitten aivan surkeaa? *Ei ole*, on lyhyt vastaus tämän tutkimuksen perusteella. Kehitettävää siinä kuitenkin on läpi koko linjaorganisaation. Johtamistoiminnan ja esimiestyön kehittämisessä on silti oltava realistinen, kaikkia ongelmia ja häiriötilanteita ei koskaan saada ennaltaehkäistyä. Niitä tulee aina olemaan riippumatta siitä, miten hyviä esimiehiä pelastusalalle saadaan koulu-

tettua. Mutta, jospa esimiesosaamisen ja organisaatioiden kehittämällä ongelmia ja häiriötilanteita saataisiin vähennettyä, ja sitä kautta myös työilmapiiriä ja työhyvinvointia parannettua.

Kaikilla pelastuslaitoksilla on visionsa, palvelu- tai toiminta-ajatus ja niiden tehtävät sekä tavoitteet on määritelty palvelutasopäätöksissä, toiminta- ja taloussuunnitelmissa. Onko näiden jalkauttamisessa koko organisaatioon onnistuttu? Ei ehkä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuussa perustehtävän, strategian, palvelutasopäätöksen ja muiden pelastuslaitosten toiminnallisten sekä taloudellisten tavoitteiden jalkauttamisessa koko organisaatioon, ovat ylin johto ja kaikki linjaorganisaation esimiestasot.

Tutkimukseni pohjalta tulisi pelastuslaitosten strategisten tavoitteiden, vision, palvelu- tai toiminta-ajatuksen perustalle pelastuslaitoksissa määritellä selkeä perustehtävä, jonka päälle määritellään toimivan työyhteisön pilarit ja niiden sisältö. Se ei riitä, että näiden määrittely tehdään laitosten ylimmässä johdossa, vaan siihen työhön on sitoutettava mukaan pelastuslaitosten keskijohto sekä lähellä työvuoroja oleva päällystö ja alipäällystö. Tavoitteena sitouttamisella on, että ylimmästä johdosta työvuorojen esimiestasoon saakka linjaorganisaation eri esimiesportailta on yhteinen näkemys perustehtävästä, työnte-koa tukevasta organisaatiosta, työnte-koa palvelevasta johtamisesta, selkeistä töiden jär-jestelyistä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimen vuorovaikutuksen merkityksestä sekä toi-minnan jatkuvasta arvioinnista.

Tämän lisäksi on pelastuslaitoksissa määriteltävä eri tasolla toimiville esimiehille heidän omat perustehtävänsä ja sen myötä roolitettava sekä asemoitava heidät suhteessa koko organisaatioon niin selkeästi, että jokainen työntekijä tietää kunkin esimiehen aseman, tehtävät, toimivallan ja -vastuut riittävällä tasolla.

Edellä olevan prosessin jälkeen organisaation eri tasoilla työskentelevien esimiesten teh-tävänä on tuoda päivittäisessä arjessa riittävän kirkkaasti esille alaisenaan toimiville pe-lastuslaitoksen perustehtävä, strategiset tavoitteet ja toiminnan pelisäännöt. Erityisesti nämä asiat on tuotava esille siitä näkökulmasta, mitä nämä ylevästi ilmaistut perustehtä-vät, strategiat, pelisäännöt jne. tarkoittavat käytännössä arjen työskentelyssä ja mikä on kunkin työntekijän rooli perustehtävän toteuttamisessa. Samalla esimiesten on tärkeää

muistaa, että heidän oma esimerkki on tärkeässä asemassa perustehtävän ja strategian arjessa toteutumisessa.

Pelastuslaitosten visio, strategiat, palvelutasopäätös, perustehtävä ja toiminnan pelisäännöt on jalkautettava systemaattisesti läpi koko linjaorganisaation ja erityisesti kaikki esimiestasot on sitoutettava niihin. Ydinkysymys, johon kaikilla organisaatiotasolla on näiden perusteella kyettävä vastaamaan, on: *Mitä nämä merkitsevät työssänne ja miten ne näkyvät omassa arkisessa työssänne?*

Edellä kuvatun ohjelman tai strategiaohjauksen, jos sitä siksi voi kutsua, vieminen läpi koko linjaorganisaation ja kaikkien esimiesportaiden, vie väistämättä aikaa ensimmäisellä kerralla. Se työ ei saa jäädä kuitenkaan kertaluonteiseksi tai ainutkertaiseksi. Sen toteutumista on arvioitava ja tarvittaessa korjattava vuosittaisilla toimenpiteillä ja palaverilla, joiden perusteella tehdään tarvittavia korjausliikkeitä. Samalla palautetaan mieliin eri esimiestasojen tehtäviä ja roolia perustehtävän toteuttamisessa. Tuloksena tällaiselle ohjelmalle ja strategiaohjaukselle on entistä toimivampi työyhteisö, vähemmän ongelma- ja häiriötilanteita, selkeämmin yhtenäinen ja yhteisöllinen tapa tehdä töitä perustehtävän ja tavoitteiden saavuttamiseksi, avoimempi vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi.

Koska pelastuslaitoksissa on peruskoulutukseltaan erittäin heterogeeninen joukko ihmisiä esimiesasemassa, olisi perusteltua jos Pelastusopisto tai muu pelastusalalla omaksi koettu, koulutuspalveluja tarjoava taho kehittäisi pelastustoimen esimiestehtävissä työskenteleville suunnatun täydennyskoulutusohjelman. Ohjelmassa keskityttäisiin esimiesosaamisen ja ihmisten johtamisen kehittämiseen. Tämä täydennyskoulutus tulisi laatia sellaiseksi, että se on toteutettavissa ainakin osittain pelastuslaitosten alueilla, jolloin koulutukseen osallistuvien määrää kyettäisiin lisäämään.

Pelastusalalle on tarpeen kehittää eri tason esimiestehtävissä työskenteleville suunnattu täydennyskoulutusohjelma, jossa keskitytään ihmisten johtamiseen liittyvän osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksessani oli tarkoitus selvittää osaltaan myös keinoja ongelma- ja häiriötilanteiden ennaltaehkäisyyttä. Näkemykseni mukaan keskeisimmät keinot ovat tämän tutkimuk-

sen myötä löytyneet ja ne ovat edellä tässä kappaleessa laatikoissa korostetusti esitetyt asiat. Varsinainen näiden keinojen mallintaminen ei sisällynyt tämän opinnäytetyön tavoiteasetantaan. Tällaisten mallien laatiminen edellyttäisi syvällisempää pelastuslaitoskohtaista tietämystä organisaatiosta ja siinä vaikuttavista kulttuuritekijöistä strategian ja perustehtävän jalkauttamisprosessin laatimiseksi. Myöskään esimiesasemassa toimivien täydennyskoulutusohjelman mallia varten tämä työ ei anna riittävää tietoa. Tällaisen ohjelman laatiminen vaatisi oman opinnäytetyönsä, jossa syvennyttään hyvin syvällisesti tämän hetkisiin päällystön ja alipäällystön ammatillisen peruskoulutuksen ihmisten johtamisen ja henkilöstöjohtamisen opetussuunnitelmiin.

Olisi ehkä kokonaan oman tutkimuksen ja opinnäytetyön paikka tutkia, miten nykyisiltä alipäällystö- ja päällystötutkinnoilta valmistuvat kokevat Pelastusopistossa saamansa ihmisten johtamisen, henkilöjohtamisen koulutuksen annin. Antaako se heille valmiuksia toimia ihmisten johtajina? Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista tutkia tätä kokonaisuutta riittävästi, vaan tältä osin oli pitäydyttävä viimeisimpien opetussuunnitelmien pintapuoliseen analysointiin.

Alipäällystö- ja päällystötutkinnon suorittaneiden kokemuksia saamastaan ihmisten johtamisen, henkilöjohtamisen koulutuksesta suhteessa käytännön työelämään tulisi tehdä syvälinen tutkimus erikseen. Tästä osa-alueesta olisi mahdollista tehdä pitempiaikainen seurantatutkimus, jotta saatavaa tietoa voitaisiin hyödyntää pelastusalan ammatillisessa perus- ja täydennyskoulutuksessa tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus ja opinnäytetyö kokonaisuudessaan herättivät myös kysymyksen siitä, että onko pelastuslaitoksissa ilmenevää työyhteisödynamiikkaa tutkittu riittävästi tai yleensä ottaen lainkaan, vastausta en tiedä. Pelastusalalla hyvin vahvasti elävä käsitys siitä, että työvuoro on vuorotyötä tekeväälle kuin toinen perhe, herättää mielenkiintoisia kysymyksiä pelastusalan työyhteisödynamiikan suhteesta organisaatiokulttuuriin, pelastuslaitosten toimintatapoihin sekä työvuorokoheesioon maailmasta.

Mikä vaikutus tällä ”toinen perhe” -asenteella ja -käsitteellä on pelastuslaitoksissa ihmisten johtamiseen ja yleensä henkilöstöjohtamiseen? Aiheuttaako se osaltaan joitain ongelma- ja häiriötilanteita? Onko henkilön siirtäminen työvuorosta toiseen siis ”perheen

hajottamista”, väkivaltaa työntekijän itsenäisyyden tunnetta kohtaan? Onko työvuoron esimies se ”perheen isä” joka rankaisee, palkitsee, välittää tai on täydellisen välinpitämättömän perheestään? Entä työvuoron esimiesten sijaisena toimivat? Ovatko he joitain käypäläisiä, yhden illan huumaa tai syrjähyppyjä hajonneessa perheessä?

Pelastuslaitoksissa voimakkaasti ilmenevää työyhteisö- ja työvuorodynamiikkaa tulisi tutkia perusteellisesti, jotta ymmärrys kasvaisi siitä, mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen ja miten tämä työvuorojen työyhteisödynamiikka vaikuttaa ongelma- ja häiriötilanteissa.

Pelastuslaitokset ovat siinäkin mielessä mielenkiintoisia työyhteisöjä, että en tiedä yhtään muuta sellaista toimialaa, missä työntekijät käyvät melko aktiivisesti vapaapäivinä tai lomallaan ”muuten vain” pyörähtämässä työpaikallaan tai muilla paloasemilla, saatikka muiden pelastuslaitosten paloasemilla kotimaassa tai jopa ulkomaan lomamatkoillaan. Jokin outo voima meitä pelastuslaitosten työntekijöitä vetää paloasemille myös vapaa-ajallamme.

Tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja yleistettävyyttä voi pitää hyvänä suhteessa kaikkein keskeisimpään tutkimusongelmaan: *miten pelastustoimen esimiestyössä prosessoidaan ongelmatilanteita?* Kohderyhmävalinnat onnistuivat hyvin ja niiden pohjalta sain yhdenmukaista keskenään rinnastettavissa olevaa, teoriaa vahvistavaa tietoa suhteessa teoreettiseen viitekehukseen sekä näiden kahden keskeisen kohderyhmän, ylimmän johdon ja työnjohtotason näkemysten vertailuun. Tutkimukseen osallistuneen perusjoukon edustavuus oli hyvä, yli 80 % pelastusjohtajista oli mukana tutkimuksessa ja vuorotyötä tekevät paloasemat ja niissä toimivat työvuorot esimiehineen olivat riittävällä otoksella mukana teemahaastatteluissa.

Tutkimuksen pääongelman ohessa oli tarkoitus selvittää pelastuslaitosten järjestämää täydennyskoulutusta, mutta siinä en onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Pelastusalan esimiesasemassa toimivien täydennyskoulutuksesta, sen laajuudesta ja laadusta en saanut riittävää luotettavaa tietoa, jotta sen pohjalta voisi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Tämä ei kuitenkaan heikennä pääongelmaan liittyvän tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Toisaalta tämäkin tulos on eräänlainen tulos. Se kuvanee ehkä sitä, että pelastuslaitosten esimiesasemassa olevien täydennyskoulutus ihmisten joh-

tamisessa, henkilöjohtamisessa on ilmeisesti hyvin hajanaista ja siitä puuttuu selkeä nousujohteisuus tai tavoitteellisuus. Koulutustilaisuudet ovat toisistaan irrallisia eikä kohde-ryhmien tavoitettavuutta voi ehkä pitää kovin hyvänä.

Tämä tutkimus ja opinnäytetyö olivat prosessina minulle itselleni varsin opettavaiset. Joiltain osin tietyt omat oletukseni saivat vahvistusta ja joiltain osin tein hieman yllättäviä löytöjä pelastuslaitosten ihmisten johtamisen ja henkilöjohtamisen viitekehystä. Mielenkiintoisimpana löytönä pidän sitä vaikutelmaa, että pelastuslaitosten ylin johto ja työnjohtotason esimiehenä toimivat kulkevat tavallaan eriahtaisesti. Tällöin suoritusportaassa toimiville oma organisaatio ei näyttäyty kovin linjakkaana kun eri esimiestasojen toiminnasta on havaittavissa ristiriitaisuuksia.

Sain tästä itselleni hyviä eväitä oman esimiestyöni ja toimintani kehittämiseen henkilöjohtamisessa, toivottavasti kykenen hyödyntämään täysimääräisesti saamani tiedon ja opin. Jätän vielä erikseen itselleni omaan harkintaan sen, teenkö tähän opinnäytetyöhön pohjautuvan esimiestyön oppaan. Vähintäänkin tulen tekemään luentomateriaalipaketin, jota pyrin käyttämään hyväksi omissa tulevaisuudessa tehtävissäni Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: PS-Kustannus Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Churchill Jr., G. A. 1999. Marketing Research: Methodological Foundations, 7th Edition. New York: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Halonen, V. 2009. Pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtaminen. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Palopäällystön koulutusohjelma. Kuopio.
- Hautala, S. 2010. Työpsykologi, Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä. Keskustelu Hautalan kanssa. 18.2.2010.
- Havunen R. & Lavikkala A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hintikka, P. 2009. Pelastuslaitoksesta hyvä työpaikka. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Palopäällystön koulutusohjelma. Kuopio.
- Innotiimi Oy. 2010a. Tuplatiimin perusmalli. Palaverinvetäjän ohjeet-kierrevihkonen. Julkaisuvuosi ja painopaikka tuntematon. Luettu 13.3.2010.
- Innotiimi Oy. 2010b. www.innotiimi.fi_tuplatiimi. Julkaistu www-sivuilla 26.1.2009. Luettu 28.2.2010.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WSOY.
- Kallio, T. 2010. Henkilökohtaisen johtamisen ja vuorovaikutuksen viitekehykset. Luento ja luentomateriaali 6.9.2010. Heinola.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Keva. 2011. www.keva.fi. Hyvä esimiestyö. Keva_9099_esimiesopas. Luettu 14.2.2011.
- Lepistö, J. 2006. Henkinen hyvinvointi ja johtaminen pelastustoimessa. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Palopäällystön koulutusohjelma. Kuopio.
- Lerssi, R. & Aalto, H. 2010. Keskustelut vanhempien opettajien Raija Lerssin sekä Heikki Aallon kanssa. Pelastusopisto, Kuopio. 27.8.2010.
- Lilius, A. 2007. Puhukaa ennen kuin räjähtää. Talouselämä 27. 72.
- Mintzberg, H. 1980. The Nature of Managerial Work. 1980 edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review. Vol. 68, s. 163 - 176.

Myllyniemi, P. 2000. Onnettomuusriskit hallintaan - loppuraportti. Sisäasiainministeriön pelastusosasto. <http://www.pelastustoimi.fi/media/raportit/selvitysmies/raportti.html>. Luettu 13.1.2009.

Pelastusopisto. 2009a. Alipäälylystön koulutusohjelma, opetussuunnitelma. AP31, 11.1.2009.

Pelastusopisto. 2009b. Palopäälylystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma. AmkN9, 22.5.2009.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Weilin & Göös.

Sisäasiainministeriö. 2009. Pelastuslaitosten ja –henkilöstön toimintakykyhanke. Loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisu 39/2009. Porvoo: Painoyhtymä.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2.painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vänskä, P. 2009. Pelastustoimen strategioissa on yksi vika, ne eivät toimi. Pelastustieto 8. 43.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

23.2.2010

TEEMAKYSYMYKSET PELASTUSLAITOSTEN YLIMMÄLLE JOHDOLLE

Ylin johto tarkoittaa tässä tapauksessa pelastusjohtajaa tai hänen läheisintä sijaista. Kysymysten taustalla olevan opinnäytetyön aihe sekä yleisesittely ilmenevät saatteesta.

Kysymykset:

1. Millaisia henkilöjohtamiseen (ihmisten johtamiseen) liittyviä ongelmatilanteita on tullut organisaatiosi eri tasoilta Sinun tietoosi (tai joihin on pyydetty Sinulta käsittelyohjeita tai jotka ovat siirtyneet Sinun käsiteltäväksi) tai mitä ongelmatilanteita Sinä olet kohdannut omassa esimiestyössäsi ja -roolissasi?

2. Millaisia henkilöjohtamisen (ihmisten johtamisen) ongelmatilanteita oletat tai tiedät alaisenasi toimivien, eri organisaatiotasoilla esimiesasemassa olevien kohtaavan kaikkien yleisimmin? Kuvaile mielestäsi kolme yleisintä.

3. Millaisia perusongelmia on mielestäsi havaittavissa näiden esimiestyössä ilmitulleiden henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden taustalla?

4. Valmennetaanko/koulutetaanko (onko valmennettu/koulutettu) laitoksesi esimiehiä ihmisten johtamiseen ja/tai esimiestyöhön liittyvien henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden kohtaamiseen?

Jos ei ole, niin miksi ei?

Jos kyllä, niin tee lyhyt kuvaus sisällöstä, kestosta, valmennuksen/koulutuksen järjestäjästä jne.

5. Käsitelläänkö pelastuslaitoksessasi henkilöjohtamisen ongelmatilanteita, niiden mahdollisia syitä, käsittelyprosessia ja lopputuloksia esimiesasemassa olevien näkökulmasta ja organisaation osaamisen kehittämisen/oppimisen näkökulmasta?

Jos vastasit kyllä, kuvaile lyhyesti miten ja millä foorumilla, laajuudella tms.

Jos vastasit ei, perustele vastaustasi hieman.

Taustakysymykset:

Vastaajan ikä		Virka-asema	
Työkokemus pelastusalalta		Peruskoulutus	
Työkokemus esimiestehtävissä		Pelastusalan koulutus	
Työnantajat pelastusalalla		Nykyinen työnantaja	

1. Minkälaisiin tilanteisiin liittyviä ongelma- tai häiriötilanteita olet kohdannut esimiestehtävissä ihmisten (henkilö-) johtamistilanteissa?
2. Mitä syitä oletat olleen näiden ongelma- tai häiriötilanteiden taustalla?
3. Millä keinoin kykenet tunnistamaan lähestyvän henkilöjohtamiseen liittyvän ongelmatilan?
4. Miten sinä esimiehenä reagoit henkilöjohtamisen ongelma- tai häiriötilaan?
5. Kun henkilöjohtamisen ongelma- tai häiriötilanne on käsitelty pois häiritsemästä työntekoa, miten esimiesten tulisi tällaisten jälkeen toimia?
6. Oletko saanut ammatillisessa peruskoulutuksessa koulutusta tai valmennusta esimiestehtävissä mahdollisesti vastaan tulevien henkilöjohtamisen ongelmatilanteiden tunnistamiseen, havaitsemiseen, niihin reagointiin sekä niistä oppimiseen?
7. Onko saamasi henkilöjohtamisen koulutus mielestäsi ollut riittävää esimiestehtäviäsi silmälläpitäen?
8. Mitä aihealueita olisi pitänyt olla enemmän?

Teemahaastattelu esimiehille

9. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät henkilöjohtamiseen liittyvät tekijät, joita sinun on otettava huomioon ollessasi esimiestehtävissä?

10. Millaista henkilöjohtamisen lisäkoulutusta katsot että esimiestehtävissä oleville tulisi järjestää?

11. Onko työnantajasi järjestänyt esimiesasemassa oleville henkilöjohtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta?

12. Onko se ollut mielestäsi riittävää?

13. Mitä tai millaista tukea tai apuvälineitä eri esimiestasoilla työskentelevien pitäisi saada työantajalta tai laitoksen ylimmältä johdolta henkilöjohtamiseen?

14. Mitkä olivat mielestäsi keskeisimmät henkilöjohtamiseen liittyvät tekijät, jotka sinun oli otettava huomioon siirtyessäsi esimiestehtäviin?