

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Petteri Lintunen

PELASTUSTOIMEN ORGANISAATIOMUUTOS

Opinnäytetyö
Tammikuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2018
Teknologiaosaamisen
johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Lintunen Petteri

Nimeke

Pelastustoimen organisaatiomuutos

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tarkastellaan, kuinka pelastuslaitosten operatiivisissa tehtävissä työskennellyt henkilöstö on kokenut toteutetut pelastustoimen organisaatiomuutokset, sekä pohditaan millä tavoin organisaatiomuutoksesta koituvia ongelmia kyettäisiin jatkossa vähentämään. Keskeisenä tarkasteltavana seikkana on lähiesimiehen rooli miehistön sopeutumiseen muutoksessa.

Opinnäytetyön osana suoritettuna tutkimuksen perusteella todettiin toteutettujen organisaatiomuutosten ongelmaksi erityisesti se, ettei henkilöstölle kyetty selkeyttämään organisaatiomuutoksen perusteita. Lisäksi henkilöstö koki omat vaikutusmahdollisuutensa muutokseen vähäisiksi.

Operatiivisessa toiminnassa olevat alipäällystön edustajat mieltävät itsensä voimakkaasti työnantajan edustajan sijasta miehistön edustajaksi. Tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka esimies toimii muutostilanteessa.

Pelastuslaitosten johtaminen perustuu voimakkaasti perinteiselle hierarkkiselle johtamisjärjestelmälle, joka ei parhaalla tavalla toimi organisaation muutostilanteissa. Organisaatiomuutosten helpottamiseksi laitosten tulisi laatia merkittävässä muutoshankkeissa teknisen hankesuunnitelman lisäksi myös aikataulutettu muutoksen toteutussuunnitelma, jossa on huomioitu myös henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen toteutukseen.

Muutoksen toteutuksessa erityisen tärkeässä osassa on sen kaikissa vaiheissa tiedottaminen. Tiedotuskanava, mitä kautta henkilöstö mieluiten haluaisi muutosta koskevaa tietoa saavansa, on pelastuslaitoksen henkilöstölle järjestämät tiedotustilaisuudet.

Kieli

suomi

Sivuja

45

Asiasanat

esimies, johtaminen, organisaatiomuutos, pelastuslaitos



THESIS
January 2018
Master's Degree in
Technology Competence management
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Author

Lintunen Petteri

Title

Organizational Change of the Emergency Services Department

Abstract

This thesis examines how the operative personnel of emergency services departments have experienced the organizational changes, and considers on how the challenges caused by the organizational change can be reduced in the future. The main area of interest is the role of leadership in the adaptation to change.

According to the study made as a part of the thesis, the issue that leadership was not able to clarify the basis of the organizational change to the staff was noticed as a serious problem. In addition, the personnel felt their means to have an influence on the change were insufficient.

Senior officers in operative occupations consider themselves more as representatives of the staff rather than of the employer. This affects the way how foremen act in the change environment.

Leadership of rescue department is based strongly on the traditional hierarchic management system that does not adapt in the best way to an organizational change. To ease the organizational change, the departments should form a scheduled plan that gives the staff an opportunity to have an influence on the adaptation of change in addition of the technical project plan.

Informing plays a key part in all stages in the execution of the change. The staff perceived briefing as the most preferable way of getting information.

Language

Finnish

Pages

45

Keywords

foreman, leadership, organizational change, emergency services department

Sisältö

Tiivistelmä	2
Abstract	3
1 Johdanto.....	5
2 Pelastustoimen organisaatio	6
2.1 Pelastustoimen organisaation ominaispiirteet.....	10
2.2 Esimies pelastustoimen organisaatiossa.....	11
2.3 Lähiesimiehen rooli.....	12
2.4 Pelastustoimen organisaatiokulttuuri ja arvot.....	14
2.5 Johtamisen koulutus pelastustoimessa.....	15
3 Esimies organisaatiomuutoksessa	16
4 Tutkimus toteutetuista pelastustoimen muutoksista.....	20
4.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	20
4.2 Kyselyyn vastanneiden jakautuminen.....	21
4.3 Vastaajien asenteita taustoittavat kysymykset	22
4.4 Esimiestason vastaajien arvio työstään	23
4.5 Miehistötason vastaajien arvio työstään	26
5 Organisaation muutosprosessin arviointi	27
5.1 Vastaukset organisaatiomuutoksen tiedottamisesta	29
5.2 Kooste toteutuneen organisaatiomuutoksen arviosta	31
5.3 Esimiehen suhtautumisen vaikutus miehistöön	33
5.4 Suhtautuminen kehityskeskusteluun	33
5.5 Esimiesten ja miehistön näkemykset	35
6 Kyselyn vapaan palautteen analyysi.....	37
7 Pohdinta.....	40
Lähteet.....	44

1 Johdanto

Tässä työssä tarkastellaan, kuinka pelastuslaitosten operatiivisissa tehtävissä työskennellyt henkilöstö on kokenut toteutetut pelastustoimen organisaatiomuutokset, sekä pohditaan millä tavoin organisaatiomuutoksesta koituvia ongelmia kyettäisiin jatkossa vähentämään. Keskeisenä tarkasteltavana seikkana on lähiesimiestason rooli ja mahdollisuudet vaikuttaa miehistön sopeutumiseen muutostilanteessa.

Merkittävin viimeaikainen muutos, joka on koskenut koko pelastustoimea, on vuoden 2004 alussa tapahtunut aluepelastuslaitosten muodostaminen kunnallisten pelastuslaitosten tilalle. Aluepelastuslaitokset perustuvat lakiin pelastustoimen alueiden muodostamisesta (1214/2001) sekä valtioneuvoston päätökseen pelastustoimen alueista (174/2002).

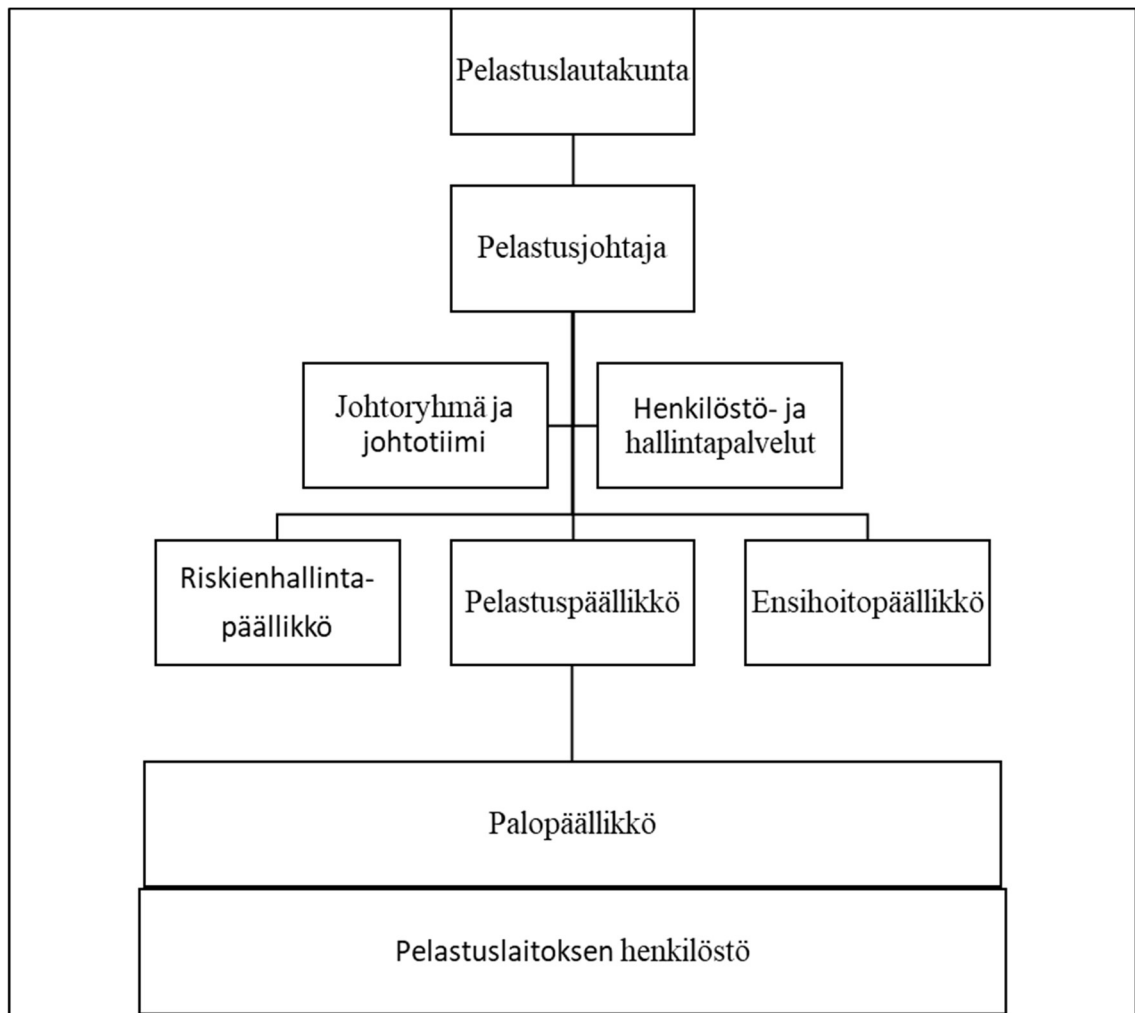
Valmisteilla olevan sote- ja maakuntaudistuksen mukaan alueelliset pelastuslaitokset siirtyvät perustettavien maakuntahallintoelimien alaisuuteen. Tämä on merkittävin tiedossa oleva koko pelastustoimea ja sen henkilöstöä koskeva lähiajan uudistus. Edellä mainittujen organisaatiomuutosten lisäksi aluepelastuslaitoksissa toteutetaan normaalin toiminnan mukaisesti erilaisia uudistuksia ja järjestelyjä, jotka vaikuttavat myös henkilöstön asemaan. Suurinta julkisuutta ja keskustelua toimialan sisällä näistä ovat viime aikoina herättäneet työajan muutoksiin liittyvät hankkeet.

Kaikki muutokset, myös myönteiset, aiheuttavat kustannuksia. Henkilöstöä koskevat seikat organisaatiomuutoksessa ovat merkittäviä työhyvinvoinnin kannalta, sillä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on osoitettavissa yhteys. Tätä yhteyttä on tosin vaikea yksinkertaisesti mitata. (Kesti 2017.)

Muutosprosessi organisaatiossa aiheuttaa aina sopeutumista, joka vaatii aikaa ja vie resursseja. Hyvin suunniteltu ja johdettu muutos nopeuttaa tätä sopeutumisvaihetta ja lisää näin tehollista työaikaa. Näin ollen voidaan todeta, että se kuinka onnistuneesti organisaatiomuutos johdetaan ottaen huomioon henkilöstö, vaikuttaa organisaation tuottavuuteen.

2 Pelastustoimen organisaatio

Aluepelastuslaitos toimii alueellaan vastaten tehtävistään pelastuslain (29.4.2011/379) mukaisesti. Alueellaan pelastuslaitos on organisoitu osaksi alueen keskuskunnan organisaatiota tai itsenäisen liikelaitosmallin mukaisesti. Pelastuslaitosten sisällä käytössä olevat organisaatiomallit ovat pitkälti hyvin samankaltaisia. Kuviossa 1. on esitetty yksinkertaistettu malli Pohjois-Savon pelastuslaitoksen organisaatiosta.



Kuvio 1. Pohjois-Savon pelastuslaitoksen yksinkertaistettu organisaatiomalli. (mukaillen Pohjois-Savon pelastuslaitos 2014).

Operatiivinen henkilöstö jaetaan pelastustoiminnassa johtamistasojen mukaan päällystään, alipäällystään ja miehistöön. Näiden tehtävien mukaiset vaatimustasot on määritelty Valtioneuvoston asetuksessa pelastustoimesta (5.5.2011/407, 6. §). Kuviossa 2 on esitetty esimerkkinä Pohjois-Savon pelastuslaitoksen Kuopion pääpaloaseman työvuoron operatiivisen henkilöstön organisaatiomalli.

Tämän työn yhteydessä operatiivisella lähiesimiestasolla tarkoitetaan työvuorossa toimivaa alipäällystää. Tällä tasolla virkanimikkeet vaihtelevat aluelaitoksittain ja toimipisteittäin, mutta käytössä olevia virkanimikkeitä ovat esimerkiksi palo esimies, lääkintä esimies, vuoromestari ja ruiskumestari. Näistä ruiskumestari luetaan ylempään alipäällystään ja tehtävän hoitoon kuuluu muun muassa toimia tarvittaessa päivystävän palomestarin sijaisena. Ruiskumestari on pääsääntöisesti sijoitettuna aluelaitoksen pääpaloasemalle. Tavanomaisessa tilanteessa aiemmin mainittujen virkojen tehtävät ovat kuitenkin samankaltaisia, kun niitä tarkastellaan suhteessa miehistöön.

Työssä käytetyllä miehistö-termillä tarkoitetaan työvuorossa operatiivisella puolella työskenteleviä työntekijöitä, joiden normaaleihin tehtäviin ei kuulu suoranaisia esimiestehtäviä. Virkanimikkeenä tällä tasolla on käytössä esimerkiksi palomies, palomies-ensihoitaja, ensihoitaja ja ylipalomies.

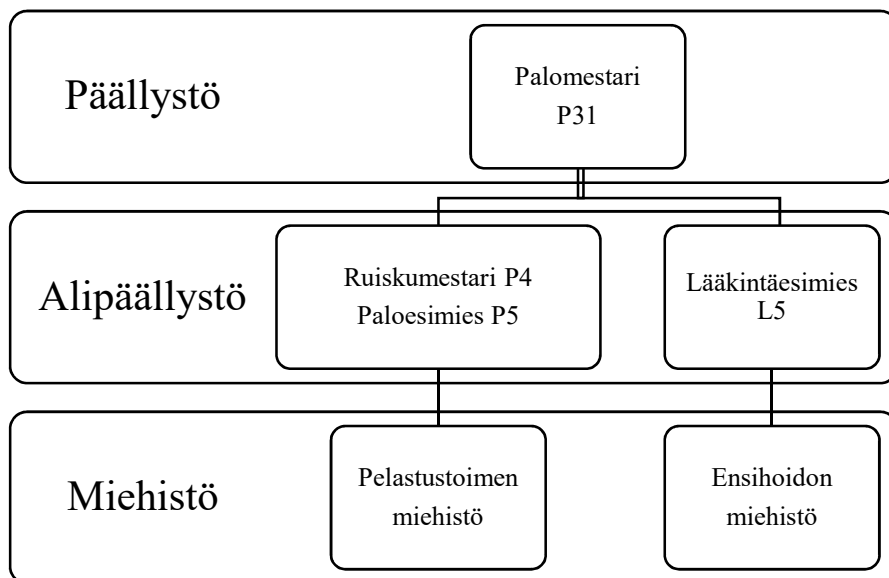
Pelastustoimen operatiivisen henkilöstön tehtäväkenttä jaetaan käytännön tasolla yleisesti kahteen osaan eli operatiivisiin pelastus- ja ensihoitotehtäviin ja muuhun palvelukseen, josta käytetään usein termiä ”asemapalvelus”. Pelastus- ja ensihoitotehtävät käsittävät hälytysluonteisesti suoritettavat pääsääntöisesti hälytyskeskuksen välittämät tehtävät. Muut tehtävät, eli niin kutsuttu asemapalvelus, muodostuvat harjoittelusta, kaluston huollosta, valistustehtävistä, palotarkastuksista ja muista tämän kaltaisista tehtävistä.

Pelastustoiminnan johtamistasojen käytännön tehtävät voidaan luonnehtia Honkasen (Honkanen 2017, 10) esittämään tapaan. Ylin johto (esimerkiksi komppanian johtaja) johtaa pelastustoimintaa operatiivisella tasolla, keskijohto (kuten joukkueenjohtaja) pelastustehtäviä, jotka sisältävät osia sekä operatiivisesta johtamisesta että teknisestä johtamisesta ja alin johto (ryhmänjohtaja) pelastustehtävää, joka sisältää lähinnä teknisten tehtävien johtamista.

Honkasen mukaan johtosuhteet määräytyvät vertikaalisen organisaatorakenteen eli johtamistasojen kautta. Johtajat erilaistuvat kukin oman johtamistason edellyttämiin

toimenpiteisiin. Linjan tehtävistä muodostuu yleensä vastuualue, joka voi olla alueellisesti rajattu tai tehtävään sidottu. Organisaation kokonaistoiminnan hallinta edellyttää horisontaalista tehtävänjakoa. Myös yhteistoimintasuhteet muodostuvat horisontaalisen rakenteen eli linjojen kautta. (Honkanen 2017, 10.)

Normaalissa päivittäisessä palveluksessa pelastustoimi on ryhmitetty alueella siten, että se muodostaa minimivahvuudella suoritettavat yksikkötason tehtäviin kykenevät pelastusyksiköt ja pelastusryhmät. Pelastusyksiköllä tarkoitetaan esimerkiksi sammutusauton ja sen miehistön muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta. Lisäksi normaalitilanteessa on käytössä pelastusjoukkueen muodostava ryhmittymä, johon kuuluu kaksi tai useampi pelastusryhmä ja joukkueen johtajana toimiva päällystöviranhaltija, jonka virkanimikkeenä on pääsääntöisesti palomestari. Tätä suurempien pelastusorganisaatioiden (kuten esimerkiksi pelastuskomppanian) käyttöönotto vaatii normaalin päivittäisen johtamisjärjestelmän lisäksi perustettavaa komppaniamuodostelmaa, komppanian johtajan nimeämistä ja muodostettavaa komppanian esikuntaa.

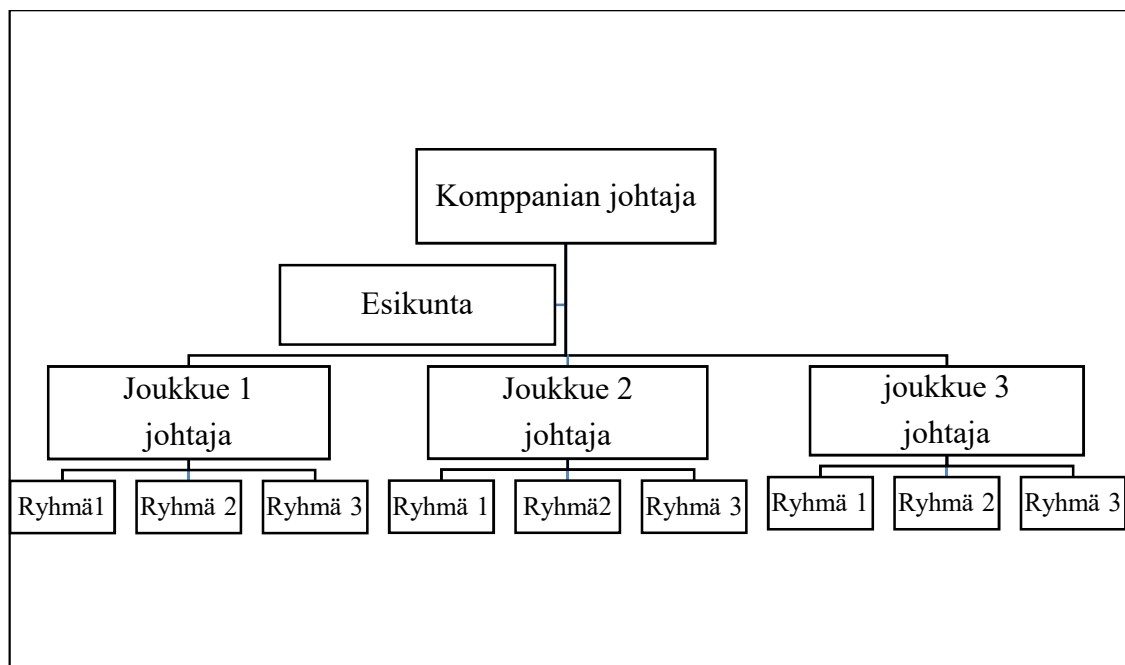


Kuvio 2. Pohjois-Savon pelastuslaitoksen Kuopion pääpaloaseman työvuoron organisaatiomalli.

Kuviossa 2. on esimerkkinä esitetty Pohjois-Savon pelastuslaitoksen normaalitilanteessa käytössä oleva pääpaloaseman työvuoron organisaatiomalli, josta voidaan lisäresurssien myötä muodostaa pelastusjoukkue. Kun onnettomuustilanne laajenee komppania-

tasoiseksi, siirtyy päivystävä palomestari ensivaiheessa pääsääntöisesti pelastuskomppanian johtajaksi ja ruiskumestari joukkueenjohtajan tehtäviin. Paloiesimies puolestaan johtaa joko muodostettavaa pelastusjoukkuetta tai pelastusryhmää kuten joukkuetason tehtävissäkin. Lisäksi pelastusryhmien johtajina toimivat muodostettavien pelastusryhmien esimiehet, joita voivat olla tehtävään miehistöstä nimitetyt henkilöt tai sivutoimisen henkilöstön esimieskoulutuksen saaneet henkilöt. Muodostelmaa voidaan muokata kulloisenkin pelastustoimen tehtävän vaatimusten mukaan.

Ohessa on esitetty pelastustoimen operatiivisissa komppaniatason tehtävissä käytetty organisaation perusmalli (kuvio 3). Mallissa esikunta on perustettu avustamaan komppanian johtajaa johtamiseen liittyvien tehtävien hallinnassa. Kuvattu organisaatiomalli otetaan käyttöön, mikäli pelastustehtävät vaativat komppania-tason muodostelman käyttöön ottoa. Eli esikunta perustetaan vasta tilanteen johtamisen niin vaatiessa. Normaalit päivittäiset onnettomuustilanteet, jotka voidaan hoitaa ryhmä- tai joukkuetason muodostelmilla eivät vaadi organisaatiolta uusien osien muodostamista, vaan siihen riittää, että tehtävään hälytetään tarvittava määrä resursseja.



Kuvio 3. Pelastuskomppanian organisaatiomalli operatiivisessa toiminnassa.

2.1 Pelastustoimen organisaation ominaispiirteet

Kun nykymuotoista vakinaiseen henkilöstöön perustuvaa pelastustoimea perustettiin eri puolilla maata reilu sata vuotta sitten, kopioitiin sen organisaatio ja johtamisjärjestelmä suurelta osin suoraan tuolloisesta sotilasorganisaatiosta, jopa virkanimikkeitä myöten. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Kuopion palokunnassa sen alkuaikoina käytössä olleet virkanimikkeet kuten palosotilas, palokorpraali, palokersantti ja ruiskumestari, joka lienee muunnos armeijassa käytetystä sotilasmestarista ja ratsumestarista (Vuorio 2004, 47). Näistä virkanimikkeistä edelleen virallisessa käytössä on ruiskumestari ja myös muut virkanimikkeet esiintyvät edelleen palokunnan slangisanastossa. Esimerkiksi pelastusryhmän esimiestä kutsutaan puhekielessä usein myös kessuksi (eli kersantti).

Pelastustoimen organisaatio ja johtaminen ovat muihin viranomaisorganisaatioihin verrattuna rakenteeltaan varsin hierarkkisia. Tällä tavoitellaan toiminnan nopeutta, tehokkuutta sekä resurssien tehokasta käyttöä sovittujen selkeiden viestintä- ja johtamismallien avulla. Tämä rakenne sopii organisaatioihin, joissa on selkeä tasojen mukainen käskynjako. Käskyt tulevat ylemmältä tasolta alemmalle, ja peräkkäiset tasot kommunikoivat keskenään. (Kurki 2017, 47.)

Pelastustoimen organisaatiota voidaan kuvata puhtaaksi linjaorganisaatioksi tai linja-esikuntaorganisaatioksi, jossa johtamisen tasot ja käskysuhteet ovat selkeästi määritellyjä. Pelastustoimen organisaatorakenne on siis hyvin hierarkkisesti järjestynyt, varsinkin mikäli sitä vertaa normaaleihin viranomaisorganisaatioihin. Ohessa Saukonojan (1995, 4) esittämä pelastustoimen vertailu muihin viranomaisorganisaatioihin.

Olennaisin ero syntyy kuitenkin jo asemapalvelun johtamisessa, jossa organisaatio on hierarkkisesti järjestynyt, koska koko laitoksen toiminta tähtää viimekädessä onnettomuustilanteiden edellyttämään toimintavalmiuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näin koko laitoksen toiminta tähtää viimekädessä onnettomuustilanteiden edellyttämään toimintavalmiuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näin koko laitoksen operatiivisen henkilöstön tulee soveltaen johtamisen osalta tottua jo asemapalveluksessa (sekä subjektina että objektina) onnettomuuspaikan olosuhteissa tapahtuvaan johtamismenettelyyn. Tämä ei sulje pois sitä, etteikö varsinaisen operaatiojohtamisen ulkopuolella – asemapalvelussa – olisi runsaasti asioita, joissa voidaan ja onkin syytä soveltaa pehmeää johtamista. (Saukonoja 1995, 4.)

Saukonojan mukaan organisaatiot voivat siis olla myös muita kuin linjaorganisaatioita, jolloin ohjaus voi kohdistua useamman esimiehen taholta yksittäisiin henkilöihin tai organisaation osiin ilman ongelmia. Tästä huolimatta pelastuslaitoksen organisaation tulee hänen mukaansa olla rakenteeltaan mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, joko linjat tai linjaesikuntaorganisaatio, jossa ohjauksesta vastaa ensisijaisesti lähin suoranainen esimies ja jossa ohjohtamista, eli organisaatiotason ohittavaa johtamista ei tapahdu. (Saukonoja 1995, 4.)

Edellä Saukonojan esittämä pelastustoimen johtamisen perusajatus perustuu vanhaan ajattelumalliin, jossa katsottiin, että tehokas toiminta kriisitilanteessa toteutuu ainoastaan puhtaan hierarkkisesti käskyttämällä. Nykykatsannon mukaan asiaa ei voi pitää näin yksioikoisena. Alaisille on syytä antaa tilaa ja toiminnanvapautta päättää tavasta toteuttaa saamansa tehtävä silloin kuin sille on edellytykset. Tällaiseen tarjoutuu mahdollisuus usein asemapalvelukseen luettavissa tehtävissä. Johtamisessa tulee siis etsiä optimikohta, jossa saavutetaan toisaalta toiminnan tehokkuus ja toisaalta ei tukahduteta henkilöstön luovuutta. Ohjohtamiseen tai toisaalta liialliseen kontrolliin ei pidä ryhtyä, koska se estää asiantuntijuuden ja luovuuden hyödyntämisen (Lindberg 2014).

Asemapalvelukseen luettavien tehtävien kirjo on hyvin monipuolinen ja voidaankin esittää kysymys, palveleeko hierarkkinen linjaorganisaatio näiden tehtävien hoitamista ja kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaiset ihmisten turvallisuuteen tähtäävät valistus-, tarkastus- ja opastustehtävät ovat jatkuvasti nostamassa merkitystään pelastustoimen tehtäväkentässä, joka tulisi huomioida myös organisaatorakennetta kehitettäessä. Tästä huolimatta on kiireellisten pelastus- ja ensihoitotehtävien tehokas suorittaminen ja niissä tarvittavien valmiuksien ylläpito keskeinen tekijä johtamismalleja pohdittaessa.

2.2 Esimies pelastustoimen organisaatiossa

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (5.5.2011/407, 6. §) edellyttää, että alipäällystön kuuluva on suorittanut pelastuslain (29.4.2011/379) 55. §:ssä tarkoitetussa oppilaitoksessa alipäällystötutkinnon, samaisen pykälän 3. kohdassa tarkoitetun päällystön

kelpoisuuden tuottaneen tutkinnon tai alipääällystön kelpoisuuden tuottaneen aikaisemman tutkinnon pelastusalan oppilaitoksessa.

Pelastustoimen ammatillinen peruskoulutus on Suomessa keskitetty Kuopiossa toimivaan Sisäministeriön alaiseen Pelastusopistoon. Tämän lisäksi alan ammatillista koulutusta tarjoaa Helsingin kaupungin pelastuskoulu, jonka merkitys valtakunnallisesti on kuitenkin varsin vähäinen ja sen kouluttama henkilöstö sijoittuu töihin pääasiassa pääkaupunkiseudulle.

Pelastustoimen alipääällystön ammatillinen peruskoulutus opiskellaan kaksi lukukautta kestävässä alipääällystön koulutusohjelmassa. Tutkinnon suorittaminen antaa kelpoisuuden hakea pelastuslaitosten alipääällystövirkoja. Opiskelija voi jatkaa opintojaan myös palopääällystön koulutusohjelmassa AmkA-linjalla (aikuisopiskelijalinja) insinööri (AMK) -tutkintoon. (Pelastusopisto 2017a.)

Laajuudeltaan alipääällystötutkinto on 60 opintopistettä. Alipääällystötutkinnon keskeisimmät opintokokonaisuudet ovat onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminnan johtaminen, väestönsuojelu sekä opinnäytetyöopinnot (Pelastusopisto 2017a.)

2.3 Lähiesimiehen rooli

Aiemmin todettiin pelastuslaitosten organisaatiomallin olevan hierarkkinen linjaorganisaatio. Tällainen malli korostaa lähiesimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä ja vaikutusta miehistötasolle. Kun ohjohtamista eli esimiestasojen ohittamista pyritään välttämään, on lähiesimiehen asema työyhteisössä hyvin keskeinen.

Yksittäiset työntekijät tarkastelevat työpaikan asioita usein melko kapeasta näkökulmasta ja ennen kaikkea omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Esimies onkin työyhteisössä siinä suhteessa erilaisessa roolissa, että hän katsoo toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin ja edustaa työnantajan intressejä. Esimiehen on siis kyettävä nousemaan ensinnäkin johtamansa ryhmän ja toiseksi omien henkilökohtaisten tarpeidensa yläpuolelle ja pystyttävä tarkastelemaan toimintaa yrityksen päämäärän kannalta. Esimies on organisaatiossa keskeinen lenkki, jolla on monipuolisia yhteyksiä sekä riittävästi tietoa ja perspektiiviä työyhteisön kokonaisuuden hallitsemiseksi. (Järvinen 2005, 22.)

Pelastusalan tutkinnoista varsinkin miehistön ja alipäällystön tutkinnot tähtäävät henkilöstön koulutukseen nimenomaan pelastuslaitosten tarpeisiin. Tietyllä maantieteellisellä alueella on käytännössä vain yksi työnantaja, eli alueellinen pelastuslaitos. Henkilöstön vaihtuminen muiden organisaatioiden välillä on hyvin vähäistä, mikäli sitä vertaa muihin viranomaisorganisaatioihin. Pelastustoimen erityispiirteiden ja vahvan organisaatiokulttuurin, joka näkyy myös johtamiskulttuurissa, voidaan katsoa suurelta osin olevan seurausta juuri tästä henkilöstön vähäisestä vaihtuvuudesta muiden organisaatioiden välillä.

Pelastuslaitoksessa on ollut yleistä, että esimiesasemaan valittu tulee oman pelastuslaitoksen sisältä usein vielä samasta toimipisteestä. Kun henkilö etenee miehistöstä esimieheksi, saattaa hänen olla vaikea hahmottaa roolinsa muutosta tutussa työyhteisössä. Esimiehen asema organisaatiossa suhteessa miehistöön on kuitenkin varsin yksiselitteinen. Esimerkiksi Kuopion kaupungin hallintosäännössä esimiehen rooli määritellään hyvin selkeästi. Työnantajan työnjohtovaltaa käyttää työnantajan asemassa oleva lähiesimies häneen välittömässä alaissuhteessa olevaan henkilöstöön, ellei johtosäännössä tai muussa johto- tai toimintasäännössä ole poikkeavasti määrätty (Kuopion kaupungin hallintosääntö 2017, 34).

Johtajan käsikirjassa on käsitelty esimieheksi siirtymisen aiheuttamia ongelmia (Kinnunen, Herrala, Perheentupa, Aalto, Intke, Ohrankämmen, Halonen, Paukarlammi, Collin, Hyppönen, Pesonen, Horila, Lehtonen, Leskinen, Westersund & Jokitalo 2012, 26). Teoksen mukaan moni esimies on kertonut, että jos joku olisi kertonut hänelle hänen ottaessaan uuden tehtävänsä vastaan, mikä on esimiehen rooli ja paikka tässä nimenomaisessa työyhteisössä, niin hän olisi säästynyt monilta harmeilta ja vaikeuksilta. Erityisesti se on koskenut sellaisia esimiehiä, jotka ovat tulleet valituiksi tehtävänsä oman työyhteisönsä sisältä, kuten pelastustoimessa usein tapahtuu.

Esimieheksi hakeuduttaessa ei useinkaan tulla pohtineeksi sitä, millaisesta roolimutoksesta on kyse siirryttäessä työntekijän asemasta ryhmän johtajaksi. Esimiehen ja johtajan rooli onkin aina erilainen kuin työyhteisön muiden henkilöiden roolit. Esimiehen ja johtajan psykologista ja sosiaalista paikkaa työyhteisössä voisi kuvata niin, että hänen tehtävänään on olla työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella. Esimies on välittävä linkki joukkonsa ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä ylöspäin että joukkonsa sisällä. Esimiehen tehtävänä on lisäksi tarkastella joukkonsa toimintaa kokonaisuutena ja huolehtia siitä, miten se toimii suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on huolehtia myös siitä, että kaikki työskentelyn ja toiminnan edellytykset ovat kunnossa työkaluja ja työjärjestelyjä myöten. Aloittelevalle

esimiehelle johtajan roolin löytäminen työyhteisön muuttuvassa kentässä ei ole helppoa, eikä se tapahdukaan nopeasti. Tästä syystä puhutaankin johtajaksi kasvamisesta, jonka ydin on oikean suhteen löytäminen oman itsensä ja työyhteisön sekä muun organisaation välillä. (Kinnunen ym. 2012, 26.)

2.4 Pelastustoimen organisaatiokulttuuri ja arvot

Pelastustoimelle on määritelty arvot, jotka opetetaan kaikille pelastustoimessa työskenteleville. Nämä viralliset arvot on tiivistetty kolmeen käsitteeseen jotka ovat inhimillisyys, ammatillisuus sekä luotettavuus.

Mainitut määritellyt arvot muodostavat pelastustoimen virallisen organisaatiokulttuurin pohjan. Vaikka nämä toiminnan perusarvot ovat määritelty hyvin yleisluonteisiksi, niiden odotetaan ohjaavan kaikkea toimialan toimintaa. Näitä arvoja tuodaan yleisesti esiin alaa koskevissa tiedotteissa ja suunnitelmissa. Tästä esimerkkinä voidaan mainita näiden arvojen korostaminen esimerkiksi Sisäasiainministeriön pelastustoimen strategiassa 2025 (Sisäministeriö 2012, 14).

Kuusela (2013, 175) määrittelee organisaatiokulttuurin kuvastavan organisaation toiminnalle ja ajattelutavalle tyypillisiä asioita. Hänen mukaansa se on yhteinen uskomus tavasta, jolla organisaatio pärjää tehtävässään. Organisaation jäsenet ovat havainneet kulttuurin toimivan, joten sitä pidetään perusteltuna ja hyvänä ja siten sen omaksuvat myös organisaatioon tulevat uudet jäsenet. Uusi jäsen omaksuu kulttuurin huomioimalla ympäristöään. Havainnot kertovat organisaatioon tulevalle, mihin kannattaa kiinnittää huomiota ja ohjaavat toimintaa kulttuurin mukaiseen suuntaan. Vakiintuneen organisaatiokulttuurin mukaista toimintaa palkitaan esimerkiksi hyväksyvillä katseilla, vahvistavilla puheenvuoroilla ja eri tilanteisiin mukaan ottamisella. Jos kulttuuria rikkoo, sen huomaa esimerkiksi siitä, että tuntee jäävänsä syrjään. (Kuusela 2013, 175.)

Pelastustoimen henkilöstön koulutuksesta vastaa tällä hetkellä yksi valtiollinen oppilaitos koko Suomessa, eli Kuopiossa sijaitseva Sisäministeriön alainen Pelastusopisto. Ennen Pelastusopiston perustamista alan peruskoulutusta järjestettiin alueellisesti paloasemilla järjestetyillä kursseilla. Kun alalle hakeutuvat ovat pääsääntöisesti tulleet saman koulutusreitit kautta, ovat he jo uran alkuvaiheessa joutuneet totuttelemaan toimialan

organisaatiokulttuuriin. Pelastustoimessa olevaa voimakasta organisaatiokulttuuria vahvistaa edelleen se, että kuten aiemmin mainittu, vaihtuvuus pelastustoimen ulkopuolisiin tehtäviin on alalla hyvin pientä.

2.5 Johtamisen koulutus pelastustoimessa

Johtamista on tutkittu paljon, ja siitä on löydettävissä runsaasti tutkittua tietoa. Vähemmän sen sijaan on tutkittu johtamista kriisiorganisaatioihin, tai erityisesti pelastustoimen johtamiseen liittyen. Suomessa tällaisiksi kriisiorganisaatioiksi katsotaan yleisesti pelastuslaitoksen lisäksi poliisi ja sotilasorganisaatio. Näistä varsinkin puolustusvoimat on runsaimmin tutkinut ja kehittänyt omia johtamismallejaan. Se on myös päätoimisen pelastustoimen perustamisesta saakka voimakkaimmin vaikuttanut pelastustoiminnan johtamiskulttuuriin ja toimintamalleihin.

Puolustusvoimien johto nimesi 1990-luvulla johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen painopistealueeksi ihmisten johtamisen. Ihmisten johtamisen malliksi kehittyi Transformational Leadership -teoriaan nojaava syväjohtaminen. (Kinnunen ym. 2012, 16).

Puolustusvoimien esimerkin mukaan syväjohtamiseksi kutsuttu malli on tullut mukaan myös osaksi pelastustoimen johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutuksen osuutta alipäälllystön koulutuksesta voidaan pitää kuitenkin varsin vähäisenä, ottaen huomioon koulutuksen käyneiden oletetut tulevat työtehtävät jotka on määritelty seuraavasti:

Pelastuslaitoksen alipäällystötehtävässä työskentelevä palo esimies toimii työvuoronsa esimiehenä, pelastustoiminnan johtajana, koulutusharjoitusten suunnittelijana ja kouluttajana, palotarkastajana sekä valistajana ja turvallisuuskouluttajana. Palo esimies johtaa työvuoronsa asemapalvelua sekä vastaa osaltaan asemahallinnon suunnittelusta ja järjestämisestä. Palo esimies voi toimia myös pienen paloaseman päällikkönä tai pelastuslaitoksen vastuullisissa asiantuntija-tehtävissä. (Pelastusopisto 2017b.)

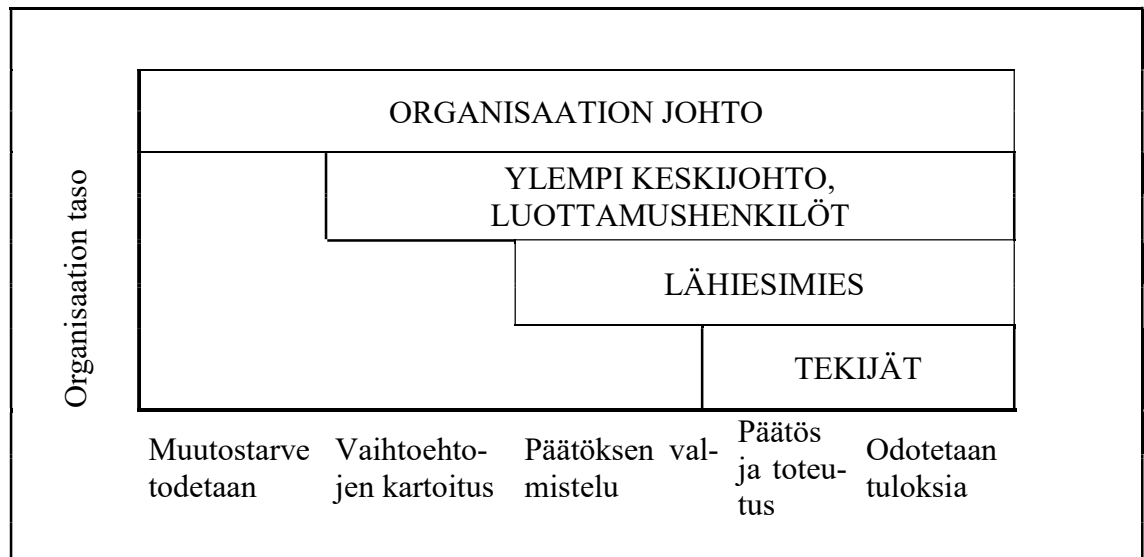
Alipäälllystökoulutus keskittyykin henkilöstöjohtamisen sijaan hyvin voimakkaasti pelastustoiminnan johtamisen, koulutuksen ja valistustehtävien kaltaisten tehtävien opettamiseen. Alipäälllystön koulutusohjelmaan kuuluu henkilöstöjohtamista 2 opintopistettä, kun

esimerkiksi erilaista pelastustoiminnan johtamisen opetusta siihen sisältyy 10 opintopistettä ja koulutustaitoa 7 opintopistettä (Pelastusopisto 2017).

3 Esimies organisaatiomuutoksessa

Kirjassaan Työsuhdetaidot ovat Mönkkönen ja Roos (2009) tarkastelleet muutoksen läpivientiä organisaatiossa päätöksestä käytäntöön. Organisaation alemmilla tasoilla muutos koetaan usein väkisin päätetyksi. Tekijät kyseenalaistavat päätöksen ja odottavat, mitä tapahtuu, miten työntaja aikoo muutoksen panna toimeen, kun se on aivan järjetön heidän mielestään. Päättäjät kuvittelevat usein muutoksen lähtevän käyntiin nopeasti päätöksestä tai annetusta käskystä ja odottavat tuloksia. Käytännön toiminnasta vastaava lähiesimies joutuu päätöksen ja miehistötason ristituleen. Muutos pitäisi saada aikaan, mutta tekijät panevat vastaan parhaansa mukaan, koska eivät ymmärrä, miksi tai miten toimintaa pitäisi muuttaa. Välissä oleva esimies joutuu muutostulkin rooliin, joka on kriittinen ja haastava. (Mönkkönen & Roos 2009, 123.)

Ongelma muutosprosessissa organisaation eri tasojen välillä ei liity yksinomaan siihen, kuinka muutos kohdistuu eri tasojen työolosuhteisiin tai etuuksiin. Ristiriitoja ja näkemuseroja saattaa aiheuttaa yksinkertaisesti se seikka, että organisaation osat ovat eri asemassa tarkasteltaessa muutosta aikajanaana (kuvio 4). Johto on joutunut toteamaan muutostarpeen, pohtimaan vaihtoehtoja, hyväksymään muutostarpeen jo paljon ennen organisaation alemmalla tasolla työskenteleviä.



Kuvio 4. Muutoksen aikajana.

Katariina Ponteva (2010, 25) on jakanut organisaation muutoksen neljään osa-alueeseen, jotka seuraavat toisiaan. Muutosta valmisteltaessa tärkeää on avoin keskustelu ennen varsinaista päätöstä. Muutoksen toteutusvaiheessa, kun muutoksen merkitys selviää, on tyyppillistä Pontevan mukaan epävarmuuden tunne ja jopa lamaantuminen. Tällöin tiedotuksella ja työntekijöiden tukemisella on suuri merkitys. Ajan myötä seuraa vakiintuminen, jossa toteutunut muutos hyväksytään ja uudet käytännöt vähitellen korvaavat entiset. Onnistuneessa muutoksessa tätä seuraa sitoutuminen muutokseen, jossa organisaatio on kasvanut ulos muutosvaiheen ongelmista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö henkilöstön koulutukselle ja tukemiselle uudessa tilanteessa olisi edelleen tarvetta. Nämä muutoksen vaiheet on mukailleen esitetty kuviossa 5. (Ponteva 2010, 25).

1. Muutosta edeltävä vaihe · toimintaympäristön huomioiminen · ennakointi · muutostarve > VALMISTELU JA SUUNNITTELU	Päätös	Avoin keskustelu
2. Uhan kokemisen vaihe · epävarmuus · uhka · lamaantuminen > TOTEUTUS	Merkitys selviää	Tiedotus ja tuki
3. Vastustuksen vaihe · tunteiden käsittely · surutyö · muutosvastarinta > VAKIINNUTTAMINEN	Pois oppiminen	Tiedotus Osallistuminen Jatkuva muutosviestintä
4. Hyväksyminen · haasteisiin tarttuminen · ammattiroolin jäsentyminen sekä samaistuminen > SITOUTUMINEN	Uusi toimintatapa ja identiteetti	Koulutus, tuki ja jatkohallinta

Kuvio 5. Muutoksen vaiheet (mukaiillen Ponteva 2010, 25).

Kun henkilö siirtyy miehistön tehtävistä esimiestehtäviin, ei ammattimaisesti toimiva esimies voi ilmaista kielteisiä näkemyksiään työnantajan toiminnasta julkisesti samaan tapaan kuin aiemmin. Esimiesasemassa olevalta odotetaan, että hän ilmaisee kielteiset mielipiteensä virallista tietä rakentavalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että mikäli työnantajan toimissa nähdään kielteisiä tai parannettavia seikkoja odotetaan esimiehen tuovan asian omille esimiehilleen tiedoksi siten, että ne voidaan ottaa päätöksenteossa huomioon. Tämä ei toki ole tunnepitoisessa muutostilanteessa helppoa, mutta esimiehen tulee huomioida kuinka hänen mahdollinen työyhteisössä julkisesti työnantajaa tai muita esimiehiä kohtaan esittämänsä kritiikki vaikuttaa työyhteisön toimintaan.

Se että esimies kääntyy omaa organisaatiotaan vastaan ja kyseenalaistaa alaisensa parissa johdon toiminnan ja muutosten mielekkyyden, on tietysti hyvin epäammattimaista esimiestoimintaa: sitä nimitetään myös kapinaksi. Valitettavasti niin kuitenkin tapahtuu ja erityisesti silloin, jos esimiehet kokevat, että heitä ei oteta riittävästi huomioon muutoksen suunnittelussa. Jotta esimiehet siis samaistuisivat ensisijaisesti yritykseen ja työnantajaan eivätkä henkilöstöön, heidän tulisi kokea koko johto ja kollegat viiteryhmäkseen. Tällaisen esimiesidentiteetin rakentaminen edellyttää, että kaikki päälliköt ylemmästä alimpaan ovat

tiivissä vuorovaikutuksessa keskenään ja johto haastaa muutostilanteessa esimiehiä kriittiseen keskusteluun ja ylipäättään huolehtii, että esimiehet ovat muuta henkilöstöä aina askeleen edellä muutosten suunnittelussa. (Järvinen 2005, 136.)

On luonnollisesti selvää, että vaikka esimiesten osallistamiseen muutoksen valmistelussa kiinnitettäisiin kuinka paljon tahansa voimavaroja, ei heitä aina aidosti ja yksiselitteisesti saada kannattamaan muutosta. Voi olla, että tarjolla olevasta informaatiosta huolimatta muutoksen perusteita ei hyväksytä. Muutos saattaa vaikuttaa niin voimakkaasti esimiehen omaan asemaan, työolosuhteisiin tai etuuksiin, että muutoksen taakse ei kyetä asettumaan. Mahdollista on myös se, että esimiesportaassa muutosten negatiiviset vaikutukset nähdään erilaisesta tarkastelukulmasta johtuen konkreettisemmin kuin organisaation johdtoportaassa. Vaikka muutostarve sinänsä olisi ilmeinen ja perusteltu, ei organisaation johto aina kykene ottamaan huomioon kaikkia seikkoja, joihin muutosratkaisu vaikuttaa. Päätösehdotuksen arviointi eri organisaation tasoilla tuo usein päätöksentekoon arvokasta lisätietoa.

Esimiesten huomioiminen ja mukaan ottaminen muutoksen valmisteluun jo varhaisessa vaiheessa palvelee muutokseen samaistumisen lisäksi muutosta itseään. Johdolla on paras kokonaisnäkemys organisaation toimintaympäristöstä ja muutoksen reunaehdoista. Esimiehillä on tuotavanaan muutoksen suunnitteluun oma asiantuntemuksensa ja lisäksi lähiesimiehen tasolta voidaan havaita sellaisia muutoksen uhkia tai mahdollisuuksia, joita ylempi johto ei havaitse tai tunne. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että esimies kykenee ajattelemaan oman tai lähipiirinsä edun sijasta koko organisaation ja työnantajan etua.

Kun esimies kokee muutoksen kielteisenä, on olennainen kysymys se, kuinka hän tilanteessa toimii. Vaikka muutosta ei hyväksyisikään, tulee esimiehen keskittyä johtamaan omaa työyhteisöään mahdollisimman hyvin muutoksesta huolimatta. Järvinen (2005, 137) on kiteyttänyt esimiehen käytössä olevat mahdollisuudet seuraavasti:

Jos esimies on saanut mahdollisuuden keskusteluun muutoksen perusteista, tavoitteista ja toteutuksesta ja lopputulos on, että hän ei kuitenkaan pidä sitä kaikilta osin järkevänä, hän onkin vaikean ristiriidan edessä. Vaihtoehtoja on periaatteessa kolme: ottaa lusikka kauniiseen käteen ja asettua muutoksen taakse, luopua esimiestehtävästä, koska ei kykene edustamaan organisaation pyrkimyksiä, tai alkaa niskuroida ja hangoitella vastaan. Näistä ainoastaan kaksi ensimmäistä ratkaisumallia ovat ammatillisesti kestäviä. (Järvinen, 2005, 137.)

4 Tutkimus toteutetuista pelastustoimen muutoksista

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyöhön liittyen suoritettiin havaintomateriaalin keräämiseksi kyselytutkimus, joka oli suunnattu pelastustoimen miehistö-tasolle ja heidän lähiesimiehilleen. Kysely toteutettiin lokakuun alussa 2017 Pohjois-Karjalan, Etelä-Savon ja Keski-Suomen aluepelastuslaitosten alueilla. Perusteena näiden alueiden valinnalle oli se, että näillä alueilla on kahden viimevuoden aikana toteutettu organisaatiomuutokset työaikajärjestelmän muodossa, joiden voi arvioida merkittävästi vaikuttaneen työntekijöiden työolosuhteisiin. Näissä aluepelastuslaitoksissa äskettäin tapahtuneiden organisaatiomuutosten odotettiin vaikuttavan myönteisesti valmiuteen vastata toteutettuun kyselyyn ja näin lisäävän havaintoaineiston määrää. Kyselyn asettelussa ja saatteessa viitattiin kuitenkin haluttavan vastaajan mielipiteitä yleensä organisaatiomuutoksesta eikä yksinomaan työajan muutoksesta. Henkilöstössä jolle kysely suunnattiin, oli myös henkilöitä, joita tehty työajan muutos ei koskenut.

Kysely toteutettiin lokakuussa 2017 Webropol-työkalulla sähköisenä kyselynä lähettämällä kyselyyn osallistujille linkki kyselyyn sähköpostisaatteen liitteenä. Kyselyyn osallistuvien osoitetiedot saatiin aluepelastuslaitoksilta. Osoitetietoja pyydettiin ensisijaisesti toimipisteistä, joita työajanmuutos oli koskenut. Pelastuslaitosten luovuttamat osoitetiedot eivät olleet koko henkilöstöä kattavia ja poikkesivat kohdentumiseltaan toisistaan. Tämän ei kuitenkaan voi katsoa heikentävän kyselytutkimuksen tulosten käytettävyyttä, sillä tutkimuksessa ei ollut tarkoituskaan tutkia nimenomaan työaikamuutoksen onnistumista vaan ylipäätään pelastustoimen organisaatiomuutosta ja esimiehen asemaa muutoksessa.

Kysely lähetettiin 307 henkilölle ja kyselyyn vastanneita oli 142 (46,25 %). Merkille pantavaa vastauksissa on, että vastaajista 100 (70,42 %) oli kirjoittanut kyselyn vapaalle palautteelle varattuun osioon lisäkommentteja organisaatiomuutokseen liittyen. Näitä vapaita kommentteja kertyi yhteensä 10 täyttä liuskaa, jota voidaan pitää tällä tapaa toteutettuihin tutkimuksiin verrattuna hyvin runsaana.

4.2 Kyselyyn vastanneiden jakautuminen

Kyselyyn vastanneiden jakaantuminen miehistö- ja esimiestasoon sekä se, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet pelastustoimessa, on esitetty taulukoissa 1 ja 2. Miehistötason vastaajia oli 112 henkilöä (78,87 %) ja esimiestason vastaajia 30 henkilöä (21,13 %). Vastaajista 97 (68,3 %) on työskennellyt pelastustoimessa vähintään 10 vuotta.

Taulukko 1. Vastaajien jakaantuminen miehistön ja esimiestason tehtäviin.

Miehistö (palomies, ylipalomies, palomies-sairaankuljettaja tai vastaava).	112	78,8 %
Alipäällystö (ruiskumestari, esimies, lääkintäesimies, vuoromes-tari tai vastaava).	20	14,09 %
Päällystö (palomestari tai vastaava).	10	7,04 %

Taulukko 2. Vastaajien työura pelastustoimessa.

Vastaajien työura pelastustoimessa	Vastaajien lkm.	Prosentti- osuus
0-2 vuotta	6	4,23 %
2-5 vuotta	12	8,45 %
5-10 vuotta	27	19,01 %
10-15 vuotta	28	19,72 %
15-25 vuotta	38	26,76 %
yli 25 vuotta	31	21,83 %

Kaikilla kyselyyn vastanneilla esimiestehtävissä työskennelleillä on suoritettuna vähintäänkin alipäällystötutkinto. Esimiestason vastaajista kolmellatoista (43,33 %) on

päällystöpätevyyden antava tutkinto ja heistä 10 työskentelee päällystötason tehtävissä. Esimiesten työuran pituus pelastustoimen esimiestehtävissä on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimiestason vastaajien työskentely pelastustoimen esimiestehtävissä.

Työskentely pelastustoimen esimiestehtävissä	N	Prosenttiosuus
0-2 vuotta	2	6,67 %
2-5 vuotta	6	20 %
5-10 vuotta	8	26,67 %
10-15 vuotta	9	30 %
15-25 vuotta	4	13,33 %
yli 25 vuotta	1	3,33 %

4.3 Vastaajien asenteita taustoittavat kysymykset

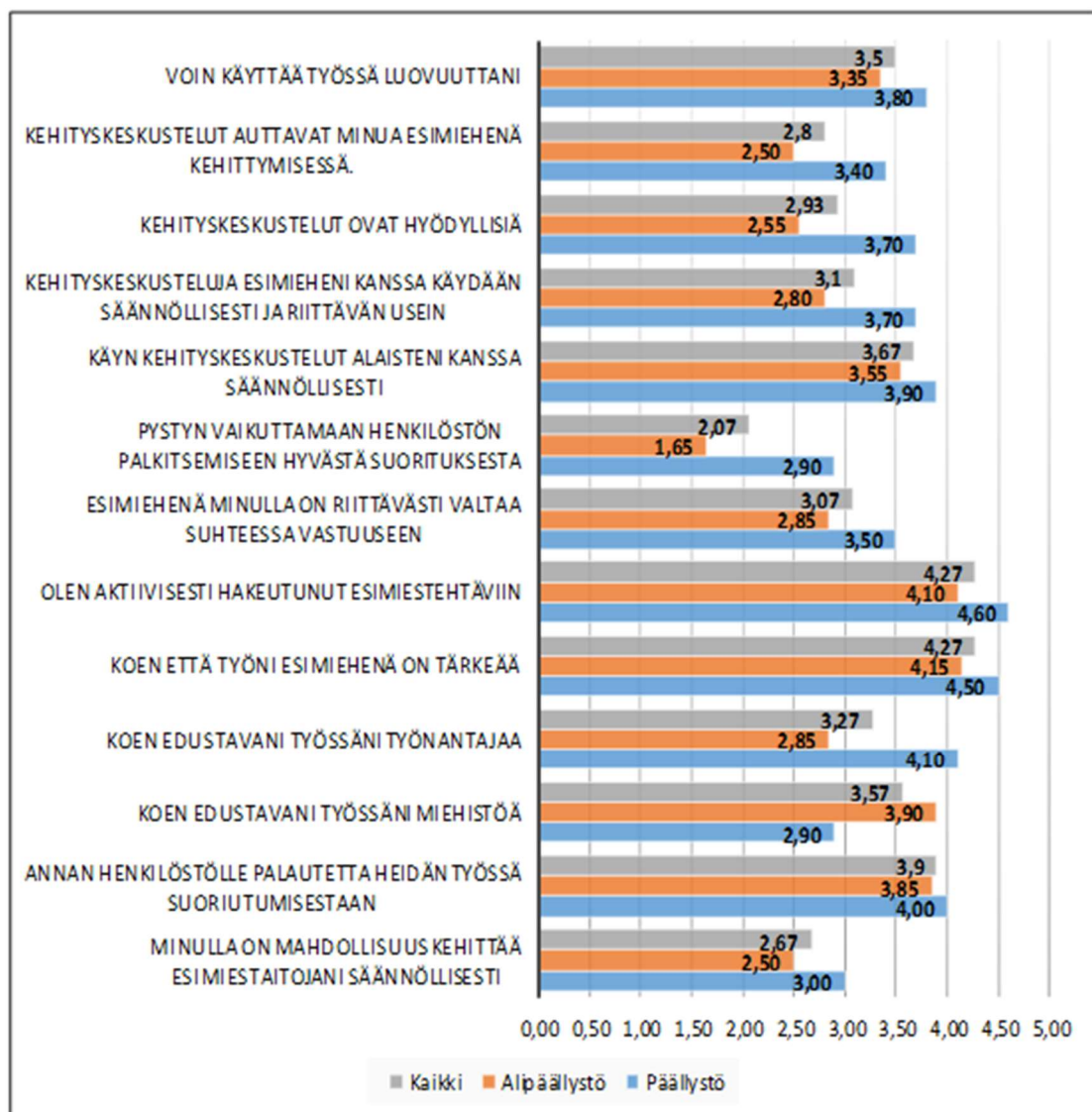
Kyselyssä vastaajille esitettiin kysymyksiä, joilla selvitettiin sitä, kuinka he kokevat oman työnsä, roolinsa työyhteisössä sekä työhönsä vaikuttavista seikoista. Kyselylomakkeessa miehistötason ja esimiestason vastaajat ohjattiin eri kysymyssarjoihin siten, että he eivät nähneet toisen vastaajaryhmän kysymyksiä.

Kysymyksissä esitettiin jokin vastaajaa tai työympäristöä koskeva väittämä ja pyydettiin vastaajan arvio siitä, onko hän väittämän kanssa samaa vai eri mieltä. Vastausasteikko oli 1 - 5 siten, että väittämän kanssa täysin samaa mieltä olevat valitsevat 5 ja täysin eri mieltä valitsevat 1. Vastaaja pystyi valitsemaan kunkin kysymyksen osalta ainoastaan yhden arvon. Myös kuhunkin vastaukseen vastaaminen oli asetettu pakolliseksi.

4.4 Esimiestason vastaajien arvio työstään

Taulukossa 4 on esitetty esimiestehtävissä työskentelevien omasta työstään tekemien arvioiden keskiarvot. Vastaukset on eritelty vastaajan virka-aseman mukaan alipäällystöön ja päällystöön sekä esitetty kaikkien esimiesvastaajien keskiarvo.

Taulukko 4. Alipäällystön ja päällystön vastaukset työtä ja työympäristöä koskeviin kysymyksiin.



Vastausten perusteella voidaan todeta kyselyyn vastanneiden esimiestason henkilöiden olevan motivoituneita tehtäväänsä sekä näkevän roolinsa työyhteisössä tärkeänä.

Ryhmien vastausten keskiarvoa tarkastellessa voidaan todeta, että esimiestehtäviin on hauduttu aktiivisesti. Tätä koskevan kysymyksen esimiesryhmien yhteinen keskiarvo on 4,27. Väittämään ”koen että työni esimiehenä on tärkeää” ryhmät ovat vastanneet keskimäärin 4,15. Esitettyjen väitteiden joukossa nämä kaksi kohtaa saavat korkeimmat pisteet.

Yleisesti voidaan todeta päällystä edustaneiden vastaajien olleen esitettyjen väitteiden kanssa enemmän samaa mieltä kuin alipäällystötason vastaajien. Poikkeuksena tähän on väitteet, missä määrin vastaaja kokee työssään olevan miehistön ja työnantajan edustaja. Kysymyksestä ”koen edustavani työssäni työnantajaa” saadaan alipäällystön vastaajilta keskiarvoksi 2,85 ja päällystöltä 4,00 kun taas kysymyksessä ”koen edustavani työssäni miehistöä” alipäällystön keskiarvo on 3,90 ja päällystön 2,90. Päällystön voi kyselyn tulosten perusteella siis katsoa voimakkaammin kokevan edustavansa työnantajaa kuin alipäällystön.

Edellä esitetty on merkillepantavaa sikäli, että molempien esimiestasojen odotetaan edustavan työnantajaa suhteessa johdettavanaan olevaan henkilöstöön. Tälle erolle voidaan kuitenkin tarjota myös looginen selitys, sillä alipäällystön ja päällystön työtehtävät poikkeavat pelastustoimissa selkeästi toisistaan. Alipäällystö toimii työtehtävissään pääosin suoraan miehistön keskuudessa ohjaten työtehtäviä suoraan henkilökohtaisesti. Päällystön työtehtävät koostuvat suurelta osin hallinnollisista tehtävistä kuten toiminnan suunnittelusta sekä talous- ja henkilöstöhallinnosta, jolloin esimies myös asemoi oman roolinsa automaattisesti toisin.

Se, kuinka esimies itsensä asemoi suhteessa johtamaansa henkilöstöön korostuu organisaation muutostilanteissa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka voimakkaasti ja aidosti esimies toimii johdon päättämien muutosten toteuttamiseksi tilanteissa, jossa muutos herättää miehistötasolla epävarmuutta tai muutosvastarintaa.

Toinen esiin nostettava yksityiskohta kyselyyn vastanneiden päällystö- ja alipäällystöviranhaltijoiden välillä on suhtautuminen kehityskeskusteluihin. Molempien ryhmien vastaukset ovat samansuuntaisia kysymykseen ”käyn kehityskeskustelut alaisten kanssa säännöllisesti” (päällystö 3,9 ja alipäällystö 3,55). Sen sijaan näkemys kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä poikkeavat näiden ryhmien välillä. Päällystövastaajien keskiarvo väittämään ”kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä” on 3,70 ja alipäällystön 2,55.

Selitystä siihen, minkä vuoksi päällystö ja alipäällystö kokevat kehityskeskustelujen hyödyllisyyden eri tavoin voidaan etsiä väittämistä, joissa selvitetään vastaajien kokemusta vallan ja vastuun suhteesta. Vastaus väittämään ”pystyn vaikuttamaan henkilöstön palkitsemiseen hyvästä suorituksesta” on päällystön edustajien vastausten keskiarvo 2,90 ja alipäällystön 1,65. Saman suuntainen on vastaajien kokemus vallan ja vastuun suhteesta, jossa päällystön vastausten keskiarvo on 3,50 ja alipäällystön 2,85.

Kehityskeskustelussa työntekijä ja esimies käyvät läpi kulunutta jaksoa ja suunnittelevat tulevaa. Keskustelussa käydään läpi työntekijälle asetettavat tavoitteet sekä hänen toiveensa esimerkiksi kouluttautumisen suhteen. Päätösvalta kursseille osallistumisesta, palkitsemisesta ja muista työkuvan muokkaamiseen liittyvistä ratkaisuista on pelastustoitossa ohjattu yleisesti päällystöviranhaltijoille. Näin omien alaistensa kanssa kehityskeskusteluja käyvä alipäällystöön kuuluva esimies saattaa tuntea itsensä varsin aseettomaksi, sillä hän ei käytännössä voi suoraan sopia monestakaan keskustelussa esiin nousevasta työntekijää koskevasta seikasta. Näissä tapauksissa keskustelun anti jää helposti molemminpuolisen henkilökohtaisen palautteen tasolle ilman konkreettisia tulevaisuutta koskevia sopimuksia.

Mielenkiintoinen havainto on myös ero siinä, missä määrin esimiestason vastaajaryhmät näkevät mahdollisuuden hyödyntää kehityskeskusteluja oman johtajuuden kehittämiseksi. Kysymykseen ”kehityskeskustelut auttavat minua esimiehenä kehittymisessä” päällystövastaajien keskiarvo on 3,40 ja alipäällystön 2,50. Toteutetussa kyselyssä ei tähän havaintoon haettu vastausta, mutta havainto on sikäli tärkeä, että nimenomaan kehityskeskusteluja niin alaisten kuin oman esimiehen kanssa pidetään johtajana kehittymisen kannalta keskeisenä keinona. Tosin koetusta kehityskeskustelujen säännöllisyydestäkin löytyy ryhmien väliltä eroa, sillä väittämään ”kehityskeskusteluja esimieheni kanssa käydään säännöllisesti ja riittävän usein” päällystön edustajien vastausten keskiarvo on 3,70 ja alipäällystön 2,80.

4.5 Miehistötason vastaajien arvio työstään

Miehistön osalta kyselyä taustoitettiin ainoastaan miehistötason vastaajille osoitetulla väittämäsarjalla, jossa haettiin vastausta siihen, kuinka henkilö on kokenut työnsä ja oman lähiesimiehensä toiminnan. Väittämät, niihin saatujen vastausten jakauma sekä vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Kaikkien miehistötason vastaajien kokemus työstään ja lähiesimiehestä.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Esimiesten välinen yhteistoiminta on sujuvaa	3	10	27	53	19	3,67
Esimieheni kohtelee kaikkia ystävällisesti ja asianmukaisesti	0	5	10	44	53	4,29
Esimieheni arvostaa kaikkien työpanosta	0	8	11	50	43	4,14
Esimieheni puuttuu työyhteisön ristiriitaitilanteisiin	3	14	29	36	30	3,68
Esimieheni toimii positiivisena ja kannustavana esimerkkinä	2	11	25	38	36	3,85
Esimieheni kantaa vastuun hankalissa asioissa	1	10	17	37	47	4,06
Esimieheni kykenee ottamaan vastaan rakentavasti annettua palautetta	3	10	13	38	48	4,05
Saan esimieheltä palautetta työssä suoriutumisestani	5	15	26	39	27	3,61
Voin käyttää työssäni luovuuttani	2	17	33	34	26	3,58
Kehityskeskusteluja esimiehen kanssa käydään säännöllisesti ja riittävän usein	15	22	28	23	24	3,17
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä	24	23	27	25	13	2,82

Kehityskeskusteluja koskevien väittämien tulokset ovat varsin yhdenmukaisia esimiestason vastaajien kanssa niin vastausten keskiarvon suhteen kuin vastausvaihtoehtojen jakaumaltaan. ”kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä” väittämän keskiarvo oli miehistön osalta 2,82 ja esimiesten 2,93 (taulukko 4). Myös vastaukset kehityskeskustelujen säännöllisyydestä ovat otanta huomioiden saman suuntaisia niin esimiesten kuin miehistönkin vastauksissa.

Tarkasteltaessa miehistövastaajien vastauksia lähiesimiestoimintaa koskeviin väittämiin on tuloksia pidettävä keskiarvojen valossa myönteisinä. Toki vastausten hajonta kertoo, että eri vastaajien näkemykset poikkeavat voimakkaastikin toisistaan kuten on odotettavissa koska kyseessä on henkilöön kohdistuva mielipide.

Kun kehityskeskusteluun liittyvät väittämät jätetään huomioimatta, on esimiestoimintaan liittyvien väittämien keskiarvo pienimillään väitteissä jotka koskevat esimiehiltä saatavaa palautetta työssä suoriutumisesta (3,61), esimiesten välisen yhteistyön sujuvuutta (3,67) sekä esimiesten puuttumista ristiriitatilanteisiin (3,68). Parhaat arvot saavat puolestaan väittämät ”esimieheni kohtelee kaikkia ystävällisesti ja asianmukaisesti” (4,29) ja ”esimieheni arvostaa kaikkien työpanosta” (4,14).

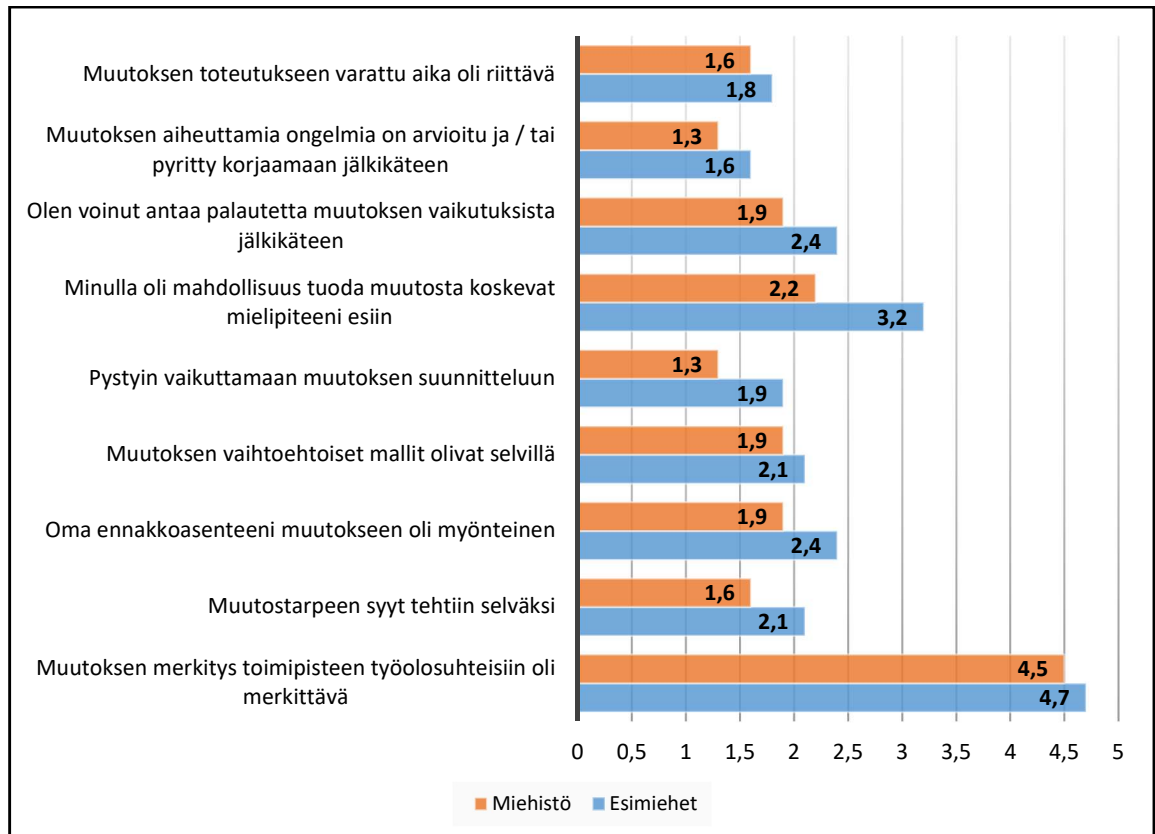
5 Organisaation muutosprosessin arviointi

Kyselytutkimuksessa kerättiin havaintoaineistoa koskien aluepelastuslaitoksen organisaation toteutuneita muutostilanteita. Tavoitteena tässä oli löytää seikat, jotka oli koettu organisaatiomuutoksen toteutuksessa ongelmallisiksi. Kysymyksenasettelussa vastaajaa pyydettiin pohtimaan jotakin työorganisaatiota koskenutta muutostilannetta (esimerkiksi työaika tai pelastustoimen muuttuminen aluepelastuslaitoksiksi) ja vastaamaan tältä pohjalta väitteisiin.

Kyselyssä esimiestason ja miehistötason vastaajille esitettiin omat väittämäsarjat, joihin vastaaja sai aiempien kysymysten tapaan valita asteikolla 1 - 5 olevansa väitteen kanssa

täysin samaa mieltä (5) tai täysin eri mieltä (1). Vastaajaryhmillä oli osittain samoja väittämiä, joista saatujen vastausten keskiarvot on esitetty ryhmittäin taulukossa 6. Vain esimiestasolle esitettyjen kysymysten vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 7 ja miehistötason vastausten jakauma keskiarvoineen taulukossa 8.

Taulukko 6. Esimiesten ja miehistön arviot toteutuneesta organisaatiomuutoksesta.



Ryhmien vastaukset toteutunutta pelastustoimen organisaatiomuutosta koskeviin väitteisiin mukailevat toisiaan, poiketen kuitenkin siten, että miehistön edustajien vastausten keskiarvot ovat kaikissa esitetyissä väitteissä alhaisemmat kuin esimiestason vastaajien.

Molemmat vastaajaryhmät arvioivat pelastustoimen organisaatiomuutoksen, jonka pohjalta vastasivat esitettyihin väitteisiin hyvin yhteneväisesti. Ryhmät näkivät muutoksen merkityksen toimipisteelleen hyvin merkittävänä, esimiesvastaajien keskiarvon ollessa 4,7 ja miehistön edustajien 4,5.

Merkittävimmät erot vastaajaryhmillä oli väittämässä ”minulla oli mahdollisuus tuoda muutosta koskevat mielipiteeni esiin” (miehistötason vastausten keskiarvo on 2,2 ja

esimiesten 3,2) sekä samaa asiaa taustoittava väite ”pystyin vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun” (miehistön vastausten keskiarvo 1,3 ja esimiesten 1,9).

Taulukko 7. Esimiesten vastauksia muutosprosessia koskeviin väitteisiin.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Muutoksen merkitys henkilökohtaisella tasolla oli minulle merkittävä	0	3	5	8	14	4,1
Työyhteisöni ennakoasenne muutokseen oli myönteinen	19	6	2	2	1	1,7
Tuin alaisteni sopeutumista muutokseen	1	3	12	11	3	3,4
Sain tukea / koulutusta työyhteisöni muutoksen johtamisessa	8	8	9	5	0	2,4
Kannatan tehtyä muutosta	19	5	2	1	3	1,8
Pyrin toimimaan siten, että tehty muutos toimi mahdollisimman hyvin	3	1	7	16	3	3,5
Työyhteisö on sopeutunut muutokseen hyvin	15	10	2	3	0	1,8

Taulukko 8. Miehistö-tason vastaajien vastauksia muutosprosessia koskeviin väitteisiin.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Esimieheni pyrki edistämään muutokseen sopeutumista	20	37	37	12	6	2,5
Sain riittävästi tietoa muutoksen toteutuksesta	46	26	25	12	3	2,1
Suhtautumiseni muutokseen on ajan mittaan muuttunut myönteisemmäksi	86	14	11	1	0	1,3

5.1 Vastaukset organisaatiomuutoksen tiedottamisesta

Kyselytutkimuksessa selvitettiin, kuinka tärkeänä vastaajat näkivät eri kanavia pitkin tulleen tiedottamisen koskien toteutunutta pelastustoimen organisaatiomuutosta (taulukko 9). Lisäksi kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, mitä kautta vastaaja haluaisi saada tietoa työtä koskevista muutoksista (taulukko 10).

Toteutunutta muutosta koskien vastaajat pitivät saamansa tiedon tärkeimpänä kanavana luottamushenkilöä tai luottamusjärjestöä (keskiarvo 3,18). Seuraavaksi tärkeimmät olivat oma esimies (2,79) ja pelastuslaitoksen henkilöstölle järjestetyt tiedotustilaisuudet (2,72).

Vähiten merkitystä esitetyistä vaihtoehtoista nähtiin siihen osallistuneiden keskuudessa olleen muutosvalmennuksella tai muutoskoulutuksella. Noin neljäsosa vastaajista ilmoitti, ettei tällaista koulutusta tai valmennusta ollut tarjolla.

Kysymykseen liitettyyn vapaaseen kenttään oli vastaajan mahdollisuus kertoa, mitä muuta kautta hän sai tietoa toteutuneesta muutoksesta. Tähän kenttään eniten mainintoja tuli erilaisista julkaisuista kuten sanomalehdet. Lisäksi useita mainintoja saivat erilaiset epäviralliset keskustelut.

Taulukko 9. Mistä vastaajat saivat tietoa organisaatiomuutoksesta.

	Ei ollut käytössä	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Pelastuslaitoksen henkilöstölle järjestetyt tiedotustilaisuudet	9	18	29	45	29	12	2,72
Sähköpostitse toimitetut tiedotteet	7	33	35	39	19	9	2,4
Oma esimies	7	20	31	34	38	12	2,79
Palomestari, palopäällikkö	8	33	25	38	27	11	2,53
Luottamushenkilö / -järjestö	4	13	20	44	38	23	3,18
Muutosvalmennus tai muutoskoulutus	31	36	29	30	13	3	1,76
Muu	27	4	1	2	3	3	3

Tiedotuskanava, mitä kautta vastaajat mieluiten haluaisivat muutosta koskevaa tietoa saavansa, on pelastuslaitoksen henkilöstölle järjestämät tiedotustilaisuudet, joka sai vastausten keskiarvon 4,37. Myös oman esimiehen rooli tiedon välittäjänä nähtiin merkittävänä (vastausten keskiarvo 4,19).

Vähiten esitetyistä vaihtoehtoista muutosta koskevan tiedon jakoon toivottiin käytettävän muutosvalmennusta tai koulutusta, joka sai vastausten keskiarvon 2,17. Myös sähköpostitse toimitettujen tiedotteiden nähtiin olevan epämieluisa vaihtoehto (keskiarvo 2,82).

Taulukko 10. Mistä vastaajat toivoisivat saavansa tietoa organisaatiomuutoksesta.

	Ei tar-						Kes-
	vetta	1	2	3	4	5	kiarvo
Pelastuslaitoksen henkilöstölle järjestetyt tiedotustilaisuudet	2	1	4	11	42	82	4,37
Sähköpostitse toimitetut tiedotteet	2	28	30	36	26	20	2,82
Oma esimies	0	1	4	29	40	68	4,19
Palomestari, palopäällikkö	7	5	7	22	37	64	3,89
Luottamushenkilö / -järjestö	1	7	4	22	41	67	4,08
Muutosvalmennus tai muutuskoulu-							
tus	23	37	22	27	18	15	2,17
Muu	26	6	0	0	0	1	1,57

5.2. Kooste toteutuneen organisaatiomuutoksen arviosta

Yleisesti voi todeta pelastustoimen muutosprosessia koskeviin väitteisiin saatujen vastausten olevan hyvin kriittisiä. Kun vastausten keskiarvojen minimi on 1 ja maksimi 5, saatiin tämän väittämäsarjan keskiarvoksi miehistön osalta 2,08 ja esimiesten 2,55. Näitä keskiarvoja vielä korottaa muutoksen merkitystä koskevan väittämän korkeat keskiarvojen luvut. Tulosten valossa pelastustoimen muutostilanteiden suunnittelussa ja toteutuksessa on edelleen kehitettävää.

Kun saatuja vastauksia toteutuneesta organisaatiomuutoksesta ja muutoksen tiedottamiseen käytetyistä välineistä tarkastelee yhdessä, voi esiin nostaa pari selittävää tekijää tuloksiin. Vastausten perusteella vastaajat näkivät mahdollisuutensa vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja oman muutosta koskevan mielipiteen esille tuomiseen varsin heikkona. Tässä voi nähdä ongelman siinä, mitä kautta muutosta koskeva tiedottaminen on käytännössä toiminut. Kyselyn mukaan muutosta koskenut tärkein tiedotuskanava oli luottamushenkilö tai -järjestö.

Muutoksen valmistelussa ja toteuttamisessa luottamuselimet ovat tärkeä ja olennainen osa. Muutoksen tiedottamista ei kuitenkaan voi jättää yksin luottamusjärjestöjen vastuulle useastakaan syystä. Luottamusjärjestö ei tarjoa suoraa kanavaa palautteen ja mielipiteen antamiselle valmisteltavaa organisaatiomuutosta koskien. Luottamuselimet myös

tarkastelevat muutosta työntekijöiden edunvalvonnan näkökulmasta, joka vaikuttaa myös siihen, millä tavoin luottamushenkilöt asiaa tiedottavat. Tämä ei välttämättä vastaa sitä, mikä on työnantajan näkemys asioiden painotuksista tiedottamisessa. Lisäksi on muistettava, että luottamusjärjestöjen kautta tapahtuva tiedottaminen ei koskaan saavuta kaikkia työntekijöitä.

Arvioitaessa sitä, kuinka organisaatiomuutoksen johtamisessa on onnistuttu, huomion arvoista on, kuinka negatiivisesti itse muutokseen on kaikissa vastaajaryhmissä suhtauduttu sekä muutoksen suunnitteluvaiheessa että muutoksen jo toteuduttua. Esimiehet ovat arvioineet ennakoasenteen muutokseen työyhteisössä olleen varsin negatiivisen (asiaa koskevan väittämän vastausten keskiarvo 1,7) samoin kuin sen kuinka voimakkaasti he itse henkilökohtaisesti kannattavat muutosta (väittämän keskiarvo 1,8). Miehistötason vastaajille esitetyn kysymyksen ”suhtautumiseni muutokseen on ajan mittaan muuttunut myönteisemmäksi” keskiarvoksi muodostui 1,3, jota on pidettävä hyvin alhaisena lukuna. Samoin esimiehet ovat arvioineet työyhteisönsä sopeutumista muutokseen koskevan väittämän keskiarvoksi 1,8. Luvut ovat varsin yhteneväiset ja kertovat että toteutetun muutoksen valmistelussa ja jälkihoidossa, on ainakin osittain epäonnistuttu.

Vaikka organisaatiomuutos sinällään olisi työntekijäryhmien intressien vastainen, voidaan sopeutumista helpottaa osoittamalla perusteet muutokselle tai muutoksen välttämättömyys. Epämieluisakin muutos on helpommin hyväksyttävissä, kun ymmärretään muutoksen välttämättömyys tai perustelut. Kyselyn vastausten keskiarvo väittämään ”muutostarpeen syyt tehtiin selväksi” oli 1,73 joka osoittaa, ettei tiedottaminen organisaatiomuutoksen perusteista ole saavuttanut työntekijäryhmiä. Myös organisaatiomuutokseen varattu aika koettiin riittämättömäksi, jota koskevan väittämän keskiarvoksi tuli kaikkien vastaajien keskuudessa 1,67. Aikataulun tiukkuus saattaa selittää osin sen, että muutoksen perusteluiden selvittäminen on jäänyt puutteelliseksi.

Toteutetun organisaatiomuutoksen vaikutuksia ja siitä saatuja kokemuksia kannattaa koota ja arvioida, jotta tarvittaessa voidaan reagoida mahdollisiin ongelmiin. Kyselytutkimuksessa esitetty väittämä ”muutoksen ongelmia on arvioitu ja / tai korjattu jälkikäteen” sai vastaajilta kuitenkin vain keskiarvon 1,35. Kyselyyn vastanneiden mukaan organisaatiomuutoksen jälkeistä arviointia ei siis juurikaan ole tehty. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, että negatiivinen suhtautuminen muutosprosessiin alkaa näkyä vaikutuksena työn tehokkuuteen tai jopa työhyvinvointiin.

5.3 Esimiehen suhtautumisen vaikutus miehistöön

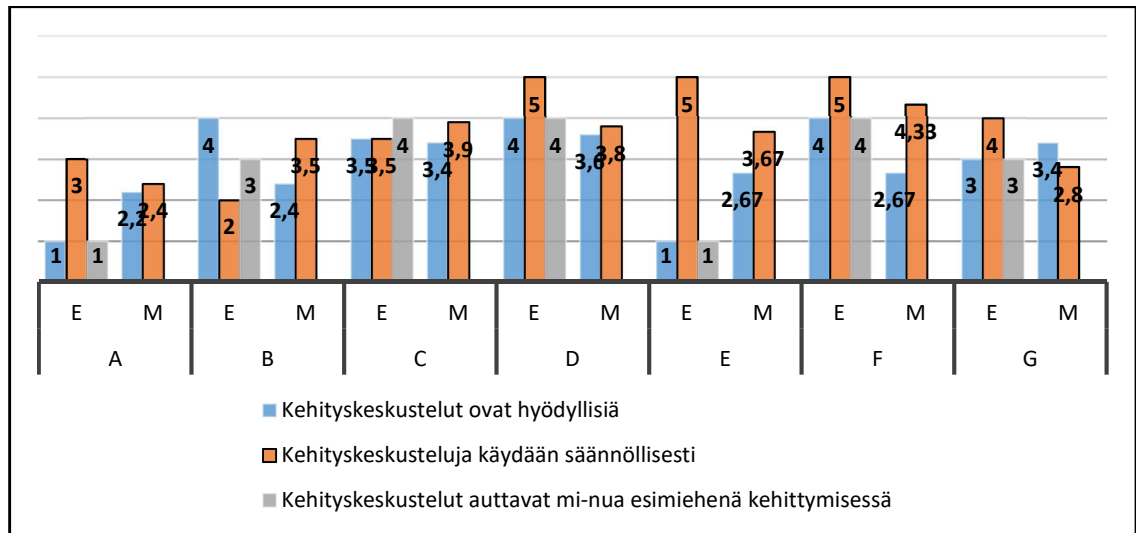
Kyselytutkimuksella pyrittiin myös selvittämään sitä, millä tavoin lähiesimiehen asenne heijastuu hänen johdossaan olevan miehistön asenteisiin. Oheisiin taulukoihin on koottu vastauksia kyselytutkimuksesta niistä työvuoroista, joista on saatu vastaus ainakin yhdeltä alipäällystä edustavalta ja vähintään kolmelta samassa työvuorossa olevalta miehistön edustajalta. Rajaamalla pois työvuorot joilta vastauksia on kertynyt näitä vähemmän, on pyritty välttämään yksittäisen henkilön mielipiteen liiallinen vaikutus tuloksiin. Tuloksiin on taulukoissa huomioitu työvuorojen esimiehistä ainoastaan alipäällystä edustavat, päällystön edustajat on siis karsittu vastauksista pois.

Taulukoissa on esitetty tiedot seitsemästä edellä mainitut ehdot täyttävästä työvuorosta. Työvuorot edustavat kolmea toimipistettä, joista kukin on eri aluepelastuslaitoksen alueelta. Tarkastellut työvuorot on merkitty taulukoihin kirjaintunnuksin. Kussakin taulukossa on kyseinen työvuoro merkitty samalla kirjaintunnuksella.

5.4 Suhtautuminen kehityskeskusteluun

Suhtautumisesta kehityskeskusteluun esittävään taulukkoon (taulukko 11) on yhdistetty suoraan vastaukset väittämiin ”kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä” ja esimiehille esitettyyn väittämään ”kehityskeskustelut auttavat minua esimiehenä kehittymisessä”. Kehityskeskustelujen säännöllisyyttä kuvaamaan on otettu esimiesten vastaukset väittämään ”käyn kehityskeskustelut säännöllisesti alaisteni kanssa” sekä miehistötason vastaukset suoraan kehityskeskustelujen säännöllisyyttä koskevaan väittämään.

Taulukko 11. Esimiehen (E) ja miehistön (M) suhtautuminen kehityskeskusteluihin eri työvuoroissa.



Ero siinä, kuinka hyödyllisenä kehityskeskustelut nähdään, poikkeaa huomiota herättävän paljon työvuorojen välillä. Erityisen suuret poikkeamat löytyvät lähiesimiehen arvioista, joiden vastausten vaihteluväli tarkasteltavissa työvuoroissa on 1–4. Tämä sama vaihteluväli esiintyy myös saman toimipisteen eri vuorojen välillä, eli eroa ei selitä aluelaitoksen tai toimipisteen suhtautuminen, ohjeet tai muu organisaatiolähtöinen tekijä. Huomattavaa on myös se, että esimiehet, jotka näkevät kehityskeskustelun hyödyllisenä näkevät sen auttavan itseään myös esimiehenä kehittämisessä.

Etsittäessä syytä eroihin siinä, kuinka esimiehet suhtautuvat kehityskeskusteluihin, voidaan tuloksia verrata esimiesten arvioon mahdollisuuksistaan vaikuttaa henkilöstön palkitsemiseen. Vaikka arviot omista vaikutusmahdollisuuksista miehistön palkitsemiseen ovat ylipäättään varsin alhaisia, löytyvät alhaisimmat arviot työvuoroista joissa myös suhtautuminen kehityskeskusteluihin on negatiivisinta.

Taulukko 12. Esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluun ja arvio mahdollisuuksista vaikuttaa henkilöstön palkitsemiseen.

	A	B	C	D	E	F	G
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä	1	4	3,5	4	1	4	3
Kehityskeskustelut auttavat minua esimiehenä kehittämisessä	1	3	4	4	1	4	3
Pystyn vaikuttamaan henkilöstön palkitsemiseen	1,33	2	2	2	1	3	2

Havaintoaineiston suppeus estää suorien johtopäätösten tekemisen siitä, kuinka miehistön suhtautuminen kehityskeskusteluun noudattelee esimiehen näkemystä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Näiden voidaan kuitenkin arvioida esitetyn aineiston perusteella mukailevan toisiaan. Mikäli esimiehen arvio kehityskeskustelun hyödystä on alhainen, ei miehistönkään arvioiden keskiarvo nouse korkealle.

Käytyjen kehityskeskustelujen säännöllisyyttä arvioivista kysymyksistä saadut vastaukset eivät muodosta mitään johdonmukaista yhteyttä. Myös tämän kysymyksen osalta saman toimipisteen eri vuorot poikkeavat merkittävästi toisistaan, niin esimiesten kuin miehistönkin osalta.

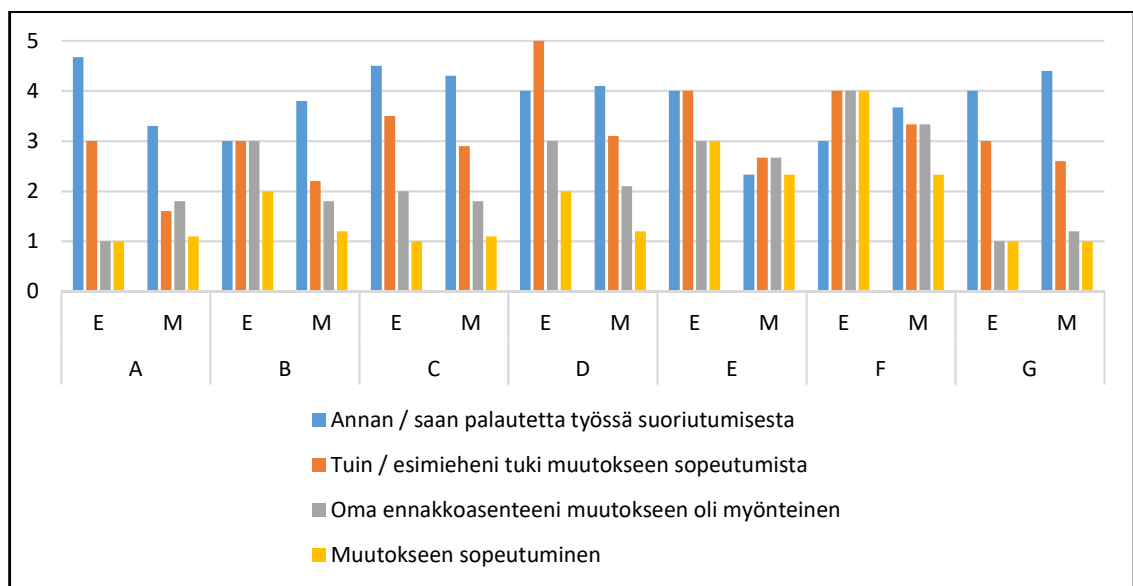
5.5 Esimiesten ja miehistön näkemykset

Taulukossa 13 on esitetty valittujen työvuorojen esimiesten ja miehistön näkemyksiä väittämiin, joissa on kartoitettu heidän suhtautumistaan työyhteisöä ja organisaatiomuutosta koskien. Myös tässä esitetyssä taulukossa on havaittavissa, että esimiesten ja miehistön näkemykset työvuoron sisällä samaa asiaa kartoittaviin väittämiin antavat löyhästi saman suuntaisia arvoja. Tätä voidaan pitää johdonmukaisena myös sitä taustaa vasten, että kuten taulukossa 14 on esitetty, alipäällystön esimiehet kokevat varsin suuressa määrin edustavansa työssään miehistöä.

Työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijänä esiin nousee usein se, kuinka työssä suoriutumisesta saadaan palautetta. Taulukossa esitetyissä työvuoroissa esimiesten ja miehistön arviot eivät muodosta keskenään johdonmukaista sääntöä. Yksittäisenä huomiona

esiin voi nostaa seikan, että työvuorot joissa esimiehen ja miehistön vastaukset poikkeavat eniten suuntaan, jossa esimies arvioi antamansa palautteen positiivisemmin kuin miehistö saamansa, ovat samat kuin missä esimiehen arvio kehityskeskustelujen hyödyistä ovat negatiivisimmat.

Taulukko 13. Esimiesten (E) ja miehistön (M) vastausten vertailu valikoiduissa työvuoroissa.



Taulukko 14. Esimiesten näkemyksiä työstään.

	A	B	C	D	E	F	G
Koen edustavani työssäni työnantajaa	2	4	3,5	3	4	3	2
Koen edustavani työssäni miehistöä	4,67	4	3,5	3	2	3	4
Minulla on mahdollisuus kehittää esimiestaitojani säännöllisesti	2	3	2	4	3	2	2
Koen että työni esimiehenä on tärkeää	4,67	5	4,5	4	5	4	3
Olen aktiivisesti hakeutunut esimiestehtäviin	4,67	5	4,5	4	5	4	4
Esimiehenä minulla on riittävästi valtaa suhteessa vastuuseen	2,33	4	3,5	3	4	4	2
Pystyn vaikuttamaan henkilöstön palkitsemiseen	1,33	2	2	2	1	3	2

Taulukko 15. Miehistön näkemyksiä esimiestoiminnasta.

	A	B	C	D	E	F	G
Esimiesten välinen yhteistoiminta on sujuvaa	3,6	3,4	4,2	4	2,67	4	4,2
Esimieheni kohtelee kaikkia ystävällisesti ja asianmukaisesti	3,9	4,1	4,6	4,4	4	4,67	4,4
Esimieheni arvostaa kaikkien työpanosta	3,8	4	4,5	4,4	3,67	4,33	4,4
Esimieheni puuttuu työyhteisön ristiriitatilanteisiin	3,3	3,3	4,3	3,8	2,67	4,67	4,2
Esimieheni toimii positiivisena ja kannustavana esimerkkinä	3,4	3,7	4,4	4,2	2,67	4,67	4,2
Esimieheni kantaa vastuun hankalissa asioissa	3,8	4	4,5	4,3	2,67	4,67	4,6
Esimieheni kykenee ottamaan vastaan rakentavaa palautetta	3,8	3,8	4,4	4,3	2,67	4,67	4,8

6 Kyselyn vapaan palautteen analyysi

Kyselytutkimuksen vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin lisää mielipiteistään ja ajatuksistaan koskien toteutettua organisaation muutosprosessia. 142:sta vastaajasta 100 oli kirjoittanut vapaa-kenttään omia kommenttejaan. Yleisenä piirteenä kaikkia kommentteja koskien oli niiden hyvin negatiivinen sävy koskien arvioitua organisaatiomuutosta.

Annetusta sadasta kommentista seitsemässäkymmenessä viitattiin suoraan vastaajan organisaatiossa toteutettuun työaikamallin muutokseen. Tämän lisäksi useissa muissa vastauksissa annettiin kommentteja, joiden voidaan olettaa liittyvän tähän muutokseen mutta ilman suoraa viittausta. Voidaan siis olettaa, että vaikka kyselyssä itsessään ei suoraan kehoitettu arvioimaan yksittäistä tiettyä pelastustoimen organisaatiomuutosta, on vastausten pohjalla tarkasteltu valtaosin nimenomaan mainittua työaikamallin muutosta. Työntekijäpuoli on yleisesti nähnyt tämän muutoksen epätoivottavana, jonka voidaan osittain

katsoa selittävän vastausten yleisesti kriittisen sävyn. Tästä huolimatta vastausten perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä niistä osa-alueista, joissa pelastuslaitoksen muutosprosesseissa on epäonnistuttu tai joissa on kehitettävää.

Vapaassa palautteessa muutoksen toteutuksen epäkohdista eniten suoria mainintoja sai se, että muutoksen perusteet jäivät epäselviksi. Tähän seikkaan viitattiin suoraan 59 kommentissa. Tyypillisesti asiaan liittyvissä kommentteissa mainittiin, ettei mitään kunnan perusteita organisaation muutokseen esitetty tai että vastaajat pitivät esitettyjä perusteita keinotekoisina ja vääriin tosiasioihin perustuvana.

35 kommentissa viitattiin epäkohtana siihen, että koettiin ettei muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen ollut mahdollista vaikuttaa. Pääosassa tätä koskevissa kommentteissa nähtiin, että esitettyjä mielipiteitä ei tosiasiallisesti otettu huomioon ja työntekijöiden kuuleminen oli muodollista. Lisäksi eräiden kommenttien mukaan mielipidettä ei ollut tilaisuutta esittää lainkaan, vaan päätös tehtiin yksipuolisesti määräämällä tai valmisteltiin pienen työntekijöitä edustavan joukon kanssa.

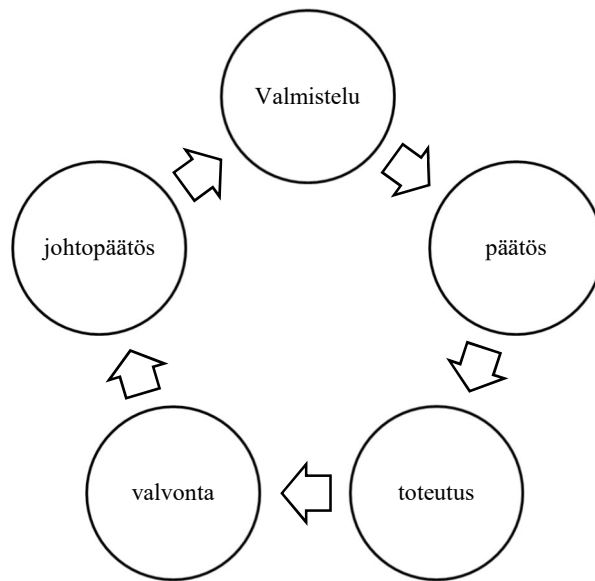
Suurimmassa osassa vapaan palautteen kommentteissa esitettiin näkemyksiä ongelmista, joita organisaatiomuutoksesta on aiheutunut. Näiden lisäksi 26 kommentissa tuotiin esiin seikka, ettei näitä ongelmia ole haluttu nähdä tai ongelmien korjaamiseksi ei ole ryhdytty toimenpiteisiin.

Tiedottamiseen liittyvät ongelmat mainittiin 18 kommentissa. Mitään yhtenäistä tulkintaa tiedottamisen ongelmista kirjoitetuista maininnoista ei voi tehdä. Useimmissa näistä maininnoista oltiin kuitenkin sitä mieltä, että tiedottaminen tapahtuneesta organisaatiomuutoksista ei perustu totuuden mukaisiin tietoihin sekä siihen, että tiedottaminen henkilöstön suuntaan oli puutteellista.

Kokonaisuudessaan vapaan palautteen perusteella voidaan vetää johtopäätös, että pelastustoimen organisaatiomuutoksen toteuttamisen merkittävimpana ongelman oli se, ettei perusteita tehdylle muutokselle kyetty riittävässä määrin avaamaan ja perustelevaan työntekijöille. Kun perusteita ei ole ymmärretty, on henkilöstöä vaikea sitouttaa muutoksen tavoitteisiin ja se saattaa monin tavoin heijastua työyhteisön sisällä.

Kommentit organisaatiomuutoksen aiheuttamista epäkohdista kertovat, että henkilöstö ei ole sopeutunut muutokseen, ja kommenttien runsaudesta voidaan päätellä, että koetut ongelmat ovat todellisia, eivätkä vain epämieluisan muutoksen aiheuttaman

muutosvastarinnan ilmenemismuoto. On ajateltava, että organisaatiomuutos ei koskaan ole valmis, vaan se kuviossa 6 esitettyyn tapaan on jatkuva prosessi. Oleellista on, että muutos ei pysähdy sen toteuttamiseen vaan sen jatkumona on muutoksen valvonta sisältäen aiheutuneiden ongelmien huomioimisen johtaen niistä tehtäviin johtopäätöksiin ja edelleen reagointiin ja korjaustoimenpiteisiin.



Kuvio 6. Päätöksen ja toteutuksen ympyräkaavio.

Pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmä on rakentunut hierarkkisen kriisiorganisaation tapaan. Tämä saattaa osaltaan selittää sitä, minkä vuoksi kyselyyn vastanneet ovat kokeneet mahdollisuutensa vaikuttaa organisaatiomuutoksen suunnitteluun heikoksi. Johtamisjärjestelmä on rakennettu siten, että se pystyy vastaamaan nopeasti tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Pelastustehtävää suoritettaessa neuvotteluille ja perusteluille ei ole aikaa, vaan käskyjä ja ohjeita odotetaan noudatettavan. Hallinnollisissa tehtävissä tällainen johtamismalli ei ole tarpeen, mutta pelastuslaitoksen organisaatiokulttuuri ohjaa herkästi toimintaja johtamismalleja tilanteissa, joissa pehmeämpi johtaminen olisi mahdollista ja ehkä tuottaisi parempia tuloksia.

Kuten aiemmin on todettu, kyselytutkimuksen vapaan palautteen perusteella oli pääteltävissä, että kyselyn vastaajien arvioissa koskien organisaatiomuutosta oli keskeisimpänä muutoksena toteutettu työaikamuutos. Yleisesti selvillä oli myös henkilöstön

suhtautuneen varsin negatiivisesti toteutettua muutosta kohtaan jo sen suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön sitouttamiseksi tulisi tällaisessa tilanteessa erityisesti panostaa perusteluiden esiin tuomiseen, vaikka ne organisaation johdon näkökulmasta olisivat ilmeiset ja loogiset. Muutostilanteessa tulisi tietoisesti pyrkiä välttämään normaalia hierarkkista johtamistapaa kannustamalla ja tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuksia arvioida, arvostella sekä esittää konkreettisia vaihtoehtoja.

7 Pohdinta

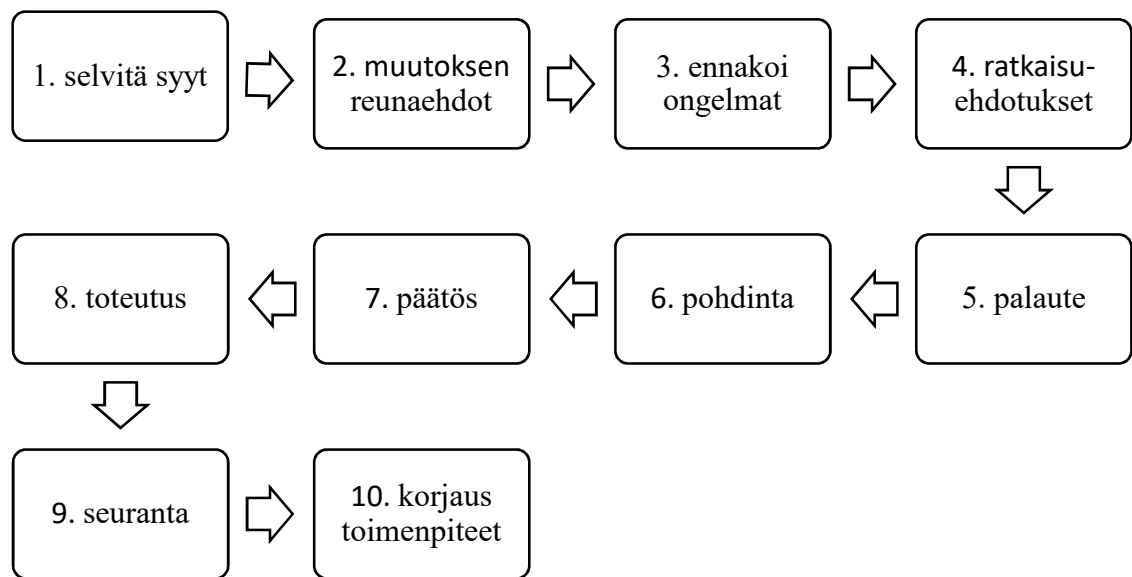
Suoritetun kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta pelastustoimen muutoksen johtamisessa olevan selkeää kehittämisen tarvetta. Kehittämiskohteita voi nähdä sekä yksittäisten aluepelastuslaitosten johdon että lähiesimiesten toiminnassa.

Pelastuslaitosten johtamiskulttuurissa on edelleen nähtävissä perinteinen autoritääriinen johtamistapa, jossa organisaation alempien portaiden odotetaan asettuvan päätöksiä kyseenalaistamatta johdon tekemien päätösten taakse. Muutostilanteessa ei ole riittävässä määrin totuttu käyttämään hyväksi koko organisaation sisältämää osaamista ottamalla henkilöstö kokonaisuudessaan mukaan muutoksen suunnitteluun.

Edellä oleva saattaa osittain johtua myös siitä, että muutoksen valmisteluun, siitä tiedottamiseen ja toteuttamiseen ei ole osattu varata riittävästi aikaa ja resursseja. Jotta näiden toimintojen vaatimiin resursseihin voitaisiin varautua, tulisi kaikista organisaation merkittävimmistä muutoshankkeista tehdä itse teknisen muutossuunnitelman lisäksi toteutussuunnitelma, jossa henkilöstön osallistaminen ja ennakoitavat ongelmat otetaan huomioon. Muutossuunnitelman tulisi sisältää konkreettisten toimenpiteiden lisäksi myös vähintäänkin summittainen aikataulu suoritettaville toimenpiteille.

Mikäli organisaatiomuutosta ei onnistuta johtamaan hyvin, tulee se merkittävästi heijastumaan työhyvinvoinnin ohella myös työn tehokkuuteen ja sitä kautta tuottavuuteen. Ohessa on kyselytutkimuksen pohjalta muodostunut malli siitä, millaisia seikkoja

muutoksen toteutussuunnitelmassa tulisi huomioida (kuvio 7). On syytä korostaa, että tässä toimintaketjussa käsitellään muutosta näkökannasta, jossa työntekijöitä ja lähiesimiehiä pyritään saamaan osallistumaan muutokseen ja näin minimoimaan siitä aiheutuvia ongelmia työyhteisössä. Mallin oletuksena on myös se, ettei aikataulu tai muu seikka aseta kohtuuttomia rajoja menetelmien käytölle.



Kuvio 7. Organisaatiomuutoksen 10 vaihetta henkilöstön kannalta.

1. Muutostarpeeseen johtavat syyt tulee selvittää henkilöstölle. Myös muutosprosessin ennakoitu aikataulu tulee tuoda esiin.
2. Muutoksen reunaehdot tulee tehdä henkilöstölle selväksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulevan muutoksen jälkeistä toiminta- tai organisaatiomallia sanelevat taloudelliset ja tuotannolliset rajat tulee olla ymmärrettävästi selvillä. Näin henkilöstö voidaan saada ymmärtämään muutosta ja helpottaa sen hyväksymistä sekä luodaan pohjaa työntekijöiden omille aloitteille muutoksen helpottamiseksi ja mahdollisille ratkaisumallien esittämiselle.
3. On pyrittävä ennakoimaan mitä vaikeuksia muutosprosessin aikana tullaan kohtaamaan. Lisäksi on avoimesti keskusteltava, mitä ongelmia muutos saattaa aiheuttaa organisaatiolle ja henkilöstölle. Erityisesti tulee pohtia vaikutusta

työntekijöiden palkkaukseen, työaikaan, työmatkakustannuksiin, lasten hoidon järjestämiseen ja muihin tämän kaltaisiin seikkoihin.

4. Mikäli tarjolla tai harkinnassa on jo tiettyjä ratkaisumalleja, tulee ne jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tuoda esiin sekä arvioida niiden hyvät ja huonot puolet niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta.
5. Henkilöstölle tulee aidosti varata aikaa ja mahdollisuus esittää ehdotuksia ja aloitteita muutosta koskien.
6. Arvioidaan tarjolla olevia toteutusmalleja huomioiden henkilöstöltä tulleet ehdotukset ja aloitteet. Tiedotetaan aktiivisesti prosessin etenemisestä
7. Tehdään päätös toteutettavasta mallista ja siihen liittyvistä yksityiskohdista. Perustellaan päätös rehellisesti ja tiedotetaan päätöksestä ja perusteluista aktiivisesti.
8. Huolehditaan siitä, että organisaation jäsenet on hyvissä ajoin perehdytetty organisaatiomuutoksen toteutuksen vaatimiin tehtäviin mahdollisimman hyvin. Huomioidaan että muutosprosessi sitoo joka tapauksessa resursseja sekä saattaa heijastua työn tehokkuudessa ja tuottavuudessa.
9. Seurataan muutoksen vaikutuksia tiiviisti. Tässä voidaan myös hyödyntää erilaisia tapoja mitata työhyvinvointia. Keskeistä on kuitenkin se, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus antaa palautetta mallin toimivuudesta ja ehdotuksia sen parantamisesta.
10. Reagoidaan aktiivisesti, mikäli ilmenee tarvetta valittua toteutusmallia koskeviin korjaaviin toimenpiteisiin.

Mallissa kuvattu muutosprosessin toteutus vaatii runsaasti aikaa ja resursseja organisaation johdolta. Tähän saattaa olla vaikea löytää tilaa kiireisessä muutosprosessissa. Jo keskkokoisessa organisaatiossa pienikin tuottavuuden notkahdus maksaa kuitenkin paljon enemmän kuin sen välttämiseen käytetyt resurssit. Keskeistä henkilöstön osallistamisessa ja valmentamisessa muutokseen on ymmärtää se, että asian käsittely yksinomaan lakisääteisesti luottamushenkilöiden kanssa ei riitä, vaikka se säädösten osalta näin olisikin. Muutosprosessi tulee tuoda esiin kaikille henkilökohtaisella tasolla. Tässä tehtävässä organisaatiossa toimivien lähiesimiesten huomioiminen ja osallistaminen ovat erityisen tärkeitä.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan nähdä ongelmia siinä, millaisena lähiesimies kokee oman roolinsa osana pelastustoimen organisaatiota. Kuten tutkimuksen tuloksista ilmenee, kokevat lähiesimiehet voimakkaasti olevansa työnantajan edustajien sijasta

miehistöön kuuluvia. Tämä vaikuttaa luonnollisesti siihen, missä määrin esimies katsoo tehtäviinsä kuuluvan tukea sellaisen muutoksen toteuttamista, jota organisaation ylempi johto ajaa ja miehistö vastustaa. Samalla tavoin se vaikuttaa tapaan, kuinka esimies reagoi muutoksessa näkemiinsä epäkohtiin. Pyrkiikö hän vaikuttamaan muutosprosessin muokkaamiseksi organisaation päätavoitteita palvelevalla tavalla vai tyytyykö hän vain arvostelevaan muutosta.

Sinänsä pohdinnan ja mahdollisen uuden tutkimuksen aihe on, minkä vuoksi aluepelastuslaitoksessa työskentelevä lähiesimies ei asemoi itseään voimakkaammin työnantajan edustajaksi. Syitä voi etsiä esimerkiksi alipäällystötutkinnon rakenteesta, joka on voimakkaasti suuntautunut teknisen osaamisen ja johtamisen kouluttamiseen henkilöjohtamisen sijasta. Toisaalta alalla työskentelevä esimiesaines on koulutustaustaltaan hyvin homogeeninen. Esimiehillä on pääosin joko lukion päättötodistus tai ensimmäisen asteen ammatillinen tutkinto jonka jälkeen muu koulutus alalle on annettu Pelastusopistossa. Esimiesvalmiuksien kehittämiseksi aluepelastuslaitosten tulisi paremmin kannustaa ja mahdollistaa henkilöstön kouluttautuminen myös oppilaitoksissa, jotka eivät ole suoraan kytköksissä pelastustoimeen. Toki esimiehen oma asennoituminen kouluttautumiseen on tässäkin asiassa se ratkaisevin seikka. Kouluttautuminen tulisi myös esimiesasemassa toimivien itsensä mieltää sijoituksena itseensä.

Oman osaamisen kehittäminen lisää hyvinvointia. Osaamisen kehittäminen on tärkeää senkin takia, että organisaatioiden muuttuvassa maailmassa ei voi varmasti tietää kaikkia muutaman hetken päästä tarvitsemiaan taitoja (Ponteva 2010, 19).

Esimiestoiminnan tehostamiseksi kannattaa aluepelastuslaitostenkin silloin tällöin pysähtyä pohtimaan johtamisjärjestelmän käytäntöjä. Organisaation toimintaa säätelevien ohjeiden sekä sääntöjen toimivuutta, tarpeellisuutta ja päivittämistä tulee tarkastella. Myös delegoimista, eli kyselyssäkin tarkasteltua vallan ja vastuun suhdetta esimiestasolla on uudelleenarvioitava toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa.

Lähteet

Honkanen M. 2017. Esikuntatyöskentely komppanian johtamisessa. Monistettu opetusmateriaali, Pelastusopisto.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Kesti M. University of Lapland 2017. Kilpailuetua työelämän laadulla – vaikeaa, mutta mahdollista. Luento ja luentomateriaali 12.5.2017. Joensuu.

Kinnunen T, Herrala J, Perheentupa C, Aalto J, Intke P, Ohrankämmen O, Halonen P, Paukarlammi P, Collin R, Hyppönen H, Pesonen J, Horila J, Lehtonen Y, Leskinen J, Westersund M, Jokitalo J. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juves Print Oy

Kuopion kaupungin hallintosäntö.1.6.2017. Kuopio. https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7498096/Hallintosaanto_01062017.pdf/ee055c9b-48c0-4159-b4cc-cac9c1af9f. 30.1.2018 13:58

Kurki T, 2017. Roolipohjainen resurssienhallinta tiedonhallinnan työkaluna pelastustoitessa. Jyväskylä: GRANO.

Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki pelastustoimen alueiden muodostamisesta 1214/2001.

Lindberg J, 2014. Harjoitus tekee mestarin myös kriisijohtamisessa. Boardview 4/2014. <http://dif.fi/wp-content/uploads/boardview-lehti/2014/12/harjoitus-tekee-mestarin-myois-kriisijohtamisessa.pdf>. 22.2.2017 13:49.

Mönkkönen K, Roos S. 2009. Työyhteisötaidot. Painettu Suomessa. ISBN 978-951-579-355-31214/2001.

Pelastusopisto, 2017a. Pelastusopiston internetsivut, tutkinnot. http://www.pelastusopisto.fi/fi/tule_opiskelemaan/tutkintoon_johtava_koulutus/alipaallysto. 27.2.2017 18:38.

Pelastusopisto, 2017b. Pelastusopiston internetsivut, tutkinnot. <https://www.pelastusopisto.fi/tutkinnot/alipaallystotutkinto/ammattikuvaus/>. 18.12.2017 14:40.

Pelastuslaki 29.4.2011/379.

Pohjois-Savon pelastuslaitos, sisäinen esittelymateriaali. Power-Point esitelmä 2014.

Ponteva K, 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki, WSOYpro Oy.

Saukonoja I, 1995. Yksikön ja Ryhmän johtamisen perusteet. Monistettu opetusmateriaali, Pelastusopisto.

Sisäasiainministeriön julkaisu ISSN 1236-2840 Pelastustoimen strategia 2025, 8/2012.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407.

Valtioneuvoston päätös pelastustoimen alueista 174/2002.

Vuorio K, 2004. Oikein sammutettu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.