

Ensihoito-organisaation toimintamallin kehittäminen Keski-Suomen pelastuslaitoksella

Hannu Tuhkanen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä(t) Tuhkanen, Hannu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 09.05.2016
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Ensihoito-organisaation toimintamallin kehittäminen Keski-Suomen pelastuslaitoksella		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä, Tapio ja Jaatinen, Kari		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen pelastuslaitos		
Tiivistelmä <p>Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio on nuori organisaatio, jonka toimintamallit ovat muotoutuneet muutaman vuoden aikana. Kehittämistyössä ensihoito-organisaation toimintamalleja tarkasteltiin kriittisesti ja etsittiin kehittämiskohteita tulevan kehitystyön pohjaksi.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli löytää ensihoito-organisaation esimiestehtävissä toimivien henkilöiden kollektiivisesti tärkeimpinä pitämät organisaation kehittämiskohteet. Kehittämistyössä hyödynnettiin osallistavia työelämän kehittämismenetelmiä.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa ensihoito-organisaation esimiestehtävissä toimiville henkilöille pidettiin kehittämispäivä, jossa keskeisiä kehittämiskohteita etsittiin OPERA-menetelmää hyödyntäen. Toisessa vaiheessa kehittämisprosessia syvennettiin kehittämispäivään osallistuneiden henkilöiden teema-haastattelulla, jossa haastateltavat valitsivat itse tärkeimmiksi katsomansa kehittämiskohteet kaikkien kehittämispäivänä esiin nousseiden kehittämiskohteiden joukosta. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin muodostamalla määrällinen lopputulos haastateltavien esiin nostamista kehittämiskohteista. Laskemalla eniten esiin nostetut kehittämiskohteet ja yhdistelemällä niihin teema-haastatteluista saatua syvällistä tietoa, löydettiin kolme keskeistä kehittämiskokonaisuutta joiden kehittämistyöhön Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation tulee keskittyä.</p> <p>Toimiakseen nykyistä paremmin Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation on johdettava ensihoitoprosessiaan tehokkaammin, laadittava visio tuottamastaan ensihoitopalvelusta yhdessä sidosryhmien kanssa, parannettava työhyvinvointia epäkohtiin puuttuvalla johtamisella sekä huomioimalla työhyvinvointi osana päätöksentekoa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ensihoito, henkilöstöjohtaminen, osallistava kehittäminen, OPERA		
Muut tiedot		

Author(s) Tuhkanen, Hannu	Type of publication Master's thesis	Date 09.05.2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: x
Title of publication The Development of Operating Models in Emergency Medical Services at the Rescue Department of Central Finland		
Degree programme Master's Degree in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä, Tapio and Jaatinen, Kari		
Assigned by Central Finland Rescue Department		
Abstract <p>The Emergency Medical Care Services Unit at the Central Finland Rescue Department is a relatively new organization whose operating models have taken shape in the course of the last few years. These operating models were critically scrutinized in this development work, and targets of improvement were examined for future development.</p> <p>The goal of the development work was to find improvement targets that were considered the most significant ones by the management. Participatory methods of working life improvement were deployed in the development.</p> <p>The development work was implemented in two parts. In the first stage the personnel in the managerial positions participated in a development event. During this event the most significant targets of improvement were searched by implementing the OPERA-method. In the second stage the development process was examined more closely by interviewing the participants of the development event. The interviewees chose the most important development targets. The interviews were transcribed and analysed by forming a quantitative end result of the targets. By calculating the most widely highlighted development targets and by combining them with the in-depth information elicited by the theme interviews, it was possible to find the three most significant development entities on which the Emergency Medical Services Unit should focus.</p> <p>In order to improve its present operations the Unit must, firstly, manage its emergency medical care process more efficiently. Secondly, it has to draft a vision for the emergency medical services that it provides together with its stakeholders. Thirdly, it has to improve the welfare of its employees by establishing management practices that address the grievances raised by the personnel and acknowledge the importance of well-being at work as part of decision making.</p>		
Keywords/tags (subjects) Emergency medical care, human resource managing, participatory development, OPERA		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Kehittämiskohdeorganisaatio ja tehtävien kuvaus.....	5
2.1	Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio.....	6
2.2	Henkilöstöjohtamisen haasteet pelastuslaitosten organisaatioissa.....	9
2.3	Taustaa kehittämistyölle	13
3	Kehittämistyön lähtökohdat	14
3.1	Työelämän kehittävä tutkiminen	14
3.2	Kehittämisen menetelmät.....	20
3.3	Haastattelu kehittämisen välineenä.....	22
4	Kehittämisprosessin syventäminen OPERA:lla.....	25
4.1	Ennakkokysely kehittämispäivän osallistujille.....	25
4.2	Kehittämispäivän tutkimuskysymyksen muodostaminen	26
4.3	Kehittämispäivä ja OPERA	28
4.4	OPERA:n tulokset ja niiden jäsentely ja kehitystyön jatkosuunnittelu	32
5	Kehittämisprosessin syventäminen haastattelulla	33
5.1	Haastattelujen toteutus	33
5.2	Haastattelujen sisällönanalyysi	35
5.2.1	Organisoinnin ja johtamisen viitekehys haastatteluissa	35
5.2.2	Ensihoidon haasteellinen missio	40
5.2.3	Työhyvinvointi haastatteluissa	45
5.2.4	Koulutuksen ja yhteisöllisyyden viitekehykset haastatteluissa.....	47
5.3	Haastattelujen perusteella keskeisimmät kehittämiskohteet:	50
6	Kehittämistyön tulokset	51
6.1	Ensihoidon toimintamallin osallistava kehittäminen	51

6.2	Johtamisen ja organisoinnin kehittäminen Keski-Suomen pelastuslaitoksella ensihoidon näkökulmasta.....	52
6.3	Ensihoito on Keski-Suomen pelastuslaitoksen ydinprosessi ja sen toiminnalla on selvä tarkoitus ja päämäärä	53
6.4	Työhyvinvointi Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa	54
7	Pohdinta	55
	Lähteet.....	58
	Liitteet	61
	Liite 1. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio.....	61
	Liite 2. Ennakkokyselyn saate.....	62
	Liite 3. Haastattelujen saate.....	64
	Liite 4. Kaikki kehittämiskohteet esillä haastatteluun	65

Kuviot

Kuvio 1. Opera-menetelmä (mukaillen Slåen & Mantere 1999).	21
Kuvio 2. Tiedon tuottamisella on sekä tutkimuksellinen, että työyhteisöä kehittävä käytännöllinen tarkoitus (mukaillen Goldkuhl 2009, 13).....	18
Kuvio 2. Organisoinnin ja johtamisen kehittämiskohteet.....	36
Kuvio 3. Visio/missio ja sen sisältämät kehittämiskohteet.....	40
Kuvio 4. Työhyvinvointi ja sen sisältämät kehittämiskohteet.....	46
Kuvio 5. Koulutukselliset kehittämiskohteet.....	48
Kuvio 6. Yhteisöllisyyden viitekehys jäi haastatteluissa vähälle huomiolle	50
Kuvio 7. Haastattelujen perusteella tärkeimmät johtamisen ja organisoinnin kehittämiskohteet K-S pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa.....	Virhe.
Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuvio 8. Haastattelujen perusteella keskeisimmät visiot, tai tavoitteet, jotka K-S pelastuslaitoksen tulevassa kehittämistyössä tulisi huomioida Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuvio 9. Haastattelujen perusteella ensihoidon työntekijöiden työhyvinvointia on mahdollista parantaa koko liikelaitoksen paremmalla, varsinkin ensihoitoa paremmin huomioivalla, johtamisella.	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Taulukot

Taulukko 1. Organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta kohti prosessikeskeistä ajattelutapaa	17
Taulukko 2. Kehitysehdotuksia OPERA:n pohjalta löydettyihin viitekehysiin.....	31
Taulukko 3. Haastattelujen perusteella keskeisimmät kehittämiskohteet	51

1 Johdanto

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio muuttui vuonna 2013, kun ensihoidon operatiivinen johtovastuu siirtyi terveydenhuoltolain ensihoitoasetuksen perusteella Keski-Suomen sairaanhoitopiirille (A 340/2011). Toiminnan uudelleen järjestämisen vuoksi ensihoito-organisaatioon jouduttiin tekemään esimiestehtävien osalta merkittäviä muutoksia. Organisaatiomuutos jouduttiin toteuttamaan nopeassa aikataulussa ja tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on tutkia ja arvioida sen toimintaa kriittisesti sekä hakea kehittämiskohteita ensihoito-organisaation tulevan kehittämistyön pohjaksi. Organisaation sisäistä asiantuntemusta haluttiin hyödyntää ja antaa jokaiselle esimiestehtävissä työskentelevälle ammattilaiselle asemasta riippumaton, yhtä vahva mandaatti oman työnsä ja edustamansa organisaation kriittiseen arviointiin ja kehittämiskohteiden löytämiseen.

Tuoreen organisaation kehittämiseen ei ole olemassa minkäläistä yleispätevää menetelmää vaan kehittämistyötä on lähestyttävä niistä yksilöllisistä tarpeista, joita tarkastelun kohteena olevalla organisaatiolla on. Julkisen hallinnon kehittämisessä turvaudutaan yhä enenevässä määrin henkilöstön osallistamiseen sekä oman osaamisen hyödyntämiseen (ks. Stenvall & Virtanen 2014; Saarisilta & Heikkilä, 2015). Tällöin jokainen ammattilainen voidaan nähdä oman työnsä parhaaksi asiantuntijaksi. Ajattelumalli, jonka voi katsoa käynnistyneen jo 1970 -luvulla osana skandinaavista työpaikkademokratiakokeilua. Ajatuksen taustalla on yhdistää ja hyödyntää monenlaista tietämystä suunnitteluongelmien ratkaisemiseksi. Nykyään ajattelu on integroitunut osaksi osallistavaa suunnittelua (PD = Participatory Design). PD on lähestymistapa, jossa käyttäjät otetaan mukaan suunnitteluprosessiin tavoitteenaan parantaa työympäristöä. Tämä perustuu yhteistyöhön ja iteratiiviseen suunnitteluun. PD:tä voidaan luonnehtia yhteisölliseksi, koska käyttäjät osallistuvat koko suunnitteluprosessiin ja voivat vaikuttaa jokaisen suunnitteluvaiheen ratkaisuihin (Sanders & Stappers 2008, 8.) Yhtä tärkeää kuin lopputulokset on tarkastella koko kehittämisprosessia, koska opinnäytetyössä läpikäyty prosessi oli ensimmäinen laatuaan.

Opinnäytetyön keskeisimpänä tehtävänä on löytää Keski-Suomen pelastuslaitoksen tuoreen ensihoito-organisaation toimintamalleista ne kehittämiskohteet, joihin tulisi lähitulevaisuudessa panostaa aktiivisimmin. Samalla pyrin kuvaamaan ja dokumentoimaan sellaisen osallistavaan toimintamalliin perustuvan kehittämisprosessin, joka on helposti sovellettavissa erilaisissa ensihoidon toimintaympäristössä. Opinnäytetyöprosessissa käytetyt menetelmät, paitsi antavat mahdollisuuden, myös vastuuttavat jokaisen organisaation esimiesjäsenen toiminnan kehittämiseen ja kriittiseen arviointiin. Tyypillisessä linjaorganisaatiossa työskennelleet ihmiset haluttiin haastaa ajattelemaan toisella tavalla.

Terveydenhuoltolain ensihoitoasetuksen tultua voimaan pelastuslaitosten asema on muuttunut viranomaisesta palveluntuottajan rooliin. Lähes jokainen pelastuslaitos on joutunut pohtimaan esimiesjärjestelyitään, lisäksi monet esimieskokemusta omaavat ensihoitoalan ammattilaiset ovat siirtyneet sairaanhoitopiirien palvelukseen.

Opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa havaittuihin kehittämiskohteisiin, mutta tuloksia voi yhtä lailla hyödyntää muissakin pelastuslaitoksissa tai ensihoito-organisaatioissa, joissa pohditaan ensihoito-organisaation kehittämistä tai vasta rakennetaan uutta organisaatiota.

2 Kehittämiskohdeorganisaatio ja tehtävien kuvaus

Ensihoitopalvelu on terveydenhuollon toimintaa, jonka tehtävänä on vastata ensisijaisesti hoitolaitosten ulkopuolella olevien potilaiden kiireellisestä hoidon tarpeen arvioinnista, hoidosta ja tarvittaessa kuljetuksesta. Toiminnasta on käytetty myös nimitystä sairaankuljetus, josta ajan kuluessa muodostui yläkäsite ”ensihoito” sisältämään sekä potilaan tutkimisen, hoidon että kuljetustapahtuman (Castrén, Helveranta, Kinnunen, Korte, Laurila, Paakkonen, Pousi & Väisänen 2012, 14.) Osana terveydenhuollon päivystyspalveluita ensihoidon tavoitteena on saada hoitolaitosten ulkopuolella olevien äkillisesti sairastuneiden tai loukkaantuneiden hoito alkamaan niin ajoissa, että potilas voi mahdollisimman useasti palata sairastumisesta edeltäneeseen elämäntilanteeseen. Ensihoito voidaan kuljettaa tapahtumapaikalle ja antaa

hoitolaitokseen tapahtuvan kuljetuksen aikana. Ensihoidon antamiseen tarvitaan koulutettu henkilöstö, hoitovälineitä ja lääkkeitä. Ensihoitopalvelu voi auttaa myös hoitolaitoksissa, jotka itse eivät pysty potilaan tilan vaatimaan hoitoon. Ensihoidon antaminen loppuu, kun hoidettavan potilaan hoitovastuu luovutetaan vastaanottavan hoitolaitoksen päivystävälle lääkärille (mts. 17 -18.)

2.1 Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio koostuu toimintaa johtavasta ensihoitopäälliköstä, kahdesta ensihoitomestarista ja 88:sta hoito- ja perustason ensihoitajasta, joista 13 työskentelee oman toimensa ohella ensihoitoesimiehenä. Lisäksi pelastajien vuosittaisesta työpanoksesta käytetään laskennallisesti 27 henkilötyövuotta ensihoidossa. Operatiivisen pelastushenkilöstön määrä Keski-Suomen pelastuslaitoksella on 111 joista varsin suuri osa osallistuu ensihoitotyöhön. Ensihoitajat ja pelastajat työskentelevät ensihoitoyksiköissä eli ambulansseissa, joita operatiivisessa toiminnassa on 14 kappaletta (ks. Liite 1).

Ensihoitoyksiköissä työskentely tapahtuu pareittain, jotka voivat muodostua hoitotason ensihoitajasta ja pelastajasta (ensihoitoyksikössä työskennellessään pelastajat ovat perustason ensihoitajia), hoitotason ensihoitajasta ja terveydenhuollon ammattitutkinnon suorittaneesta perustason ensihoitajasta, kahdesta perustason ensihoitajasta tai satunnaisesti kahdesta hoitotason ensihoitajasta (A 340/2011).

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ambulanssit suorittivat 27 462 ensihoitotehtävää vuonna 2014 (Keski-Suomen pelastuslaitoksen toimintakertomus 2014, 25).

Ensihoitoesimies toimii hoitotason ensihoitajana, joka oman toimensa ohella työskentelee oman toiminta-alueensa perus- ja hoitotason ensihoitajien lähiesimiehenä sekä palomies-sairaankuljettajien lähiesimiehenä silloin, kun nämä työskentelevät ambulanssissa. Ensihoitoesimiehet vastaavat yhdessä komentotoimiston ensihoitomestareiden kanssa sairauspoissaoloilmoitusten vastaanottamisesta, sairaslomien myöntämisestä niiltä osin kuin esimies voi sairaslomaa myöntää ja akuuttien poissaolojen sijaisjärjestelyistä. Ensihoitoesimiehet vastaanottavat ylityöilmoitukset ja merkitsevät ne työajanhallintajärjestelmään. Jokaisen ensihoitoesimiehen tulisi osallistua

oman toiminta-alueensa perus- ja hoitotasoisten ensihoitajien kehityskeskusteluihin yhdessä ensihoitomestareiden kanssa (Jyväskylän kaupunki, ensihoitoesimiehen tehtävän kuvaus.)

Muina tehtävinä ensihoitoesimiehillä on ajoneuvokaluston kunnosta vastaaminen, omaisten ja potilaiden reklamaatioiden käsittely, viranomaisyhteistyö ja viranomaisilmoitusten vastaanottaminen sekä ensihoitajien työtapaturmien sekä muiden vahinkoilmoitusten vastaanottaminen ja käsittely. Jokaisella ensihoitoesimiehellä on henkilökohtaisia vastuualueita, joihin kuuluvia tehtäviä ovat mm. ensihoidon hankintojen valmistelu, päivittäistavaroiden ja lääkkeiden tilaaminen ja niiden kulutuksen seuraaminen, käytettävien lääkintälaitteiden toimintakunnosta vastaaminen ja niiden varaosien hankinta, opiskelijoiden harjoittelun koordinointi. (Jyväskylän kaupunki, ensihoitoesimiehen tehtävänkuvauslomake).

Ensihoitomestari on ensihoitajien ja ensihoitoesimiesten esimies. Jyväskylän kaupungin tehtävänkuvauslomakkeessa on kuvailtu ensihoitomestarin tehtävä, jonka perusteella ensihoitomestari toimii Keski-Suomen pelastuslaitoksen komentotoimistossa ja hänen keskeinen tehtävänsä on päätoimisten ensihoitajien työvuorosunnittelu ja henkilöstöressurssien hallinta. Sen lisäksi hän on päätoimisten ensihoitoesimiesten ja ensihoitajien lähiesimies ja osallistuu ensihoitopäällikön kanssa yhteistyössä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun johtamiseen ja kehittämiseen. Ensihoitomestari toimii myös suunnitellusti ja tarvittaessa hoitotason ensihoitajana pelastuslaitoksen ambulansseissa. (Jyväskylän kaupunki, ensihoitomestarin tehtävänkuvauslomake) .

Ensihoitomestarin tehtävät ovat:

- Suunnitella päätoimisten ensihoitajien työvuorot, vuosilomat ja koulutukset ja vastata ensihoidon henkilöstöressurssien hallinnasta.
- Toimia ensihoitoesimiesten ja ensihoitajien lähiesimiehenä omalla toiminta-alueellaan.
- Toimia työajanhallintaohjelman pääkäyttäjänä.
- Vastaanottaa ja käsittelee osaltaan potilaiden, heidän omaistensa ja sidosryhmien antaman ensihoitopalvelun palautteen.
- Tarkastaa ensihoitopalvelun laskut.
- Suunnitella yhdessä ensihoitopäällikön kanssa ensihoidon investoinnit.
- Johtaa ja valvoo yhdessä ensihoitoesimiesten kanssa ensihoitopalvelun päivittäistä toimintaa.
- Vastata yhdessä ensihoitopäällikön kanssa yhteistyöstä viranomaisten ja sidosryhmien kanssa.

- Toimia tarvittaessa erilaisten ensihoidon kehityshankkeiden vetäjänä omassa organisaatiossa ja yhteistyöverkostoissa.
 - Tarvittaessa toimia ensihoitopäällikön sijaisena.
- (Jyväskylän kaupunki, ensihoitomestarin tehtävänkuvauslomake).

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitoprosessia johtaa ensihoitopäällikkö. Ensihoitopäällikkö raportoi suoraan pelastusjohtajalle. Ensihoitopäällikkö vastaa omalta osaltaan ensihoitotyön johtamisesta, laadusta ja kehittämisestä. Ensihoitopäällikön tehtäviä ovat:

- Suunnitella ja ohjeistaa Keski-Suomen pelastuslaitoksen tuottaman ensihoitopalvelua Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa tehdyn yhteistoimintasopimuksen ja palvelutasopäätöksen mukaisesti
 - Henkilöstönsä johtaminen ja kehityskeskusteluista vastaaminen
 - Osaltaan vastata Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun talouden suunnittelusta ja toteutuksesta
 - Henkilöstöressurssien suunnittelu ja ohjaus
 - Kalustoresurssien suunnittelusta, ohjauksesta ja investoinneista vastaaminen
 - Ensihoitopalvelun edellyttämien sopimusten, suunnitelmien ja toimintaohjeiden valmistelu yhteistyössä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa
 - Päätoimisten ensihoitajien rekrytoinnista vastaaminen
 - Ensihoitopalvelun laadusta ja tuloksellisuudesta vastaaminen
 - Ensihoitopalvelun henkilöstön osaamisesta vastaaminen
 - Osaltaan vastata ensihoitopalvelun työturvallisuuskoulutuksesta, -järjestelyistä ja ohjeistuksesta
 - Ensihoitopalvelun sisäisestä ja ulkoisesta raportoinnista ja tiedottamisesta vastaaminen pelastuslaitoksen ohjeiden mukaisesti
 - Sopimusten mukaisen poikkeusolojen ensihoitopalvelun suunnitteluun osallistuminen
 - Osallistuminen ensihoitopalvelun suunnitteluun ja kehittämiseen yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimen, hätäkeskuksen, poliisin, puolustusvoimien ja muiden alan toimijoiden kanssa
 - Pelastuslaitoksen ensihoitopalveluun liittyvästä tutkimuksesta ja sen kehittämisestä vastaaminen
 - Ensihoitopalvelun henkilöstön perehdytyksen suunnittelu ja ohjeistus
 - Toimia työnantajan edustajana ensihoidon osalta palkkaneuvotteluissa ja palkkausjärjestelmiä kehitettäessä
 - Asiakkaiden ja omaisten tekemien reklamaatioiden käsittelystä vastaaminen
 - Tilapäisten työryhmien perustaminen tarvittaessa
 - Asiantuntijan toimiminen johtokunnassa oman vastuualueensa osalta
- (Keski-Suomen pelastuslaitoksen toimintasääntö 15.6.2015).

2.2 Henkilöstöjohtamisen haasteet pelastuslaitosten organisaatioissa

Pelastuslaitokset elävät organisaatiouudistusten aikaa. Siirtyminen alueelliseen pelastuslaitosmalliin toi pelastuslaitokset uudenlaiseen, suurempaan, kontekstiin. Tällä erää pelastuslaitosten on tarpeen tarkastella organisaatioidensa toimivuutta uudelleen. Kansalaisten palvelujen tarve muuttuu, julkinen rahoitus on kovien säästöpainneiden edessä ja myös työelämä itsessään muuttuu. Pelastuslaitosten johtaminen perustuu pitkälti linjaorganisaatiomalliin, paitsi organisaatioita, myös johtamista on kehitettävä nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeiden varalta.

Pelastuslaitosten tuottamat palvelut perustuvat karrikoiden resursseihin. Tarvitaan tietty määrä resursseja kansalaisten eli veronmaksajien turvaksi. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation henkilöstömäärä perustuu Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ensihoidon palvelutasopäätökseen. Yhteistoimintasopimuksen perusteella Keski-Suomen pelastuslaitos palveluntuottajan ominaisuudessa sitoutuu miehittämään tietyn määrän ambulansseja eli ensihoitoyksiköitä sopimuksen mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että näihin ensihoitoyksiköihin tulisi aina löytyä henkilökuntaa eivätkä esimerkiksi sairauslomat tai muut poissaolot saisi vaikuttaa ensihoitoyksiköiden toimintaan. Voidaan siis todeta, että henkilöstö on Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalveluiden strateginen voimavara ja keskeinen menestystekijä. Henkilöstövoimavarat ovat siis merkittävimässä roolissa, jotta Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio onnistuu perustehtävässään eli ensihoitopalvelujen tuottamisessa keskisuomalaisille veronmaksajille.

Aiemmin keskiössä olleen henkilöstöjohtamisen (personnel management) sijaan ollaan siirtymässä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) tai strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa voidaan erottaa selvästi kaksi eri suuntausta pehmeä HRM ja kova HRM (Hyrkäs 2009, 71).

Pehmeä malli on kehityksellistä humanismia (developmental humanism), jonka teoreettiset juuret ovat ihmissuhteiden koulukunnassa. Malli tunnetaan myös Harvardin mallina. Pehmeälle mallille tunnusomaisia ovat inhimilliset piirteet. Henkilöstökäytännöt liitetään yhteen liiketoimintastrategian kanssa työntekijöiden sitoutumisen ja arvostuksen avulla. Sitoutuminen luodaan kommunikaation, motivaation ja johtami-

sen avulla. Ennen kaikkea työntekijät nähdään kehittyvinä, aktiivisina ja yhteistyöhä-luisina (mts.71- 72.)

Kova HRM-malli tunnetaan Michiganin mallina, jossa painotetaan resurssinäköl-
maa ja työntekijät nähdään siinä passiivisina. Kovassa mallissa painotetaan resurs-
siajattelua, jossa henkilöstövoimavaroja pidetään resurssina siinä missä muitakin
tuotannollisia resursseja. Tärkeää toiminnan tehokkuuden kannalta on löytää oikea
henkilöstökoonpano ja mallin tavoitteena on sovittaa henkilöstömäärä- ja taidot
liiketoimintastrategiaan (Legge 1995, 66-67.)

Periaatteessa kova HRM-malli vastaa niihin tarpeisiin, tai pikemminkin vaatimuksiin,
joita Keski-Suomen pelastuslaitoksella ensihoitopalvelujen tuottajana on. Myös histo-
riallisesti katsottuna pelastuslaitosten johtamisjärjestelmä on enemmän tai vähem-
män perustunut kovan HRM-mallin tyyppiseen ajattelutapaan. Työelämä on kuiten-
kin muuttunut ja muutos jatkuu edelleen. Virtanen & Stenvall (2014, 15) huomautta-
vat kuinka julkinen hallinto näyttää 2010-luvulla kovin erilaiselta kuin vielä 20 vuotta
sitten. Organisaatiot ovat muuttuneet joustavammaksi, ketterämmäksi, kykenevä-
mmäksi, henkilöstökeskeisemmiksi ja vuorovaikutuksen avulla paremmin uusiutuviksi
(Michel 2013.) Oletettavasti kovan HRM-mallin hyödyntäminen ei enää ole nykypäi-
vää saati tulevaisuutta. Virtanen & Stenvall (2014) ovat vakuuttuneita, että tulevai-
suus on älykkäiden organisaatioiden. Päällikkövaltaisuus ja autoritäärisyys, jossa
”isoin päällikkö tietää ja muut eivät tiedä, koska ovat organisaatiossa vain töissä”, on
leimallista tyhmän julkisen organisaation johtamiskulttuurille. Älykästä organisaatiota
taas pidetään isona joukkona ajattelevia päitä ja käsiä. Kovan HRM-mallin ei siinä-
kään valossa soisi enää olevan ratkaisu vaikkapa ensihoitopalvelun tuottamisessa
vaan tulevaisuutta pitää rakentaa uusin silmin eivätkä vanhat toimintamallit enää
riitä vaikka näennäisesti täyttäisivätkin ne minimivaatimukset joita organisaation
toiminnalla on.

Onnistuakseen henkilöstövoimavarojen johtaminen on johdon, hallinnon ja esimies-
ten yhteistyötä. Tämä tarkoittaa, että johdon tehtävänä on vastata henkilöstövoima-
varojen johtamisen kokonaisuudesta ja luoda ne strategiset suuntaviivat, joihin käy-
tännön toimintatavoilla pyritään vastaamaan. Henkilöstöhallinto taas kehittää, to-
teuttaa ja koordinoi näihin liittyviä käytäntöjä, esimerkiksi rekrytointia, ja tukee näin
omalla toiminnallaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esimies puolestaan

jalkauttaa käytäntöjä sekä johtaa tehtäviä ja ihmisiä, eli huolehtii työn tavoitteiden saavuttamisesta, henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014, 7.)

Aiemmin, ennen ensihoitoasetuksen voimaantuloa, pelastuslaitosten ensihoitoorganisaatioissa työskenteli operatiivisia esimiehiä eli lääkintäesimiehiä. Lääkintäesimies oli operatiivisen toiminnan esimies ja työvuorossa olevien ensihoitajien lähiesimies. Näin oli myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa. Koska operatiivinen ensihoidon johtovastuu on nykyään sairaanhoitopiirin kenttäjohtajilla ja järjestämisvastuu sairaanhoitopiirillä kunnan sijaan, on selvää että esimiesten roolit Keski-Suomen pelastuslaitoksella ovat puhtaasti hallinnolliset.

Organisaatioiden muuttuessa monimuotoisemmiksi ja moniäänisemmiksi, on tuotettu myös monimutkaisuuden tunnistavaa johtamisajattelua. Mäen & Palosen (2012, 45) mukaan Totro (2010) teoksessaan Vallaton strategia: Puheenvuoroja strategisesta toisinyymmärtämisestä; kertoo sankareiden jälkeisestä (post-heroic) ja jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus ei ole harmoniaa vaan ristiriitojen ja moniäänisyyden tunnustamista, läsnäoloa, vallan ja vastuun todellista, ei näennäistä jakamista (Mäki & Palonen, 2012, 45). Palveluntuottajan ominaisuudessa Keski-Suomen pelastuslaitos ei voi yksinään tehdä operatiivisia muutoksia tai linjanvetoja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin järjestämään ensihoitopalveluun. Lääkintäesimiehet korvattiin ensihoitoesimiehillä, jotka tekevät esimiestyötä oman ensihoitajan toimensa ohessa. Tämä tarkoittaa sitä, että em. käytännön jalkauttaminen ja ihmisten johtaminen, jos sitä on tai ehtii tehdä, tapahtuu oman kiireisen ”leipätyön” ohessa. Ensihoitoesimies on oman vuoronsa esimies eli niiden ihmisten jotka samaan aikaan sattuvat olemaan töissä, mutta erikseen nimettyjä alaisia ei tässä organisaatiomallissa enää ole kuten aiemmin, jolloin jokainen lääkintäesimies oli oman vuoronsa esimies. Siihen aikaan samat henkilöt työskentelivät pääsääntöisesti aina samassa vuorossa. Nykyään ensihoitoesimiehen tehtävä koostuu pääasiassa ensihoitajan työstä, johon kuuluu joitakin vastuualueita. Varsinaisesta henkilöjohtamisesta vastaa kuitenkin ensihoitomestari, jonka tulisi suorittaa johdon strategisia linjauksia tukevia henkilöstöhallinnon tehtäviä (Jyväskylän kaupunki, ensihoitoesimiehen tehtävänkuvauslomake; Jyväskylän kaupunki, ensihoitomestarin tehtävänkuvauslomake.)

Operatiivisen esimiehen vaihtumisen ”vain” hallinnolliseen esimieheen voisi kuvitella olevan yksinkertainen asia, mutta pelastuslaitoksen kontekstissa osa esimiehisyttä hävisi operatiivisen vastuun mukana. On vaikeampi mieltää samaa työtä tekevää kollegaa esimieheksi, koska aiemmin sama henkilö toimi esimiehenä niin tehtäväkentällä kuin asemallakin. Nykyään ensihoitoesimiehet ovat esimiehiä paloasemalla ja ensihoitajia aseman ulkopuolella eli operatiivisissa tehtävissä, joissa sairaanhoitopiirin kenttäjohtajat kantavat operatiivisen johtovastuun. Koska pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun perustehtäviin kuuluu hälytystehtävien suorittaminen, on tehtävillä tapahtuvan ”esimiesvallan” siirtyminen täysin ulkopuolisiin käsiin ollut omiaan rapauttamaan ensihoitoesimiesten auktoriteettivaltaa myös pelastuslaitoksen oman organisaation sisällä. Jatkuvat muutokset ja tekevät tehtävästä vielä haastavampaa, sillä usein muutosten johtaminen tapahtuu sairaanhoitopiiristä käsin ja siten pelastuslaitoksen hallinnon ensihoitomestareiden ja esimiesten vastuulle jää niiden saattaminen käytäntöön kentällä.

Alasoini korostaa, että sellaisessa toimintaympäristössä jossa työntekijät joutuvat kohtaamaan entistä useammin uudenlaisia tilanteita, pitäisi johtamisen ja ohjauksen painopiste siirtää auktoriteettivaltaisesta käskytysohjauksesta (esimies ei voi enää yksin tietää kaikkea) sekä rutiineihin nojaavasta järjestelmäohjauksesta (jossa joka asiaan tarvitaan manuaali) kulttuurisen yhteisymmärryksen aikaansaamisen puolelle. Kulttuurinen yhteisymmärrys liittyy läheisesti käsitteisiin hiljainen tieto tai aineeton (sosiaalinen) pääoma. Organisaation ohjauksen välineenä kulttuurinen yhteisymmärrys edellyttää yhteisesti sovittuja arvoja tai ja yhteistä visiota toiminnan päämääristä sekä johdon, tiimien ja työntekijöiden sitoutumista yhteisöllisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen (Alasoini 2009, 35 -36.)

Pelastuslaitosten hallinto edustaa julkista hallintoa. Ensihoitopalvelujen tuottajana pelastuslaitos toimii palveluntuottajana, mutta hallinnollisesti ensihoitoprosessin johtaminen, ja varsinkin Keski-Suomen pelastuslaitoksen johtaminen, edustaa julkista hallintoa. Tosin vain ensihoitopäällikön tehtävä on virkaperusteinen ja muut ensihoito-organisaation jäsenet ovat toimiperusteisia toisin kuin pelastustoiminnan prosessin henkilökunta. Salmisen (2004; 2005) mukaan yleisesti on tiedostettu, että julkisen hallinnon käsittelytavat ovat säänneltyjä, käskyt ja ohjeet kulkevat ylhäältä alaspäin niin sanottua virallista tietä noudattaen, on selviä toimivaltarajoja ja -rajoitteita, toi-

mijoiden suhteet rakentuvat vastualueiden mukaan ja organisaation käytäntö nojaa virkavelvollisuuksiin ja toimivaltasäännöksiin, joista on säädetty asetuksilla, organisaatioiden ohje- ja johtosäännöillä, kirjallisilla työjärjestyksillä ja muilla pysyväämääräyksillä (Salminen 2004, 41; 2005, 66–68.) Tällä perusteella voidaan todeta, että pelastuslaitoksen johtamiskulttuuri on ollut hyvin hierarkkinen ja johtajakeskeinen, joten tässä opinnäytetyössä käytetyissä työmenetelmissä sijaa on annettu substanssille ja jokaisen kehittämistyössä olleen osallistujan tuotokset ovat yhtä tärkeitä. Asema organisaatiossa ei ole vaikuttanut kehittämistyössä saavutettuihin tuloksiin.

2.3 Taustaa kehittämistyölle

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio muuttui vuonna 2013. Jokaiseen toimipisteeseen nimettiin yksi tai useampia ensihoitoesimiehiä. Lisäksi vakinaistettiin toinen ensihoitomestarin toimi. Ensihoitomestareita on siis kaksi ja he työskentelevät ensihoidon komentotoimistossa esimiestehtävissä. Toinen ensihoitomestari vastaa Jyväskylän toimialueesta ja toinen ns. ”maakunnan ensihoitomestari” muualla Keski-Suomen alueella olevista ensihoidon toimipisteistä.

Terveystieteiden ensihoitoasetuksen myötä ensihoidon operatiivisen johtamisvastuun siirryttyä Keski-Suomen sairaanhoitopiirille useita Keski-Suomen pelastuslaitoksella esimieskokemusta omaavaa henkilöä vaihtoi työnantajaa. Työvuorosuunnittelu- ja rekrytointiasiat yms. siirtyivät kahden ensihoitomestarin hoidettavaksi Jyväskylään. Vastaavasti lähiesimieheksi toimipisteisiin rekrytoitiin yhteensä 13 ensihoitajaa, joiden tehtävänimike oli ”vastaava ensihoitaja”, mutta tehtävänimike muutettiin ”ensihoitoesimieheksi” melko pian tämän jälkeen, koska tehtävänkuvaus sisältää selkeästi esimiesstatuksen vaativia tehtäviä. Muutos tehtiin nopeasti ja vastaavista ensihoitajista tuli yhdessä yössä ensihoitoesimiehiä. Ensihoitoesimiehet työskentelevät päätoimisesti ensihoitajan tehtävissä mutta toimivat samalla toimialueensa ensihoidon lähiesimiehinä. Ensihoitoesimiesten rekrytoiminen katsottiin välttämättömäksi mm. työnjohdollisista syistä. Perustehtävän, eli ensihoitotyön, laadukas suorittaminen pitää turvata vuoden jokaisena vuorokautena kellonajasta riippumatta. Ensihoitoesimiehillä on myös henkilökohtaisia vastualueita ja käytännössä ensihoi-

toesimiehet vastaavat omalta osaltaan oman toimipisteensä päivittäisen toiminnan pyörittämisestä.

Organisaation uudelleen järjestymisen myötä moni Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon työntekijä aloitti uudessa tehtävässä ja toimi ensimmäistä kertaa esimiestehtävässä. Uusien tehtävien myötä jokaisen tehtäväkuva on muodostunut ”omalla painollaan” tietynlaiseksi. Uuden organisaatiomallin toimittua yli kaksi vuotta katsottiin tarpeelliseksi arvioida sen toimintaa. Lähes jokaisella esimiestehtävässä toimivalta henkilöllä oli ajatuksia miten omaa työtään ja organisaation toimivuutta voitaisiin kehittää. Sopivaa foorumia tähän ei esimiespalaverien lisäksi löytynyt, YAMK-opinnäytetyön puitteissa läpiviety projekti tuntui sopivimmalta vaihtoehdolta, varsinkin kun organisaatiossa on useampi YAMK-tutkintoa suorittava henkilö. Nämä henkilöt tarvitsevat opinnäytetyöaiheen ja toisaalta organisaatiossa tarvitsee joka tapauksessa tehdä kehittämistyötä lähitulevaisuudessa. Oli vain selvitettävä mitä ja millaisia kehittämiskohteita organisaatiossa on, jotta niitä voitaisiin tulevaisuudessa jatkojalostaa tai muilla menetelmillä.

3 Kehittämistyön lähtökohdat

3.1 Työelämän kehittävä tutkiminen

Ruhotien (2002) mukaan työ ja sen vaatimukset muuttuvat, yhteiskunta muuttuu. Sosiaalisia taitoja ja tiimityötaitoja ei aiemmin ole noteerattu varsinaiseksi ammattitaidoksi tai sen osaksi. Kirjallisuudessa autoritäärisen johtamisen ei katsota edustavan enää nykyaikaa saati tulevaisuutta. Tulevaisuudessa nuoret hakeutuvat tehtäviin, jotka edellyttävät ajattelutyötä, vastuunkantoa ja johtamista heidän kuitenkin olematta johtajia. Näissä tulevaisuuden riisutuissa organisaatioissa johtaminen, vastuu ja auktoriteetti voivat siirtyä ammatillisiin positiioihin ja johtaja on ennemminkin fasilitaattori ja resurssioija kuin kontrolloija ja raportioija (Ruhotie 2002, 38.)

Osallistavuus-käsite on paljon, joskin epämääräisesti käytetty ja ymmärretty. Omassa väitöstutkimuksessaan Pakkala puhuu osallistamisesta työyhteisössä ja tarkoittaa sillä työyhteisön jäsenten päätöksentekoon ja työyhteisön kehittämiseen osallistumi-

sen mahdollistamista ja tukemista (Pakkala 2011, 31). Tässä työssä puhutaan osallistavasta kehittämisestä.

Osallisuus ja osallistuminen ovat käsitteinä monitulkintaisia, riippuen tulkitsijasta ja kontekstista (Rowe & Shepherd 2002: 278). Koskiahon (Bäcklund, Lahti & Schulman 2002) määrittelee osallisuuden vapaaehtoiseksi osallistumiseksi, jolloin osallistujan motiivit voivat olla ideologisia, kulttuurisia, taloudellisia tai sosiaalisia. Vapaaehtoisuus ja omaehtoisuus ovat leimallisia osallistumiselle toisin kuin osallistamiselle johon liittyy kehotus tai vaatimus kansalaisia kohtaan osallistumaan yhteiskunnalliseen toimintaan. Osallistamisessa tarve osallistua syntyy osallistujien ulkopuolella, vaikka osallistuminen voi toki olla osallistujien etujen mukaista. Osallisuus voi siten alkaa osallistamisesta. Pitkäaikaisten muutosten edellytys on omaehtoisuus ja sitoutuminen, joka voi syntyä vain aidon osallisuuden kautta (Bäcklund, Lahti & Schulman 2002, 36 -37.)

Verbillä ”develop” tarkoitetaan jonkun ominaisuuden tai mahdollisuuden esiintuomista tai tuottaa kehittyneempää tai vaikuttavampaa tilaa johonkin asiaan (Dictionary.com).

Kehittäminen voidaan nähdä henkilökohtaisena kehittämisenä, työyhteisökehittämisenä tai organisaation kehittämisenä. Tähän työhön osallistuneet ensihoitoesimiehet, ensihoitomestarit ja ensihoitopäällikkö muodostavat esimiesportaan ensihoitoorganisaatiossa. Ensihoitoesimiehet työskentelevät päätoimisesti ensihoitajan työssä, tällöin heidän työyhteisöön kuuluu paljon muitakin ihmisiä kuin ensihoidon muu esimiesporras. Siinä mielessä tässä työssä ei puhuta työyhteisön kehittämisestä vaan organisaation kehittämisestä. Työssä kuvatun kohderyhmän voidaan katsoa muodostavan ”esimiestiimin”.

Mikko Luoma (Juuti 2011, 27-28.) määrittelee organisaation kehittämisen englanninkielisen ”develop”-verbin ja siitä johdettujen substantiivien ”kehittäminen” ja ”kehittyminen” perusteella siten, että se on: ”organisaation saattamista nykyistä kyvykkäämmäksi, suuremmaksi, kehittyneemmäksi, järjestäytyneemmäksi, toimintakykyisemmäksi tms. – se on sellaisen ominaisuuden lisäämistä, joka edistää organisaation menestymistä.”

Organisaatiolla on rajaton määrä suuntia ja pyrkimyksiä, jotkin niistä ovat aiottuja ja tarkoituksellisia, jotkut taas satunnaisia ja tahattomia. Joka tapauksessa organisaation kehittyminen on aina matkaa jostakin jonnekin. Kehittyäkseen organisaation on hyvä tietää missä juuri nyt ollaan, mihin ollaan sillä hetkellä menossa ja mihin suuntaan oikeastaan haluttaisiin mennä. (Jäppinen 2012, 15 - 16.) Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on löytää kehittämiskohteita ja antaa pohja tulevalle kehitystyölle. Tavoitteeseen pääsemiseksi jokaisen osallistaviin tutkimusmenetelmiin osallistunut henkilö on joutunut pohtimaan ensihoito-organisaation nykytilaa ja sitä tulevaisuutta johon se on menossa. Organisaation on kehityttävä.

Vatajan (2012, 41) väitöskirjan mukaan, Seo ym. (Teoksessa Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (toim) 2004: Handbook of Organizational Change and Innovation 2004) ovat tunnustaneet kolme eri organisaation kehittämisen sukupolvea, joista kolmannen sukupolven lähestymistavat koostuvat oppivan organisaation ja arvostavan haastattelun lähestymistavoista. Tämän perusteella Vataja (mts.41) tulkitsee Seo Ym. (2004,) pohjalta, että kolmannen sukupolven organisaation kehittämisessä ei ole kyse episodisten toimintatapojen korvaamisesta vähittäisellä uudistamisella vaan organisaation edellytysten luominen ja vahvistaminen episodisiin muutoksiin sopeutumiseksi. Proaktiivisuus on ominaista kolmannen sukupolven lähestymistavoissa.

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio muodostettiin, koska ensihoidon järjestämis-, ohjaus- ja operatiivinen esimiesvastuu siirtyivät sairaanhoitopiirille. Muutos oli tiedossa etukäteen, mutta koska tilanne oli valtakunnallisestikin uusi, jouduttiin uusi esimiesjärjestelmä rakentamaan melko nopeasti. Alasoini (2011, 29 - 30) kertoo, että muutos toiminnallisissa vaatimuksissa vaikuttaa siihen kuinka organisaatioita kannattaa rakentaa ja ohjata ja mitkä piirteet painottuvat henkilöstön johtamisessa ja esimiestyössä ja millaista osaamista henkilöstöltä edellytetään. Voidaan ajatella, että tiettyyn toiminnalliseen kehitysmalliin sisältyvät piirteet täydentävät toisiaan.

Hennala & Melkas (2009, 16) mukaan henkilöstön osallistaminen ja henkilöstön näkemysten huomioonottaminen ovat erittäin tärkeitä ja haasteellisia tekijöitä uudenaikaisessa rakenteellisessa ympäristössä. Tämä on myös opinnäytetyön kantava teema. Stenvall & Virtanen (2014, 35) puolestaan kysyvät, että pitäisikö julkisten organisaatioiden syyllistämisen sijaan nostaa esiin sellaista ongelmien ratkaisua, joka perustuu

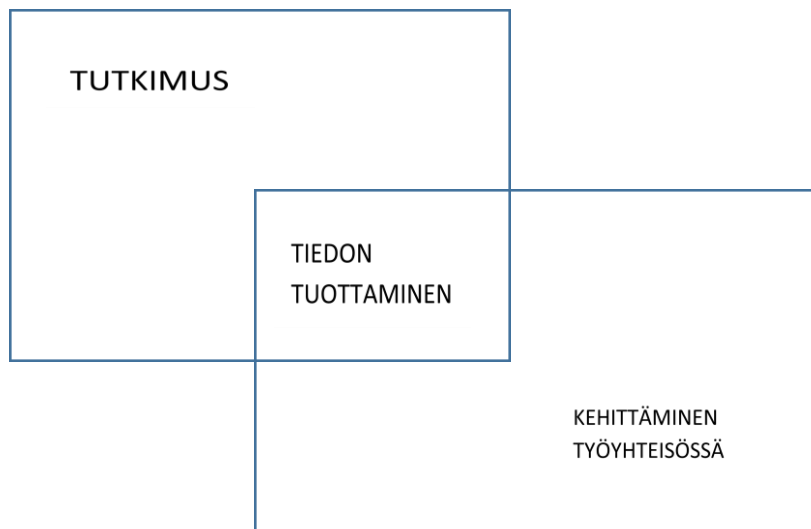
julkisten organisaatioiden osaamisen ja vahvuuksiin, esimerkiksi organisaatiossa toimivien ihmisten osaamiseen?

Hennala & Melkas (2009, 17) toteavat myös, että Hannuksen (2004) mukaan prosessit voivat tukea johtamista, selkeyttää johtamisjärjestelmää, tukea verkostomaista toimintaa, osaamisen jakamista ja sen monipuolista käyttöä. Tässä opinnäytetyössä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation esimiesten tekemää esimiestyötä tarkastellaan prosessina. Tavoitteena kehittämistyöhön osallistuvilla organisaation jäsenillä on arvioida prosessin sujuvuutta ja esittää kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Käytännössä prosessiorganisaatio eroaa merkittävästi perinteisestä organisaatiosta. Tavoitteena ei ole kehittää ensihoito-organisaatiosta suoraan prosessiorganisaatiota vaan hyödyntää kehitystyössä prosessiorganisaatiolle tyypillistä ajatustapaa (ks. taulukko 1).

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma työprosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessin sujuvuutta
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voidaan parantaa
Teen oman työni	Hoidetaan työt yhdessä
Osaan tämän työn	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuoritusta	Koko tiimillä vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakkaat määräävät laadun

Taulukko 1. Organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta kohti prosessikeskeistä ajattelutapaa (Hennala & Melkas, 2009)

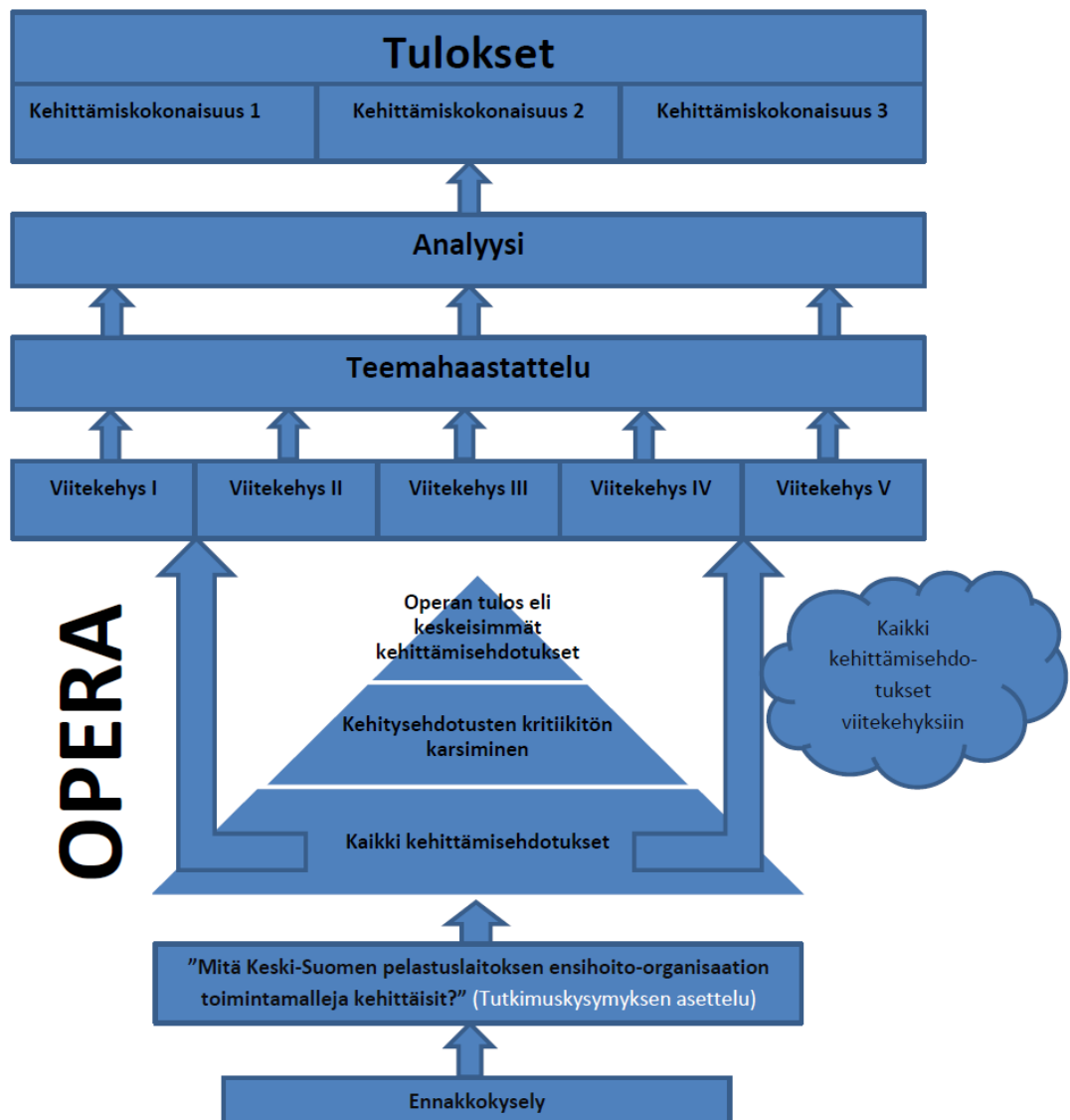
Tässä opinnäytetyössä rajattu työyhteisö tuotti empiiristä tietoa opinnäytetyön tekijän toteuttamaa tutkimusta varten, mutta samalla työyhteisö teki käytännönläheistä kehittämistyötä (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkiva kehittäminen (mukaillen Goldkuhl 2009, 13).

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa on käytetty tutkimuksellisia metodeja. Tässä kehittämistyössä on käytetty laadullisia aineistoja ja menetelmiä. Kehittämistyö toteutettiin käyttämällä ennakkokyselyä, OPERA:a ja haastattelua (ks. Kuvio 2). Näin ollen kehittämistyössä on sovellettu menetelmätriangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, menetelmien, teorioiden ja tutkijoiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143).

Uuden, tutkimuksellisen, tiedon tavoittelun sijaan opinnäytetyössä on hyödynnetty jo olemassa olevaa tietoa kohdeorganisaation kehittämiseksi. Siksi on perusteltua puhua kehittämistyöstä. Kehittäminen on yleensä konkreettista toimintaa, jolla tähdätään asetetun tavoitteen saavuttamiseen (Toikko 2009, 14, 16). Kehittämisessä hyödynnetään aiempaa tutkimus- ja kokemustietoa. Tavoitteellisuuden myötä kehittäminen tähtää konkreettiseen muutokseen. Kehittämisellä tavoitellaan esimerkiksi jotain aiempaa parempaa tai tehokkaampaa toimintatavallista, määrällistä, laadullista tai rakenteellista asiaa, mutta ei niinkään uuden tiedon tuottamista (Toikko 2009, 16). Jos piirretään jana, jonka toisessa päässä on kehittäminen, niin toisesta päästä löytyy tutkimus. Kehittävällä tutkimuksella ja tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla on vivahde-eroja, mutta ne molemmat sijoittuvat kehittämistoiminnan ja tutkimustoiminnan rajapinnalle (ks. kuvio 3).

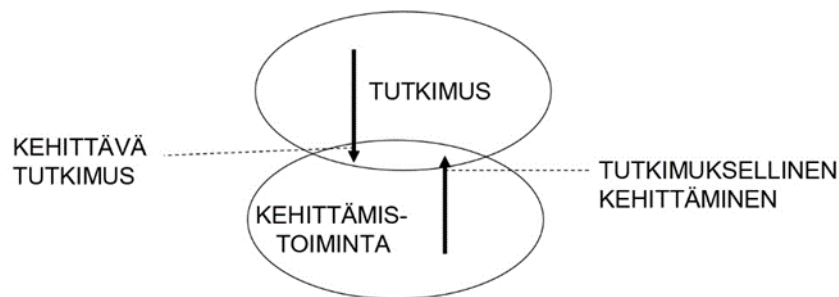


Kuvio 2. Kehittämistyön kuvaus

Kokeileva kehittäminen on kokeiluun perustuva innovaatioprosessi, nopea näppärä kehittäminen jota muutetaan kokeilun aikana tarpeen mukaan. Kehitettäessä, kuten tässä opinnäytetyössä, tutkijalla on kaksoisrooli: hän sekä kehittää, että on mukana prosessissa jota kehitetään (Mäkelä 2015).

Opinnäytetyönä toteutetun kehittämisprojektin lähtökohtana oli etsiä ensihoito-organisaation kehittämiskohteita. Kun tutkimuksessa intressi on hyvin selvä ja päämäärä muotoiltu tarkasti, kehittäminen voi lähteä jostain näkemyksestä, mutta sen ei tarvitse olla välttämättä hyvin selkeä. Toimintaa kehitettäessä kerätään kokemuksia, jotka voivat muuttaa näkemyksiä. Kokemus toiminnasta, itse kehittämisestä ja siitä saaduista tuloksista pyritään luonnollisesti ilmaisemaan

mahdollisimman yleispätevin käsittein. Kaikki kokemus ei ole kuitenkaan kovin selkeästi jäsennettävissä, vaan tapahtumaan jää ainutkertaisuus. Vasta kokemus opettaa. Saadut kokemukset voivat olla merkittäviä ja niitä voidaan käyttää hyödyksi muussa kehitystyössä. Näin läsnä on vahva praktinen ulottuvuus jota ei aina voida pelkistää yleispäteväksi teoriaksi, mikä taas on tieteellisen tutkimuksen päämäärä (Turunen, K. E. 1995, 250-252.) Kehitystyöllä tarkoitetaan siis toimintaa, jonka päämääränä on tutkimustulosten avulla saavuttaa uusia ja parannettuja tuotteita, tuotantovälineitä tai menetelmiä (Tuomi, J. 2007, 120).



Kuvio 3. Tutkimuksen ja kehittämisen rajapinnat (Toikko & Rantanen 2009, 21)

Lähestytään kehittämistä sitten työyhteisön kehittämisen, osallistavan kehittämisen tai organisaation kehittämisen näkökulmasta, voidaan johtopäätöksenä todeta, että kehittäminen on osallistavaa, työyhteisölähtöistä ja ratkaisukeskeistä.

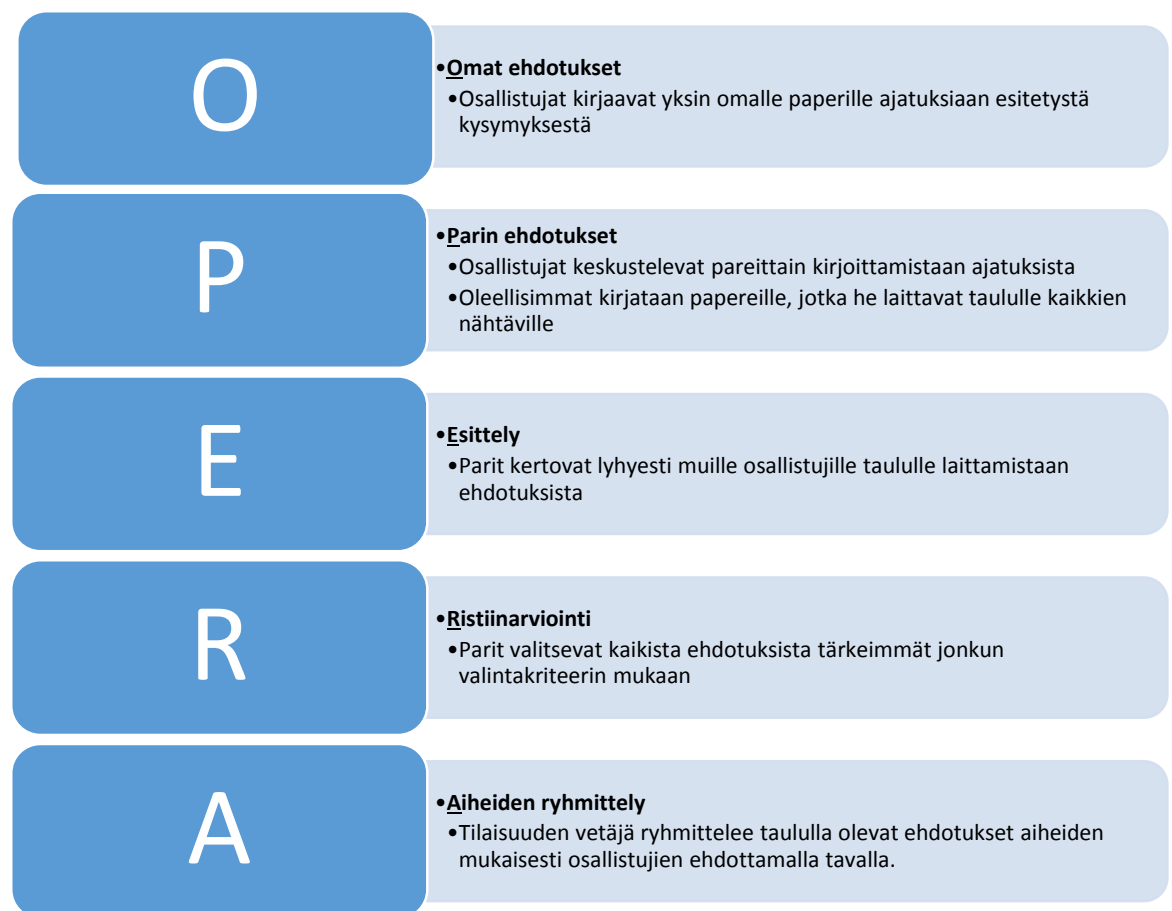
3.2 Kehittämisen menetelmät

Tuplatiimi on osallistava ryhmätyömenetelmä, joka perustuu luovuuden ja systemaattisuuden yhdistämiseen ja jonka avulla voidaan kerätä eri henkilöiden ideat ja

tiedot sekä yhdistellä niistä ratkaisut, joihin kaikkien on helppo sitoutua (Gustafsson, Helin, Leskelä & Mantere 1998, 8)

Tuplatiimi-menetelmää on alun perinkin käytetty ongelmanratkaisumenetelmänä organisaation kehittämisessä mutta yhtä lailla menetelmä soveltuu jokapäiväisten palaverien tehostajaksi. Menetelmän avulla kaikki osallistujat ovat aktiivisesti mukana koko tilaisuuden ajan, ajankäyttö on tehokasta, syntyneet näkemykset ovat jäsenyntyneitä, kokous tai tilaisuus päättyy lopputulokseen johon kaikki osallistujat ovat sitoutuneita. (Slåen & Mantere 1999, 13-14).

OPERA on yhden vaiheen tuplatiimi, jota voidaan käyttää erikseen (Gustafsson ym. 1995, 8). Työtavan ytimenä on yksinkertainen menettely, jonka avulla osallistujien erilaiset yksittäiset näkemykset heille tärkeästä kysymyksestä kootaan yhteiseksi näkemykseksi ja päätökseksi siitä, miten asiassa edetään (Slåen & Mantere 1999, 16.) (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Opera-menetelmä (mukaellen Slåen & Mantere 1999).

Helinin (2009) mukaan OPERA kehitettiin, koska Tuplatiimi-tilaisuuksista kaivattiin lyhyempää versioita. OPERA on se Tuplatiimi-prosessin ydinprosessi, jolla jokainen päävaihe voidaan suorittaa. Tuplatiimi-prosessi jaettiin osiin sillä joskus riittää pelkkä analyysi, joskus pelkkä ideointi, joskus se, että luodaan joku käytännön ratkaisu. OPERA -prosessin avulla jokaiseen vaiheeseen pystytään synnyttämään samantyylinen divergenssi / konvergenssi vaiheistus.

3.3 Haastattelu kehittämisen välineenä

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun idea on pelkistetyn yksinkertainen eli joku (haastattelija) esittää kysymyksiä henkilölle (haastateltava) koskien tämän mielipiteitä, ajatuksia ja faktoja liittyen tutkimusongelmaan. Haastattelun kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin, joilla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan. Tarkoituksena on siis pyrkiä valottamaan ja saamaan tietoa varsinaisista tutkimuskysymyksistä. Pelkästään tutkimuskysymyksen esittäminen tutkittaville ei tuota ratkaisua (Kananen 2008, 73.) Tieto rakentuu haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta (Kvale & Brinkmann 2009, 2).

Haastattelun etuina voidaan pitää esimerkiksi subjektiivisuutta, jossa haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia kysymyksiä mahdollisimman vapaasti. Tällöin ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. Saatavien tietojen syventäminen onnistuu, koska esitetyille mielipiteille voidaan pyytää perusteluja, samoin mahdollisuus selventää vastauksia (Hirsijärvi & Hurme 2011, 35). Opinnäytetyön kohdeorganisaatio, jonka toimintaa tarkasteltiin, muodostui haastatelluista henkilöistä. Haastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä tuntui siksi luontevalta.

Tutkimusmenetelmänä haastatteluun liittyy myös ongelmia. Haastattelijan tulisi olla kokenut ja riittävät taidot omaava henkilö. Ylipäätään haastattelijan rooliin ja tehtäviin pitäisi kouluttautua. Haastattelu on aikaa vievää, haastatteluista sopiminen, haastateltavien etsiminen sekä varsinainen toteutus vievät aikaa, litteroinnista nyt puhumattakaan. Ominaista haastattelulle on myös monien virhelähteiden määrä, jotka johtuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin kuten haastattelijan tai-

pumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineiston analysointi voi olla vaikeaa, koska valmiita malleja ei ole (mts. 35.)

Opinnäytetyössä tehdyt haastattelut nähdään asiantuntijahaastatteluina. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluissa haastateltavilta henkilöiltä on pyritty hakemaan tietoa työssä tutkittavasta prosessista tai ilmiöstä. Kiinnostuksen kohteena ei siis ole asiantuntija sinänsä vaan henkilöä on haastateltu häneltä oletettavasti löytyvän tiedon perusteella. Asiantuntijahaastatteluun valittujen haastateltavien valinta perustuu yleensä heidän instituutionaaliseen asemaansa tai muuhun osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 373 - 374).

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona. Menetelmä tunnetaan myös puolistandardoituna haastatteluna. Yksioikoista tapaa erottaa puolistrukturoitu haastattelu ei kuitenkaan ole ja lähteestä riippuen samalle haastattelutavalle voi löytää hyvinkin erilaisia nimityksiä. Eskola & Suoranta (1998, 87) erottavat puolistrukturoidun haastattelun strukturoidusta haastattelusta siten, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja ja haastateltava saa vastata omin sanoin, kun taas strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys ovat kaikille samat sekä vastausvaihtoehdot ovat valmiit.

Hirsjärvi & Hurme (2011, 47) mukaan Robson (1995) on määritellyt puolistrukturoidun haastattelun siten, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Joka tapauksessa puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lukkoon lyöty, mutta ei kaikkia.

Kirjallisuudessa teemahaastattelua voidaan pitää nimenä puolistrukturoidulle haastattelulle kuten Hirsjärvi & Hurme (2011, 47) tai erottaa teemahaastattelu kokonaan omaksi haastattelulajikseen Valli & Aaltola (2015, 29) ja Eskola & Suoranta (1998, 87). Teemahaastattelulla tarkoitetaan teemoihin perustavaa haastattelua, jossa haastateltavan kanssa läpikäytävät aihealueet eli teemat on ennakkoon määritelty. Esikuvana tälle haastattelun lajille voidaan pitää fokuoitua haastattelua eli kohdennettua haastattelua, tosin sillä erotuksella, että teemahaastattelussa yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tietyn kokeellisesti aikaansaadun

yhteisen kokemuksen sijaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48). Merton, Fiske & Kendall kertovat kohdennetun haastattelun eroista muihin haastattelutyyppeihin nähden. Ensinnäkin kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tässä tapauksessa yhteiskuntatieteilijä on jo alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tästä tehdyn perusteella hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista tilanteessa olleille ja hän kehittää haastattelurungon. Itse haastattelu kohdennetaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on siis ennalta analysoinut (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3-4).

Kansainvälisestä kirjallisuudesta ei löydy suoraa synonyymia suomenkieliselle termille ”teemahaastattelu”. Patton (1990, 280) nimeää tämän tyyppisen haastattelun nimellä ”the general interview guide approach”. Tietenkin samalla tavalla toteutettuja haastatteluja varmasti tehdään muuallakin. Teemahaastattelun vahvuus on nimenomaan siinä, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Asioiden merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelu etenee teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan.

Teemahaastattelu ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu, mutta siitä puuttuu myös strukturoidulle haastattelulle tyypilliset kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu voidaan käsittää puolistrukturoiduksi haastatteluksi siksi, että haastattelun aihepiirit, eli teemat, ovat kaikille samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset ja jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Teemahaastattelu on menetelmänä tutkimuksellisesti sitoutumaton, se ei edusta sen enempää kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusta. Se antaa tekijälleen vapauksia, koska sitä ei ole niin tarkkaan määritelty. Kehittämistyössä, jossa yhteisön jokainen jäsen haluaa kehittää yhteisön tai oman organisaationsa toimintaa, tämä on oiva keino antaa haastateltavien tuottamalle materiaalille syvempää merkitystä. Kehittämistyöhön, jossa ongelmille haetaan myös ratkaisuja, teemahaastattelu sopii mainiosti. Tutkimuksen purkaminen ja analysointi on toki työlästä.

4 Kehittämisprosessin syventäminen OPERA:lla

Kehittämisspäivän ideana oli tuottaa osallistujien toimesta materiaalia suhteellisen nopealla aikataululla ja varsinkin tehokkaasti. Keski-Suomen pelastuslaitoksella esimiesportaan (ensihoitopäällikkö, ensihoitomestarit ja ensihoitoesimiehet) yhteisiä kokoontumisia on haastavaa järjestää. Tämä johtuu työvuorosuunnittelusta, koska esimiehet tekevät myös operatiivista työtä, täytyy operatiivinen toiminta aina turvata esimiehen poissa ollessa. Toisin sanoen esimiehen ollessa kokouksessa, jonkun on istuttava ambulanssissa hänen sijastaan. Joka tapauksessa kehittämisspäivän järjestäminen onnistui. Jotta päivästä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, tuli siihen valmistautua etukäteen ja antaa myös osallistujille mahdollisuus orientoitua asiaan ennen kehittämisspäivää. Kehittämisspäivän toteuttaminen tapahtui seuraavasti:

- Ongelmien kartoittaminen etukäteen eli ennakkokysely osallistujille sähköpostilla
- Kehittämisspäivän tutkimuskysymyksen muodostaminen ennakkokyselyn vastausten perusteella
- Varsinainen kehittämisspäivä OPERA-metodia hyödyntäen
- Kehittämisspäivänä saatujen tulosten jäsentely ja kehitystyön jatkosuunnitelmat

4.1 Ennakkokysely kehittämisspäivän osallistujille

Kehittämisspäivään osallistujille lähetettiin ennakkokysely ennen varsinaista kehittämisspäivää. Tarkoituksena oli orientoida osallistujia päivän antiin. Toinen merkittävä seikka oli ensihoito-organisaation kehittämiskohteiden esille tuominen ensimmäistä kertaa. Jotta kehittämisspäivänä tehdystä OPERA:sta saataisiin mahdollisimman paljon irti, oli järkevää muodostaa vain yksi tutkimuskysymys, johon OPERAN avulla haettaisiin vastauksia. Ongelmana kuitenkin oli, että etukäteen oli vaikea ennakoita haluavatko osallistujat kehittää ensihoito-organisaatiota oman työnsä kautta vai haluavatko he lähestyä kehittämistehtävän kohteena olevaa organisaatiota kokonaisuutena? Kehittämissajatuksen suhteen ei tehty tässä vaiheessa vielä rajausta vaan osallistujat saivat esittää aiheita vapaasti. Kyseessä sai olla aivan pieni kehitettävä asia tai todella suurikin kokonaisuus, johon osallistuja saattoi toivoa muutosta. Tässä tilanteessa päädyttiin lähettämään ennakkokysely, jossa vastaajat vastaavat kahteen kysymykseen (ks. liite 1):

- Mitä asioita haluaisit muuttaa **omassa tehtävässäsi** (mikä kuormittaa, mitä haluaisit tehdä toisin, mitä haluaisit tehdä enemmän, mitä siltä kaipaat)?
- Mitä asioita haluaisit muuttaa **Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa** ja sen toiminnassa?

Tutkimuskysymyksen rakentamiseksi päädyttiin pyytämään vastaukset kysymysmuodossa. Vastaajia siis pyydettiin tekemään kysymyksiä kehittämiskohteistaan:

- Osallistun aivan liikaa kokouksiin → ”miten kokousten määrää voisi supistaa?” (oman työn kehittäminen)
- Henkilöstön vaihtuvuus on suuri ->”miten vaihtuvuutta voisi vähentää?” (organisaation kehittäminen)

Vastausten kysymysmuotoa voidaan perustella niiden yhtenäisellä lausemuodolla. Jokaisen kehittämiskohteen ollessa samassa muodossa on niiden vertailu helpompaa ja niistä on helpompi etsiä yhtäläisyyksiä (Mäkelä 2015).

Ennakkokysely toimi ennakkotehtävänä ennen kehittämispäivää ja siten orientoivana menetelmänä osallistujien aktivoimiseksi kehittämistyöhön. Ennakkokysely tuli palauttaa pari viikkoa ennen kehittämispäivää, jotta vastaukset ehdittiin käymään läpi varsinaisen tutkimuskysymyksen tai tutkimuskysymyksien muodostamiseksi.

4.2 Kehittämispäivän tutkimuskysymyksen muodostaminen

Ennakkokysely lähetettiin ja palautettiin sähköpostilla. Vastausten määrää ei rajattu ja jokainen sai esittää niin monta kehityskohdetta kuin vain halusi. Ainoastaan sellaiset vastaukset pyrittiin rajaamaan ulkopuolelle, joihin osallistujien muodostama ryhmä ei kykenisi yksin löytämään ratkaisua. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työehtoihin ja palkkaukseen liittyvät kysymykset. Vastaajien antamat vastaukset jaoteltiin ammattiryhmittäin (ensihoidopäällikkö, ensihoitomestarit, ensihoitoesimiehet ja työhyvinvointisuunnittelija). Vastaajien esittämiin kehittämiskohteisiin vaikutti myös tämän fyysinen sijaintipaikkakunta Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa. Oman työn kehittämiseen liittyvissä asioissa työpisteen sijainnilla on merkitystä. Jyväskylän keskuspalosella työskentelevien ensihoitoesimiesten ke-

hittämisehdotuksista näkyi selvästi kiireinen työympäristö ja työn organisoimiseen liittyvät haasteet sekä kehittämisehdotukset. Nämä kaksi teemaa hallitsivat Jyväskylän esimiesten esille tuomia kehittämisehdotuksia kollektiivisesti.

Keski-Suomen pelastuslaitos on palveluntuottaja, joka tuottaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tilaamat ensihoitopalvelut. Tähän kuuluu myös koulutusyhteistyö, jossa sairaanhoitopiiri toimii koulutuksesta vastaavana tahona ja Keski-Suomen pelastuslaitos osallistuu koulutuksiin koulutustilojen vuokraajana sekä simulaatio-ohjaajan/kouluttajan työpanoksella ja siitä aiheutuvilla kuluilla. Koulutuksiin liittyvien kehittämiskohteiden määrä oli vastauksissa verraten runsas ja myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyviä kehitysehdotuksia oli joitakin.

Ennakkokysely oli ”vain” orientoiva pohjustus kehittämispäivää varten. Aivan kaikki vastaukset eivät olleet kysymysmuodossa, joten ne piti vielä muokata opinnäytetyön tekijän toimesta kysymysmuotoon. Vastausten määrä pysyi maltillisena mutta niistä oli havaittavissa yhtenäisiä linjoja. Osallistava kehittäminen sopisi siis varmasti kehittämispäivän teemaksi ja OPERA soveltuvaksi työkaluksi. Mikäli kaikki vastaukset olisivat olleet täysin irrallisia toisistaan, olisi organisaation nykytilan hahmottaminen ollut haastavaa. ”Tilannekuva” vaikutti olevan kaikilla osallistujilla samansuuntainen joten vastausten (jotka siis olivat kysymysmuodossa) perusteella voitiin lähteä muodostamaan yhtä tutkimuskysymystä, johon kehittämispäivän OPERA:lla haettaisiin vastaus. Vain yhteen tutkimuskysymykseen päädyttiin, koska haluttiin yksi kattava koko kehittämistyön tarkoituksen avaava kysymys, johon vastaamalla löydettäisiin tärkeimmiksi koetut kehittämiskohteet.

Ennen kysymyksen muodostamista kaikki oman työn kehittämiseen liittyvät vastaukset koottiin vastaajien edustamiin ryhmiin: Jyväskylän ensihoitoesimiehet, maakunnan ensihoitoesimiehet, Jyväskylästä vastaava ensihoitomestari, maakunnasta vastaava ensihoitomestari ja ensihoitopäällikkö. Organisaatiota koskevat kehittämisehdotukset taas koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi vastaajasta riippumatta. Koulutukseen liittyvien kehittämisehdotusten määrä oli siis suurin ja nekin koottiin omaksi ryhmäkseen, lähinnä siksi, että sairaanhoitopiiri ei ole mukana tässä kehittämistyössä mutta koulutus nähtiin selkeästi yhdeksi kehittämiskohteeksi. Koulutuksia ei haluttu kuitenkaan jättää sivuun, koska tämän työn tarkoituksena on nimenomaan löytää

niitä kehittämiskohteita, jotka osallistavilla menetelmillä nähdään tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Piti siis löytää ja muodostaa tutkimuskysymys, joka ei rajaisi esiintuotuja kehittämiskohteita pois.

Tutkimuskysymystä pohtivat opinnäytetyön tekijä ja kehittämispäivän OPERA:n fasilitaattori Tapio Mäkelä JAMK:sta. Saatuja kehittämissuhteita yhdistelemällä ja yhteneväisyyksiä hakemalla muodostettiin yhteneväisyyksiä. Tältä pohjalta muodostettiin kehittämispäivän ja koko opinnäytetyötä ohjaava kysymys:

”Mitä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation toimintamalleja kehittäisit?”

4.3 Kehittämispäivä ja OPERA

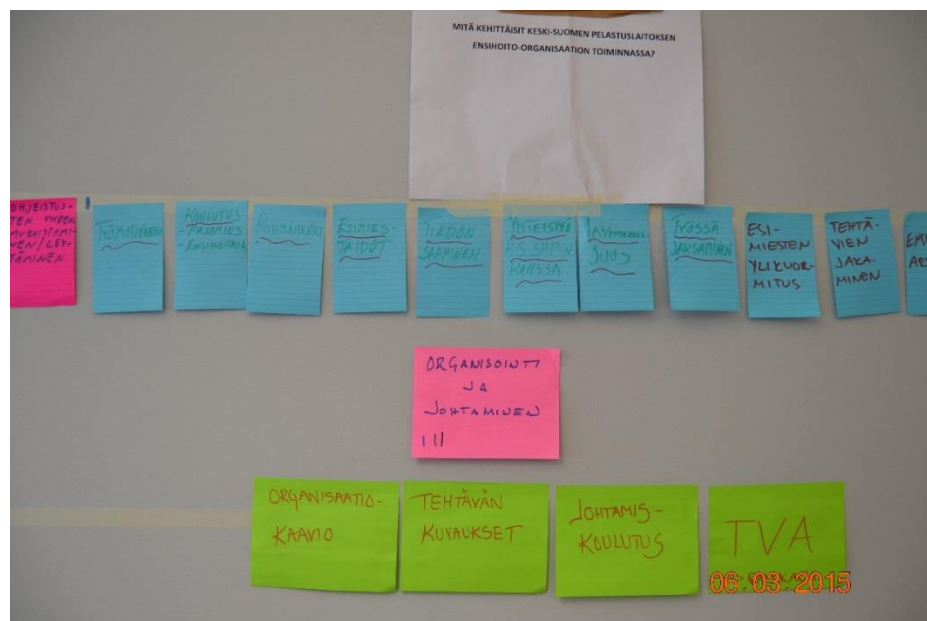
Kehittämispäivän tarkoituksena oli osallistaa ensihoito-organisaation esimiesasemassa olevat henkilöt kehitystyöhön. Päällimmäisenä tarkoituksena tietenkin kehittämiskohteiden löytäminen, joiden kehittämiseen organisaatio ja sen jäsenet voisivat tulevaisuudessa sitoutua. Mukaan kehittämispäivään kutsuttiin myös Keski-Suomen pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnittelija, joka vastasi myös ennakkokyselyyn. Työhyvinvointi on ja tulee olemaan olennainen osa kaikkea työelämän kehittämistyötä, joten käytettävissä oleva substanssi haluttiin hyödyntää. On hyvä saada työhyvinvoinnillista näkökulmaa keskusteluihin vaikka itse OPERA:ssa hyvinvointisuunnittelijan näkemykset ovat samassa asemassa muiden osallistujien kanssa. Asema organisaatiossa ei siis vaikuta OPERA:a hyödynnettäessä lopputulokseen vaan työtavan ytimenä on yksinkertainen menettely, jonka avulla osallistujien erilaiset yksittäiset näkemykset heille tärkeästä kysymyksestä kootaan yhteiseksi näkemykseksi.

Tilaisuus haluttiin pitää yksinkertaisena ja tehokkaana kokoontumisena, joka toimisi alkuna tulevalle kehitystyölle. Kokoontumispaikaksi valittiin JAMK:n Rajakadun toimipisteessä oleva työtila. Tilaisuuden pitäminen työyhteisön omien työtilojen ulkopuolella sekä työyhteisön ulkopuolisen henkilön käyttö tilaisuuden vetäjänä oli omiaan häivyttämään organisaation jäsenten hierarkiarajoja ja antautumaan kehitystyöhön yhtenä tasavertaisena asiantuntijoiden muodostamana ryhmänä.

Tilaisuuden teknisenä asiantuntijana eli fasilitaattorina toimi Tapio Mäkelä JAMK:sta ja opinnäytetyön tekijän toimiessa sisältöasiantuntijana. Tilaisuus aloitettiin esittelyllä, jossa päivän tarkoitus ja tavoite sekä aikataulu käytiin alustavasti läpi. Tämän jälkeen siirryttiin kysymyksen asetteluun eli siihen peruskysymykseen mihin osallistujat omaa asiantuntijuuttaan hyödyntäen vastaavat:

Mitä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation toimintamalleja kehittäisit?

Ensimmäiseksi jokaisen tuli vastata kysymykseen itsenäisesti eli he laittoivat omia ajatuksiaan paperille noin viiden minuutin ajan (ks. kuvio 4). Tämä oli samankaltaista työtä kuin ennakkokyselyssä sillä erolla, että nyt haettiin selkeitä yksinkertaisia vastauksia (kehitysehdotuksia) yhteen kysymykseen. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin pareihin ja parit esittelivät toisilleen omat esityksensä kehittämiskohteiksi. Tämän jälkeen parit keskustelivat näistä kehittämiskohteista ja valitsivat yhteistyössä mielestään viisi parasta kehittämiskohdetta. Nämä viisi kehittämiskohdetta kirjattiin jokainen omalle tarralapulleen. Jokainen pari asetti nämä viisi kehittämiskohdetta kaikkien nähtäväksi ja esitteli ajatuksensa näistä. Kaikki tarralaput laitettiin pitkäksi jonoksi kaikkien osallistujien nähtäville (ks. kuva 1).



Kuva 1. OPERA:n tuottamia kehittämisehdotuksia.

OPERA:a jatkettiin siten, että kahdesta parista muodostettiin neljän hengen ryhmät. Jokainen ryhmä alkoi työstää niitä kymmentä kehitysehdotusta, jotka parit : OPERA:n aiemmassa vaiheessa pari nostivat esille (ryhmä muodostui siis kahdesta parista ja koska jokainen pari esitti viisi kehityskohdetta jäi kahden parin eli neljän hengen ryhmän käsiteltäväksi 10 kehityskohdetta). Jokaisen ryhmän tuli valita kymmenestä kehittämiskohteesta mielestään neljä parasta.

Seuraavaksi tilaisuuden vetäjän, fasilitaattorin, johdolla jäljelle jääneet kehittämisskohteet jäsenellään ryhmiksi kaikkien osallistujien avustuksella. Tässä OPERA:ssa kuusi jäljelle jäänyttä kehittämiskohdetta olivat:

- Visio/missio
- Organisointi ja johtaminen
- Työhyvinvointi
- Tiedonkulku
- Yhteisöllisyys
- Koulutukset

Nämä kehittämiskohteet pitävät sisällään niitä pieniä ja suuria asioita, joita pitää ratkaista sekä kehittää, jotta kehitystyö onnistuisi ja olisi sellaista jota kollektiivisesti halutaan. Näistä esitetyistä kehittämiskohteista muodostetuista ryhmistä käytetään tässä raportissa myöhemmin myös nimeä viitekehykset.

Kokeilumielessä haluttiin vielä selvittää mitkä ryhmät näistä kuudesta voidaan katsoa kaikista tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Tämä tapahtui siten, että fasilitaattori määräsi viisi henkilöä suorittamaan kävelyn, jossa jokaisen tuli antaa kolme ääntä/panosta tärkeimmiksi kehityskohteiksi katsomilleen viitekehysille. Kaikki kolme ääntä/panosta sai antaa joko samalle viitekehyselle tai sitten jakamalla niitä yhdelle tai kahdelle muulle (ks. kuva 2).



Kuva 2. Työhyvinvointi, organisointi ja johtaminen sekä visio koettiin tärkeimpinä kehittämiskohteina.

OPERA:n läpiviemiseen tarkoitettu aika oli jo lopussa mutta edelleen kokeilumielessä päädyttiin vielä hakemaan ratkaisuja jäljelle jääneisiin viitekehyksiin. Muodostettiin kolme neljän hengen ryhmää, joista jokaisen ryhmän tuli ehdottaa konkreettisia toimenpiteitä välittömiksi toimiksi, joilla niitä voitaisiin parantaa (ks. taulukko 2).

Työhyvinvointikyselyn tulosten kunnollinen analysointi ja toimenpiteet kyselyn tulosten perusteella	Organisaatiokaavio (koko KSSHP:n alueelta, ei vain Keski-Suomen pelastuslaitoksen osalta)	Integraatio muun terveydenhuollon kanssa
Visio/missio, perustetävän tulisi olla kaikille selvä	Tehtäväkuvauksien tekeminen	Yhteistyön parantaminen (pelastusensihoito, työntekijä-tesimiehet, KSSHP)
Työpaikkakokousten järjestäminen	Johtamiskoulutus	Ammattitaitoinen yhdenmukainen henkilöstö
Fyysisen toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen	TVA:n laatiminen	

Taulukko 2. Kehitysehdotuksia OPERA:n pohjalta löydettyihin viitekehyksiin

4.4 OPERA:n tulokset ja niiden jäsentely ja kehitystyön jatkosuunnittelu

OPERA:n avulla löydettiin ja muodostettiin kuusi ryhmää eli viitekehystä, joita Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation tulisi kehittää. Tilaisuuden lopussa näistä kolmeen haettiin jopa ratkaisuja, joskin varsin nopealla aikataululla. Olisiko tämä riittävä pohja kehittämistyölle? Kenen kehittämistyöstä pitäisi vastata? Tai kenelle vastuu kuuluu niissä asioissa, jotka nousivat esille? Haluaisiko joku itse ottaa enemmän vastuuta?

Taulukosta 2 voidaan päätellä, että viitekehysten sisältämät kehitysehdotukset eivät välttämättä ole ideaalisimmalla paikalla. Vaikutti siltä, että kehitettävien kohteiden muodostama kokonaisuus on paljon merkittävämpi kuin vain kolmen kehittämiskohteen muodostama kokonaisuus. Avoimia kysymyksiä oli paljon, eikä nopea kehitystyö välttämättä ole järkevä ratkaisu, ennen kuin niiden sisältämä problematiikka on avattu kunnolla.

Tässä vaiheessa työtä ei ollut järkevää heittää ”romukoppaan” osaa esiinnousseista kehittämiskohteista vaan ennemminkin selvittää vielä syvemmin, millaista kehitystyötä organisaatiossa voitaisiin tehdä ja millaisen kokonaisuuden kaikki kehittämispäivänä tuotettu materiaali muodostaisi.

Kehittämispäivänä muodostettiin kuusi viitekehystä, joita tulisi kehittää. Päädyttiin tutkimaan näitä viitekehäksiä siten, että kaikki kehittämispäivänä tuotettu materiaali, alkaen osallistujien omista ajatuksista ennen parityöskentelyä, hyödynnettäisiin vielä uudestaan. Jokainen näistä kehitysehdotuksista sijoitettaisiin niiden kuuden viitekehysten alle, johon niiden voitiin katsoa kuuluvan. Tätä työtä tehdessä havaittiin, että ”Tiedonkulku”-viitekehysten alla olevat kehittämissuositukset sopivat varsin hyvin ”organisoinnin ja johtamisen”-viitekehysten alle. Näin ollen kehittämiskohteita eli viitekehäksiä jäi jäljelle viisi kappaletta. (ks. liite 5).

Näiden viiden viitekehysten alle sijoitettiin siis kaikki kehittämispäivänä tuotettu materiaali. Sijoittelu tapahtui manuaalisesti. Esimerkiksi joku kehittämispäivän osallistuja näkee ”tehtävien jakamisen” tärkeänä kehittämiskohteena. Minkä viitekehysten alle se kuuluu? Organisoinnin ja johtamisen, visio/missio, työhyvinvoinnin, koulutuksen vai yhteisöllisyyden? ”Tehtävien jakaminen” on organisointia, joten se on sijoitet-

tu ”organisoinnin ja johtamisen”-viitekehyksen alle jne. Tällä menetelmällä kaikki tuotettu materiaali sijoitettiin viiden viitekehyksen alle.

Miten jatkojalostaa näitä viittä eri kehittämiskokonaisuutta? Haluttiin selvittää kehittämiskohteisiin liittyviä haasteita. Tiedon syventämiseksi tuli löytää tarkoituksenmukaisin tutkimusmetodi. Koska lähitulevaisuuteen ei ollut mahdollista järjestää uutta kehittämispäivää ja eikä kehittämispäivän pohjalta kerätty materiaali ollut kovin syvällistä, päädyttiin tekemään haastattelut kaikille kehittämispäivään osallistuneille henkilöille. Jokainen saisi vielä tuoda esiin tärkeimmiksi kokemiaan kehittämiskohteita sekä antaa niistä kehittämisehdotuksia. Kaikki kehittämispäivänä esiinnousseet kehittämiskohteet oli jo sijoitettu viiden viitekehyksen alle, joten ne oli helppo saattaa kaikkien nähtäväksi. Samalla haastateltavat pääsisivät myös arvioimaan onko opinnäytetyön tekijä sijoittanut ne heidän mielestään oikeaan paikkaan. Lopulta voitaisiin verrata pysyivätkö kehittämiskohteet samoina heti alkukyselystä lähtien vai onko osallistavan kehittämisen ohessa tapahtunut muutoksia matkan varrella.

5 Kehittämisprosessin syventäminen haastattelulla

5.1 Haastattelujen toteutus

Kehittämispäivän ja haastattelujen välinen aika venyi melko pitkäksi, jopa kahdeksaan kuukauteen, mikä oli selvästi toivottua enemmän. Keski-Suomen pelastuslaitoksen pitkäkö kesälomakausi oli yksi tekijä, samoin opinnäytetyön jatkosuunnittelu vei aikaa. Kaikkia kehittämispäivässä mukana olleita ei päästy haastattelemaan vaan kaksi henkilöä puuttui kehittämispäivässä mukana olleiden henkilöiden joukosta. Haastatteluja tehtiin yhteensä 11 kpl ja niiden pituus rajattiin etukäteen maksimissaan yhteen tuntiin. Haastattelut tehtiin anonyymisti. Aivan kuten OPERA:ssa muodostettiin kollektiivinen näkemys kehitettävästä aiheesta, haluttiin myös haastatteluissa toimia samoin eli ilman haastateltavan asemalle organisaatiossa ei annettu painoarvoa vaan näkemykselle. Haastattelut tehtiin sattumanvaraisessa järjestyksessä, lähinnä haastateltavien aikataulujen mukaan. Jokainen haastateltu pystyi myös esittämään mielipiteensä miten kehittämiskohteita tulisi käytännössä kehittää ja kenen

vastuulle kehittämistyö kuuluu. Haastateltaville lähetettiin etukäteen saate, jossa haastattelusta kerrottiin (ks. liite 2). Ennen haastattelun alkua kehittämispäivän kulku ja tulokset käytiin vielä nopeasti läpi.

Jokaisen haastattelun teema oli seuraava:

- Haastateltava valitsee 5 – 10 mielestään keskeisintä kehittämiskohdetta kehittämispäivänä esiinnousseista kehittämiskohteista
- Jokaisesta esitetystä kehittämiskohteesta haastateltava määrittää sen sisältämän haasteen tai ongelman
- Tämän jälkeen haastateltava esittää mielipiteensä miten valitsemaansa kehittämiskohdetta kehittäisi tai ratkaisisi mainitsemaansa ongelman
- Kehittämiskohteesta riippuen voitiin myös kysyä kenen vastuulla kehittämistyö olisi
- Muut tarkentavat kysymykset tai kehittämis ehdotukset jne.

Haastattelumetodin nimeäminen oli vaikeaa sillä haastattelussa oli piirteitä strukturoidusta, puolistrukturoidusta ja teemahaastattelusta. Rajan veto varsinkin puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välillä oli vaikeaa, toisaalta myös lähdekirjallisuudessa näiden erottelu oli hyvin erilaista. Teemahaastattelu on ehkä ominaisin termi kuvaamaan tehtyjä haastatteluja. Kysymysten muoto oli kaikille sama ja henkilöt valitsivat itse tärkeiksi kokemiaan kehityskohteita kehittämispäivänä esiinnousseiden kohteiden joukosta. Se miten haastateltavat halusivat valitsemiaan kehittämiskohteita kehittää, oli täysin itsenäistä ajattelua ilman mitään valmista pohjaa, mutta toki liittyi haastattelun teemaan.

Haastattelujen tekeminen on työlästä puuhaa. Haasteita matkan varrella riitti. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen haastatteluja ei päästy tekemään kovinkaan pian kehittämispäivän jälkeen. Jokainen haastateltava joutui palauttamaan mieleen kehittämispäivän agenda. Ideoita ja kehittämis ehdotuksia saatiin kuitenkin paljon, kaikki viitekehyksissä olleet kehittämispäivänä kehittämiskohteiksi esitetyt asiat saivat kannatusta. Yhteensä haastatteluissa nousi esille 58 erilaista kehittämiskohdetta. Monien kehittämispäivänä esiinnousseiden kehittämiskohteiden sisältö muistutti jotain toista kohdetta. Haastattelussa nämä kaikki olivat siis valittavissa mutta analysointivaiheessa niitä yhdisteltiin vielä osaksi isompia kokonaisuuksia.

Haastattelumateriaalin määrä oli varsin suuri. Haastattelut on analysoitu tämän opinnäytetyön lähtökohdista, kehittämiskohteiden löytämisestä, mutta tulevassa

jatkokehitystyössä siitä on varmasti hyötyä. Se tarjoaa kehittämiskohteiden löytämisen lisäksi paljon organisaation tuottamaa ratkaisukeskeistä tietoa.

Jos haastattelumateriaali oli laaja, niin oli myös sen litterointityö. Litterointi vaatii paljon aikaa. Tosin tämän työvaiheen jälkeen varsinaisen analyysin tekeminen on paljon helpompaa, koska asioita on helppo käydä läpi uudestaan. Moni kehittämiskohde sai toivottua syvällisempää tietoa haastattelujen avulla. Tämän syvällisemmän tiedon uudelleen hyödyntäminen olisi toivottavaa.

5.2 Haastattelujen sisällönanalyysi

Laadullisen teemahaastattelun perusteella on päädytty määrälliseen lopputulokseen ja analyysiin. Haastattelut analysoitiin viitekehysittäin. Haastateltavien kokonaismäärä on 11, mikä muodostaa painokertoimen, johon haastateltavien esiin nostamia kehittämiskohteita verrattiin. Analyysi on esitetty pylväsdiagrammi-muodossa. Pylväissä olevat numerot tarkoittavat sitä, kuinka moni haastatelluista 11 henkilöstä katsoi sen tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Yksittäinen kehittämiskohde katsottiin keskeiseksi jos kolme tai useampi haastateltava nosti sen esille. Keskeisimmiksi koetuista kehittämiskohteista etsittiin vielä kehittämistyötä tukevaa tietoa haastattelumateriaalista. Haastattelut on tehty anonyymisti dokumentoitu aineistossa juoksevilla numerolla 1-11. Alkuperäinen haastattelumateriaali on opinnäytetyön tekijän hallussa.

5.2.1 Organisoinnin ja johtamisen viitekehys haastatteluissa

Organisoinnin ja johtamisen viitekehys katsottiin kaikista eniten kehittämistä vaatineeksi viitekehykseksi. Eniten kehittämistarvetta koettiin olevan esimiesten roolin vahvistamisessa, tiedottamiseen ja tiedonkulkuun liittyvissä ongelmissa (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Organisoinnin ja johtamisen kehittämiskohteet.

Aineiston mukaan haastateltavat näkivät esimiesten roolin vahvistamisen tärkeäksi. Ensihoitoesimiesten nähtiin kantavan esimiesvastuuta ilman kunnollista tehtävän vaatimaa mandaattia. Lisäksi ensihoitoesimiesten asema organisaatiossa koettiin epäselväksi.

Välillä tuntuu siltä, et jos täällä sanoo jotain niin sitten tulee soitto Jyväskylään ja sitten tehdään toisella tavalla, että jos mä päätän täällä, että huomenna vaihdetaan renkaat niin se pitää sitten olla, että siihen päätökseen pitää saada myös tuki ylempää. Mutta mun mielestä ne hommat on kuitenkin toiminu, ja jos on ollut jotain kysyttävää niin kyllä ne vastaukset on saanu.

Haastateltava 10

Esimiesten roolin vahvistaminen (olisi tärkeää) ja nyt tarkoitan ensihoidon esimiehiä ja tämä ajatus virinnyt lähinnä siitä, kun on käynyt yksittäisiä vuoroja tekemässä asemalla, missä myös pelastajat osallistuvat ensihoitoon niin siellä tuntuu, että pelastajat kuuntelee pelkästään näitä pelastustoimen esimiehiä ja mestareita ja se ensihoidon esimies siivutetaan aivan täysin. Se on ollut oikeastaan hyvin silmiinpistävä..

Silmiinpistävä ongelma, että lähinnä itseä olis tosissaan tympäissyt, jos olisin esimiehenä siellä ja siinä tilanteessa, että antaisin hommia ja sitten todetaan, että täytyy lähteä kysymään tuolta paloesimieheltä, että kuuluuko tuo minun hommiini vaikka pelastaja on sille päivää sitoutettu ja ymmärtääkseni myöskin ensihoidon puolelta hänelle sille päivää myöskin se palkka ja kaikki muukin tulee, että..

Haastateltava 2

Ei olla esimiehiä, ollaan enemmän noita happipullojen tilaajia, lääkkeitten tilaajia ja kaappien ylläpitäjiä ja se semmonen niinkun, me ollaan vähän semmonen vastaava ensihoitaja resurssi eli pidetään autot liikkeellä ja pidetään tavaraa kaapissa, mutta sitä sellasta hallinnollista esimiestyötä ei oo oikeestaan ollenkaan.

Haastateltava 8

”Se ois niin sanotusti mukava tietää, että mitä kaikkea meidän rooliin niinkuin kuuluu, ehkä ne pitäisi selkeyttää. Selkeyttää.”

Haastateltava 4

Esimiesten roolin vahvistaminen ei haastateltavien mielestä ollut mitenkään ylivoimainen haaste ratkaistavaksi. Asioita pitäisi vain alkaa toteuttamaan ja tehdä esimiesten rooli kaikille selväksi. Jokainen asiaan kehitystä halunnut haastateltava kykeni nimeämään keinoja esimiesten roolin vahvistamiseksi.

No niille pitäis antaa vähän enempi valtaa tietyissä asioissa ehkä ja sitten sitä, sitten myös tota työaika tehtäviensä hoitamiseen, siihen esimestehtävien hoitamiseen, ehkä se on sitä, enemmän se on sitä niitten vallasta ja vastuualueista ehkä että sitä keskustelua on myös käyty ensihoitomestareiden kanssa, että niille pitäis antaa vähän selkeämpi esimiesrooli, että niitten pitäis päästä päättämään, no en nyt oikein nyt ihan tarkkaan tiedä mitä ne asiat sitten olis, mutta sitä on varmaan pohdittukin, että mitä asioita sinne pitäis viedä esimiesten päätettäväks, mikä vahvistais niiden roolia.

Haastateltava 5

Tiedonkulkua voidaan pitää lähes aina sellaisena asiana, johon kaivataan parannusta. Yleisesti tiedonkulkuun ja tiedottamiseen liittyvät haasteet nähtiin tiedon saavuttamisen vaikeutena. Tietoa lähetetään riittävästi, jopa liikaakin, mutta se ei saavuta

kaikkia. Tiedottamisen ja tiedonkulun tueksi kaivattiin jonkinlaista uutta foorumia, johon olennaisin tieto keskitettäisiin, niin että oleellimmat tiedotettavat asiat olisivat sieltä saavutettavissa.

Kyllä varmaan (tietoa) lähetetään liikaa turhaa ja sitten voi olla, että tällaiset tärkeät hukkuu siihen tietotulvaan ja sieltä sitten jos nyt alkaa rönsyilemään niin kuka sieltä sitten kaivaisi sen tärkeän tiedon esille, että taas missä foorumissa sieltä sähköpostista kaivettaisi ne tärkeät asiat esiin, niin ehkä sitäkin voisi miettiä. Nimittäin kyllä sitä sähköpostia tullaan lähettämään liikaa aina ja se ei varmasti tule vähenemään sieltä millään konstilla. Mut kuka sieltä kaivaa sen tärkeän tiedon esiin?

Haastateltava 4

Ei siinä (tiedonkulussa) nyt varmaan mitään isompaa ongelmaa, ehkä sellainen, että maakunnassa esimies ei ole jatkuvasti työvuorossa, vaan on silloin paikalla, kun se omiin vuoroihin osuu kohdalle. Valtaosa työvuorosta on sellaista, että ensihoitajat keskenään asemalla ja sähköposti on varsin verraton niille, jotka sitä käyttää. Mutta taas niille, jotka eivät sitä käytä ovat herkästi tiedosta paitsi ja ehkä ensihoitajien keskuudessaakin tarvittaisiin sitten näillä asemilla, missä sitä päiväaikaan ensihoidon esimiestä ei ole paikalla tarvittaisiin sellainen tietynlainen vastuuttaminen, että se tieto saadaan kulkemaan sitten jokaiselle ensihoitajalle.

Haastateltava 2

Riittävän tiedon jakaminen vaikutti olevan ristiriitainen käsite. Tietoa ei saisi lähettää liikaa, mutta siitä ei saisi jättää ketään paitsi.

Tiedottamisen ja tiedonkulun tueksi kaivattiin jonkinlaista uutta foorumia, johon olennaisin tieto keskitettäisiin, niin että oleellimmat tiedotettavat asiat olisivat sieltä saavutettavissa. Yleisesti sähköposti katsottiin välttämättömäksi työkaluksi, mutta kaikkea sillä ei voi korvata. Tiedottamista ja tiedonkulkua katsottiin voivan parantaa yhteisillä palavereilla, myös esimiehen suullisesti levittämänä. Viikko- tai kuukausitiedote nousi myös esiin mahdollisena ”uutena” tiedotusfoorumina. Säännöllisin väliajoin tehtävä tiedote, jotka ensihoitoesimiesten toimesta laitettaisiin esim. ilmoitustaululle.

”Tietysti tällöinen monitoimipaikkainen organisaatio niin sen tiedon jakaminen voi olla hankalaa, mutta kyllä se mun mielestä joillakin palavereilla pitäis saada muuta-kin tiedottamista kun sähköposti.”

Haastateltava 10

Joku sellanen (tiedotusfoorumi), että tärkeimmät asiat saisi poimittua sieltä tietotulvasta. Ensihoitoesimiehetkin voisi tietyt asiat poimia sieltä sähköposteista ja sitten ne tuotaisi julki jollakin tapaa, onko se sitten joku apeli vai joku viikkotiedote ensihoitajille.

Haastateltava 4

Osallistavia projekteja, kuten muutakin kehittämistyötä, kannatettiin ja haluttiin. Samaan asiayhteyteen voidaan liittää kehityskohteenä myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Yhteistä näille kaikille em. kehityskohteille oli, etteivät haastateltavat kokeneet niitä olevan juuri lainkaan tai ne jäivät kesken.

”Ongelmahan on, että niitä (työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia) ei ole. Toisivat varmaan mielekkyyttä ja niiden kautta me-henkee ja positiivisuutta itse työntekoon, sitä jaksamista ja toisaalta taas kehittäisi tuota ensihoitotoimintaa.”

Haastateltava 4

Aloitetaan joku projekti , mutta aina kun se projekti loppuu niin sit se loppuu siihen päivämäärään. Sitä ei niinkun saada käyttöön sitten.

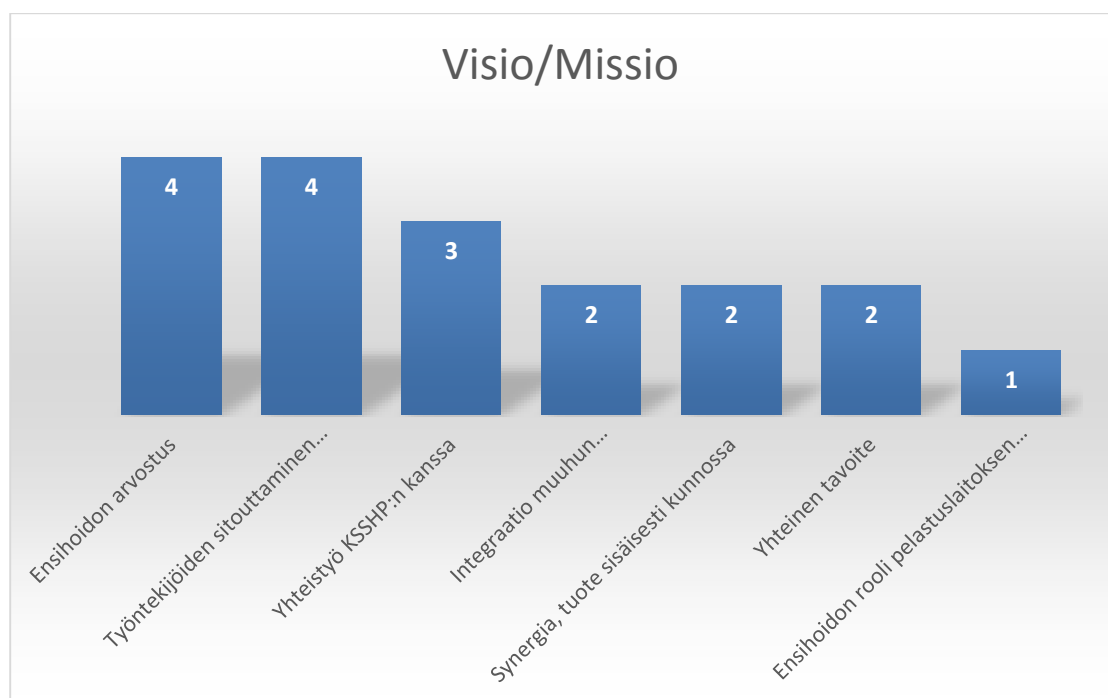
Haastateltava 7

Kyl mä toivoisin, että meillä ois, ois niinkun resurssia, työaika irrottaa niitä sieltä pois ja laittaa sivuun päivittäisestä työstä ne tekis jotain, niillä ois tietty projekti ja projektin jälkeen vastuu siitä, että se esitellään, jalkautetaan ja sitten se analysoidaan jonkunajan kuluttua ja sit ne ois kuitenkin jatkuvia. Toki se tarkoittaa sitä, että myös ihminen sitoutetaan siihen, ihmiset on halukkaita tekemään sitä, palkkausasiat selvitetään, mutta kyllä mä luulen, että se on mahdollista.

Haastateltava 7

5.2.2 Ensihoidon haasteellinen missio

Kehittämispäivän perusteella visio/missio-viitekehikseen sijoitetut kehittämiskohteet olivat toinen selvästi kehittämistä vaativa asiakokonaisuus. Tärkeimpänä yksittäisenä kehityskohteena tässä viitekehyksessä nähtiin ensihoidon arvostus. Työntekijöiden sitouttamista ensihoidon kehittämiseksi toivottiin yhtä paljon. Yhteistyön kehittämien ensihoitopalvelun tilaajan, eli Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa, katsottiin niin ikään tärkeäksi (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Visio/missio ja sen sisältämät kehittämiskohteet

Monet haastateltavat suhtautuivat varsin tunteellisesti ensihoidon arvostukseen sekä ensihoidon rooliin pelastuslaitoksella. Yleisesti koettiin, että Keski-Suomen pelastuslaitoksella on ongelmia ensihoidon arvostuksen suhteen. Haastateltavat kokivat ensihoidon jäävän pelastustoiminnan jalkoihin.

Ensihoito on koettu vähän niinkuin ylimääräisenä kivirekenä, jota on perässä vedetty, kun sitä aikanaan kunnat ovat halunneet, että jos se palolaitos tuottaisi näitä ensihoitopalveluita. Ja se on myöskin ollut eräänlainen painostuskeino, jolla ensihoitajat saatu vähän niinkun hiljaiseksi, että keskittymään enempi siihen pelastuslaitoksen muuhun toimintaan,

että tämä ei ole meidän lakisääteinen tehtävä ja tehdään se mikä meille kuuluu ja tehdään sitten harrastuksia sen jälkeen.

Haastateltava 2

*Mää tulkitsen sen niin, että öö, palomiehet on sankareita, ensihoitajat ajaa kipeitä vaan, että, no, osa ajattelee näin, mutta on myös päinvas-
taisia niitä, ketkä osaa oikeasti arvostaa sitä ensihoitoa, mietin vaan
onko se ensihoidon arvostus tuolla palopuolen johtoportaan riittävän
korkeella?*

Haastateltava 11

*Vaikka nimi on pelastuslaitos nimenomaan niin ei se ensihoito ole mil-
läänlailla siellä suuressa vaikka sen pitäisi olla, se välillä aina muiste-
taan aina mainita sitten, mutta kyllä täällä niin paljon mennään pelas-
tuksen ehdoilla mikä näkyy sitten esim. henkilöstön osaamisessa ja sit-
ten osaamisen kouluttamisen tarpeessa kuinka se priorisoidaan sitten
katsotaanko, että todetaan, että osaamista ei ole, mutta sitten sille ei
lähdetäkään heti tekemään vaan pidetään tärkeämpänä jotain muuta.*

Haastateltava 7

*”Ensihoito pelastuslaitoksella ollut pikkusen niinkuin alisteisessa asemassa pelastus-
toimelle...”*

Haastateltava 5

Haastattelujen perusteella ensihoidon arvostusta voidaan parantaa johtamisella ja lisäämällä ensihoidon näkyvyyttä yhtenä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ydinproses-
sina. Haastateltavat kaipasivat pelastuksen esimiesportaan tukea. Ensihoidon johto-
portaan koettiin pääsääntöisesti arvostavan ensihoitoa.

*Minä lähtisin ratkaisemaan (ensihoidon arvostuksen puutetta) siten, et-
tä pelastuslaitoksen henkilökuntaan kuuluvat päällystöviranhaltijat, et-
tä heille tää kerrotais ja laitoksen johto sen varsin selvästi niinkuin il-
maisisi, että ensihoito on yksi osa-alue, mitä ehdottomasti halutaan
tuottaa jatkossakin ja se on pelastuslaitokselle ei pelkästään kivireki
vaan myös vahva imagon nostattaja, ensihoito on kuitenkin se mikä ka-
tukuvassa ja kaupungilla näkyy. Tärkeää on, että pelastuslaitos on tässä
toiminnassa mukana. Pelastuslaitos on kuitenkin kehittänyt toimintaa
paljon ja siellä on aina ollut henkilöitä, jotka sitä on halunnut tehdä ja
kehittää. Pääseekö tällaiset ihmiset täällä ääneen?*

Haastateltava 2

Ensihoitaja vaan istuu hoitajan paikalla ja hänelle jää lähestulkoon kaikki auton täydentämisestä lähtien ittelleen siis joidenkin pelastajien kanssa, ei kaikkien, niin silti tähän asiaan ei se just se vuorokessu (=ruiskumestari) ei puutu. Tämä ongelma aiheuttaa närää ensihoitajien keskuudessa niin joo, pitäiskö heidän sitten talon ylemmän johdon siten heihin olla yhteydessä tästä asiasta ja sanoa että tää on ollut ja tää on noussut kuitenkin jonkinäköiseksi ongelmaksi niin, näkeekö he ite, että se ois ongelma vai mitenkä on?

Haastateltava 11

Arvostuksen parantaminen ei ole yksinkertainen asia, vaan monen pienemmän kehittämiskohteen summa. Ongelman ratkaisemiseksi haluttiin tunnustusta ja tukea Keski-Suomen pelastuslaitoksen ylimmältä johdolta sekä pelastuksen operatiivisilta esimiehiltä. Yhdeksi ratkaisuksi nähtiin komentotoimiston roolin korostaminen myös pelastajien hallinnollisina esimiehinä, jolloin pelastajien toimintaan ja osaamiseen sekä toimimiseen ensihoitotehtävissä voitaisiin puuttua ensihoito-organisaation sisältä, ei pelastuksen organisaation kautta. Pahimmillaan yhteistyöongelmat ensihoidon ja pelastuksen välillä heikentävät koko ensihoitopalvelun tasoa. Tätä voitaisiin korjata jo pelkällä keskusteluyhteyden avaamisella, mukana keskusteluissa tulisi olla ainakin ensihoidon esimiehiä, palo-esimiehiä, luottamusmiehet, hyvinvointisuunnittelija ja työsuojeluvaltuutettu. Tässä keskusteluryhmässä paneuduttaisiin työntekijätason arvostusongelmiin ja operatiivista työtä tekevät esimiehet hakisivat yhdessä ratkaisuja. Joka tapauksessa haastatteluista kävi ilmi, että ensihoidon arvostusongelma Keski-Suomen pelastuslaitoksen sisällä on ilmeinen.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on vastuussa ensihoitopalvelujen järjestämisestä. Keski-Suomen pelastuslaitos tuottaa ensihoitopalvelua Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa tehdyn yhteistoimintasopimuksen mukaan tietyillä alueilla. Yhteistyökumppanina Keski-Suomen sairaanhoitopiiri (K-SSHP) on siis kaikista merkittävin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että K-SSHP määrittää millaista ensihoitoa Keski-Suomessa halutaan tuottaa. Haastatteluista kävi ilmi, että yhteistyössä olisi paljon korjaamisen varaa. Keski-Suomen pelastuslaitoksen organisaatiostakin löytyisi halua kehittää ensihoitoa yhdessä. Ensihoidon tulevaisuus nähtiin epäselväksi, ei ollut tietoa mihin K-SSHP haluaa palvelua viedä.

Samaan aikaan meneillään ollut SOTE-ratkaisun etsiminen saattoi aiheuttaa näköalattomuuden tunnetta entisestään.

Pelastuslaitos on vain yksi palveluntarjoaja, mutta aika iso kuitenkin tässä, mutta tietyllä tavalla se yhteistyö toimis henkilötasolla. Mutta, kun vision ja mission alla on se yhteistyö niin onko sairaanhoitopiirillä oma visio ja missio? Mä esitän kysymyksen, onko heillä kirkasta tämä mihin he sitouttaa palveluntuottajan? Ei, ei välttämättä. Ei välttämättä. Kyllä se järjestys pitäisi olla niin, että hyvä johto, hyvä visio, hyvä strategia, kun se avataan tarpeeksi laajasti ja ollaan yhteistyökumppaneiden kanssa hyvässä hengessä niin sitoutetaan myös niitä palveluntarjoajia siihen yhteiseen strategiaan ja itseasiassa yhdessä luodaan se strategia tai kuunnellaan edes sitä palveluntarjoajaa.

Haastateltava 3

Oletettavaa on, että ”terveydenhuollon” palveluja siirretään ensihoitoorganisaatioille tai ainakin sitä kokeillaan. Valtakunnallisesti paine tähän on suurta, sairaanhoitopiirit haluavat vastinetta järjestämästään palvelusta. Kentällä tämä aiheuttaa muutosvastarintaa, selkeää kuvaa tulevaisuudesta ei tunnu olevan. Palveluntuottajan toiminnan kehittäminen on haastavaa jos ei ole tiedossa millaisten faktojen pohjalta toimintaa aiotaan kehittää. Toisaalta onko se kuitenkaan este oman toiminnan kehittämiseksi?

Yhteiseen tavoitteeseen, johonka tämä tuote on menossa, jos täältä puuttuu yhteistyö sairaanhoitopiiriin tai sairaanhoitopiirillä ei ole tarpeeksi strategiaa, visioo on meidän pelastuslaitoksen ensihoitoorganisaation vaikea lähteä omaa visiota strategiaa muotouttamaan se menee heti kapeammaksi, tottakai se ei poissulje meidän yhteistä tavoitetta yhteisestä missiosta, meilläkin tulee olla missio joka tapauksessa, ei me voida jonkun näköalattomuuden taakse mennä. Me tarjotaan kansalaisille palvelua ensihoidon osalta ja meillä pitää olla missio kuitenkin kunnossa yhtäläillä, ei me voida tässä sairaanhoitopiirin taakse mennä kaikki. Voisin kysyä onko meillä yhteistä visiota, missiota. En tunne asiaa niin hyvin, mutta esitän kysymyksen onko meillä?

Haastateltava 3

Kuinka me saadaan muut organisaatiot muu terveydenhuolto huomaamaan se meidän osaaminen, mut kuinka me saadaan taas sitten meidän organisaatio huomaamaan se, että me ei osatakaan ihan kaikkee?

Haastateltava 7

Yhteistyön kehittäminen K-SSHP:n kanssa nähtiin tärkeäksi. Haastatteluissa K-SSHP:n kanssa tehtävän yhteistyön haasteet tulivat esille monissa eri viitekehyksissä, ei pelkästään visio/missio-viitekehyksen ”yhteinen tavoite”, ”yhteistyö K-SSHP:n kanssa” tai ”integraatio muuhun terveydenhuoltoon”-kehittämiskohteissa. Varsinkin koulutuksen ja päivittäisen johtamisen kehittämiseen kaivattiin parempaa yhteistyötä sairaanhoitopiirin kanssa, mikä ilmenee myös koulutusta käsittelevässä viitekehyksen analyysistä.

Työntekijöiden sitouttaminen ensihoidon kehittämiseen nähtiin myös muihin viitekehyksiin kuuluvana kehittämiskohteena, kuten johtamisen ja organisoimisen tai työhyvinvoinnin viitekehyksen alla. Sitouttamisella haastateltavat toivat esiin varsinkin työntekijöiden vastuualueiden hoitamista. Maakunnan alueella ensihoitajilla on vastuualueita, tehtävämäärältään kiireisemmässä Jyväskylässä työntekijöille ei vastuualueita ole juuri osoitettu vaan ensihoitoesimiehillä on päävastuu vastuualueiden hoitamisesta. Työntekijöiden eli ensihoitajien sitoutuminen nähtiin Jyväskylän alueella huonommaksi kuin maakunnassa. Paitsi, että vastuualueita toivottiin, niistä oli myös hyviä kokemuksia.

Kyllä mä sen (työntekijän vastuualueiden hoitaminen lisää työmotivaatiota) allekirjoitan ja samalla siinä myöskin tulee, jos joku vastaa tarvikkeista ja joku lääkkeitä niin ainakin niiden henkilöiden osaaminen niissä asioissa pysyy huomattavasti paremmalla tasolla, myöskin sitten sen niin kuin jotenkin huomaa, että yleensäkin se työmoraali pysyy parempana. Kun on joku vastuu niin sen huomaa, ettei itsekseen mikään asia hoidu vaan siihen on tartuttava kiinni, ja ruvettava tekemään.

Haastateltava 2

Ehkä se (sitoutumattomuus) näkyy minun mielestä enemmänkin täällä niinkun Jyväskylän päässä, semmosena niinkun, no emmätiä voiko sanoa niinkun pahoinvointina, mutta ei olla jotenkin niinkun tyytyväisiä tähän eloonsa oloonsa... .. koska taas sitten jossain maakunnassa huomaa, että siellä tehdään porukalla paljon, siellä on vastuualueita ihmisillä ja ne kiinnostuneitakin siitä, että laitteet on kunnossa ja auto on kunnossa ja ilmeisesti ihan niinkun viihtyvät siellä sellaista palautetta tulee..

Haastateltava 6

Työntekijöiden sitoutumista on vaikea mitata. Yleensäkin sitoutumista tai sitoutumisen astetta voidaan pohtia lähinnä ”mutu”-tuntumalta. Myös työnantajalta odotetaan sitoutumista, koska tämän voidaan nähdä parantavan työilmapiiriä.

Ensihoidossa valtakunnallisesti paljon avautui työpaikkoja viime vuosina ja sitä kautta henkilöstön vaihtuvuus on ollut aika suurta, että ehkä niinkuin se työnantaja pitää olla monella tapaa sellainen, että se työnantaja haluaa siihen sitoutua, että nykypäivänä työntekijät saadaan pysymään ja on tietysti niitä, jotka kulkee pelkän palkan perässä, mutta on myöskin sitä, että jos joku homma hyvin toimii ja sinä voit hyvillä mielellä aina lähteä töihin ja töistä pois niin silläkin on suuri merkitys.

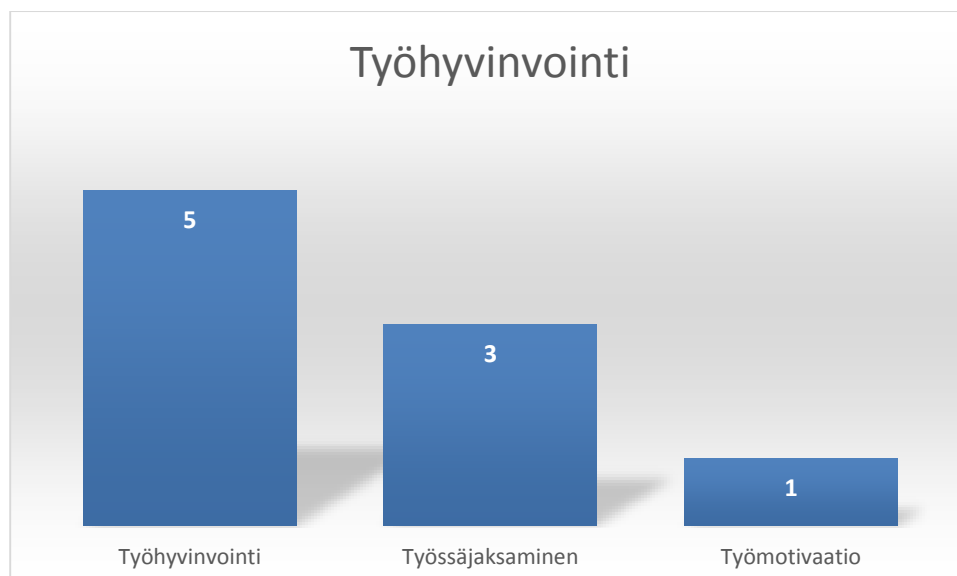
Haastateltava 2

5.2.3 Työhyvinvointi haastatteluissa

Työhyvinvointi on keskeinen termi nykyajan työelämässä. Haastatteluissa työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja työmotivaatio nostettiin esiin yhteensä yhdeksän kertaa kehityskohteita haettaessa. Tämän viitekehys nostettiin siis huomattavasti harvemmin esille kuin aiemmin läpikäytyt vaikka sen sisältö katsottiinkin tärkeäksi. Tähän vaikuttaa huomattavasti se, että tämän viitekehysten alla oli vain kolme kehitettävää kohdetta (ks. kuvio 4). Lisäksi työhyvinvoinnin termi on pelkkänä terminä haastava. Haastattelujen perusteella esiin nousi uhkia työhyvinvoinnille. Yleistyksenä voidaan sanoa, että asioita kehittämällä aiempia kahta viitekehystä työhyvinvointiakin voidaan parantaa ikään kuin oheistuotteena.

”Ehkä toi henkilöstön työhyvinvointi on sellanen.. että pitää kyllä jatkossa satsata nykyistä paljon enempi, tällä hetkellä vähän retuperällä.”

Haastateltava 5



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin viitekehys ja sen sisältämät kehittämiskohteet

Työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen ja työmotivaation uhkiksi katsottiin mm. kova psyykkinen ja fyysinen työkuorma, esimiestyön kuormittavuus, pelastaja-ensihoitaja työparin epätasainen työnkuormitus. Mielenkiintoinen löydös työhyvinvoinnin kehittämisestä on jo aiemmin mainittu ja koettu ensihoidon arvostuksen puute. Ensihoidon ei koeta saavan sille kuuluvaa arvostusta, joka jo itsessään aiheuttaa ensihoitoprosessin syrjäytymisen myös työhyvinvoinnin osalta muiden ydinprosessien ulkopuolelle. Arvostuksen puute näkyy esim. työhyvinvointiprojektissa, jonka ulkopuolelle ensihoito on jäänyt tai hyvinvointisuunnittelijan työn kuormituksesta. Pelastuksen organisaatio työllistää työhyvinvointisuunnittelijan jo lähes yksinään.

”Yks työnhajaushanke siitä on liikuntatieteellisen ja pelastuslaitoksen välillä ja siitäkin jää nyt sitten ensihoitajat ulos, koska se valmistelu oli niin pelastustoimen kesken, siellä on nyt ne ammattivalmentajat ja pelastajat siinä hankkeessa mukana, mutta ei ensihoitajat, musta se on valitettavaa”

Haastateltava 5

Tässä on pelastuslaitoksella oma historia, joka tuota varmasti raskauttaa tätä meidän (ensihoidon) kehittämistä ja tämä historia vähän tulee silmille tässä meidän talossa ja ensihoito on mielestäni jäänyt osittain jalkoihin tässä pelastuslaitoksen tuotteessa... Ensihoidon asema on parantunut, sairaanhoitopiiri tullut uutena toimintaan mukaan tietysti, joka ohjeistaa ja on isäntänä mutta joka tapauksessa tämä sisäinen meidän (ensihoito) toiminta on aina ollut vähän kakkosluokan asemassa... ...Arvostus on vain varmaan yksi vain alaotsikko tässä työhyvinvoinnissa, se on vain yksi pieni osa, ei se näyttele ihan pääosaa tässä, mutta en minä enempää nyt osaa analysoida tästä ensihoidon työhyvinvoinnin osalta sen kummemmin, mikä tässä kaikista eniten mättää. Yksittäisiä asioita on varmasti, mutta minkä otin esille tavallaan tuo arvostus voi olla yksi, yhteistyö pelastushenkilökunnan kanssa voi olla yksi, johtaminen voi olla tavallaan yksi osa sitä työhyvinvoinnin kehittämistä, ensihoidon johtamista.

Haastateltava 3

No kyllä mä voisin heittää palloa tästä näin, että niin kun isona organisaationa pelastuslaitos on herännyt tähän (työhyvinvoinnin kehittämiseen) esim. pelastustoiminnan puolella, siellä on olemassa työhyvinvointihenkilö, se on yksi henkilö, sillä on jo iso iso määrä pelastushenkilöstä, ei se hirveästi ehdi olla meidän kanssa... kyllä meillä voisi olla omakin henkilö sitten siinä vaiheessa, kyllä ne on kuitenkin eri asiat mitkä meitä kaivelee, mitkä meille tuottaa hyvinvointia tai sitten työpahoinvointia,

ei ne oo samat asiat mitkä pelastustoiminnalla. Kyllä meidät (ensihoito) pitää nostaa tätäkin (työhyvinvointi) kautta isommalle korokkeelle.

Haastateltava 7

Työn kuormittavuus, fyysinen ja psyykinen raskaus ovat selviä riskejä ensihoitajien työhyvinvoinnille. Luonnollisesti työnantajan on kiinnitettävä niihin huomioita ja osaltaan pidettävä huoli työntekijöiden jaksamisesta. Toisaalta Keski-Suomen pelastuslaitos on vain palveluntuottaja. Vaikka tehtävämäärät ovat korkeat ja sen vuoksi työn kuormittavuus suurta, ei se voi omin päin lisätä ambulanssien määrää. Esimies-tehtävissä olevat henkilöt eivät voi näille ongelmille mitään, mutta totta kai ottavat alaistensa palautetta asiasta mikä osaltaan kuormittaa esimiehiä.

Mä oon miettinyt et kun toi palopuoli valittaa kokoajan ja siellä on asiat epäselviä niin nyt se tarttuu tietyllä tavalla tiettyihin ensihoitajiin, jotka rupee valittaen tyhjämpäväsistä minun mielestä vähän sellasista pienistä asioista, joista nyt ei kannattais valittaa, et ne nyt on vaan tähän työhön kuuluvia ikäviä niinkun, tai ei voi sanoa ikäviä vaan haasteellisia puolia, et okei meillon yötyötä, meillon paljon tehtäviä mihin me ei oikein hirveesti pystytä vaikuttamaan, kaikki tietää tän työn vaativuuden ja tietyt työn raskaudet ja ei se niinkun, me ei voida sitä organisaation sisällä ratkaista jos ei sairaanhoitopiiri osoita lisää yksiköitä meille niin ne on vaan sellasia asioita, mihin me ei niinkun hirveesti pystytä vaikuttamaan.

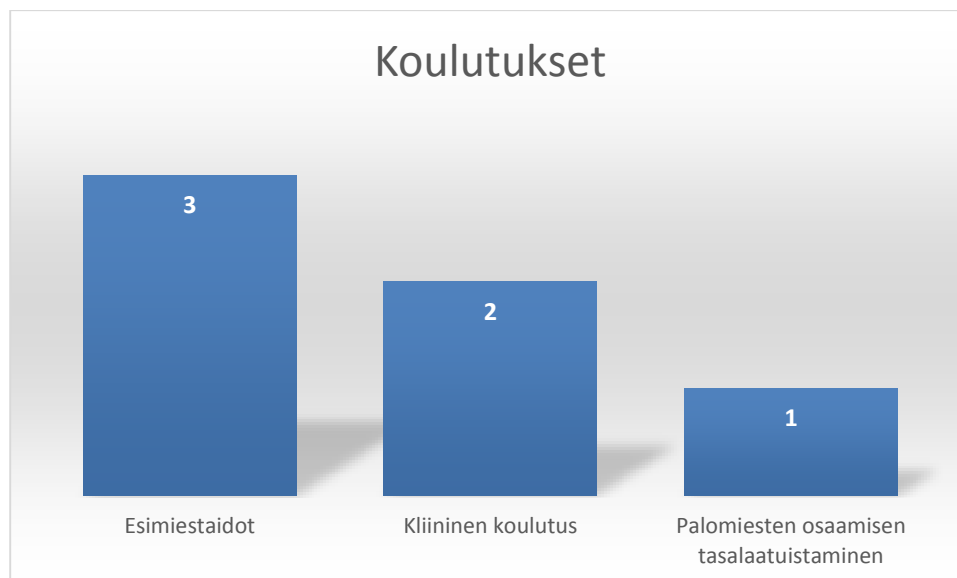
Haastateltava 8

Haastattelujen perusteella työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työmotivaation ongelmat voivat olla joko osittain tai kokonaan ratkaistavissa johtamisella. Ensihoitotyön johtaminen Keski-Suomen pelastuslaitoksella vaatisi nykyistä näkyvämpää roolia. Jos työhyvinvoinnin kehittämisprojektit ja hyvinvointisuunnittelijan työpanos on jo valmiiksi resurssoitu lähinnä pelastuksen prosessin tarpeita vastaaviksi, on syytä pohtia miksi ensihoito ei ole tässä kelkassa mukana?

5.2.4 Koulutuksen ja yhteisöllisyyden viitekehykset haastatteluissa

Koulutuksen ja yhteisöllisyyden viitekehysten sisältämät kehityskohteet nostettiin haastatteluissa esiin melko vähäisessä määrin, koulutuksen viitekehys yhteensä kuusi

kertaa ja yhteisöllisyys kolme kertaa. Jälkikäteen ajateltuna nämä olivat ehkä liian suppeita viitekehyksiä, mutta toisaalta oli hyvä, että ne olivat haastattelukierroksen mukana. Ennakkokyselyn perusteella tämä on kuitenkin hieman yllättävä löydös, sillä ennakkokyselyssä koulutuksen kehittämistarvetta tuotiin huomattavasti hanakammin esiin. Kehityspäivän jälkeisissä yksilöhaastatteluissa yksilöt eivät tuoneet koulutusta esiin ollenkaan niin hanakasti kuin ennakkokyselyn perusteella voisi olettaa. Lopulta koulutuksenkin kehittäminen haluttiin kohdistaa esimieskoulutuksiin, mikä on oletettavaa, kun osallistujat ovat esimiestehtävissä. Ennakkokyselyn pohjalta on kuitenkin yllättävää, että klinisen koulutuksen kehittäminen sai niin vähän huomioita kehittämisspäivän OPERA:n jälkeen (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Koulutukselliset kehittämiskohteet

Koulutus nähdään ensihoito-organisaatiossa tärkeäksi. Karkeasti tarkasteltuna haastatteluissa koulutusten kehittämistarvetta esitettiin kahdesta eri tarpeesta. Ensinnäkin esimiestehtävissä työskentelevät toivoivat esimieskoulutusta tai mahdollisuutta päästä sellaiseen, koska haastateltavien mukaan Jyväskylän kaupunki järjestää laadukasta koulutusta. Toisaalta yhdessä K-SSHP:n kanssa toteutettu ensihoitajien ja pelastajien vuosikoulutus nähtiin paitsi tärkeäksi, myös kehittämistyötä vaativaksi. Esimieskoulutus voidaan nähdä myös organisoinnin ja johtamisen viitekehyksen alle kuuluvaksi ja vuosikoulutuksen taas visio/missio-viitekehyksen alle kuuluvaksi yhteistyön kehittämiseksi.

Mehän kaikki on tultu enemmän tai vähemmän, en tiä millä kriteereillä valituksi esimieheksi, mut siitä et niinkun se selkeä koulutuspolku meiltä puuttuu et mitä vaaditaan esimerkiksi ensimmäisen vuoden aikana sun pitää käydä nää ja nää koulutukset ja olet vähän niinkun kouluttautussa esimieheksi eikä vaadita sillä tavalla sitä semmosta, onhan meillä toki aika monella jonkunnäköistä johtamisopintoa sitten on taustalla, kaikilla ei oo sitäkään, kaupunki tarjoaa hyviä koulutuksia, mut meille oo mitään vaateita et niissä pitäis käydä. Vastuuta. Kaipaisin siihen semmosta.

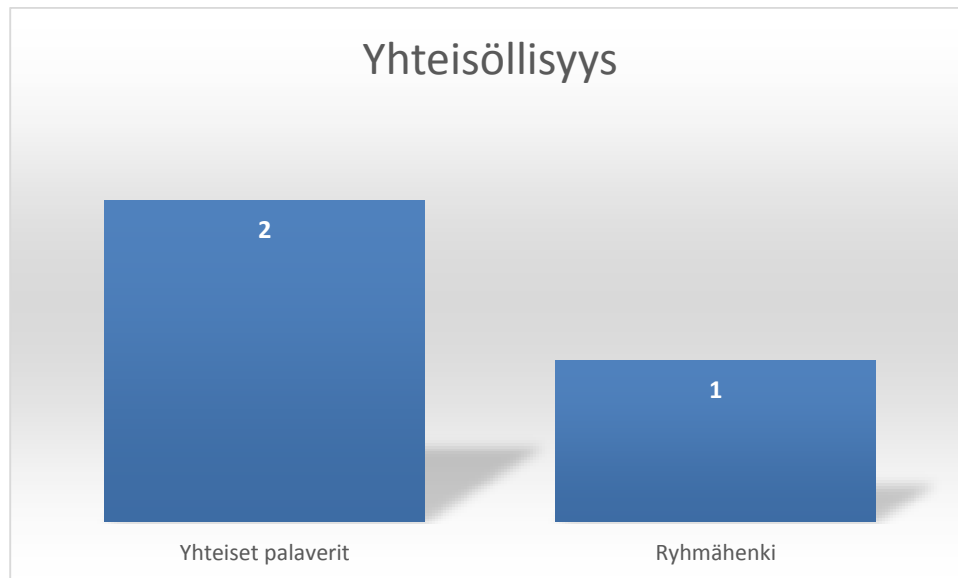
Haastateltava 8

”Ja mun mielestä ne mitä kaupunki on tarjonnu niin siellä on oikeesti ihan hyviä ollu, onks siitä 2 vuotta kun mä oon käyny.”

Haastateltava 10

K-SSHP:n kanssa toteutettuja koulutuksia haluttiin myös kehittää, mutta haastateltavat havaitsivat sen toisaalta vaikeaksi. Ensihoito-organisaatio voi itsenäisesti kehittää sisäistä kliinistä koulutusta, hieman yllättäen K-SSHP:n kanssa toteutettavaan koulutukseen ja sen kehittämiseen ei tuotu kovinkaan hanakasti ratkaisuehdotuksia vaikka se kehittämiskohteeksi miellettiinkin vaan haluttiin ennemminkin korjata asiaa Keski-Suomen pelastuslaitoksen sisäisellä koulutuksella.

Yhteisöllisyyden viitekehyksessä olleet yhtenäiset palaverit ja ryhmähenki nostettiin haastatteluissa esille yhteensä kolme kertaa (Ks. kuvio 6). Määrä oli sen verran pieni, että suurta painoarvoa sillä ei katsottu olevan vaan sen sisältämät asiat voidaan hyvin käsitellä muiden esillä olleiden viitekehysten yhteydessä.



Kuvio 8. Yhteisöllisyyden viitekehys jäi haastatteluissa vähälle huomiolle

5.3 Haastattelujen perusteella keskeisimmät kehittämiskohteet:

Tarkasteltaessa haastattelun analyysia (edustava otos 11) voidaan huomata, että haastattelujen perusteella keskeisimmiksi arvoitetut kehittämiskohteet ovat täysin samat kuin kehittämispäivänä: visio/missio, organisointi ja johtaminen sekä työhyvinvointi. Muutosta kuukausien aikana ei siis tullut. Oli tarkoituksenmukaista keskittyä näihin kolmeen kehittämiskohteeseen. Jotta kehittämiskohteista saataisiin helpommin jäseneltäviä, piti eri kehittämiskohteista saatua haastattelutietoa yhdistellä toisiinsa. Kolmen keskeisimmän viitekehysten ulkopuoleltakin löytyi selkeästi jonkun toisen viitekehysten alle paremmin soveltuvia kehittämiskohteita. Esimerkiksi ”koulutus”-viitekehysten esimieskoulutus katsottiin tarpeelliseksi kehittämiskohteeksi, vaikka itse viitekehys jäi melko vähäiselle huomiolle. Koulutusta itsessään ei nähty tarpeelliseksi kehittää vaan esimiehet halusivat kehittää omaa johtamistaan koulutuksella jota on jo tarjolla, mutta sinne on liian harvoin mahdollista päästä. Täten se voidaan katsoa ennemminkin organisoinnin ja johtamisen kehittämiskohteeksi kuin koulutuksen kehittämiskohteeksi. Lopputuloksena on haastatteluiden perusteella kolme keskeisintä eniten kehittämistyötä vaativaa viitekehystä. Viitekehysten sisältö on jäsenelty uudelleen siten, että se kuvaisi parhaiten millaista kehittämistyötä vaaditaan (ks. taulukko 3).

Organisointi ja johtaminen	Visio/missio	Työhyvinvointi
Ensihoidon kehittäminen ja analysointi osallistavia projekteja hyödyntäen	Yhteinen visio K-SSHP:n kanssa keskisuomalaisesta ensihoitopalvelusta	Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen ongelmat ovat ratkaistavissa koko pelastuslaitoksen hyvällä, myös ensihoidon prosessit huomioivalla, johtamisella
Tiedottaminen ja tiedonkulun parantaminen	K-S pelastuslaitoksen tuottama ensihoitopalvelu on pelastuksen ja ensihoidon saumatonta yhteistyötä	
Esimiesten roolin vahvistaminen	Ensihoidon arvostus nousuun	
Esimiestaitojen ylläpito koulutuksella		

Taulukko 3. Haastattelujen perusteella keskeisimmät kehittämiskohteet

6 Kehittämistyön tulokset

6.1 Ensihoidon toimintamallin osallistava kehittäminen

Osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen mahdollisuuksien hyödyntämistä (Toikko & Rantanen 2009, 90–91). Ennen kehittämispäivää osallistujien tuli pohtia etukäteen mitä he haluaisivat kehittää tai muuttaa omassa työssään ja Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa. Vastausten perusteella muodostettiin tutkimuskysymys: Mitä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation toimintamalleja kehittäisit? Tätä kysymystä pyrittiin ratkaisemaan ensihoito-organisaation kehittämispäivässä käyttämällä OPERA-metodia. Tämän jälkeen osallistujille annettiin mahdollisuus saada vielä mielipiteensä kuuluville haastattelujen muodossa. Osallistavilla välineillä on emotionaalinen ulottuvuus ja dialogisuus, joka mahdollistaa avoimuuden ja dialogisuuden (Toikko & Rantanen 2009, 98–99). Haastattelut analysoitiin ja tämän jälkeen keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi muodostuivat samat kohteet kuin kehittämispäivänäkin. Haastattelujen perusteella kehittämiskohteista saatiin hyvää,

syvempää tietoa. Yksi kehittämistyön keskeisimmistä havainnoista on, että kaikki kohdeorganisaation jäsenet asemasta riippumatta jakoivat saman tilannekuvan sekä olivat kehittämiskohteista melko yksimielisiä.

Kehittämistyöhön osallistuneet organisaation jäsenet asettuivat katsomaan organisaation kehittämistyötä hierarkian ulkopuolelta, asiantuntijan roolissa eräänlaisessa organisaation rajapintojen välitilassa. Osallistavan suunnittelun menetelmät, tekniikat ja käytännöt voivat johtaa hybridisiin kokemuksiin sellaisessa tilassa, jossa työntekijä ei ole työntekijän tilassa tai esim. tietotekniikan ammattilainen ei ole tietotekniikan ammattilaisen tilassa vaan näiden tilojen välissä. Tämä on hedelmällinen ympäristö jossa osallistujat voivat yhdistää erilaisia asiantuntijuuksia uudenlaisiksi näkemyksiksi ja suunnitelmiksi (Muller 2002, 4.) Tämän kehittämistyön perusteella Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation tulee lähitulevaisuudessa kehittää seuraavia kokonaisuuksia:

- Johtaminen ja organisointi
- Visio/missio
- Työhyvinvointi

6.2 Johtamisen ja organisoinnin kehittäminen Keski-Suomen pelastuslaitoksella ensihoidon näkökulmasta

Johtamisen ja organisoinnin kehittämisestä tulee tehdä projekti, joka voidaan toteuttaa esim. YAMK-opinnäytetyön puitteissa. Projektin tulee olla uskottava, sillä on oltava selkeä alku, tavoitteen määrittely, kehitysvaihe ja loppu. Tässä kehitystyössä saavutettuja tuloksia olisi tärkeää päästä mittaamaan ainakin projektin alussa ja lopputta. Projektissa tulisi käyttää osallistavia työmenetelmiä. Kaikista tärkeintä on kuitenkin havahtua huomaamaan ja hyödyntämään se valtava substanssi, joka tässä opinnäytetyössä tuli kiistatta esille. Vaikka ensihoito-organisaatio on linjaorganisaatio, ei substanssi saa jäädä hierarkian jalkoihin. Organisaation ammattitaidon hyödyntäminen on nykyaikaista johtamista, jota tämän työn tietoperustassakin on selvitetty. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio kykenee toimimaan ja ratkaisemaan suuriakin haasteita, jäsenten käsitys organisaatiosta, sen tilasta ja kehittämistarpeista on ristiriidaton. Tärkeintä on antaa vastuu kehittämistyöstä

niille henkilöille joiden substanssia kehittämisen eniten vastaa. Tarvitaan osallistavaa yhteistyötä, yhteistä tiedon jakamista ja johtajuutta. Johtamisen ja organisoinnin kehittämiseksi tulee ratkaista seuraavat keskeiset haasteet:

1. Organisaatorakenne tulee avata uudelleen. Vastuut pitää nimetä ja jakaa selvästi. Ensihoitopäällikkö, ensihoitomestarit ja ensihoitoesimiehet voivat organisoida tehtäviään toisilleen nykyistä järkevämmiin. Ensihoidon organisaatorakenne tulee jalkauttaa selkeäksi ja kiinteäksi osaksi koko Keski-Suomen pelastuslaitoksen organisaatiota. Muutostyö edellyttää osallistavien menetelmien käyttöä sekä yhteisen työajan järjestämistä. Yksi tapa tähän voisi olla säännölliset esimiespalaverit säännöllisin väliajoin, jotka toimisivat kehittämistyön ohella myös esimiesten yhteisenä esimiestyön foorumina.
2. Tiedottamisen ja tiedonkulun ongelmat pitäisi tunnistaa ja ratkaista. Tietoa kulkee riittävästi ja ennen kaikkea liikaa. Uutta tiedotusfoorumia tulisi kehittää. Kyse ei ole isosta asiasta vaan keskeisimmän tiedon saavutettavuudesta. Tiedotusfoorumi voi olla esimiesten laatima viikkotiedote tai ylläpitämä infotaulu asemalla. Yhtä tärkeää on suullinen tiedon kulku. Säännöllisillä ja riittävän usein toteutuvilla yhteisillä tapaamisilla tietoa voidaan jakaa luontevasti.
3. Ensihoitoesimies työskentelee vuoron tai toimipisteen esimiehenä ja vastaa alaistensa suorittamasta ensihoitotyöstä ja sen johtamisesta. Ensihoitoesimiehen roolia voidaan vahvistaa selkeyttämällä ensihoitoesimiesten paikka organisaatiossa, lisäämällä esimieskoulutusta, jakamalla vastuuta ja antamalla työaikaa esimiestyöskentelyyn. Esimiesten vastuualuetehtäviä voidaan tarvittaessa siirtää ensihoitajille ja korvata esimiesmandaattia vaativilla tehtävillä. Esimiesten roolia voidaan korostaa myös henkilöesimiehen roolilla, jossa heidän tulee päästä osallisiksi alaisiaan koskevaan päätöksentekoon sekä osallistua niihin tehtäviin, jotka henkilöesimiehen velvollisuuksiin kuuluvat (kuten kehityskeskustelut, asiakaspalautteet sekä omat henkilökohtaiset vastualueet).

6.3 Ensihoito on Keski-Suomen pelastuslaitoksen ydinprosessi ja sen toiminnalla on selvä tarkoitus ja päämäärä

Opinnäyteyön eri vaiheissa tuotiin esiin kehittämiskohteita, joita voidaan pitää ”pullonkaulakohteina”. Pullonkaulan poistamisella voitaisiin poistaa monta muutakin ongelmaa. Keskeisimpänä pullonkaulana nähdään ensihoidon arvostukseen liittyvät ongelmat. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitoa koetaan väheksyttävän oman talon sisällä varsinkin pelastustoimen, sen esimiesten ja työntekijöiden, toimesta. Pelastuksen ja ensihoidon yhteistyössä on kitkaa. Pelastuksen ja ensihoidon ongelmilla on yhteisiä nimittäjiä, mutta resurssit kohdennetaan pääsääntöisesti pelastuksen ongelmien ratkaisuun. Arvostusongelmaan olisi tärkeää tarttua nopeasti ja näkyvästi.

Se vaatii Keski-Suomen pelastuslaitoksen ylimmän johdon näkyvää esiintuloa asiassa. Onko ensihoito yksi Keski-Suomen pelastuslaitoksen ydinprosesseista, joista muut ovat pelastustoiminta ja riskienhallinta? Nähdäänkö se kiinteänä osana Keski-Suomen pelastuslaitoksen tulevaisuutta?

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa tehtävää yhteistyötä olisi välttämätöntä kehittää, mutta se koetaan vaikeaksi. Taustalla on poukkoilevaa tiedotusta, jopa henkilökemiaongelmia. Suurin ongelma yhteistyössä on kuitenkin näköalattomuus; mitä Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelulta haluaa ja mihin se haluaa palvelua viedä? Jotta toiminnan tarkoitus voitaisiin tehdä selväksi, tulisi seuraavat haasteet ratkaista:

1. Keski-Suomen pelastuslaitoksen tuote nimeltä ensihoito ei ole kunnossa. Sitä pitää korjata sisäisesti ja ulkoisesti. Se ei ole ensihoito-organisaation yksin ratkaistavissa. Pelastuksen ja ensihoidon organisaatioiden jäsenet on saatava yhteisen asian taakse. Ensihoitoesimies tarvitsee työssään myös pelastuksen esimiesten tuen. Pelastuksen esimiesten koetaan "suojelevan" alaisiaan ensihoidolta. Ensihoito pitää määrittää myös pelastajien kiinteäksi työnkuvaksi. Ensihoitajat ovat kiinteä osa pelastuslaitosta ja sen työyhteisöä. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ylimmältä johdolta toivotaan selkeää julkilausumaa ensihoidon roolista talon ydinprosessina ja osana tulevaisuutta. Pelastaja-ensihoitaja-parityöskentely takkuaa, tämä on uhka ensihoitajien työssäjaksamiselle. Ongelmat on tuotava julki. Organisaation vastuiden selkiyttäminen tukisi myös tätä toimintaa. Asiaa voisi alkaa ratkoa työryhmätyöskentelynä. Työryhmään kuuluisi pelastajia ja ensihoitajia, pelastuksen ja ensihoidon esimiehiä koko Keski-Suomen pelastuslaitoksen alueelta, ensihoitopäällikkö, -mestari, hyvinvointisuunnittelija, työsuojeluvaltuutettu ja pelastusjohtaja tai -päällikkö. Keskustelun jälkeen varmasti saavutettaisiin käsitys yhteisestä ongelmasta. Kehittämistyötä olisi hyvä koella työpajassa, mielellään ulkopuolisen vetäjän toimesta. Kulttuurin muutos vaatii aikaa, kehittämistyöhön pitää suhtautua kärsivällisesti.
2. Yhteistyötä ja tiedonkulkua Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa pitäisi parantaa. K-SSHP:n ulkopuolella ensihoitotoiminnan tarkoitus jää epämääräiseksi. Säännöllistä yhteydenpitoa ei ole. Tiedotus poukkoilee. Keskisuomalaisesta ensihoidosta pitäisi muodostaa visio ja laatia strategia. Tähän tarvittaisiin ehdottomasti työryhmä johon palveluntuottajat voitaisiin sitouttaa. Ongelma on kuitenkin tuleva SOTE-uudistus, kannattaako haasteellista työtä enää aloittaa, kun koko sairaanhoitopiiri häviää SOTE-alueen tieltä 2019? Mitä sen jälkeen tapahtuu?

6.4 Työhyvinvointi Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa

Miten työhyvinvointia pitäisi tavoitella? Voidaanko sitä johtaa? Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa monen pienen asian summa muodostaa uhan työhyvinvoinnille, kuten arvostuksen puute, johtamisen haasteet, vastuunjako, fyysi-

nen ja psyykinen jaksaminen, esimiesten kokema ylikuormitus, ensihoitajien pessimistisyys, koska asioiden ei koeta muuttuvan tai ongelmia ei kyetä ratkaisemaan... Opinnäytetyön tulosten perusteella työhyvinvointi koetaan tärkeäksi. Parhaiten sitä parannetaan puuttumalla selviin, näkyvillä oleviin ongelmiin. Työhyvinvoinnillinen näkökulma pitäisi ottaa osaksi koko Keski-Suomen pelastuslaitoksen päätöksentekoa, johtamista ja varsinkin tapaa toimia. Kehittämisehdotukset työhyvinvoinnin kohentamiseksi ovat:

1. Työhyvinvointisuunnitelman tekeminen. Työhyvinvointikysely on jo tehty. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee koskea koko Keski-Suomen pelastuslaitosta, ei vain ensihoitoa tai muita paitsi ensihoitoa. Mukaan prosessiin tarvitaan hyvinvointisuunnittelijan lisäksi myös työntekijöiden edustus, työsuojeluvalltuutettu sekä talon ylin johto, kuten pelastusjohtaja ja osastopäälliköt.
2. Ensihoito on saatava nykyistä paremmin mukaan Keski-Suomen pelastuslaitoksen työhyvinvointiprosesseihin. Hyvinvointisuunnittelijan työpanos pitää saada mukaan osaksi ensihoidon prosesseja sekä mukaan päätöksentekoon. Hyvinvointisuunnittelijan asema organisaatiossa on niin ikään selkiytettävä.
3. Ensihoitajille tulisi kirkastaa heidän suorittamaansa perustehtävää ja sen sisältöä. Nyt se on hukassa. Ensihoitajien työhyvinvointia voidaan parantaa merkittävästi ratkaisemalla pelastuksen ja ensihoidon yhteistyöongelmat.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää Keski-Suomen pelastuslaitoksen tuoreen ensihoito-organisaation toimintamalleista ne kehittämiskohteet, joihin tulisi lähitulevaisuudessa panostaa aktiivisimmin. Samassa yhteydessä oli hyvä tilaisuus kokeilla uusia tapoja toimia, osallistavia kehittämismenetelmiä. Näiden menetelmien käyttöä oli hyvä kokeilla perinteisessä linjaorganisaatiossa. Tulevaisuus on älykkäiden organisaatioiden, jotka ovat joukko ajattelevia päitä. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio on jo nyt joukko ajattelevia päitä.

Opinnäytetyöhön asetetut tavoitteet saavutettiin. Kehittämiskohteita löydettiin runsaasti, mutta kaikista akuuteimmat kehittämiskohteet tunnistettiin varsin kollektiivisesti sekä OPERA-metodilla, että haastatteluissa. Kehittämistyön ajankohtana kaikki Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation esimiestehtävissä olleet henkilöt kutsuttiin mukaan kehittämistyöhön. Jokainen osallistuja vastasi ennakkokyy-

selyyn ja osallistui kehittämispäivään. Haastatteluihin osallistui 11 henkilöä kaikista 13:sta ennakkokyselyyn ja kehittämispäivään osallistuneista henkilöistä. 84.6 % kehittämistyöhön osallistuneista henkilöistä oli mukana koko prosessin, kyseessä ei siis ole otos. Tällä perusteella aineistoa ja kehittämistyön tuloksia voidaan pitää luotettavina. Löydetyt kehittämiskohteet ovat varmasti ne tärkeimmät. OPERA:n käyttö metodina herätti mielenkiintoa ja siitä saatiin positiivista palautetta. Osallistavan kehittämisen hyödyntäminen osana koko Keski-Suomen pelastuslaitoksen, ja myös ensihoito-organisaation, johtamista ja kehittämistyötä vaatii kuitenkin vielä aikaa ja toimintakulttuurin muutosta.

Tuloksena saatiin kolme erilaista kehittämiskokonaisuutta, joihin keskittymällä Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaation toimintaa voidaan kehittää. Huomattavaa on, että kehittämistyötä tarvitaan kauttaaltaan koko Keski-Suomen pelastuslaitoksen organisaatiossa, ei vain ensihoito-organisaatiossa. Kehittämistyötä tullaan jatkamaan esimiesten kesken työpajoissa ja tämän jälkeen mahdollisesti esimiesten alaisilleen vetämissä työpajoissa. Ensihoito-organisaation vastuut tullaan jakamaan uudestaan. Työhyvinvointiprojekti tullaan toteuttamaan joko ensihoito-organisaatiolle erikseen tai koko pelastuslaitoksen henkilökunnalle. SOTE-uudistus todennäköisesti vaikuttaa keskisuomalaisen ensihoitotuotteen kehittämiseen, mutta kehittämistyötä tullaan tekemään sekä Keski-Suomen pelastuslaitoksen sisällä, että hyvällä yhteistyöllä sairaanhoitopiirin kanssa. Ensihoidon kokemaan arvostuksen puutteeseen Keski-Suomen pelastuslaitoksen sisällä paneudutaan niin ylimmän johdon toimesta, esimiestasolla kuin suoritusportaassakin.

Kehittämisprosessi oli tekijälleen haastava. Ensihoidon kehittämispäivä onnistui hyvin. Työnantaja halusi panostaa asiaan, koska järjesti kehittämispäivän ja osallistujat osallistuivat kiitettävästi kehittämistyöhön. Kehittämispäivän vetäjä oli pelastuslaitoksen ulkopuolinen henkilö, mikä osoittautui loistavaksi ratkaisuksi. Kaikista raskain vaihe oli haastattelujen tekeminen ja niiden analysointi. Materiaali paisui melko suureksi yhteen opinnäytetyöhön. Jälkikäteen ajateltuna samaan lopputulokseen olisi päästy pitämällä kaksi eri kehittämispäivää ja sopimalla jatkotoimenpiteistä. Haastattelumateriaalin arvo nousee kuitenkin huomattavasti jatkokehitystyössä. Haastatteluisa tuli esille monta yksityiskohtaista kehittämisehdotusta, jotka ansaitsisivat enemmän huomiota. Monella kehittämiskohteella on yhteinen nimittäjä mutta mon-

ta eri nimeä. Jatkokehitystyössä haastattelumateriaali pitää analysoida uudelleen uusista lähtökohdista. Silloin yksityiskohtainen tieto ongelmista ja niiden ratkaisemisesta pääsee oikeuksiinsa. Jatkokehitystä ajatellen oli kuitenkin hyvä, että haastattelut tehtiin. Jos jatkokehitystyötä ei ole luvassa niin silloin materiaali menee osittain hukkaan.

Jälkikäteen ajateltuna ensimmäisenä kehittämispäivänä löydettyjä kolmea keskeistä kehittämiskohdetta olisi kannattanut jatkojalostaa toisena kehittämispäivänä, koska haastattelukierros ei tuonut muutosta OPERA:ssa jo löydettyihin kehittämiskohteisiin, ja tehdä mahdollinen haastattelukierros ”riisutumpana versiona” vasta sen jälkeen. Toki mikään ei estä jatkamasta tätä projektia kyseisellä tavalla, mutta koska käytössä on laaja haastattelumateriaali, kannattaa tulevaisuuden kehittämistyö aloittaa hakemalla haastattelumateriaalista kulloisenkin kehittämiskohteen yhteiset nimittäjät sekä ongelmille, että ratkaisuehdotuksille ja viedä analysoidut tulokset työpajan ratkaistavaksi. Edelleen ulkopuolisen henkilön vetämät työpajat ovat harkinnan arvoinen ratkaisu. Varsinkin jos kehittämistyötä on tarkoitus tehdä ensihoidon ja pelastuksen yhteistyönä, tarvitaan puolueeton ulkopuolinen tilaisuuden vetäjä.

Vastaavaa kehittämistyötä tarvitaan ja tehdään varmasti muissakin pelastuslaitoksissa. Tutkimusmateriaalin saaminen oli kuitenkin vaikeaa. Pelastuslaitosten johtamisesta on melko vähän tieteellistä materiaalia saatavilla jos AMK-töitä ei huomioida. Toisaalta tässä työssä kohdattuihin haasteisiin törmätään muissakin kuin pelastuslaitoksen organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista tietää onko muilla pelastuslaitosten organisaatioilla samanlaisia ongelmia ja miten niitä on ratkaistu. Benchmarking-tutkimus ensihoito-organisaation asemasta muissa pelastuslaitoksissa olisi todella kiinnostava, varsinkin ensihoidon arvostusta tutkittaessa. Toivottavasti tämän työn tuloksista on hyötyä paitsi Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiolle, myös muille vastaavan kehitystyön tarpeessa oleville ensihoito-organisaatioille.

Lähteet

A340/2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta. Viitattu 10.11.2015. Valtion säädöstietopankki Finlex.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110340#Pidp3399168>

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tykes. Viitattu 2.12.2015. <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti68.pdf>

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia Työstä. Kuinka Työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tykes. Viitattu 14.11.2015.

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf

Castrèn, M., Helveranta, K., Kinnunen, A., Korte, H., Laurila, K., Paakkonen, H., Pousi, J. & Väisänen, O. 2012. Ensihoidon perusteet. 4. korj.p. Suomen Punainen Risti, Pelastusopisto: Helsinki, Kuopio: Otavan Kirjapaino.

Dictionary.com. Viitattu 13.11.2015. <http://dictionary.reference.com/browse/develop?s=t>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Goldkuhl, G. 2011. The research practice of practice. Research: theorizing and situational inquiry. Systems, Signs & Actions

Gustafsson, T., Helin, K., Leskelä, P. & Mantere, V. 1995. Tuplatiimi Ohjaajan Opas. 2. korj. p. Vantaa. Innotiimi. Tummavuoren kirjapaino.

Helin, K. 2009. Operan synty. Innotiimi 26.1.2009. Viitattu 19.11.2015.

http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=943

Hennala, L. & Melkas, H. Henkilöstön osallistaminen julkisen sektorin prosessiohjauksen innovatiiviseen kehittämiseen. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009. Viitattu 14.11.2015. <http://www.tem.fi/files/23219/hennalamelkas.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 1.12.2015.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

- Juuti, P (toim.). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon Opisto.
- Jyväskylän Kaupunki, ensihoitoesimiehen tehtäväkuvauslomake. Viitattu 11.11.2015
- Jyväskylän Kaupunki, ensihoitomestarin tehtäväkuvauslomake. Viitattu 13.11.2015
- Kananen, J.2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Keski-Suomen pelastuslaitoksen toimintasäntö 15.6.2015 alkaen. Viitattu 12.1.2016. http://omanetti.keskisuomenpelastuslaitos.fi/hallinto_talous/saaduskokoelma/Toimintaanto%2015062015%20alkaen.pdf
- Keski-Suomen pelastuslaitoksen toimintakertomus 2014. Viitattu 10.11.2015. http://omanetti.keskisuomenpelastuslaitos.fi/hallinto_talous/talous/ti_paat_v_kertomukset/2014/Toimintakertomus2014.pdf
- Bäcklund, P., Häkli J. & Schulman, H. 2002 (toim.) Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. InterViews. Learning the craft of qualitative research interviewing. Los Angeles: Sage. 2 p.
- Legge, K. (1995). Human resource management. Rhetorics and realities. Macmillan, Basingstoke
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P.L. 1956. The focused interview. A manual of problems and procedures. Glencoe, IL: Free Press.
- MULLER, M. J. 2002. Participatory design: The third space in HCI. In J. A. JACKO & A. SEARS (Eds.), The Human Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies and Emerging Applications, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 2002, 1051–1068.
- Mäkelä, T. 2015. Terveysalan asiantuntija. JAMK. Haastattelu 17.2.2015
- Mäki, K. & Palonen, T (toim.). 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Pahkin, K., Kurki, A., Mäki, E. & Lindström, S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Viitattu 2.12.2015. <https://www.julkari.fi/handle/10024/114846>
- Pakkala, A. 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Patton, M.Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. 2.p. London: Sage.
- Rowe, R. & Shepherd, M. (2002). Public Participation in the New NHS: No Closer to Citizen Control? Social Policy & Administration 36: 3, 275–290.
- Ruohotie, P.2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY. 1-2p.

Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.). 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuvatutkimushankkeen loppuraportti. Tekes. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.3.2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salminen, A. 2005. Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sanders, E. & Strappers, J., 2008. Co-creation and the new landscapes of design. Co Design, vol. 4, no 1, March 2008, 5-18. Taylor & Francis.

Slåen, T. & Mantere, V . 1999. Tuplatiimi opas tehokkaampiin palavereihin. Vantaa: Innotiimi. Tummavuoren kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki. Tammi.

Turunen, Kari E. 1995. Tieto ja tiede. Jyväskylä. Atena.

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus

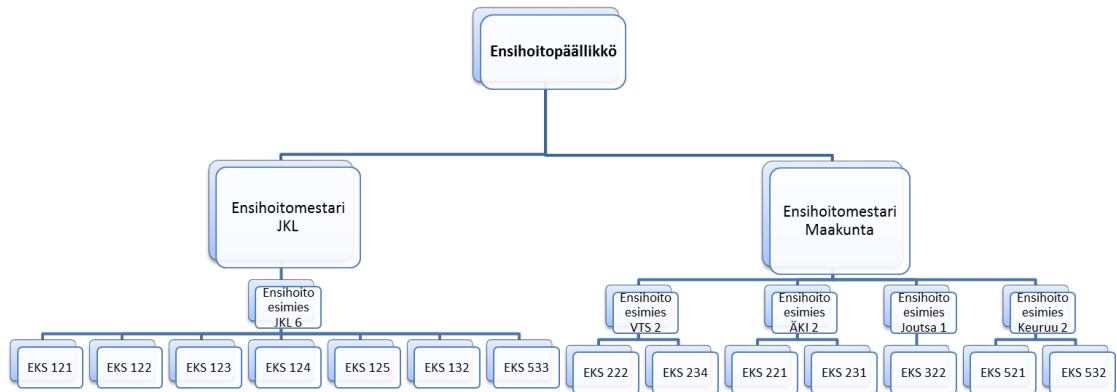
Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 13.11.2015.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN ISBN 978-952-245-699-1.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN%20ISBN%20978-952-245-699-1.pdf?sequence=1)

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Liitteet

Liite 1. Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio



Liite 2. Ennakkokyselyn saate.

Tervehdys!

Sähköpostin määrä on tätä nykyä melkoinen, mutta toivon teidän syventyvän juuri tähän sähköpostiin muutaman hetken, koska asia on minulle tärkeä. Toivottavasti kokisitte sen tärkeäksi myös itsellenne.

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatio on melko nuori ja nopeasti kehittynyt, varsinkin esimiestehtävien osalta. Ensihoitoalan myllerryksen myötä myös esimiesportaan vaihtuvuus on ollut melko suurta. Tällä hetkellä toimintamme on vakiintunut tietylle tasolle, joten nyt on hyvä aika tarkastella organisaatiomme toimintaa ja samalla myös kehittää sitä haluamaamme suuntaan. Tämän vuoksi pyydän teitä jokaista esimiesasemassa olevaa pohtimaan omaa työarkeanne esimerkiksi viimeisen viikon ajalta.

- Mitä asioita haluaisit muuttaa **omassa tehtävässäsi** (mikä kuormittaa, mitä haluaisit tehdä toisin, mitä haluaisit tehdä enemmän, mitä siltä kaipaavat)?
- Mitä asioita haluaisit muuttaa **Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoito-organisaatiossa** ja sen toiminnassa?

Asia voi olla mitä tahansa kehitettävää, pientä tai suurta. **Nyt etsimme vain ongelmia, ratkaisuja niihin mietitään myöhemmin.** Pidä kuitenkin mielessä, että osa ongelmista on sellaisia, joihin emme voi yksin löytää ratkaisua (kuten työehtoihin / palkkaukseen liittyvät kysymykset). Toivon että esität ongelmia, joihin on mahdollista löytää omin voimin ratkaisu.

Toivon, että vastaisitte **ongelma/ tehtävämuodossa**. Esimerkiksi:

- **Osallistun aivan liikaa kokouksiin → ”miten kokousten määrää voisi supistaa?”**
- **Henkilöstön vaihtuvuus on suuri ->”miten vaihtuvuutta voisi vähentää?”**

Antamienne kysymysten määrällä ei ole merkitystä, vaan sillä, että toisitte esiin itseänne eniten askarruttavat asiat.

Tämä sähköposti lähetetään Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitoesimiehille, ensihoitomestareille ja ensihoitopäälliköille. Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn sähköpostitse 22.2.15 mennessä. Lähettämienne vastausten (jotka siis ovat kysymyksiä!) perusteella haarukoimme kehitettäviä asioita esimiespalaverissa 6.3.15. Tämä kaikki on pohjana YAMK-opinnäytetyölleni, jonka tavoitteena on kehittää organisaatiomme toimintaa. Yhdessä löydämme varmasti ratkaisuja siihen, miten asioita voitaisiin teh-

dä paremmin ja haluamallanne tavalla. Opinnäytetyöni kielellä tämä tarkoittaa innovatiivista osallistavaa kehittämistä ja johtamista. Lähettämienne vastausten perusteella pyrin löytämään tilanteeseemme nähden parhaan kehittämismenetelmän, jonka avulla esimiespalaverissa haarukoimme tärkeimmät kehitettävät asiat ja kevään aikana alan työstää asioita kanssanne. Aikataulu ja toteutustapa selviävät myöhemmin.

Liite 3. Haastattelujen saate

Hei!

Kehitysprojektimme, joka samalla on YAMK- opinnäytetyöni, jatkuu ja pyydänkin nyt kaikkia 6.3 kehittämispäivään osallistuneita pohtimaan päivän antia seuraavasti:

- Liitteenä kehittämiskohteet, jotka on laitettu viiden pääotsikon alle. Näitä pääotsikoita kutsutaan viitekehyksiksi. Pohdi mitä tahansa kehittämiskohteita (ei viitekehystä vaan asioita niiden alta) 6.3 päivän pohjalta.
- Valitse niistä 5-10 kpl itsellesi tärkeintä/läheisintä kehittämiskohdetta

Työ jatkuu siten, että haastattelen jokaisen osallistujan erikseen. Haastattelu kestää maksimissaan tunnin. Haastattelut nauhoitetaan ja ne ovat osa opinnäytetyöni lähdemateriaalia. Haastateltavat ovat anonyymeja. Haastattelut pyrin tekemään touko-kesäkuun aikana.

Olisi mukavaa jos ilmoittaisitte toimistopäiviä etukäteen, jolloin tulla tekemään haastattelun. Voin tulla tekemään haastattelua myös vapaapäivänne. Tunnit korvataan vähentämällä ne työajasta, varmista tämä kuitenkin vielä ensihoitomestarilta. Esimiesten haastattelut olisi hyvä tehdä ennen mestareiden ja ensihoitopäällikön haastattelua.

Kehitysprojektin/opinnäytetyöni lopputuloksena on suositus kehitystyöstä/-projekteista joiden avulla voimme toimintaamme ja olojamme parantaa. Opinnäytetyöaiheita on niin ikään tarjolla niille, joilla sellaista tarvetta on!

Minut saa kiinni puhelinnumerosta

Kiitän kaikkia yhteistyöstä jo nyt ja toivon hedelmällisiä keskusteluja tavatessamme.

Liite 4. Kaikki kehittämiskohteet esillä haastatteluun

Organisointi ja johtaminen	Visio/missio	Työhyvinvointi	Koulutukset	Yhteisöllisyys
<p>Ensihoidon esteiden tehtäväkuvan muuttaminen</p> <p>Esimiesten roolin vahvistaminen</p> <p>Hankintaprosessiin mukaan kaikki</p> <p>Jatkuvaseuranta, jatkojälöstäminen</p> <p>Kehittäminen, analysointi</p> <p>Ohjeistusten yhdenmukaistaminen/oytäminen</p> <p>Osallistavat projektit</p> <p>Sairauspoissaolojen hoitaminen</p> <p>Synergia, tuote sisäisesti kunnossa</p> <p>Tehtävien jakaminen</p> <p>Tiedon saaminen</p> <p>Tiedonkulun ongelmat</p> <p>Tiedottaminen</p> <p>Toketurusten jälkikäytännön</p> <p>Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Työpari jäsentely</p> <p>Yhtenäiset ohjeet</p>	<p>Ensihoidon arvostus</p> <p>Ensihoidon rooli pelastuslaitoksen organisaatio</p> <p>Integraatio muihunkin terveydenhuoltoon</p> <p>Jatkuvaa tuloksetta keskuselta</p> <p>Tavoitteellisuus</p> <p>Työntekijöiden sitouttaminen</p> <p>Työntekijöiden sitouttaminen ensihoidon kehittämiseen</p> <p>Työntekijöiden taloudellista näkökulmaa/osaamista</p> <p>Yhteinen tavoite</p> <p>Yhteistyö K-SSHP:n kanssa</p>	<p>Esimiesten ylläpito</p> <p>Työhyvinvointi</p> <p>Työntoiminta x 2</p> <p>Työssäksäminen x 2</p>	<p>Esimiestaidot</p> <p>Koulutukset x 4</p> <p>Palomiesten osaamisen tasalaatustaminen</p>	<p>ME-henki</p> <p>Ryhmähenki</p> <p>Yhteiset palaverit</p> <p>Yhteistyöongelmat pelä/eh</p>