

MUUTOSJOHTAMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTTUESSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK

Kevät, 2019

Sami Kanerva

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Sami Kanerva	Vuosi 2019
Työn nimi	Muutosjohtaminen toimintaympäristön muuttuessa	
Työn ohjaaja	Katja Rönkkönen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia muutosjohtamiseen liittyviä tarpeita, jotka vaikuttavat työn toimeksiantaja organisaation eli Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiestoimintaan. Lisäksi tavoitteena on saada selville, miten Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiesasemassa olevia voidaan tukea muutoksen aikana sekä mitä osaamisvaatimuksia tulee tukea ja kehittää.

Tässä työssä on sovellettu muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen teoriaa sekä käsitelty pelastuslaitoksen toimintaympäristöön liittyviä materiaaleja. Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2019. Teemahaastatteluun osallistui 11 keskijohdon esimiestehtävissä toimivaa henkilöä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksesta sekä kolmesta muusta pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksesta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että pelastuslaitoksen esimiehet suhtautuvat muutoksiin lähtökohtaisesti myönteisesti. Muutosjohtamisessa havaittiin tutkimuksen perusteella monia kehitettäviä ja tukea tarvitsevia kohtia. Viestinnän tasosta löytyi kehitettävää niin esimiesten kuin organisaationkin tasolla. Muutoksen tavoitteiden viestintä ja avoimuus muutoksen tarpeista todettiin olevan organisaation kehittämiskohteina. Esimiehien koettiin tarvitsevan muutosjohtamiseen johdolta vahvempaa tukea. Esimiesten ajankäyttö koettiin ongelmallisena muutosjohtamisessa, joten muutosjohtamiseen tulisi resursoida työaika sekä henkilöresurssia. Lisäksi osaamisen kartoittamista, sen hallintaa ja hyödyntämistä tulisi tukea ja edistää, koska sillä todettiin olevan vaikutusta esimiesten onnistuneeseen muutoksenjohtamiseen.

Avainsanat Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, pelastuslaitos

Sivut 76 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Master's Degree in Technology Competence Management
Visamäki

Author	Sami Kanerva	Year 2019
Subject	Change management in the changing environment	
Supervisor	Katja Rönkkönen	

ABSTRACT

The objective of this thesis is to study the needs of change management that affect the Rescue Department's managerial activities. In addition, the objective is to find out how those in the position of manager of the Keski-Uusimaa Rescue Department can be supported during the change and what competence requirements should be supported and developed. The work is commissioned by Keski-Uusimaa Rescue Department.

This work includes the theory of change management, the theory of knowledge management, the material of the Rescue Department environment and the research section. The research is qualitative. The research method used a theme interview. 11 mid-level executive supervisors from the Keski-Uusimaa Rescue Department and three other Rescue Departments participated in the theme interview.

The results of the study showed that the managers of the Rescue Department are generally positive about the changes. Based on the study, many change points to be developed and supported in the change management. The level of communication was found to be developed at both managerial and organizational levels. Communicating the goals of change and openness were identified as organizational development targets. Managers need stronger support from management to change management. Managers' time use was perceived as a problem in change management. Therefore, change management should be resourced with working and human resources. In addition, knowledge survey, knowledge management and knowledge utilization should be supported and promoted. This was found to have an impact on the successful management of change by supervisors.

Keywords Change management, Knowledge management, Rescue Department

Pages 76 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	3
2.1	Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	6
2.2	Pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteistyö.....	8
2.3	Johtokeskusprojekti	9
2.4	Maakuntauudistus.....	12
3	MUUTOSJOHTAMINEN	13
3.1	Muutos	14
3.2	Muutoksen johtaminen.....	16
3.3	Onnistuneen muutoksen osatekijät	18
3.4	Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri.....	22
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	24
4.1	Osaaminen ja sen arvo organisaatiolle	26
4.2	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa.....	27
4.3	Osaamisen kehittäminen	29
4.4	Osaamisen johtamisen työkalut.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
5.1	Tavoitteiden kuvaus	34
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	35
5.3	Kohderyhmän ja tutkimusaineiston kuvaus.....	37
5.4	Haastatteluiden toteuttaminen	39
5.5	Tutkimuksen suorittaminen	41
6	TUTKIMUSTULOKSET	43
6.1	Yleisiä havaintoja.....	43
6.2	Tulokset.....	44
6.2.1	Muutoksen johtaminen	44
6.2.2	Osaamisen johtaminen muutoksessa	51
6.2.3	Toimintaympäristö ja muutos	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7.1	Yleisiä havaintoja.....	63
7.2	Tutkimustulosten arviointi	66
7.3	Jatkotoimenpiteet	67
	LÄHDELUETTELO	70
	Liitteet	
Liite 1	Teemahaastattelulomake	
Liite 2	Teemahaastattelun esittely	
Liite 3	Organisaatiokaavio	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyössä tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen teemojen mukaisesti ja teemahaastattelun keinoin, miten muutosta ja osaamista tulisi hallita ylemmän keskijohdon näkökulmasta. Muutoksessa olevana toimintaympäristönä on Keski-Uudenmaan pelastuslaitos sekä ympäröivät pääkaupunkiseudun pelastuslaitokset. Tutkimuksellisesti haetaan vertailuaineistoa toimeksiantajaorganisaation ulkopuolelta, koska muuttuva toimintaympäristö koskettaa tietyiltä osin kaikkia mukana olevia pelastuslaitoksia yhtenäistettävien toimintojen osalta. Lisäksi opinnäytetyössä haetaan vastauksia, miten nykyteknologialla pystyttäisiin helpottamaan muutoksen läpi vientiä.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tulee jo lähitulevaisuudessa muutoksia organisaatorakenteisiin sekä johtamiskäytäntöihin, koska pelastuslaitoksella on käynnissä organisaatiota koskeva kehittämishanke ja samaan aikaan viedään eteenpäin pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteistä johtokeskusprojektia. Opinnäytetyössä pyritään saamaan tietoa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen muutoskyvystä ja siihen tarvittavasta osaamis- tarpeesta. Lisäksi opinnäytetyössä pyritään tuottamaan tietoa täysin uuden rakenteen, pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten johtokeskuksen, kehittämiseen sekä käyttöönoton eli muutoksen hallintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää muutosjohtamisen liittyviä tarpeita, jotka vaikuttavat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiestoimintaan. Toisena tavoitteena on saada selville, miten Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiesasemassa olevia voidaan tukea muutoksen aikana sekä mitä osaamisvaatimuksia tulee tukea ja kehittää. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten teknologian keinoin pystytään tukemaan muutosjohtamista. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollisuus hyödyntää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen lisäksi myös pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteisen johtokeskus uudistukseen sekä mahdollisen alueellisen maakuntauudistuksen toteutukseen.

Muutoksen johtamista sekä osaamisen johtamista on tutkittu paljon, mutta pelastustoimessa sitä ei ole tutkittu laajassa mittakaavassa eikä systemaattisesti. Lisäksi toimialakohtaista tutkimustietoa löytyy vähän, kun osaamisen johtaminen yhdistetään muutoksen hallintaan sekä johtamiseen. Yksi syy vähäiseen toimialakohtaiseen tietoon saattaa olla se, ettei pelastusalalla ole ollut isoja muutospaineita viimeiseen vuosikymmenen aikana. Toinen syy on mahdollisesti pelastusalan toimintaympäristö, jota ei suoraan voida yleistää isompiin tutkittuihin kokonaisuuksiin kuten liike-elämään. Lisäksi vaikka pelastuslaitokset vaikuttavat koko valtakunnassa laajasti turvallisuustoimialalla, on organisaatorakenteet suhteellisen pieniä verrattuna esimerkiksi Suomessa globaaleina toimiviin pörssiyrityksiin.

Teoriaosuudessa tarkastellaan muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen osalta tutkitusta teorialiedoista kokonaisuuksia, jotka liittyvät tämän hetkisiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toimintaympäristön muutoksiin. Tutkimusosuus rajattiin käsittämään pelastuslaitoksen keskijohdon esimiesten muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen taitoja organisaatio- ja johtokeskusuudistuksessa. Muutosjohtamistaitojen osalta keskitytään kokonaisuuden hahmottamiseen, ihmisten johtamiseen sekä onnistuneen muutoshankkeen läpiviennin elementteihin. Johtamisen osalta ei keskitytä pelastustoiminnan tehtävien johtamiseen vaan uudenlaisen johtamisjärjestelmän muutoksen käyttöönotton hahmottamiseen. Osaamisen johtamisen osalta keskitytään siihen osaan, jota tullaan tarvitsemaan muutosprosessin hallinnassa.

Alueellisena rajauksena on toimeksiantajaorganisaation eli Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen lisäksi Helsingin, Länsi-Uudenmaan sekä Itä-Uudenmaan pelastuslaitokset. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on tutkimuksen keskiössä eri tasoisten muutosten tarkasteluissa, mutta laajemman näkökulman sekä johtamisjärjestelmä- ja johtokeskusuudistuksen muutostarpeiden hahmottamiseksi tutkimusosuudessa haastatellaan myös vieristen pelastuslaitosten henkilöstöä.

Tutkimuksen tärkeimmät kysymykset, joihin haetaan vastauksia:

Minkälaista johtamista onnistunut muutoksen läpivienti vaatii Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta?

Tutkimusta täydentäviksi alakysymyksiksi voidaan asettaa seuraavat kysymykset

- Miten onnistunut muutos suoritetaan?
- Mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta?
- Minkälaisia tukea päällystö tarvitsevat muutosten läpi vientiin?
- Miten teknologialla pystyttäisiin helpottamaan muutoksen läpi vientiä?
- Miksi esimiesten oma muutososaamistaito on tärkeää?
- Miten osaamisen johtaminen tukee muutosjohtamista?

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toimintaympäristöä, siellä olevia eri tasoisia organisaatio- ja toimintatasoja sekä niissä olevia erikoispiirteitä, jotka vaikuttavat myös muutos- sekä osaamisen johtamiseen muutoksessa. Lisäksi luvussa kuvataan toimintaympäristössä tapahtuvia tai suunniteltuja muutoksia ja niiden vaiheita.

Monilla aloilla koetaan nyt epävarmuutta tulevaisuudesta, erityisesti digitalisoitumisen myötä. Eikä tämä uusien taitojen tarve rajoitu vain tietotekniikanosaajiin, vaan koskee yhtä lailla vaikkapa pelastustoimen alaa. Paras tapa selvittää epävarmasta tulevaisuudesta on varmistaa oma oppimis- ja muutосkyky. Toki moni tarvitsee uusia taitojakin, kun asiat ja tekemiset digitalisoituvat, mutta silti tärkein taito on kyky oppia nopeasti ja ketterästi. Oppimisen taitojen kehittäminen on muutokseen vastaamista. (Ojala, 2018, s. 23) Maailma muuttuu pelastuslaitoksenkin ympärillä, joten tuleviin haasteisiin tulee osata vastata. Pelastuslaitokset haluavat olla edelleen tulevaisuudessakin laadukkaan, inhimillisen ja ihmisläheisen palvelun tärkeitä valtakunnallisia toimijoita. Toimialalla tulee myös osata hyödyntää arvojen mukaisesti teknologian tuomia mahdollisuuksia.

Pelastustoimessa yleisesti ja erityisesti Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa on tulossa useita eri tasoisia muutoksia. Sipilän hallituskauden aikana kevääseen 2019 saakka näytti, että pelastustoimella on tulevaisuudessa edessään isoja rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, koska pelastustoimen uudistus toteutetaan osana maakuntauudistusta. Sisäministeriö valmisteli uudistuksen vaatimat lainsäädäntömuutokset. Toisaalta ison sote- ja maakuntauudistuksen kaaduttua eduskunnassa 2019, aiheen ratkaisu ainakin siirtyi. Pääkaupunkiseudulla uudistus ja toimintojen yhdistäminen olisi koskenut Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen lisäksi Helsingin, Länsi-Uudenmaan sekä Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksia. Maakuntauudistuksessa tulevaan Uudenmaan pelastuslaitokseen olisi siirtynyt noin 1800 palo- ja pelastushenkilöä. Tuleva Uudenmaan pelastuslaitos olisi ollut valtakunnallisesti ylivoimaisesti suurin, yhtä iso kuin viisi seuraavaa yhteensä. Lisäksi asukkaita olisi toiminta-alueella noin 1,7 miljoonaa. (Uudenmaan liitto, 2018) Seuraavan hallituksen poliittinen tahtotila ratkaisee millä tavalla asioita lähdetään painottamaan, mutta tahtotila saattaa hyvinkin on jatkaa uudistusta jossain muodossa ja silloin pelastustoimen mukana ollessa yllä olevat tiedot ovat relevantteja edelleen.

Pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten osalta on tapahtumassa uudistuksia seuraavan viiden vuoden aikana. Vaihtoehtoina on Suomen hallituksen vetämä alueuudistushanke jatkaminen, jonka seurauksena syntyisi maakuntahallinto jossain muodossa. Toisena vaihtoehtona maakuntahallinnolle on jatko kuntapohjaisessa järjestelmässä. Tällöin pääkaupunkiseudun pelastuslaitokset jatkaisivat jo alkanutta HIKLU yhteistyötä (lyh. HIKLU= Helsingin, Itä-, Keski- ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokset).

Pääkaupunkiseudun pelastuslaitokset tekevät jo nykypäivänä aktiivisesti yhteistyötä sekä luovat yhteisiä ohjeita ja toimintamalleja. Helsingin, Itä-, Keski- ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksien yhteistyöstä on sovittu pelastusjohtajien allekirjoittamassa sopimuksessa (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, 2015). Tällä hetkellä aktiivisesti kehitettävät toimintamallit otetaan käyttöön riippumatta maakuntauudistuksen etenemisestä ja aikataulusta. HIKLU yhteistyö on toiminut myös eräänlaisena pelastustoimen maakuntavalmisteluna.

Poliittiset ja taloudelliset päätökset tulevat muuttamaan molemmissa aiemmin mainituissa malleissa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ohjausta ja rakennetta. Rakenneuudistuksessa pyritään tehokkaampaan ja taloudellisempaan resurssien käyttöön. Näiltä osin seuraavan 5 vuoden aikana kehitys ja työn murros ovat hidasta ja toiminta sekä taloudelliset asiat pysyvät edelleen hyvin määrämuotoisina. Pelastuslaitoksella ei tulla näkemään suuria joustoja työntekijöiden työajan käytössä tai taloudellisten tulojen määrittelyssä. Niiden aika on hiukan myöhemmin. Taloudellisesti julkisen rahoituksen muutosten vaikutus ohjaa pelastuslaitoksia entistä luovempien ja tehokkaampien ratkaisuiden kehittämiseen. Lisäksi pelastuslaitokset haluavat olla osana kokonaisturvallisuutta, jolla pyritään vaikuttamaan poliittiseen päätöksen tekoon, sosiaaliseen asemaan ja rahoituksen saantiin.

Sosiaalinen kokonaisuus on yksi pelastuslaitoksen suurimmista haasteista seuraavan 5 vuoden aikana. Tämän on huomioitu myös pelastusalan tutkimuksen suunnassa. Pelastusopistolta Kokki (2016, s. 9) määrittelee sosiaalisen riskien tutkimuksen keihäänkärjiksi väestön ikääntymisen vaikutukset pelastustoimen eri palveluihin, sosiaalisen eriarvoistumisen vaikutukset onnettomuusherkyyteen ja maahanmuuton vaikutukset pelastustoimen eri palveluihin. Sosiaaliset riskit ovat edelleen tulevaisuudessakin merkittävä tekijä onnettomuuksien syntymisessä. Teknologisesta kehityksestä huolimatta onnettomuuksien taustalla on usein ihmisen toiminta jossakin muodossa.

Sosiaalisessa muutoksessa on paljon tekijöitä, joihin pelastuslaitos ei pysty vaikuttamaan vaan toiminta on sopeutettava niihin. Seuraavan 5 vuoden aikana pelastuslaitoksen kannattaa panostaa asioihin, joihin voidaan omilla toimilla vaikuttaa. Osaamista tulee lisätä koulutuksen ja uuden oppimisen kautta, koska näillä toimilla annetaan kaikille paremmat lähtökohdat selvittää jo alkaneesta työelämän murroksesta. Lisäksi osaamisen lisäämisellä muuttuvassa ympäristössä pystytään välttämään arvostuksen laskua sekä päästään paremmin osaksi valtakunnan kokonaisturvallisuutta.

Teknologiset muutokset lähitulevaisuudessa ovat haaste sekä mahdollisuus. Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle teknologinen kehitys on pääsääntöisesti mahdollisuus, koska sen avulla voidaan tehostaa toimintaa ja

saada nopeammin käyttöön olennainen tieto. Hyvänä esimerkkinä on älytalot sekä älyvaatteet, joista olisi saatavilla paljon tietoa. Eri alustoille tehtävät sovellukset voisivat tuottaa tietoa ns. kohteesta ja koostaa niistä olennaiset pelastuslaitoksen käyttöön. Lisäksi monia älysovelluksia voi jo ohjata etäkäyttönä, joka helpottaisi toimintaa esimerkiksi ennen pelastustoiminnan käynnistymistä. Valitettavasti tällä hetkellä lainsäädäntö asettaa esteitä näiden käytölle.

Teknologisia uusia sovelluksia tulee pelastuslaitoksen käyttöön seuraavan 5 vuoden aikana. Nykyiseen teknologiseen kehitykseen nähden pelastusalan käyttämät sovellukset ovat vanhahtavia. Viranomaiskäyttöön pitäisi saada nopeammin yritysmaailmassa käytössä olevat sovellukset, tietenkin turvallisuus huomioiden. Toisaalta pelastuslaitoksella tulee aina huomioida, että toimintaa pitää pystyä tekemään kaikissa olosuhteissa. Tämä huomioiden sähköriippuvuus sekä kyberturvallisuus asettavat pelastuslaitokselle haasteita. Sähköriippuvuus osataan hahmottaa kohtalaisesti, mutta kyberturvallisuus haastaa pelastuslaitosten nykyiset toimintamallit.

Lainsäädäntö ohjaa vahvasti pelastuslaitoksen toimintaa. Lainsäädännöllinen muutos tapahtuu pelastustoimessa hitaasti, mutta muutosten yhteydessä lakiin on tehty ja tullaan tekemään muutoksia. Pelastuslaitosten kannalta olisi toivottavaa, että muutokset olisivat riittävän isoja ja joustavia. Tämä mahdollistaisi pelastuslaitoksien nopeamman mukautumisen työelämän muutoksiin. Tosiasia on, että onnettomuusprofiili muuttuu ja laajenee. Pelastuslaitoksen toimintaympäristöön kohdistuvien onnettomuuksien painotukset muuttuvat, onnettomuudet monimutkaistuvat ja uuden tyyppisten, jopa ennakoimattomien onnettomuuksien ilmeneminen lisääntyy. Tämä haastaa niin onnettomuuksien ennaltaehkäisevän kuin operatiivisen työn ja näin ollen haastaa muutoksellaan myös esimiestyön ja johtamisen.

Globalisaatio tuo myös vaikutuksia paikallistasolla toimivaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitokseen. Tulevaisuuden työtä voidaan tehdä Oksasen (2017, s. 24) mukaan virtuaalimaailmassa, kahviloissa, keittiön pöydän ääressä, julkisissa kulkuvälineissä tai liikkuvissa konttitehtaissa ja edelleen myös toimistoissa sekä tarpeen mukaan missä tahansa. Kun töitä voi tehdä missä vain ja milloin vain, työntekijän täytyy osata varmistaa oma jaksamisensa, hyvinvointinsa ja osin myös työturvallisuutensa ja työterveysosaamisensa. Tämä haastaa yksilön lisäksi pelastuslaitosta ja esimiehiä. Pelastustoimintaa ohjaavan Pelastuslain (379/2011) 1§ mukaisena tavoitteena on parantaa ihmisten turvallisuutta ja vähentää onnettomuuksia. Lisäksi onnettomuuden uhatessa tai tapahduttua ihmiset pelastetaan, tärkeät toiminnot turvataan ja onnettomuuden seurauksia rajoitetaan tehokkaasti. Lain päätavoitteet tuskin muuttuvat kovin radikaalista tai nopeasti, joten globalisaatiosta tulee haasteita pelastuslaitoksille.

2.1 Keski-Uudenmaan pelastuslaitos

Tällä hetkellä kunnat yhteistoiminnassaan vastaavat Suomessa pelastustoimesta ja valtioneuvosto on määrännyt sille aluejaon. Suomessa on alueellisia pelastuslaitoksia 22 kappaletta. Alueelliset pelastuslaitokset huolehtivat pelastustoimen tehtävistä alueellaan. Alueelliset pelastuslaitokset voivat käyttää tehtävien hoidossa apunaan muun muassa vapaapalokuntia ja teollisuuspalokuntia. Pelastuslaitoksen tehtäviin kuuluvat esimerkiksi onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoimelle kuuluva valvonta ja pelastustoiminta sekä väestön varoittaminen vaara- ja onnettomuustilanteessa. (Pelastustoimi, 2018)

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja, Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, on yksi 22:sta alueellista pelastuslaitoksesta. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toiminta-alueeseen kuuluu kahdeksan kuntaa ja toiminta-alueen maa-alueen pinta-ala on noin 1990 km². Alueella on kymmenen vakinaisella henkilöstöllä ympäri vuorokauden miehitettyä paloasemaa sekä yksi ensihoitoasema. Lisäksi alueella on 30 sopimuspalokuntaa ja Helsinki-Vantaan lentoaseman pelastuspalvelu, joka huolehtii osaltaan lentoaseman pelastustoimintavalmiudesta. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on vuosittain noin 8500 pelastustehtävää, noin 35000 ensihoitotehtävää ja 8000 turvallisuuspalveluiden valvontatehtävää. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2018)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella työskentelee noin 520 henkilöä, joista operatiivisissa työtehtävissä vuorotyössä on noin 450 henkilöä. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatiossa toimii tällä hetkellä kahdeksan eri tulosyksikköä, jotka voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri linjaan, hallintoyksikköön, operatiivisiin palveluihin ja turvallisuuspalveluihin. Organisaatiokaavio on liitteenä (liite 3). Pelastuslaitoksen hallinto järjestetään Vantaan kaupungin hallintosäännön mukaisesti ja pelastuslaitoksen poliittisesti valittuun johtokuntaan kuuluu 15 henkeä. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos toimii kunnallisen liikelaitoksen periaatteiden mukaisesti. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2018)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen visio on, että Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on arvostettu. Lisäksi vision mukaan Keski-Uudellamaalla on hyvä turvallisuuskulttuuri sekä tehokas pelastustoimi ja ensihoitotoiminta. Vision mukaisiin asioihin antaa haasteensa alue, jossa asuu noin puoli miljoonaa asukasta, ja lisäksi alueella on vilkkaasti liikennöity kansainvälinen lentokenttä, maantie- ja rautatieverkosto ja runsaasti teollisuutta. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2018)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos aloitti toimintansa 1.1.2004, jolloin kunnalliset palolaitokset yhdistettiin alueelliseksi pelastuslaitokseksi (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2018). Tämä oli iso rakenteellinen ja toiminnallinen muutos, joka on vaatinut useita vuosia toimiakseen tehokkaasti ja

tuottavasti tavoitteiden mukaisesti. 15 vuoden aikana on ollut useita pienempiä sekä lyhyt kestoisempia muutoksia, joita on johdettu vaihtelevalla menestyksellä ja tämän takia monet ovat jääneetkin toteutumatta tai muuttumatta vakioituneeksi käytännöksi. Vuoden 2018 aikana Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella aloitettiin useampi muutos. Suurimpana muutoksena on organisaation toiminnan kehittäminen, joka tulee johtamaan toiminnallisiin ja organisaatorakenne tasoihin muutoksiin. Lisäksi samanaikaisesti operatiivisten palomestareiden työaika, työnkuvaa sekä päivystyspaikkaa tullaan muuttamaan. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2019)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos aloitti syksyllä 2018 kehittämishankkeen, jota varten koottiin johtoryhmän ohjaamana 30 henkilön ryhmä eri työyksiköistä. Nämä henkilöt kokoontuivat kolme kertaa johtoryhmän ohjaamiin tilaisuuksiin. 8.2.2019 henkilöstölle tiedotettiin kehittämishankkeen tuloksista sähköpostilla. Muutoksen perusteluina oli asiakasvaikuttavuuden, tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden sekä työhyvinvoinnin parantaminen. Muutoksen tarpeena ilmoitettiin, että yhtenä merkittävänä kehittämistarpeena esiin nousi työntekoa tukeva organisaatorakenne. Lisäksi tiedotettiin, että helmikuun aikana tavoitteena on saada uusi organisaatorakenne ja siihen liittyvä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toimintasääntö kirjoitettua siten, että ne ovat henkilöstölle esiteltävissä ja niiden perusteella voidaan käynnistää vuoropuhelu. Organisaatorakenteen ja toimintasäännön käsittelyyn ja henkilöstön kanssa käytäviin keskusteluihin varataan aikaa. Lopulliseen muotoon organisaatorakenne ja toimintasääntö kirjoitetaan huhtikuussa keskustelujen ja lausuntojen perusteella. Uuden organisaation ja toimintasäännön käyttöönotto aloitetaan toukuussa ja sen loppuunsaattaminen tapahtuu lokakuun alussa, kun palomestarit tulevat mukaan uuden organisaation mukaisiin tehtäviin heidän työaikansa muuttuessa. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2019)

Isot muutokset, joita Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa ei olla viime vuosina tehty, tulevat haastamaan ainakin eri tasoisia johtamistoimintoja, muutoksen hallintaa, esimiestyötä ja viestintää. Pelastuslaitos muutenkin toimintaympäristönä poikkeaa monien muiden työpaikkojen toimintaympäristöistä muun muassa työaikajärjestelyjen suhteen ja velvoitteestaan pitää yllä jatkuvaa toimintavalmiutta. Poikkeava toimintaympäristö tuo omat haasteensa muutoksen johtamisen lisäksi osaamisen johtamiseen. Osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen on kokeiltu viime vuosina erilaisia toimintamalleja. Koska osaamisen johtaminen ei ole ollut selkeästi johdettua, on se tarkoittanut useita erilaisia toimintatapoja pelastuslaitoksen neljään eri aikaan työskentelevien työvuorojen ja kymmenen paloasemaan osalta.

2.2 Pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteistyö

Helsingin, Itä-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokset (HIKLU-alue) allekirjoittivat 15.12.2015 sopimuksen yhteistoiminnasta kaikissa Pelastuslain (379/2011) 27 §:n sekä muun lainsäädännön mukaisissa pelastustoimen ja pelastuslaitosten tehtävissä. Yhteistoiminnasta pelastustoimen tehtävissä on säädetty Pelastuslain 6 luvussa. Yhteistoimintasopimus astui voimaan 1.1.2016 ja sopimus kattaa myös yhteistoiminnasta aiheutuvien kustannusten jaon periaatteet. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, 2015)

Pelastuslaitokset tekevät sopimukseen perustuvaa yhteistyötä muun muassa onnettomuuksien ehkäisemisessä, onnettomuuksiin varautumisessa, pelastustoiminnassa, öljyntorjunnassa, erillisten sopimusten mukaisessa ensihoidossa sekä toimintaa tukevissa ja ohjaavissa tehtävissä. Tavoitteena on suunniteltu ja säännöllinen yhteistyö kaikilla pelastuslaitosten tehtäväalueilla ja kaikilla organisaatiotasoilla. Lisäksi pelastuslaitosten toiminta pyritään järjestämään asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kannalta yhteneväisesti ja laadukkaasti. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, 2015)

Yhteistoiminta on ollut alueella vakiintunutta jo aiemmin pelastustoiminnan ja onnettomuuksien ehkäisyn osalta. Uuden sopimuksen myötä yhteistoiminnan edellytyksiä laajennettiin myös muille pelastuslaitosten toiminta-alueille, kuten ensihoitoon, hallintoon, tukipalveluihin ja osaamisen hallintaan. Työtä on koordinoitu neljä kertaa vuodessa kokoontuvien yhteistyöryhmien kautta. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, 2015)

Pääkaupunkiseudun pelastuslaitokset tekevät nykypäivänä aktiivisesti yhteistyötä sekä luovat yhteisiä ohjeita ja toimintamalleja. Tällä hetkellä aktiivisesti kehitettävät toimintamallit otetaan käyttöön riippumatta maakuntauudistuksen etenemisestä ja aikataulusta. HIKLU:n positiivinen vaikutus sen pelastuslaitoksille näyttäytyy uusien toimintojen käyttöönotossa ja muutostilanteissa, jolloin HIKLU yhtenäisenä ja vahvana turvallisuusalan toimijana vaikuttaa niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti. Muutostilanteiden haasteena yhteistyössä on havaittu eräänlainen sitoutumattomuus uusiin toimintoihin, joissa on jouduttu tekemään oman edun vastaisia kompromisseja toimintojen toimivuuden takia. Tämän hetkisen tilanteen mukaan jokainen pelastuslaitos toimii erillään omien kunnallisten ohjauksien ja resurssien puitteissa ja näin ollen hyväksyy erikseen vielä HIKLU:ssa hyväksytyjen toimintojen käyttöönotot.

HIKLU yhteistyö on toiminut tällä hetkellä myös pelastustoimen maakuntavalmisteluna. Siinäkin tapauksessa, ettei hallituksen ajamaa maakuntauudistusta koskaan tule, pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteistyön sisällä tullaan toteuttamaan johtamisjärjestelmänuudistus. Alueiden pelastusjohtajat päättivät, että Uudellamaalla toteutetaan yhteinen johto-

keskusprojekti. Tämän uudistuksen seurauksena johtamisalueet laajenevat ja tulevat joustavimmiksi. Tästä seuraa tavoitteiden mukainen osaamisvaatimusten lisääntyminen ja uusien teknologioiden käyttöönottoa. Teknologiaa tullaan hyödyntämään etenkin etäjohtamisessa, pelastustehävien tukemisessa, tilannekuvan luonnissa sekä johtokeskustoiminnassa. Teknologia tukee toimintaa oikein käytettynä, mutta vaatii henkilöstön riittävää osaamistasoa. (JOKE 1.0-projekti, 2019)

2.3 Johtokeskusprojekti

Johtokeskus- ja tilannekeskustoimintoja on pohdittu valtakunnallisesti työryhmällä. Pelastustoiminnan johtamisen kehittäminen -työryhmä on ollut osa sisäministeriön ja pelastuslaitosten yhteistä pelastustoimen uudistushanketta. Työryhmässä ovat edustettuina sisäministeriö, aluehallintovirasto ja pelastuslaitokset. Työryhmän tehtävänä on ollut tarkastella nykyisiä pelastustoiminnan johtamisjärjestelmiä sekä niihin liittyviä johto- ja tilannekeskustoimintoja. Yksi työryhmän tärkeimmistä tavoitteista on yhdenmukaistaa pelastuslaitosten tilanne- ja johtokeskusten suunnitteluperusteet ja selvittää, tulisiko pelastustoiminnan johtamista tai sen tukea osittain keskittää valtakunnallisesti. (Sisäministeriö työryhmä, 2018)

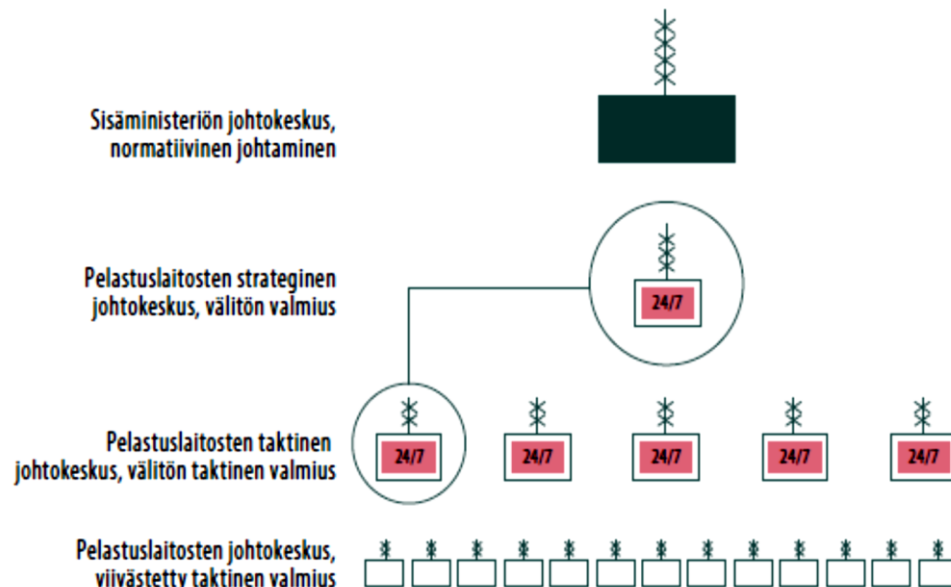
Pelastustoiminnan johtamista kehitetään, jotta pelastustoimella olisi koko maassa yhteiset toimintamallit ja pelastuslaitokset olisivat tiiviisti verkostoituneet. Näin pelastuslaitokset pystyisivät tukemaan toisiaan paljon voimavaroja tai erityisosaamista vaativissa tilanteissa. Pelastustoimi toimisi joka puolella Suomea samalla tavalla myös muiden viranomaisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Sisäministeriö työryhmä, 2018)

Pelastustoiminnan johtamista pohtinut työryhmä ehdottaa raportissaan, että viiden maakunnan alueelle perustetaan ympärivuorokautisesti toimiva pelastustoimen tilannekeskus. Tilannekeskukset toimisivat verkostona ja niistä yksi, Uusimaa, kokoaisi alueellisista tilannekuvista valtakunnallisen pelastustoimen tilannekuvan. Valtakunnallisesti kerättyä tietoa jaettaisiin takaisin alueellisille tilannekeskuksille ja edelleen kaikille maakunnille. (Halmeslahti, T. ym., 2018)

Tilannekeskusten perustamisesta säädettäisiin valtioneuvoston asetuksella. Tilannekuvan välittämisen lisäksi tilannekeskukset tukisivat yhteistoiminta-alueensa maakuntiaan pelastustoiminnan johtamisessa. Ne voisivat pelastustoiminnan johtajan käskystä esimerkiksi hoitaa yhteyksiä tarvittaviin yhteistyökumppaneihin, antaa vaaratiedotteita tai hoitaa onnettomuusviestintää. Jatkotyössä määritellään tarkemmin se, mitä tehtäviä näiden tilannekeskusten on pystyttävä hoitamaan. (Halmeslahti, T. ym., 2018)

Työryhmä esittää, että tilannekeskusten lisäksi maakunnat perustaisivat yhteistoiminta-alueittain viisi pelastustoimen johtokeskusta kuvan 1 mukaisesti. Tästä ei säädettäisi asetuksella vaan toiminta perustuisi maakuntien keskinäisiin sopimuksiin. Vaikka maakunnat päättävät mahdollisten

johtokeskusten perustamisesta itse, työryhmä teki ehdotuksen myös niiden toiminnasta. Tällä tavoitellaan yhdenmukaisuutta. Resurssien käytön ja toiminnan näkökulmasta järkevää olisi järkevää toteuttaa pelastustoimen tilannekeskukset ja johtokeskukset samoilla aluejaoilla. (Sisäministeriö työryhmä, 2018)



Kuva 1. Valtakunnan pelastustoimen johtokeskusrakenne (Halmeslahti, T. ym., 2018, s. 32)

Osa pelastuslaitoksien johtokeskuksista – *pelastuslaitosten taktiset johtokeskukset* – ovat jatkuvasti (24/7) välittömässä täydessä valmiudessa pelastustoiminnan johtamiseen. Yksi johtokeskuksista toimisi *pelastuslaitosten strategisena johtokeskuksena* kuvan 1 mukaisesti. Samalla tämä, Uudenmaan alueella kaavailtu, johtokeskus toimisi tiiviissä yhteistyössä Sisäministeriön johtokeskuksen kanssa. (Halmeslahti, T. ym., 2018, s. 32)

Sisäministeriön työryhmän ehdotuksen mukaisesti perustetun HIKLU-alueen johtokeskusprojektin tarkoituksena on toteuttaa Helsingin, Itä-, Keski-, sekä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitosten yhteinen Uudenmaan johtokeskus. JOKE 1.0 nimisen projektin päämäärä on luoda edellytykset johtokeskustoiminnan aloittamiselle kokeiluluontoisesti 1.9.2020. Siirtymä -ja koeajan jälkeen toiminta on suunniteltu aloitettavan vuoden 2021 alusta. Toiminta on tarkoitus toteuttaa väliaikaisissa tiloissa vuoteen 2024 saakka, jolloin on kaavailtu toimintaan tarvittavan ST3 suojaluokan tilan valmistuvan. (JOKE 1.0-projekti, 2019) JOKE 1.0: n toiminnot sisältävät myös tilannekeskustoiminnot, joka on paikka tai organisaatio, jossa kerätään ja muokataan tietoa johtamista ja päätöksentekoa varten. (Sanastokeskus TSK, 2017, s. 150)

Johtokeskus on toiminnan johtamista varten perustettu toiminnallinen kokonaisuus, joka käsittää henkilöstön, tilan ja välineet. Johtokeskus voi tar-

koittaa suppeammin myös kiinteää, erikseen suunniteltua tilaa, josta toimintaa johdetaan. Johtokeskus voidaan tarvittaessa (erikseen säädettäessä) sijoittaa väestönsuojista annettujen normien mukaiseen tilaan, jossa johtaminen on mahdollista myös poikkeusoloissa. (Sanastokeskus TSK, 2017, s. 149) Johtokeskuksen on tarvittaessa kyettävä koordinoimaan pelastustoimen ja yhteistoimintatahojen voimavarojen tehokasta käyttöä. (Sisäministeriö, 2012, s. 10)

HIKLU-alueen pelastuslaitosten johtajat ovat siis yhteisesti linjanneet, että Uudenmaan alueen pelastuslaitokset perustavat yhteisen johto- ja tilannekeskuksen, joka on toiminnassa 24/7, riippumatta toteutuuko maakunta-uudistus. Näin ollen projekti tukee myös Sisäministeriön pelastusosaston linjausta, jonka mukaan JOKE 1.0 on suunnittelu toimivan ns. ”strategisena” johtokeskuksena. Silloin sen tehtäviin kuuluisi myös kansallisten erityisresurssien koordinointi, tilannekuvan ylläpito, sekä mahdollisen kansainvälisen avun vastaanottamiseen liittyvän HNS-(Host Nation Support) toiminnon tukeminen. (JOKE 1.0-projekti, 2019)

JOKE 1.0 projektille on asetettu tavoitteeksi, että johtokeskus kykenee strategiseen päätöksentekoon suuronnettomuuksissa ja vaativissa johtamistilanteissa ja on siten tarvittaessa käytettävissä koko valtakunnan tasolla. Johtokeskus- ja tilannekeskustoiminnot ovat yhdenmukaisia koko Uudenmaan alueella. Lisäksi varmistetaan tilanne- ja johtokeskuksen toimintojen jatkuvuus mahdollisen maakuntauudistuksen toteutuessa. Tavoitteille on asetettu mittarit ja osa tavoitteet, joita seurataan säännöllisesti HIKLU-alueen pelastustoimen johtajien kokouksissa. (JOKE 1.0-projekti, 2019)

JOKE 1.0 projektissa on pohdittu muutoksen hallintaa. Kaikki merkittävät muutokset tavoitteisiin, rajauksiin, organisaatioon ja aikatauluun tuodaan johtoryhmään. Muista muutoksista päättää ohjausryhmä ja projektipäällikkö. Riskianalyysissä on noussut kriittisiksi onnistumisen tekijöiksi jokaisen pelastuslaitoksen sitoutuminen, aikataulussa pysyminen ja henkilöresurssiriskit sisältäen onnistuneen rekrytoinnin. Lisäksi muutosviestinnän merkitystä on korostettu ja siihen tullaan panostamaan alusta saakka. (JOKE 1.0-projekti, 2019)

Projektin toteutuminen edellyttää useiden kokonaisuuksien onnistumista ja edistämistä. Aluksi tulee olla pelastusjohtajien hyväksyntä asialle sekä kuntapäättäjien hyväksyntä. Lisäksi projektiin tulee resursoida riittävästi, muutosjohtaminen ja viestintä tulee aloittaa välittömästi sekä henkilöstön pitää olla sitoutuneita niin päättäjissä kuin projektiryhmässäkin. (JOKE 1.0-projekti, 2019)

JOKE 1.0 pitää olla toteutettavissa siten, että projekti on sidottu johtamisjärjestelmään. Johtamisjärjestelmä on tietojen keräämistä, tilannekuvaa, tilanneymmärrystä ja valmiuden ylläpitämistä sekä pelastustoiminnan johtamista ja sen tukemista varten muodostettu päätöksentekojärjestelmä.

Johtamisjärjestelmän tehtävä on saada pelastustoiminta toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Johtamisjärjestelmä on mitoitettava pelastustehtävien johtamisen ja niiden tukemisen sekä yhteistoiminnan tarpeiden perusteella, joita alueen uhkakuvat indikoivat. Mitoituksessa on huomioitava mahdollisten valtakunnallisesti kootut tehtävät. (Halmeslahti, T. ym., 2018)

Nykyisin HIKLU alueen jokaisessa pelastuslaitoksessa on oma 24/7 tilannekeskus, joissa työskentelee vähintään 1-2 ihmistä koko ajan. Pelastuslaitoksilla on järjestetty eri tavoin jatkuva johtamisvalmius ja tilannekuvan sekä valmiuden ylläpito. Tämän hetkiselä järjestelyillä toiminnot eivät ole tasalaatuisia eivätkä kaikilta osin vertailtavissa.

2.4 Maakuntauudistus

Uudenmaan sote- ja maakuntauudistuksen valmistelu on päättynyt 8.3.2019, mutta tehtyä työtä on mahdollista hyödyntää seuraavan hallituksen toimesta. Mikäli Sipilän hallituksen maakuntauudistusta jatketaan edelliseltä pohjalta, Uudellamaalla neljä alueellista pelastuslaitosta yhdistettäisiin Uudenmaan pelastusliikelaitokseksi. Asiasta on tehty esiselvitys, jossa ehdotetaan yhdistymiseen siirtymäaika. Fuusiossa pelastusalueiden nimet vaihtuisivat ja niiden toimintaa yhtenäistettäisiin. Uudenmaan pelastusliikelaitos toteuttaisi erityislainsäädännössä sille annettuja tehtäviä sekä maakunnan sille antamia tehtäviä. Tehdyssä esiselvityksessä ehdotettiin, että pelastustoiminnan toiminnoista pelastusyksiköiden ja niiden henkilöstön toiminta säilyy pääosin ennallaan. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että nykyinen asemaverkko säilyisi ja uusia rakennettaisiin toimintavalmiusaikojen edellyttämällä tavalla. (Uusimaa2019, 2018)

Uudistuksen myötä muuttuisi moni asia hallinnon ja palveluntuotannon sekä tilaajan osalta. Toisaalta HIKLU-alueen pelastuslaitokset ovat tehneet viime vuosina mahdollisen yhdistymisen esivalmistelua tiiviissä yhteistyössä. Maakuntavalmistelijat ovat muun muassa osallistuneet kolmen viikon välein pidettäviin pelastusjohtajien HIKLU-kokouksiin. Tämän perusteella pelastusjohtajat ovat osanneet asettaa yhteistyölle painopisteitä, aikataulutavoitteita sekä kohdentaa resursseja oikeisiin toimintoihin. Maakunta uudistuksen tämän hetkinen tilanne ei muuta tai hidasta HIKLU alueen yhteistyötä, joten yhteistyötä jatketaan ja se on hyödynnettävissä tulevaisuudessa mahdollisen maakuntauudistuksen edetessä.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan muutosta ja sen onnistumiseen vaadittavia elementtejä, muutosjohtamista ja sen liittymistä organisaatiokulttuuriin sekä toiminnalliseen käyttöönottoon.

Muutosjohtamista on tutkittu paljon, mutta pelastuslaitoksen muutoksista löytyy vähän tutkimuksellista tietoa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että pelastuslaitoksissa tehtiin edellinen isompi rakenteellinen muutos vuonna 2004. Tällöin siirryttiin kunnallisesta järjestelmästä alueellisiin pelastuslaitoksiin. Lisäksi teknologian käyttö ja hyödyntäminen toiminnassa ja muutoksessa oli vuonna 2004 hyvin erilaista kuin nykypäivänä.

Antti Kinnunen (2015, ss. 61-62) tutki pro graduunsa, minkälaisista alueellisten pelastuslaitosten johtaminen Suomessa. Tutkielma keskittyy tarkastelemaan pelastuslaitosten organisaatioita, hallintoa, johtamista ja erilaisia johtamiskäytäntöjä. Tavoitteena oli löytää asioita, jotka on koettu johtamisessa ja uudelleenorganisoinnissa vaikeiksi tai ongelmallisiksi. Tutkimuksen mukaan pelastuslaitosten johtamisen yhteydessä ilmenneet vaikeudet ja haasteet liittyivät moniin osa-alueisiin, kuten henkilöstöjohtamiseen, muutosjohtamiseen tai kehittämistyön vaikeuksiin. Pelastuslaitoksissa koetaan myös, että ala ei ole kovin muutosherkkä, joten erilaisten muutosten tekeminen vaatii paljon työtä ja vaivannäköä.

Mensala (2013, ss. 109-110) tutki pelastuslaitosten johtamista hallinnon ja johtamiskäytäntöjen osalta. Tutkimuksessa todettiin, että pelastuslaitosten toiminnan päämäärät koettiin organisaatioissa yksilötasolla selkeinä, mutta johtamis- ja toimintakäytäntöjen arjen toteuttamisessa arvioitiin olevan paljon kehitettävää. Pelastuslaitokset koettiin muun muassa jäykiksi ja hierarkkiseksi organisaatioiksi, joissa yksilöiden mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä arvioitiin heikoiksi.

Johtopäätöksissään Mensala (2013, ss. 112-125) nostaa pelastuslaitosten johtamis- ja toimintakäytäntöjen tarkasteluista esille ihmislähtöisen johtamisen kehittäminen, tehokkuuden ja työelämän laadun parantaminen selkeillä johtamisen toimintaohjeistuksilla, sekä johtamistyöskentelyn tasapainoisen ja tarkoituksenmukaisen vallan ja vastuun jakamisen. Keskiöön nousi pelastuslaitosten johdon ja esimiestason työyhteisötaidot, ihmisten ja asioiden johtaminen ja johtajuus. Mensalan tutkimuksessa mainitaan erittäin ajankohtaisiksi tutkimusaiheiksi pelastuslaitosten sisäinen toimivuus, organisaatorakenteiden muutostarpeet ja henkilöstöresurssien turvaaminen.

Johtaminen on tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa yhteistyötä. Valtaa ja vastuuta täytyisi hajauttaa sinne, missä asiantuntijajohtajuus on, jotta organisaatio voi toimia ketterästi. Tätä varten tarvitaan vahva luotta-

muksen kulttuuri. Halu ja kyky vuorovaikutukseen on tulevaisuuden johtajan yksi keskeisimmistä ominaisuuksista. (Sydänmaalakka, 2014, ss. 103-104) Tämä on vielä tavoitetilana pelastuslaitosten hierarkkisissa organisaatioissa eikä näin toteudu kaikilta osin.

Kyseenalaistaminen ja uskallus tehdä myös virheitä auttavat oppimaan. Vanhentuneet toimintamallit ja asenne ovat usein pahimpia uusiutumisen esteitä, onkin uskallettava kyseenalaistaa ja myös luopua tutusta ja turvalisesta saavuttaakseen jotain uutta. Ja päätettäessä ryhtyä johonkin uuteen, on valittava mistä luopuu. (Sydänmaalakka, 2014, s. 105) Niin Mensalan (2013) kuin Kinnusen (2015) tutkimuksessa tuli ilmi pelastuslaitoksien tarve kehittää johtamistaan sekä muutoskyvykkyyttään, jotta pystytään muuttumaan yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti sekä luopumaan osasta vanhoista toimintamalleista.

Muutos on asia, joka pysyy myös tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutosten lisäksi myös yksilöt, heidän toimintatapansa, arvot ja suhde työhön muuttuu. Koska muutostahti tuskin tulevaisuudessa hiljenee, on jatkuva uudistuminen välttämättömyys niin organisaatiolle kuin yksilöillekin kilpailukyvyn turvaamiseksi. Tarvitaan ymmärrystä ja osaamista isojen muutoshankkeiden projektoinneista ja hallitusta johtamisesta, mutta yhä kriittisemmäksi muodostuu, miten kyetään uudistumaan osana arkea, ketterästi ja ennakoivasti. (Sydänmaalakka, 2014, s. 108) Muutoksen jatkuvuus on tiedostettu pelastuslaitoksissa, mutta ymmärryksen siirtyminen kohti tekoja on hidasta. Pelastuslaitoksen jatkuvaa valmiutta ylläpitävässä organisaatiossa muutoshankkeet tuleekin toteuttaa osana arkea, joka on yksi haaste lisää muutoksen suunnitteluun.

Organisaation toimintaa muuttavia käytäntöjä tulee myös aktiivisesti johtaa. Usein arjessa toimitaan niin, että asiat kuvataan tekstiksi ja kaavioiksi, ja sen jälkeen niiden ajatellaan siirtyvän käytännöiksi. Ajatus, että tieto siirtyisi asiakirjoista, kaavioista ja puheista suoraan toimintaan, on osaamisen johtamisen kannalta virheellinen. Muutosten on perustuttava strategisiin linjauksiin ja muutoksen tavoitteet sekä käytössä olevat resurssit tulee selkeästi määriteltä, jonka jälkeen muutoksen johtaminen onnistuneesti on mahdollista. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 9)

3.1 Muutos

Muutosta määritellään monin tavoin. Muutos voidaan nähdä kehittymisenä tai kehitystyönä kohti uutta. Muutoksessa aikaisempi korvataan uudella ja lopputulos on jotakin erilaista verrattuna aiempaan. Muutos voi olla osa luonnollista kasvua tai jotakin perinpohjaista. Muutoksessa on kyse kehittämisestä ja muutoksessa osallisena olemisesta. (Russel-Jones, 2000, s. 10)

Muutosta tehdessä muutos pyritään näkemään pääsääntöisesti mahdollisuutena ja kehittymisenä kohti parempaa. Muutos voi tapahtua suunnitellusti tai yllättäen, pienin askelin tai äkkirysäyksellä ja muutosta voidaan pitää myös keinona jakaa valta uudelleen. Muutoksien tekemisellä pyritään lähtökohtaisesti saavuttamaan erilaisia asetettuja tuloksia. Oli syy muutoksille mikä hyvänsä, lähtökohtana on organisaation tahtotila päästä yhdestä pisteestä toiseen. Muutosta voidaankin kuvata vaiheena näiden kahden pisteen välillä. (Rahkonen, 2007, s. 9)

Työyhteisöissä ja organisaatiossa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Muutoksiin suhtautuminen on yksilöllistä. Muutos voidaan kokea hyvänä tai pahana, uhkana tai mahdollisuutena, tai sitä ei välttämättä mielletä kummaksikaan. Muutoksen kokeminen riippuu muun muassa sen laajuudesta, tilanteesta ja tulkitsijasta. Muutos on kuitenkin aina luopumista jostain vanhasta ja tutusta. (Erämetsä, 2003, ss. 18-19) Vanhojen ajattelutapojen ja rakenteiden muuttuminen luo aluksi tyhjyyden ja uusi alku alkaa rakentua vähitellen. Tulevaisuuden suunnitelmia tarvitaan ja uusi tulevaisuus luodaan. (Valpola, 2004, s. 35) Muutoksen kokemukset ovat tunneperäisiä, vaikka niille haetaan perusteita järjen kautta, ja valitettavan usein muutos herättää negatiivisia tunteita, vaikka siitä olisi myös positiivisia seurauksia (Pirinen, 2014, s. 13).

Muutokset voivat johtua eri tekijöistä ja ilmetä eri tavoin. Muutos voi kohdistua ihmisiin, rakenteisiin, työsisältöön ja työvälineisiin. Toimintaympäristö tai työ- ja toimintamenetelmät voivat muuttua. Jatkuvat muutokset edellyttävät uusien toimintatapojen, työsisällön ja käytäntöjen luomista. Työelämässä on käynnissä monenlaisia muutoksia, kuten henkilöstön ikääntyminen, jatkuvan uudelleen kouluttautumisen vaatimukset, työtehtävien muutokset, erilaiset työntekemismallit (etätyö, verkostotyö, projektit) ja kommunikaatioteknologia. Muutokset asettavat haasteita lähes aina myös johtamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 19)

Henkilöstönäkökulman merkitystä korostetaan nykypäivän muutosherkässä yhteiskuntakehityksessä. Organisaatioiden henkilöstö on merkittävä voimavara arvioitaessa organisaation toimintaa. Muutos vaatii omaksettujen toimintatapojen, organisoinnin ja johtamisen näkökulmien tietoista sekä jäsentynyttä tarkastelua ja todettujen epäkohtien rohkeaa nostamista kehittämisalueiksi. (Mensala, 2013, s. 5)

Muutosjohtaminen sekä muutoksen hallinta jaetaan kirjallisuudessa useammalla tavalla osiin. Yhteisenä piirteenä on, että jokainen muutos käy useamman vaiheen läpi ennen onnistunutta lopputulosta. Muutosprosessi voidaan erottaa suunnittelu- sekä toteutusvaiheeseen. Ensin laaditaan kokonaisuuden kattava suunnitelma huolellisesti ja perusteellisesti sekä ennakoidaan tulevat toimenpiteet. Tämän jälkeen toteutetaan konkreettisesti suunnitellut toimenpiteet ja viedään muutosprosessia eteenpäin. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 46-53)

Yhteenvedona voidaan sanoa, että muutosten tahti on nykyään yhteiskunnassa valtavaa ja jatkuvaa. Muutos herättää lähes aina ihmisissä tunteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Ihmiset ovat yleisesti hyväksyneet muutoksen jokapäiväisyyden, mutta silti muutoksia voidaan vastustaa. Toisaalta muutosta pidetään myönteisenä, jos sen suunnitteluun pääsee mukaan ja näkee muutoksen toimintaa kehittävänä. Jatkuva muutos edellyttää organisaatiolta, yhteisöltä ja henkilöstöltä sopeutumista ja uudistumista ja tähän haasteeseen myös pelastuslaitosten pitäisi vastata nykyistä paremmin.

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksia voi siis tapahtua jatkuvasti päivittäin tai vastaavasti hyvinkin harvakseltaan, joista erityisesti nopeat muutokset edellyttävät muutosjohtamisen taitoja. Myös hitaat muutokset vaativat muutosjohtamistaitoja silloin, kun kyse on laaja-alaisista muutoksista. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 23) Muutoskirjallisuudessa kuvataan usein muutosta tapahtumana muutosjohtamisen määrittelyn sijaan. Muutosta kuvataan esimerkiksi projektina eri vaiheiden ja mallien kautta. Tässä kappaleessa keskitytään muutoksen johtamiseen, jossa johtajan rooli ja ihmisten johtaminen korostuvat.

Muutos, kuten aiemmin käytiin läpi, on työyhteisössä siirtymistä yhdestä tilasta toiseen, jossa luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta. Esimiehen näkökulmasta keskeisessä roolissa on muutoksen johtaminen ja ohjaaminen sekä ymmärryksen lisääminen työntekijöiden parissa. Muutoksen johtaminen helpottuu, kun esimies myös itse ymmärtää, mitä muutoksessa tapahtuu ja pystyy sen avulla perustelemaan muutostarpeen henkilöstölle. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 21) Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä johtamiselle kohdistuu uusia haasteita. Muutoksessa asiat monimutkaistuvat, päätöksentekoon käytettävä aika lyhenee ja viestinnän merkitys kasvaa. Johtajan sosiaaliset taidot sekä taito motivoida korostuvat. (Salminen, 2001, ss. 37-38)

Muutosjohtamista käsitellessä on tässä yhteydessä hyvä määritellä johtajuus lyhyesti. Johtaminen määritellään yleensä pyrkimyksenä vaikuttaa muihin niin, että he toimisivat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Salminen, 2001, s. 68). Johtaminen jaotellaan usein kahteen eri tyyppiin, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Ihmisten ja asioiden johtamisen erottelulle on esitetty korvaavia ajatusmalleja, joissa ihmisten ja asioiden johtamisen erottaminen toisistaan ei olisi enää nykypäivää. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisikin nähdä kokonaisuutena. (Sydänmaalakka, 2009, s. 23) Johtamisen perustarkoituksena on annettujen tehtävien ja käytännön tavoitteiden toteutuminen organisaatiossa. Johtaminen on ryhmän toiminnan ohjaamista niin, että tavoitteet saavutetaan. Johtajat ovat haasteen alla, koska nykypäivänä muutosjohtamisen tarve on kasvanut. (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 13)

Muutoksen johtamiseen ei ole yhtä selkeää määritelmää eikä tapaa. Muutosjohtamisen tarkoitus on muutoksen aikaansaaminen ja tukeminen organisaatiossa. Muutokseen ja sen johtamiseen vaikuttaa monet tekijät, kuten muutostyyppi ja laajuus, eikä muutosta aina voida edes täysin hallita ja johtaa. Kaikkia muutoksen vaikutuksia on jopa mahdoton ennakoida. Muutosjohtaminen on prosessi, jossa analysoidaan muutostarvetta, määritetään tavoiteltava muutos, toimitaan sitä kohti sekä arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. (Viitala, 2013, s. 30)

Muutosjohtaminen siis keskittyy yhdestä vaiheesta toiseen pääsemiseen menestyksekkäästi. Muutosjohtamisen päätavoitteita on auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa, joita ei saavuteta nykyisessä tilassa sekä minimoidaan muutoksen negatiiviset vaikutukset. Muutosjohtaminen sisältää käytännössä muun muassa prosesseja, työkaluja, tekniikoita, metodeja ja lähestymistapoja, joiden avulla voidaan muutoksessa päästä haluttuun lopputulokseen. Lähestymistapoja muutosjohtamiseen on yhtä paljon kuin on johtajiakin, mutta tietyt asiat jokaisen muutosjohtajan tulee määritellä. On määriteltävä, mitä muutoksia tarvitaan, kuinka muutosta lähestytään, kuinka se jalkautetaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä varmistettava, että muutos on tehty menestyksekkäästi. (Newton, 2007, ss. 7-8)

Johtajalla ja esimiehellä on suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuoropuhelua ihmisten kanssa. Keskeistä on tavoitteiden asettelu, suunnittelu, muutosviestintä ja henkilöstön sitoutuminen. Muutoksessa toistuvat tietyt pääpiirteet, joihin on erilaisia ratkaisumalleja. Muutoksen läpiviennissä siirrytään nykytilasta visiioon eli tahtotilaan. (Valpola, 2004, s. 27) Hyvän suunnitellun avulla luodaan edellytys muutoksen toteuttamiseen ja onnistumiseen. Muutoksen toteuttamisessa tarvitsee tehdä siis useita vaiheita. Muutostoimenpiteiden suorittaminen ja muutoksen jatkuva viestintä ovat toteutusvaiheen aktiivista osaa, jonka tavoitteena on uuden toiminnan vakiinnuttaminen ja uusien rutiinien aikaansaaminen. Onnistuneeseen muutokseen kuuluu myös muutoksen arviointi ja seuranta. Johtajan olisi kyettävä pitämään motivaatiota ja innostusta yllä koko muutosprosessin ajan. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 80-81)

Esimiehet ovat avainasemassa johtamassa yhteisen käsityksen luomista yrityksen tahtotilasta niin virallisissa kuin epävirallisissakin yhteyksissä (Viitala, 2013, s. 278). Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Muutosprosessien epäonnistuminen johtuu usein juuri esimiesten kyvyttömyydestä aitoon vuorovaikutukseen. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 151) Esimies on taho, jolta työntekijät yleensä kokevat saavansa eniten apua ja toisaalta myös toivovat sitä. Keskijohdon edustajan tulee saada tietoa omalta esimieheltään asioiden tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista, jotta se voi antaa oman ja tiiminsä panoksen organisaation yhteiseksi hyväksi. (Åberg, 2006, s. 13)

Koska esimiehellä on keskeinen rooli muutoksen toteutuksessa, on tärkeää, että esimiesten vastuut ja valtuudet ovat selkeitä. Lisäksi esimiesten tulee ymmärtää aidosti uusi roolinsa sekä siihen liittyvät vaatimukset. Mikäli esimiehet eivät ole sitoutuneet muutokseen, he saattavat jarruttaa muutoksen toteuttamista. Onkin erityisten tärkeää, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä. (Varma, 2007, s. 5) Muutosta läpivievä esimies tarvitsee kärsivällisyyttä ja ymmärrystä. Esimiehen omasta näkökulmasta muutosten läpivientiajat tuntuvat aina liian pitkiltä. Tuleekin ymmärtää se, että kun itsellä on ajatus jo kirkkaana mielessä, oma johdettava työyhteisö on vasta muutosprosessin alkupäässä. (Kupias;Peltola;& Pirinen, 2014, ss. 160-161)

Esimiehen rooliin kuuluu tulkita johdon puhetta työntekijöille ja toisaalta tuoda työntekijöiden ajatuksia ja kysymyksiä johdon tietoon. Muutoksen aikana esimiehen tulee tarttua erityisesti niihin asioihin, joihin voi oikeasti vaikuttaa. Olennaisia tehtäviä muutoksessa on muun muassa alaisten tukeminen ja oikeiden palkitsemiskeinojen löytäminen haastavassa tilanteessa. (Ponteva, 2010, s. 67 ja 84) Esimiehen johdonmukainen johtaminen muutoksessa rakentaa työntekijälle turvallisuuden tunnetta. Avoin vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan esimiehen on luotava se omalla esimerkillisellä käyttäytymisellään ja johdonmukaisella toiminnallaan. (Pirinen 2014, 32.) Esimiehen tulee ajatella henkilöstöään jatkuvasti ja huomioitava, että muutokseen myötävaikuttaminen tapahtuu antamalla henkilöstölle vastuuta muutosprosessin aikana.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muutosjohtamisen tarkoitus on muutoksen aikaansaaminen. Muutosjohtajan tulee analysoida muutostarvetta, määritellä tavoiteltava muutos, toimia sitä kohti sekä arvioida muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. Muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen ja muutoksen johtaminen onkin jatkuvaa viestintää ja vuoropuhelua ihmisten kanssa. Esimiehellä on suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Mikäli muutostilanteessa organisaatiosta puuttuvat asiansa osaavat esimiehet, ei muutos onnistu tavoitellulla tavalla.

3.3 Onnistuneen muutoksen osatekijät

Tässä osassa tarkastellaan onnistuneen muutoksen osatekijöitä. Stenvallin ja Virtasen (2007, ss. 118-119) mukaan onnistuneeseen muutokseen tarvitaan muutospainetta, selkeä yhteinen visio, muutoskapasiteettia ja toteuttamiskelpoinen hanke. Yhdenkin puuttuminen aiheuttaa ongelmia muutoksen läpivientiin. Onnistuneen muutoksen perustana voidaan pitää muutoksen huolellista suunnittelua. Muutosjohtajien reflektiivisyys, avoin kommunikaatio, luottamus ja tiedottaminen ovat muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä. Avainasemassa tiedottamisessa on keskustelu. Muutosvastarintaa voidaan estää ja saada ihmiset motivoitumaan uuteen tilanteeseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 46-48)

Muutoksessa toistuvat tietyt pääpiirteet. Prosessi tarvitsee viisi tekijää, jotta haluttuihin tuloksiin päästään. Tekijöitä ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja lopuksi toimenpiteiden vakiintuneiksi käytännöiksi. Muutostarpeen hyväksyminen on perusta muutoksen käynnistymiseen. Yhteinen näkemys luo kuvan siitä, mihin muutoksella pyritään. Näkemystä tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua. Kriittistä muutoksen suunnalle ja vauhdille on ensimmäiset toimenpiteet. (Valpola, 2004, ss. 29-33)

Muutos voi onnistua vain, mikäli sillä on johdon vahva tuki, riittävät resurssit, selkeät ”pelisäännöt”, aktiivinen johtaminen ja aktiivinen viestintä. Lisäksi johdon ja esimiesten tulee olla sitoutuneet muutokseen ja heidän tulee onnistua viestimään muutostarpeet ymmärrettävästi. Tyypillisesti kuitenkin kaikki muutokseen liittyvä taustatieto ei kuitenkaan päädy keski-johdon esimiesten käytettäväksi, joten nämä esimiehet joutuvat toteuttamaan muutostyötä epätäydellisten tietojen varassa, jolloin myös kyky motivoida työntekijöitä laskee. Siksi johtajien onkin tuotava selkeästi esille esimiehille, miksi muutos tarvitaan. Esimiesten pitäisi muutostilanteissa pystyä kertomaan työntekijöilleen yksinkertaisesti se mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisten työntekijöiden toimintaan. (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 26)

Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutoksen läpivientiin. Onnistuminen tapahtuu niiden johtajien toimesta, jotka osaavat muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta tiimiä, jonka tehtävänä on toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä hallitusti ja päämäärätietoisesti. Tehokkaassa muutostiimissä täytyy löytyä tarpeeksi avainhenkilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan asioihin sekä tuomaan asiantuntijuutta ja johtajuutta eri osa-alueilta. (Kotter J. , 2012, ss. 25-30)

Hyvin etukäteen suunniteltu muutosprosessi, selkeät perustellut tavoitteet ja tukijärjestelmä tukevat positiivista suhtautumista muutokseen. Suunnittelu luo perustan onnistumiselle. Osallistaminen suunnitteluun motivoi ja sitouttaa henkilökuntaa muutokseen. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen ja organisaation aikaisemmat kokemukset ja historia vaikuttavat seuraaviin muutoksiin. Muutoksen hallintaa auttaakin, jos on ymmärrys, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 49)

Muutostilanteet luovat normaalia suuremman kysynnän viestinnälle ja johdon viestintäosaamiselle. Voidaankin todeta, että muutokset eivät ole mahdollisia ilman viestintää. Yksinkertaistettuna viestintä koostuu siitä, mitä viestitään, minkä kautta viestiä välitetään sekä miten viesti tulkitaan. Todellisuudessa viestintä on monimutkaisempaa ja viestinnän merkitys

työyhteisössä on todella suuri. Motivoitunut esimies pystyy hyvällä muutosviestinnällä helpottamaan muutoksen läpi vientiä, (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 60-61)

Viestinnässä tärkeitä asioita ovat valittu viestintämenetelmä ja viestin varsinainen sisältö niin puhutussa, kirjoitetussa kuin sähköisessä muodossa. Viestinnässä korostuu myös sen oikea-aikaisuus, sillä viesti tulisi valita oikeansisältöisenä oikeassa vaiheessa muutosprosessia. Muutosviestintä on parhaimmillaan jopa proaktiivista, jolloin muutoksesta kerrotaan etukäteen. Huhuja voidaan välttää kertomalla kaikille asianosaisille työntekijöille asiat yhtä aikaa ja sisäinen tiedotus organisaatiossa on hoidettava lähtökohtaisesti ennen ulkoista tiedottamista. Lisäksi merkittävistä päätöksistä tai tapahtumista kuluu tiedottaa välittömästi. (Russel-Jones, 2000, ss. 97-100)

Kommunikaatio ei tulisi olla vain yksisuuntaista, johdon suorittamaa, vaan kaksisuuntaista, avointa viestintää. Tämä tarkoittaa, että viestinnän kohteen palautetta myös kuunnellaan, jotta molemminpuolinen ymmärrys ja tieto viestin perille menosta voidaan varmistaa. Viestin läpimenon kannalta tulee valita mahdollisimman tehokas väline, joita ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, seminaarit, erotasoiset tiedotteet, erilaiset puheviestinnän sovellukset ja sähköposti. (Russel-Jones, 2000, ss. 97-100)

Mikään sinänsä nopea sähköinen viestintäkanava ei voi korvata kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jossa kommunikaatiota voi tapahtua hyvin monella tasolla ja osallistujilla on mahdollisuus antaa palautetta ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Esimiehen tehtävänä onkin suodattaa informaatiotulvasta työntekijälle tärkeät asiat. Koska lähimmän esimiehen kanssa ollaan usein muutenkin vuorovaikutuksessa, kasvokkain tapahtuva viestiminen on tätä kautta luontevaa ja viestien riittävä toisto on myös helppo toteuttaa. Näistäkin syistä lähiesimiesten pitäminen ajan tasalla muutoksen vaiheista on tärkeää. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 67)

Viestintä on asia, joka saa yleensä eniten kriittistä palautetta muutoksessa. Henkilöstö kokee, että viestintä ei ole avointa tai että he eivät saa tarpeeksi tietoa. Viestintä on ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Muutosviestinnässä keskitytään viestimään paljon tulevaisuudesta ja se on muutoksen kannalta tärkeää. Toisaalta esimiehen on käytettävä paljon aikaa puhuakseen tästä hetkestä, koska se on monelle työntekijälle paljon läheisempää ja merkityksellisempää kuin tuleva, josta ei voi olla niin varmoja. (Pirinen, 2014, s. 116)

Tulee huomioida, että työyhteisössä on aina mielipidevaikuttajia. Mielipidejohtajilla on merkittävä vaikutus kollegoiden asenteisiin. Näiden henkilöiden kanssa tulisikin viestintä suorittaa erityisen huolella. Koko viestintäprosessissa tulisi huomioida henkilöiden erityinen kiinnostus selkeästi omaa toimintaympäristöään liittyviä asioita kohtaan. Tällaiset mielipidevaikuttajat tulisi saada ns. muutosagenteiksi. Muutosagentti on henkilö,

jonka toiminnan voidaan katsoa tukevan muutosta ja muutosagentti voi olla mistä tahansa tasolta organisaatiota. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 68)

Muutosvastarinta kuuluu osaksi muutosta ja vaikuttaa myös muutoksen onnistumiseen. Muutosvastarinta on usein käsitetty kielteisenä asiana, koska se hidastaa muutoksen läpivientiä. Muutosvastarinta tulisi nähdä myös myönteisesti, koska se kertoo siitä, että muutos on vaikuttava ja sen kohteena oleva henkilöstö on sitoutunut vallitsevaan tilanteeseen. Muutosvastarinta voi olla myös uuden luomisen lähtökohta, toisin sanoen vastustus saattaa parantaa muutoksen laatua. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 100) Myös Viitala (2013, s. 277) korostaa muutoksen kyseenalaistamisen ja ristiriitojen sallimisen positiivista vaikutusta organisaation uusiutumiseen ja kehittymiseen. Kyseenalaistamisen kautta voidaan saada ideoita, joista voi kehittyä yllättäviäkin täysin uusia oivalluksia.

Muutoksen kokeminen uhkana ja sen vastustaminen nähdään siis normaalina osana muutosprosessia, joita ilman muutosta ei voida viedä läpi. Muutos koetaan varsin yksilöllisesti ja se miten pitkään kukin näistä vaiheista kestää, riippuu kulloisestakin tilanteesta ja henkilöistä, jotka ovat muutoksen kohteena. (Ponteva, 2010, s. 9). Muutosvastarinnan takana on yleensä tiedon puute muutoksesta, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne, tai koettu uhka omaa asemaa kohtaan (Viitala, 2013, s. 277).

Kaikkia ihmisiä on mahdotonta saada heti mukaan muutokseen. Muutosjohtamisessa keskitytään joskus liiaksikin johtamaan muutoksen vastarintaa. On paljon ihmisiä, jotka motivoituvat muutoksessa ja haluavat hyödyntää sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Moni näkee muutoksen tuovan vaihtelua omaan työhön, mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin tai parempia toimintatapoja työn tekemiseen. Esimiehen on syytä hyödyntää muutoksesta motivoituneiden työntekijöiden energiaa muutoksen johtamisessa. Usein nämä henkilöt saavat omalla esimerkillään myös muutoksen epäilijät ja muutosvastarinnan edustajat mukaansa. (Pirinen, 2014, s. 33)

Yhteenvedona voidaan todeta, että muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää alussa määritellä selkeästi haluttu muutos. Onnistuneen muutoksen perustana on muutoksen huolellinen suunnittelu ja tekeminen sekä henkilöstön osallistumismahdollisuudet muutokseen alusta lähtien. Onnistuneen muutoksen edellytyksiä ovat ymmärrys muutosprosessin etenemisestä, muutoksen hyväksyminen ja siihen sitoutuminen, avoin vuorovaikutus ja luottamus. Muutostilanteissa johdon ja esimiesten rooli korostuu sekä tiedon ja keskustelun tarve kasvaa, joten avainasemassa on muutosviestinnän onnistuminen. Henkilöstö, jota muutos koskee, pitää

tulla kuulluksi, jolloin muutosvastarinta voidaan estää ja saada ihmiset motivoitumaan uuteen tilanteeseen.

3.4 Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri

Muutos ei tapahdu sillä, että johto määrittelee uuden strategian. Ei myöskään sillä, että organisaatiokaavio piirretään uudella tavalla ja muutama laatikko vaihtaa paikkaansa. Muutos ei tule uusista tavoitteista tai mittareista, ei edes uuden arvopohjan määrittelemisestä. Organisaatio voi muuttaa itseään vain kyseenalaistamalla ja uudelleen löytämällä kaikki arkkitehtuurin elementit. (Aaltonen;Luoma;& Rautiainen, 2004, s. 105)

Muutoksen aikaan saaminen organisaatioon toimintakulttuuriin edellyttää ensisijaisesti sitä, että muutoksen kohteena olevat yksilöt saadaan muuttamaan toimintatapojaan. Kun yksilöt muuttavat toimintatapojaan tavoitteiden mukaiseksi, ryhmän toiminta muuttuu. Kun kaikki organisaation tasot muuttavat toimintatapojaan johdetusti, koko yrityksen toiminta ja kulttuuri muuttuvat. (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 16)

Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan, kuten aiemmin on todettu, työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista ja tällainen merkittävä muutos vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. On todettu, että iso muutos saattaa vaatia jopa tuhat päivää toteutuakseen. Muutos saattaa jäädä hyvin pinnalliseksi ja sen hyödyt pieniksi, jos organisaatiota ei uskalleta ravistella tarpeeksi järeästi, vaan tyydytään pinnallisiin korjausliikkeisiin. (Pirinen, 2014, s. 14)

Muutoksen johtamisen yhteydessä ei siis voida sivuuttaa organisaatiokulttuuria. Johtajuuden tärkeä tehtävä on organisaatiokulttuurin luominen sekä sen johtaminen. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutosta sekä organisaation ihmisissä, että toimintakulttuurissa. Muutosta tarvitaan lisäksi organisaation rakenteessa, strategiassa, toimintatavoissa ja järjestelmissä. Ennen kaikkea muutoksen tulee hyödyttää organisaation menestystä ja toimintakykyä. (Russel-Jones, 2000, s. 28)

Muutokset ovat olleet aina osa organisaatioiden arkea, mutta niiden tiheys ja voimakkuus tuntuvat olevan nykyisin suurempia kuin koskaan aiemmin. Organisaatiomuutokset ovat monesti varsin sekavia, epäloogisia ja tunnepohjaisia, joihin rationaalisen suoraviivainen johtamistapa sopii varsin huonosti. Onnistunut organisaatiomuutos on monesti seurausta rohkeudesta käydä avointa dialogia asioista, jossa hyvinkin erilaisten ja ristiriitaisten näkökulmien ja muutossuuntien väliltä on löydetty yhteisymmärrys. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 165)

Johdon tehtävä on pitää huoli muutoksessakin organisaatiokulttuurista sekä muutoksen tavoitteesta ja suunnasta, että uudistumisen ja tehokkuuden välisestä tasapainosta. Tulevaisuudessa menestyvä ja jatkuvasti uudistuva organisaatio tuntee oman historiansa, tietää millaisessa tilanteessa

elää ja missä on vahva. Organisaation visio, arvot ja toimintakulttuuri ovat synergiassa keskenään ja johdon käytös sekä johtamispuhe tukevat toisiinsa. (Sydänmaalakka, 2014, ss. 108-109)

Organisaatioissa voi olla meneillään monta muutosprojektia samaan aikaan. Muutokset sitovat organisaation arvokkaita resursseja ja vievät työntekijöiden työpanosta ja -aikaa. Siksi muutosprojekteista tulisi saada kaikki mahdollinen hyöty. Kun uusi organisaatio tai toimintatapa astuu virallisesti voimaan, muutos päättyy vain osittain. Muutoksen vakiintuminen vaatii sekä esimiehiltä että henkilöstöltä aikaa ja sopeutumista. Vanhoista tavoista tulee oppia pois ja keskustelua, perehdytystä ja koulutusta tarvitaan. (Pirinen, 2014, s. 229)

Toimintaympäristön muutokseen vaikuttavat eri aloilla eri tekijät, mutta monessa asiassa on yhteisiä nimittäjiä. Yleisellä tasolla mietittäessä jokaista alaa koskettaa työelämän muutoksessa teknologia ja digitalisaatio, ympäristö ja turvallisuus, liiketoiminta, kokonaisuudet ja systemaattisuus ja kansainvälisyys. Tulevaisuudessa korostuu enemmän yhteisön osaaminen ja yksilön osaamisen soveltaminen osana kokonaisuutta. Muuttuvassa toimintaympäristössä toimiminen vaatii oman ydintoimintojen tuntemista, joustavaa organisaatiota, muutoskykyä sekä luovuutta. Muutoksessa oma toimintaympäristöanalyysi toimii perustana, jota syvennetään muuttuvan ympäristön mukaan. (Dufva ym., 2017, ss. 22-23)

Organisaatiotasolla toimintaympäristön muutokset liittyvät osaamistarpeiltaan yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, verkostoihin sekä neuvotteluihin (Dufva ym., 2017, s. 22). Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tasolla muuttuva toimintaympäristö vaatii ihmisten johtamista, verkostomaista toimintaa, organisointi-, koordinointi- ja ryhmätyötaitoja, vuorovaikutustaitoja, arviointia, päätöksentekoa ja seurantaa. Nämä kaikki toiminnot ovat jo nykypäivänä jollain tavalla mukana toiminnassa, mutta ne ovat enemmän passiivisessa kuin aktiivisessa roolissa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muutokset toiminta- ja organisaatiokulttuuriin edellyttää ensisijaisesti sitä, että muutoksen kohteena olevat yksilöt saadaan muuttamaan toimintatapojaan tavoiteltuun suuntaan. Organisaatiota koskeva muutos vaikuttaa ajattelutapoihin, toimintamalleihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja organisaatiossa toimivien ihmisten työnkuviin. Näin tulee tapahtumaan myös pelastuslaitoksilla, koska toimintaympäristön muutokset edellyttävät organisaatioiden muuttamista.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamista, sen tärkeyttä organisaatiolle sekä osaamisen johtamisen liittymistä muutoksiin. Lisäksi luvussa käsitellään esimiehen roolia ja osaamisen johtamiseen tarvittavia ”työkaluja”. Usean teorian mukaan osaamisen johtaminen alkaa organisaation missiosta, visiosta ja strategiasta, joista se etenee organisaation toimintaan kaikille tasoille. Myös Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toimintasuunnitelmissa osaamisen johtaminen huomioidaan, mutta edelleen nykypäivänä pelastuslaitosten osaamisen johtaminen on paljon mekaanista, kaavamaisista tai käsin suoritettavaa toimintaa. Muutosjohtamista ja osaamisen johtamista ei ole osattu välttämättä yhdistää riittävän hyvin ja näin ollen se ei näy strategiassa riittävän painokkaasti.

Osaamisen johtaminen sisältää seuraavat vaiheet:

- Osaamistarpeiden selvittäminen
- Osaamisten tunnistaminen
- Olemassa olevan osaamisen selvittäminen ja osaamispuutteiden tunnistaminen
- Puuttuvan osaamisen hankkiminen tai kehittäminen
- Osaamisen hallinta, jakaminen ja hyödyntäminen. (Ojala, 2018, s. 165)

Osaamisen johtamisen käsite on laaja kokonaisuus. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että organisaatiossa on tieto tarvittavan osaamisen sisällöstä. Organisaation kilpailukyky ja menestyminen rakentuvat paljon osaamiseen. Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti organisaation strategiseen työhön ja tavoitteisiin. Organisaation strategiset päämäärät ja tavoitteet edellyttävät henkilöstön osaamista sekä sen jatkuvaa kehittämistä. (Viitala, 2013, s. 170)

Osaamisen johtamista voidaan mieltää prosessina, johon kuuluu toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen ja osaamistarpeiden selvittäminen osaamiskartoituksella. Osaamisstrategia laaditaan kriittisimpiin osaamispuutteisiin sekä näiden puutteiden korjaamiseksi laaditaan kehittämissuunnitelmat. Seuraavaksi laaditaan toteutus osaamisen kehittämissuunnitelmalle, johon asetetaan mittarit ja näiden perusteella tuloksellisuutta mitataan, arvioidaan ja raportoidaan. (Ojala, 2008, ss. 87-92) Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa voidaan pohtia organisaation ydin tehtäviä ja toimintaympäristön muutosten vaikutusta tehtävien hoitamiseen. Samalla voidaan mieltää, missä on onnistuttava ja asettaa niille tavoitetilakuvaus sekä miettiä mitkä ovat ”olemassa olon edellytykset” ja kohdentaa osaamismäärittely tälle pohjalle.

Ojalan mukaan (2008, s. 93) kehittämissuunnitelman lähtökohtana on strategisen suunnitelman mukainen toimintaympäristön analyysi sekä organisaation visio ja tavoitteet. Kehityssuunnitelmasta tulee löytyä kuvaus,

millaisia osaamistarpeita ja osaamishaasteita strategisista tavoitteista seuraa ja millaisia toimenpiteitä aiotaan toteuttaa sen onnistumiseksi.

Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Usein ajatellaan osaamisen johtaminen kuuluvan henkilöstön kehittäjien vastuulle, mutta tällöin se eriytyy helposti muusta organisaation johtamisesta. Osaamisen johtaminen on strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista, ei niinkään yksittäisten osaamisten lisäämistä. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen on ennen kaikkea johtamistyötä, jota pitää tehdä yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14)

Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Strategia suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan, jolla yhteistä osaamista kehitetään. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistamisen. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14)

Erillisistä osaamisen johtamisen toimenpiteistä ja mekaanisesta mallista ollaan siirtymässä koko organisaatiota koskevaan kokonaismalliin. Tässä mallissa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaatiossa. Myöskään ylin johto ei voi unohtaa itseänsä eikä johtoryhmänsä jäsenten kehittymistä. Tällä tavalla osaamisen johtaminen on kaikkien esimiesten keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Tällä hetkellä julkishallinnon yhteisöissäkin osaamisen johtaminen on osittain johdettu strategiasta. Osaamisen johtaminen näyttäytyy puheen tasolla strategialähtöisenä, mutta arkitoimintaan se ei ulotu. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 23-24)

Osaamisen johtamiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva muutos. Organisaation ohjaaminen vision suuntaan tuo jatkuvasti uusia kehittämistarpeita, joita arjen työssä viedään eteenpäin. On oltava valmis luopumaan jostain vanhasta, jotta voidaan ottaa uusia asioita kehitettäväksi ja käytäntöön. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja ovat muun muassa nykyisen olemassa olevan tiedon jakaminen, henkilöstön kouluttaminen, osaamisen ostaminen ulkopuolelta ja jopa koko- tai osatoiminnan ulkoistaminen palvelutoimittajan toteutettavaksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 21 ja 47)

Keskeisenä osaamisen johtamisen ongelmana julkishallinnonorganisaatioissa on olemassa olevien osaamisten tiedostaminen ja hallinta. Lisäksi tietojen ja hyvien käytäntöjen jakaminen on heikolla tasolla. Tiedon, osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen tarvitaan toimintatapoja ja työkaluja. Esimiesten tulisikin kannustaa tiedon jakamiseen ja asioiden yhdessä tekemiseen, jolloin osaaminen jakaantuisi paremmin. (Ojala, 2018, s. 217)

Monissa organisaatioissa asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus ovat erittäin tärkeitä osaamisresursseja, joita tulisi hyödyntää yhtä yksikköä laajemmin organisaatiossa. Uutta tietoa on henkilöstöllä esimerkiksi kurssien tai koulutusohjelman myötä ja se olisi tärkeää jakaa ja tehdä organisaatio tietoiseksi, että tällaisia osaajia on olemassa. Lisäksi työkierto ja vierailut toisessa työpisteessä tai -yksikössä ovat toimiva tapa levittää yhden henkilön osaamista. Ne auttavat ihmisiä myös näkemään toiminnan kokonaisuutta. (Ojala, 2018, s. 221)

Yhteenvedona voidaan todeta, että osaamisen johtaminen on laaja käsite, mutta olennaisen tärkeä osa menestyvän organisaation toimintaa. Organisaation kilpailukyky ja menestyminen rakentuvat osaamiseen johtamiselle. Osaamisen johtamisessa ja sen hallinnoinnissa tulee selvittää ja tunnistaa nykyiset osaamiset ja niiden puutteet. Lisäksi tulee luoda strategiaa tukevat toimenpiteet osaamispuutteiden hankintaa ja kehittämiseen, jotta voidaan hallinnoida ja hyödyntää osaamista tehokkaasti.

4.1 Osaaminen ja sen arvo organisaatiolle

Tässä osassa tarkastellaan mitä osaaminen on ja mitä osaaminen merkitsee organisaatiolle. Osaamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yksilön osaamisen, ryhmän tai koko organisaation osaamisen näkökulmasta. Osaamista voidaan tarkastella myös nykytilanteessa tai tulevaisuuden osalta. Nykypäivän organisaatiot toimivat monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, joten osaamisessa korostuu erityisesti tiimin osaaminen sekä tulevaisuuden hahmottaminen ja siellä tarvittavan osaamisen ennakointi. Muuttuvat toiminnot sekä toimintaympäristö vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä.

Osaaminen koostuu tiedosta, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista eli vuorovaikutuksesta. Motivaatio on osa asennetta ja sitä tarvitaan taitojen käyttämiseen. Osaamisen kehittäminen vaatii uusien asioiden oppimista ja monen asian syvällinen osaaminen vaatii usein aikaa sekä pitkälistä kokemusta. Osaaminen syntyy siis oppimisprosessin tuloksena. Oppimisprosessiin kuuluu uuden oppiminen ja myös poisoppiminen vanhasta. (Sydänmaalakka, 2009, ss. 150-151)

Organisaation osaaminen on dataa, informaatiota sekä tietoa. Sen lisäksi se on toimintatapoja ja prosesseja, jotka ovat juurtuneet organisaation toimintatavaksi. Sen sisällä on organisaation arvot ja kulttuurit, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Myös organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot ovat erittäin tärkeä osa organisaation osaamista. Osaaminen pohjautuu organisaatiossa strategiseen ajatteluun. Organisaation strategia ja visio on selkeytettävä sekä tältä pohjalta määriteltävä strateginen osaaminen, jota kuvataan ydinosaamisena. Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka luo mahdollisuuden organisaation menestykseen. (Sydänmaalakka, 2009, s. 65)

Osaaminen on siis organisaation kriittinen menestystekijä. Osaamisen merkitys korostuu organisaation vastatessa jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Muutokseen tarvitaan ymmärrystä ja työkaluja, joista osaaminen on yksi tärkeä kokonaisuus. Muutos saattaa muuttaa nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja uutta osaamista on hankittava. Toisaalta osaaminen mahdollistaa kehityksen ja uudistukset. (Valpola, 2004, s. 30) Osaamispääomaa, joka sisältää ihmisten osaamisen, tulee osata johtaa niin, että organisaation tavoitteet saadaan mahdollisimman hyvin saavutettua. On kyse siis asioiden ja ihmisten johtamisesta. (Elonen, 2015, s. 3)

Pelkkä osaaminen ei kuitenkaan kannu pitkälle, vaan osaamisen kehittämisprosessi on tärkeä osa kilpailukykyä ja menestystä. Osaamista tulee kyetä jatkuvasti kehittämään ja uudistamaan toimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Osaamisen kehittäminen vaatii ymmärrystä oppimista kohtaan sekä yksilön, tiimin että koko organisaation tasolla. Osaamisen ja oppimisen johtaminen koostuu esimiestyöstä sekä organisaation johtamistyön tueksi luoduista strategioista, visiosta, prosesseista, työkaluista ja toimintatavoista. (Sydänmaalakka, 2007, ss. 16, 24)

Uudet sukupolvet luovat uutta toimintakulttuuria työyhteisöihin. Vaihtuva henkilöstö uusine työrooleineen luo mahdollisuuksia ja asettaa myös haasteita johtamiseen. Nykypäivän johtaminen on muuttumassa valmentavaksi ja ohjaavaksi, joka luo perustan osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Yksilön osaaminen ei yksin enää riitä vaan osaaminen on otettava yhteiseen käyttöön ja sen on muututtava arjen toiminnaksi. Hyvä osaamisen ja työn johtaminen on parasta strategian tuomista toiminnoiksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 97-98)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaaminen koostuu useasta osatekijästä ja osaamisen kehittäminen vaatii uusien asioiden oppimista sekä vanhoista tavoista pois oppimista. Osaaminen on organisaation kriittinen menestystekijä. Osaamista tukevat rakenteet, esimiesten osaamisen hallinta ja osaamisen johtaminen osana normaalia johtamistoimintaa muodostavat kokonaisuutena osan organisaation toiminnan peruspilareista sekä kilpailukykytekijöistä.

4.2 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

Tässä osassa tarkastellaan esimiehen roolia ja merkitystä osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtaminen esimiestasolla on organisaation oppimista edistävää johtajuutta, jossa selkiytetään osaamisen kehittymisen suunta ja luodaan oppimista tukeva ilmapiiri. Esimiehen tulisi innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillä.

Esimiehen rooli on tärkeä osaamisen johtamisessa nimenomaan yksilö- ja tiimitasolla. Esimies toimii suunnannäyttäjänä, tukijana, mahdollistajana

sekä roolimallina. Refleктоiva palaute, avoin dialogi, asioiden kyseenalaistaminen sekä työntekijöiden osallistaminen ovat tekijöitä, joiden avulla on mahdollista edistää oppimista ja osaamista organisaatiossa. Samalla edistetään myös työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Sydänmaalakka, 2009)

Osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä julkishallinnon johtajien osaamisen sisältöalueista. On monesti johtajista kiinni, muuttuuko osaamisen johtaminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi. Toisaalta osaamisen johtamista ei voida sysätä ainoastaan johtajien vastuulle, vaan vastuu osaamisesta on kaikilla organisaation jäsenillä. Osaamisen ylläpitäminen ja ammattitaidon kehittäminen ovat siis jokaisen yksilön vastuulla ja esimiehet huolehtivat, että tämä on mahdollista johtamissaan toimintayksiköissä. Tärkein vastuu osaamisen johtamisella on kuitenkin ylimmällä johdolla, koska heidän päätöksentekonsa suuntaa ja mahdollistaa muiden tasojen toiminnan. (Viitala, 2005, ss. 23-24)

Osaamisen johtamista tapahtuu organisaatiossa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Johtamista operatiivisella eli esimiestasolla on vaikea toteuttaa, mikäli organisaation strategiset linjaukset, perustarkoitus, visio ja tavoitteet ovat epäselviä. (Sydänmaalakka, 2009, s. 138) Esimieheltä vaaditaan taitoa ja kykyä johtaa strategiset valinnat ja tavoitteet henkilöstölleen niin, että osaamisen johtamiselle asetetut tavoitteet siirtyvät strategiselta tasolta operatiivisen esimiestason kautta henkilöstölle käytäntöön (Kamensky, 2010, s. 168). Esimiehellä on siis tärkeä rooli strategian ja operatiivisen toiminnan välissä. Esimies ei ole vain ”ylemmän johdon välittäjä” vaan hän on aktiivinen toimija, joka jatkuvasti havainnoi toimintaa, edistää ja kannustaa sekä motivoi henkilöstöään jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Keskijohtoa edustavat ns. väliportaan esimiehet ovat tavallaan ”puun ja kuoren” välissä, mitä tulee heidän välittäjärooliinsa ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiesten rooli ei ole helppo, eikä esimiesten johtamiskapasiteetti ole tällaisessa asetelmassa itsestään selvä. Esimiesten tehtävä on yhtäältä suorittavan työn käytännön suunnittelu ja ohjaus. Keskijohdolla on myös tärkeä merkitys strategisten osaamistavoitteiden konkretisoimiseksi työntekijätason suuntaan. (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 14)

Hyvä muutosjohtaminen edellyttää myös osaamisen johtamista ja huomion kohdentamista muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, heidän elämäntilanteisiinsa ja työskentelyolosuhteisiinsa. Esimiehen rooli muutostilanteen osaamisen johtamisessa on ensinnäkin tiedostaa roolinsa esikuvana, tiedonvälittäjänä ja päätöksentekijänä. Oppimisen suuntaaminen sisältää oppimistavoitteiden määrittelemisen organisaation strategiasta ja visiosta käsin kohti tulevaisuuden osaamistavoitteita ja näin luodaan edellytykset henkilöstön osaamiselle muutoksen jälkeenkin. (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 33)

Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiehen rooli työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä on sopeuttaa ylhäältä tuleva viesti selkeäksi tavoitteeksi ja viedä työntekijöiden osaamista organisaation tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Oppimista esimies johtaa luomalla refleksiivistä keskustelua ja oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä työntekijöidensä kanssa sekä innostaa työntekijöitään kehittymään oman esimerkinsä välityksellä.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Tässä osassa tarkastellaan osaamisen kehittämistä, joka on sekä yksilön että työyhteisön tärkeä menestystekijä. Menestyvällä organisaatiolla tulisi olla valmius kehittää osaamista monin keinoin työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta tukien. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan osaamisen kehittämistä ja sen merkitystä muutosvaiheessa.

Kehittämisen edellytyksenä on nykytilan ja strategiasta nousevan tarpeen tunnistaminen. Usein organisaatioissa tunnistetaan olemassa oleva osaaminen, mutta vision edellyttämä saaminen vaatii erillisen tunnistamisprosessin. Osaamisen tunnistamiseen tarvitaan myös henkilöstön osaamisen kriittistä tarkastelua. Olemassa olevan henkilöstö resurssin hyödyntäminen ja kehittäminen muodostavat organisaation osaamisen perustan. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 57)

Työympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat osaamiseen ja osaamisen hallintaan. Muuttuvan toimintaympäristön äärellä toimivissa organisaatioissa pelkkä tämän hetkinen osaaminen ei enää ole riittävä menestystekijä. Jatkuva muutos vaatii paljon myös yksilöltä ja tämä asettaa organisaatiolle paljon uusia haasteita. Organisaatioissa tulee hallita kokonaisvaltaisesti koko osaamisen kehittämisprosessi, jolloin se on myös yksi organisaation kriittinen menestystekijä. (Sydänmaalakka, 2007, s. 16)

Edellytyksenä osaamisen kehittämiselle on se, että esimies itse arvostaa oppimista ja osaamista, ja että hän samalla edistää työpaikalla tämän mu- kaista ilmapiiriä, rakenteita ja kulttuuria. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa vaatii erityisesti myös esimiehen kykyä ja halua strategiseen johtamiseen. Esimiehellä tulee olla kyky nähdä miten tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää, jotta ne olisivat organisaation tavoitteiden mukaisia. Esimiehen on samalla tunnistettava uudet osaamistarpeet ja kehittää osaamista rinnan muiden muutosten kanssa. (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 34)

Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein henkilöstön kehittämisen käsitteellä. Henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä ovat osaamisperustan turvaaminen ja työtehtävien suorittamisen tehostuminen sekä toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen. Käsitteeseen liittyy myös oleellisesti suoriutumisen, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen. (Viitala,

2013, s. 189) Luhtaniemi (2015, s. 62) tuo esille, että Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen pelastustoiminnan osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen tulisi varata henkilöstöresursseja. Tutkimuksessa ilmeni, että merkittävänä puutteena nykytilanteessa koettiin se, että osaamisen ylläpidon ja kehittämisen prosessi ei ole kenenkään päätyönään hoidettavana. Nykytilanne, jossa useampi henkilö hoitaa oman tehtävän ohella näitä tehtäviä, koettiin sekavana.

Muutoksen läpiviemiseen organisaatio tarvitsee oikeita osaamisia ja kyvykkyyksiä. Muutoksen tavoitteena on usein parantaa organisaatiota niillä osa-alueilla, joilla se on heikko ja hyödyntää paremmin vahvuuksiaan. Organisaatioilla on yleensä valitettavan vähän tarkkaa tietoa siitä, mitä osaamista ja kyvykkyyksiä niillä on. Osaamisvajeella tarkoitetaan nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen välistä eroa. Muutosprosessin alussa voidaan tehdä osaamiskartoitus, joka toteutetaan monesti kyselynä soveluksen avulla tai henkilökohtaisina haastatteluina. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää, kun etsitään osaajia tiettyihin uusiin työtehtäviin, projektiin tai tiimiin. Muutoksen epäonnistumisen syynä voi olla tarvittavan osaamisen puuttuminen, koska saatetaan olettaa, että osaamista on tai ajatellaan, että sitä on helppo hankkia. (Pirinen, 2014, s. 113)

Muutoksessa tulisi hyödyntää enemmän työntekijöiden vahvuuksia ja jo olemassa olevia osaamisia. Kun organisaatiossa on systemaattisesti kartoitettu, millaista osaamista on jo olemassa, voidaan jokaiselle työntekijälle löytää hänen osaamiselleen sopiva tehtävä ja rooli. Kartoitus antaa myös tietoa mitä osaamista tullaan tarvitsemaan, ja näin voidaan tehokkaasti suunnata kehittämis- ja koulutustoimenpiteet. Puuttuvaa osaamista voidaan tarvittaessa hankkia myös rekrytoinnin avulla. (Pirinen, 2014, s. 113)

Oivaltava ja osallistava oppiminen on todettu toimivan muutoksessa hyvin. Työntekijät oppivat toinen toisiltaan esimerkiksi hyvän mentorin tai valmentajan ohjaamina. Myös muutuskoulutusten interaktiiviset simulaatiot, roolit ja pelit opettavat hyviä käytäntöjä. Oppimista ja sen tuloksia pitäisi mitata pitkällä aikavälillä, jotta yksilötasolla päästään vaikuttamaan syvempään oppimiseen. (Pirinen, 2014, ss. 114-115)

Haaste työntekijän uusien asioiden oppimisessa muutoksen aikana on se, että kaikki uusi tulisi oppia ja omaksua nopeasti, kiireessä päivittäisen työn ohessa. Muutos tuo usein mukanaan myös lisätoita perustyön lisäksi. Työtehtävien jako ja työntekijöiden työkuorman organisointi ovatkin esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa, jotta osaamisen kehittämiseen riittää aikaa. Vastuu oppimisesta ja kehittymisestä muutoksessa on lopulta kuitenkin jokaisella työntekijällänsä itsellään. (Pirinen, 2014, s. 115)

Pelkillä henkilöstön osaamisen kehittämisellä ei vielä saavuteta riittävää lopputulosta, vaan se on yksi osa kokonaisuutta. Organisaation rakenteita, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria on myös kehitettävä jatkuvasti. Lisäksi

organisaation työntekijöiden motivaatiosta tulee huolehtia jatkuvasti. Johtamisen ja siihen liittyvien toimintaedellytyksien avulla organisaation osaaminen kyetään ohjaamaan organisaation hyödyksi. (Viitala, 2013, s. 174)

Yhteenvedona voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen perustana on organisaation osaamisen nykytilanne ja tietoisuus siitä, miten sitä aiotaan kehittää. Ennen kuin päästään kehittämään osaamista, tulee tiedostaa nykyinen osaaminen esimerkiksi osaamiskartoituksin. Varsinkin muutosvaiheessa osaamisen merkitys korostuu, koska tavoitteiden saavuttamiseksi oikeat ihmiset ja osaamiset tulee saada käyttöön oikeisiin tehtäviin. Vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä muutoksessa kuuluu niin esimiehelle, työntekijälle kuin organisaatiollekin. Lisäksi oman osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä työn motivaattorina.

4.4 Osaamisen johtamisen työkalut

Tässä osassa tarkastellaan osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavia toimintamalleja. Osaamisen johtaminen tulee olla osa organisaation normaalia johtamistoimintaa, kuten aiemmissa kappaleissa on tullut ilmi. Organisaation rakenteiden tulee olla osaamisen johtamista ja kehittämistä tukevia. Osaamisen johtamista tulee arvioida säännöllisesti kaikkien muiden johtamistoimintojen tavoin. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa osaamisen johtamisessa ja he tarvitsevat monia eri keinoja ja osaamisia hallitakseen ja johtaakseen osaamista.

Osaamisen kehittymistä tukeva johtamisjärjestelmä sisältää suunnittelun ja seurantajärjestelmän, jossa mitataan laatua ja määrää sekä kehittämisjärjestelmän, joka sisältää perehdytyksen, osaamiskartoituksen ja kehityskeskustelut. Osaamista tukevat henkilöstötoiminnot sisältävät muun muassa urasuunnittelun ja rekrytoinnit sekä muut tarvittavat tietohallinto- ja tietojärjestelmät. Lisäksi tarvitaan kehittymistä tukevaa organisaatiokennettä sekä uusia työn organisointitapoja ja oppimista tukevia toimintamalleja ja käytänteitä. (Viitala, 2013, s. 184)

Oppimisen kannalta on tärkeää, että osaamiselle asetetaan tavoitteita. Tämän jälkeen kehittämisresurssit asetetaan tavoitteiden kannalta realistiseksi ja tuloksia myös arvioidaan. Myös oppimiselle kannustavan ilmapiirin luominen on tarpeen. Kuten muutostilanteissakin, myös osaamisen johtamisessa on alaisten tietoisuus organisaation konkreettisista osaamistavoitteista tärkeää. (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 33)

Suorituksen johtaminen on merkittävässä roolissa osaamisen johtamisessa. Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen prosessit ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja osaamisen ja tiedon johtaminen voidaan nähdä osana laajempaa suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Suorituksen johtamisen prosessi luo hyvän pohjan suunnitelmalliselle oppimiselle eli osaamisen kehittämiselle. Ensin suunnitellaan mitä on tehtävä, millä osaami-

sella ja kuinka osaamista kehitetään, jotta tavoitteeseen päästään. Sen jälkeen uutta osaamista arvioidaan ja reflektoidaan, jotta voidaan ymmärtää muutosta ja opittua syvällisemmin. Sen jälkeen opittua on mahdollista soveltaa ja testata käytössä, jolloin opitusta ja toiminnasta saadaan palautetta, jonka avulla työt voidaan tehdä vielä paremmin. Lopuksi opitut asiat dokumentoidaan, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin vastaavanlaisessa toiminnassa. (Sydänmaalakka, 2007, ss. 76-77)

Muutokset muuttavat nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastavat kehittymään ja oppimaan uutta. Tämän vuoksi muutos ja oppiminen ovat aina sidoksissa toisiinsa. Muutos voi vaatia uusien taitojen ja toimintatapojen omaksumista, mutta myös kykyä oppia pois vanhasta ja totutusta. Kun henkilöstön oppimiskyky on hyvällä tasolla, se mahdollistaa isoistakin muutoksista selviytymisen, sillä muutoksessa, yksilö- tai organisaatiotasolla, on aina kyse ihmisten kyvystä oppia. (Viitala, 2005, ss. 29-30)

Esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisimman hyvät valmiudet oppia uusia asioita. Esimiehen on hyvä hallita itse oppimisen keinoja ja prosesseja, jotta hän voi näyttää mallia ja käyttää eri tilanteissa eri oppimisen keinoja. Esimiehen on myös pidettävä huoli siitä, että organisaatiossa on sellaiset toimintatavat ja rakenteet, että kaikki osaaminen saadaan hyödynnettyä, jotta tapahtuu skaalautuvaa oppimista. (Otala, 2018, s. 301)

Kehittämistoimien arvioinnin ohuus on yleinen kompastuskivi henkilöstön kehittämisessä. Tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin. Mikäli arvioita tehdään, se on helposti pinnallista ja lähinnä tyytyväisyyttä mittaavaa arviointia. Arviointi kattaa parhaimmillaan kehittämisprosessin kaikki vaiheet eli se kohdistuu suunnitteluun, toteutukseen sekä tuloksiin. Tuloksia pitää arvioida myös useammalla tasolla, kuten yksilöiden tietojen ja asenteiden muutosta sekä muutosten vaikutuksia työkäyttäytymiseen ja organisaatioon. (Viitala, 2013, ss. 204-205)

Oppimisella voi olla myös esteitä kuten alhainen oppimismotivaatio, ajan puute, liian vähäinen aika opitun reflektointiin, tiedon ja osaamisen jakamisen sekä tiimien yhteisten tavoitteiden puutteet, huonot kommunikatio- ja vuorovaikutustaidot, huonot henkilösuhteet ja epämääräiset toimintatavat (Sydänmaalakka, 2007, ss. 45-47). Yksi merkittävä oppimisen este voi olla myös se, että yksittäisen työntekijän tai työryhmän voimavarat ovat sidottu liiaksi nykyisiin tehtäviin. Jos aikaa tai energiaa muutokselle, oppimiselle ja oman osaamisen kehittämiselle ei ole, ei oppimista voi myöskään tapahtua. Tämän vuoksi esimiesten on tärkeää hallinnoida työntekijöidensä resurssien riittämistä myös oppimiseen ja muutoksiin. (Viitala, 2005, s. 323)

Osaamisen johtaminen on jatkuvassa muutosliikkeessä, ja sen kuvaaminen järjestelmien, kuvien tai tekstien avulla on hyvin haasteellista. Esimerkiksi tietojärjestelmät mahdollistavat uusia toimintatapoja ja edesauttavat

myös uusien innovaatioiden syntymistä. Tämä edellyttää tietojärjestelmien käyttötaitoa. Tietojärjestelmät mahdollistavat myös osaamisen ja tiedon jakamisen nykyaikaisella tavalla. Toisaalta tiedon jakaminen vaatii luottamusta koko organisaation henkilöstön kesken. Lisäksi se vaatii ajattelutavan muutosta siihen suuntaan, että tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki ja erityisesti tiedon jakaja. (Sydänmaalakka, 2009, ss. 62-63)

Tietotekniikka ja internet tuova mahdollisuuksia siis tiedon hankinnassa, hallinnassa, jakamisessa ja muokkaamisessa sekä vuorovaikutuksessa toisten asiantuntijoiden kanssa. Maailman tieto on nykyään verkossa, jonne pääsee lähes kaikilla tietoteknisillä laitteilla. Haaste on siinä, että vain osaa löytää verkosta tarvitsemansa ja osaa yhdistellä tietoja. On siis oltava hyvä tiedon haussa. Analytiikan hyödyntäminen on oma haasteensa, koska analytiikka ja algoritmit tulevat muuttamaan erittäin paljon sekä työtä että ennen kaikkea oppimista. Jokaisen pelastuslaitoksen asiantuntijatyössä olevan olisi hyvä ymmärtää, mikä on mahdollista, mistä tietoja saadaan, miten niitä arvioidaan ja miten niitä voi käyttää, jotta organisaatio osaisi kehittää osaamista oikeilla työkaluilla. (Ojala, 2018, s. 278) Oppimisosuamisesta on tullut entistä tärkeämpi taito verkko-oppimisympäristössä. Tällä uudella oppimisympäristöllä, informaatio- ja kommunikaatiotekniikalla, on merkittävä vaikutus osaamiseen. (Sydänmaalakka, 2009, s. 65)

Yhteenvedona voidaan todeta, että osaamisen johtamista on kyettävä johtamaan järjestelmällisesti. Osaamisen johtamisen täydellinen hallinta on käytännössä mahdotonta, mutta silti sillä tulee olla oma paikkansa organisaation johtamisjärjestelmässä ja esimiehet ovat tässä keskeisessä roolissa. Osaamisen johtaminen tulee ottaa huomioon monessa vaiheessa niin suunnittelu- ja seurantatoiminnoissa, henkilöstötoiminnoissa, kehittämistoiminnoissa kuin organisaatiorakenteessakin. Kun jokaiseen vaiheeseen on kirjattu osaamisen johtaminen sekä kehittäminen tavoitteisiin, silloin se on suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa. Osaamisen johtamiseen tarvitaan motivoituneita ja osaavia esimiehiä, joilla on aikaa tehdä osaamisen kehittämistä, viestiä asiasta ja mitata sekä arvioida säännöllisesti toimintaa. Osaamisen johtaminen tulisi olla jokaisen esimiehen työtä, jolla organisaatio takaisi henkilöstön jatkuvan oppimisen. Esimerkiksi kun Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella osaamiskartoitukset olisivat osa kaikkien esimiestehtävissä toimivien työtä, osaamisen kehittämistoiminnasta tulisi tehokasta. Tähän kun yhdistetään nykytekniikan tekniikan tuomat mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä onnistumisten palkitseminen, oltaisiin taas kehitetty osaamisen hallintaa kokonaisvaltaisemmaksi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksen toteutusta tavoitteiden, tutkimusmenetelmän valinnan ja tutkimuksen suorittamisen kautta. Lisäksi tässä kuvataan teemahaastatteluin suoritetun tutkimuksen kohderyhmää, aineistoa sekä haastattelun toteutusta.

Laadullista tutkimusta tehtäessä luotettavuus todetaan tarkoilla selostuksilla tavoitteista aina tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin saakka (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2009, s. 232). Tutkimusmenetelmän valinta, teemojen jaottelu ja perusteet, aineiston keruun vaiheet sekä itse teemahaastattelu tullaan kuvamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

5.1 Tavoitteiden kuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää muutosjohtamisen tarpeita, jotka vaikuttavat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiestoimintaan. Toinena tavoitteena on saada selville, miten Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen asiakasrajapinnassa työskenteleviä, esimiesasemassa olevia voidaan tukea muutoksen aikana sekä mitä osaamisvaatimuksia tulee tukea ja kehittää. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten teknologian keinoin pystytään tukemaan muutosjohtamista.

Tavoitteisiin haettiin vastuksia teemahaastattelun keinoin ja kysymyksiin. Haastattelukysymykset laadittiin teoriaan pohjaten ja tarkoituksena oli, että pelastuslaitoksilta valitut vastaajat saisivat uudenlaista lähestymistä pelastuslaitoksen arkityöhön pohtiessaan vastauksiaan. Samalla tutkija ja toimeksiantaja saavat tämän kautta uutta tietoa aiheesta. Haastattelukysymykset perustuivat tutkimustyön viitekehykseen, eli mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään ja kysymykset muotoutuivat kolmesta eri aihealueesta, muutosjohtamisesta, osaamisenjohtamisesta sekä toimintaympäristön liittyemisestä edellisiin aihealueisiin. Teemahaastattelulomake on tarkemmin tutustuttavissa liitteenä 1.

Tutkimuksen tärkeimmät kysymykset, joihin haettiin vastauksia, olivat:

Minkälaista johtamista onnistunut muutoksen läpivienti vaatii Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta?

Tutkimusta täydentäviksi alakysymyksiksi asetettiin seuraavat kysymykset

- Miten onnistunut muutos suoritetaan?
- Mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta?
- Minkälaisia tukea esimiehet tarvitsevat muutosten läpi vientiin?
- Miten teknologialla pystyttäisiin helpottamaan muutoksen läpi vientiä?
- Miksi esimiesten oma muutososaamistaito on tärkeää?
- Miten osaamisen johtaminen tukee muutosjohtamista?

Tutkimuksen tavoitteiden asettelussa tehtiin rajouksia niin tutkittavien osalta kuin alueellisesti. Opinnäytetyössä tutkimus rajattiin koskemaan pelastuslaitoksen keskijohdon esimiehiä ja alueellisena rajauksena oli tutkimuksen tilaaja organisaation, Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen, lisäksi viereiset HIKLU alueen pelastuslaitokset. Tämän rajauksen perusteella pyydettiin, teemahaastatteluun valikoidut henkilöt, mukaan tutkimukseen.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista haastattelututkimusta. Tällä tutkimusmenetelmällä haluttiin saada yksilöllisempiä ja tarkempia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen valintaan vaikutti muun muassa tutkittavan aiheen monimuotoisuus sekä pelastuslaitoksilla oleva ”kirjava” käsitys muutosjohtamisesta sekä osaamisen johtamisesta. Laadullisella tutkimuksella saadaan paremmin tutkittavan mielipiteen kuuluviin ja korostettua ihmisten tulkintoja asioista. Lisäksi tämä tuo esille haastateltavien asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 47-48)

Teemahaastattelun teemat ovat tutkimuksen pääkäsitteiden alaluokkia. Kysymykset voivat määräytyä haastattelutilanteen ja haastateltavan mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa on myös mahdollista paljastaa odottamattomia seikkoja, jotka eivät ole nousseet teoriaosuudessa esille (Hirsjärvi; Remes; & Sajavaara, 2009, s. 155). Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla teoriaosuudesta muodostuneiden teemojen perusteella. Teemahaastattelua valitessani tiedostin, että laadullisen tutkimuksen lähtökohta ei ole teorian vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Haastattelut ovat erittäin joustava tapa kerätä tietoa ja tämä tapa antaa myös mahdollisuuden mukautua haastateltavan tietojen ja kokemusten mukaisesti. Haastattelut antavat myös mahdollisuuden keskittyä tiettyihin kohdealueisiin, jotka kiinnostavat tutkijaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelututkimuksessa pyritään selvittämään monitahoisia asioita. Haastattelulla voidaan selvittää vastauksia, hakea motiiveja vastausten taustalta ja tarvittaessa voidaan pyytää perusteluja annetuille vastauksille. Tarvittaessa haastateltavalle voidaan myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun etuina voidaan pitää haastattelutilanteessa tulevaa mahdollisuutta tuoda esille itseään koskevia ja kokemusperäisiä asioita mahdollisimman vapaasti. Haastatteluun osallistuva ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelemalla voidaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 34-35) Tutkimuksessa hyödynnettiin haastateltavien osaamisalueita ja keskityttiin tiettyihin teema-alueen kysymyksiin tarkemmin, joihin haastateltavalla oli laajempi tietopääoma. Vaikka opinnäytteen

teemat ja kysymykset ovat siis samat kaikille, on hyödyllistä, että on mahdollisuus keskittyä tiettyjen haastateltavien kanssa tiettyihin alueisiin, joista heillä on huomattavasti enemmän tietoa.

Monet niistä seikoista, joita voidaan pitää haastattelututkimuksen etuna, sisältävät myös haasteita. Haastattelu tutkimusmenetelmänä vaatii tutkijalta taitoa ja kokemusta, jotta haastattelutilanteista saadaan osapuolia miellyttävällä tavalla tarvittavat asiat esiin. Haastattelu vaatii paljon resursseja, sillä vapaaehtoisten löytäminen tutkimukseen, haastattelujen järjestäminen ja haastatteluaineiston litterointi ovat kaikki aikaa vieviä tapahtumia. Haastattelu voi sisältää useita virhelähteitä, jotka voivat johtua haastateltavasta tai haastattelijasta. Virhelähteitä voivat aiheuttaa muun muassa haastateltavan halu antaa sosiaalisesti edullisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 34-35) Tutkimusta tehdessä tiedostettiin haasteet, koska haastattelijat on ennenkin tehnyt teemahaastattelua. Lisäksi haastattelijan aikaisempi kokemus kahdenkeskisistä, haastatteluihin rinnastettavista vuorovaikutustilanteista auttoi haastattelujen onnistumisesta. Ajankäyttö oli huomioitu niin haastatteluiden kuin litteroinnin sekä analysoinnin aikataulutuksessa. Haastatteluja varten oli varattu riittävästi aikaa, jotta haastattelujen aikataulut olivat joustavasti sovittavissa.

Haastattelemisen tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne. Haastattelulle ominaisia piirteitä kuvaavat muun muassa seikat, että haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijat on tutustunut tutkimuksen kohteeseen, haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastattelijat voivat joutua motivoimaan haastateltavaa, sekä se että haastattelijan ja haastateltavan välillä tulee olla luottamuksellinen suhde (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34). Tämän tutkimuksen haastattelut olivat huolella ennalta suunniteltuja ja tutkimusta ohjaavan henkilön hyväksymiä. Haastattelun teemojen aiheeseen paneuduttiin teoriaa tehdessä. Lisäksi työelämästä tullut kokemusperäinen tieto lisäsi asian hallintaa. Koska pelastuslaitosten substanssiosaaminen on keskittynyt melko pienelle henkilömäärälle, alalla tunnetaan toisemme melko hyvin. Haastateltavat olivatkin siinä määrin tuttuja haastattelijalle, että luottamus syntyi välittömästi.

Teemahaastattelussa tietyt keskeiset teemat johtavat haastattelua, eikä tutkija tai tutkittava ole sidottu mihinkään tiettyihin kysymyksiin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka itse haastattelutilanteessa teemojen välillä voidaan liikkua joustavasti haastateltavan toiveiden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48) Tällöin haastattelutilanne mahdollistaa myös vapauden poiketa tarkasta haastattelukaavasta tarpeen niin vaatiessa. Tarkoituksena oli mahdollistaa haastateltaville näkemysten ja ajatusten esittäminen mahdollisimman luontevalla ja pohdiskelevalla tavalla, mutta pysyen kuitenkin tiettyjen teema-alueiden aihepiirien rajojen sisäpuolella mahdollisimman hyvin. Yksi teemahaastattelua puoltava asia on lisäksi se, että litteroidessa aineistoa muodostavat teemat jo valmiiksi jonkinlaisen kehyksen aineiston analyysia varten. (Eskola & Suoranta, 2000, s.

87) Tämä puolsi teemahaastattelun tekemistä, koska kyseessä oli yhden-toista henkilön haastattelut ja aihe oli varsin moninainen ja laajasti tulkitettava pelastuslaitosten näkökulmasta, joten aineistoa oli odotettavissa runsaasti. Vaikka teemahaastattelussa edetään siis etukäteen valittujen teemojen varassa, pystytään teemahaastattelun kysymysten järjestystä ja muotoilua vaihtelevaan keskusteluun mukaillen. Haastattelua voidaan myös muokata edellisten perusteella, mikäli niistä käy ilmi asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. Juuri tämä helpotti tutkimuksen tekoa aiheesta ja antoi tuloksiin sekä johtopäätöksiin enemmän sisältöä.

5.3 Kohderyhmän ja tutkimusaineiston kuvaus

Teemahaastatteluun pyydettiin Keski-Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Länsi-Uudenmaan ja Helsingin pelastuslaitoksista yhteensä 12 henkilöä. Jokaiselle henkilölle lähetettiin ennakkopyyntö ja haastattelututkimuksen esittely (liite 2) sähköpostiin. Viestissä pyydettiin ilmoittamaan oma mahdollisuus osallistua tutkimukseen, jotta saatiin kartoitettua, saadaanko ennalta suunnitellut haastateltavat tutkimukseen mukaan. Osan henkilöiden kanssa oli sovittu jo aiemmin kasvotusten haastatteluun osallistumisesta, joten sähköposti oli vain muodollisuus ja kaikille samanlainen käytäntö. Samalla jokaisen pelastuslaitoksen pelastusjohtajille lähetettiin pyyntö saada haastatella tutkimukseen heidän henkilöstöä sekä tutkimuksen esittely. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen pelastusjohtaja oli jo tutkimuksen tilaajan ominaisuudessa allekirjoittanut opinnäytetyön sopimuksen ja näin ollen sitoutunut haastatteluihin. Jokainen pelastusjohtaja vastasi pyyntöön erittäin nopealla aikataululla ja suhtautuminen tutkimukseen oli positiivista.

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä 11 henkilöä neljästä eri pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksesta. Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta osallistui 6 henkilöä haastatteluihin ja HIKLU-alueen kolmesta pelastuslaitoksesta osallistui yhteensä 5 henkilöä. Yksi pyydetyistä henkilöistä ei koskaan vastannut pyyntöihin eikä näin ollen tullut haastatelluksi. Jokainen haastateltava työskentelee keskijohdon esimiestehtävissä. Esimiesten työskentelytaso organisaatiossa on kuvattu tarkemmin liitteen 3 organisaatiokaaviossa. Haastattelut saatiin toteutumaan, kun pystyttiin joustamaan ajankohdassa sekä alun perin suunnitellusta päivämäärä rajauksesta.

Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden työtehtävät jakautuivat niin, että seitsemällä oli työnkuvana palomestarin tehtävät ja neljällä oli palo-päällikkötasoisia työtehtäviä. Tehtävänimikkeiden sisällä työtehtävät vaihtelivat päivystys- ja operatiivisen työn ja asiantuntijatyön välillä. Useimmat suorittivat molempia työtehtäviä. Asiantuntija- ja esimiestyön sisällöt olivat laaja-alaiset ja sisälsivät muun muassa suunnittelua, valvontaa ja seuranta, koulutusta, henkilöstöhallintoa, johtamisen kehittämistä ja projekteja. Paloasemaverkoston eli toimipisteiden laajuus ja etäisyys toisistaan

tuo haastateltujen esimiestyöhön ja näin ollen myös aiheena olevaan muutostojohtamiseen omat haasteensa ja erityispiirteensä. Lisäksi työajallinen moninaisuus tulee huomioida tutkimusta tehdessä. Niin haastateltavat kuin heidän alaiset tekevät joko päivätöitä, vuorotyö tai molempia. Esimerkiksi palomiehet ja paloiesimiehet tekevät pääsääntöisesti säännöllistä poikkeusluvan varainen 24 tunnin työrytmiä, jossa on vuoron jälkeen kolme vuorokautta vapaata.

Jo ennen haastattelupyyntöjä oli mietitty minkälaisista työtehtävistä ja työkokemusmäärästä olisi eniten hyötyä tutkimuksen kannalta. Työtehtäviä on jo tutkimustavoitteiden osalta rajattu, joka ohjasi ja helpotti pyyntöjen osoittamista tietyille henkilöille. Haastateltavien työkokemuksen osalta haluttiin pitkää pelastusalan monialaista osaamista sekä hiukan nuorempaa, mahdollisesti hiukan eri tavalla työelämästä ja pelastusalaista ajattelevaa näkemystä. Haastateltavien pelastusalan työkokemuksen keskiarvo oli 17,4 vuotta ja päällystötasoisten esimiestehtävien työkokemuksen keskiarvo oli 11,5 vuotta. Pelastusalan työkokemus jakautui 4 vuodesta 35 vuoteen ja esimiestehtävien kokemus jakautui 2 vuodesta 17 vuoteen. Näiltä osin ennakolta suunnitellut jakaumat haastateltavien osalta onnistuivat.

Haastateltavien nimiä ei tuoda opinnäytetyössä esille, koska pelastusala on suhteellisen pieni ja pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteistyö on tiivistä ja näin ollen yksittäisten henkilöiden avoimuus haastattelussa olisi saattanut vaikeutua. Tutkimustuloksia analysoitaessa ja kirjoittaessa kenenkään yksittäisiä vastauksia ei tuoda esille niin, että henkilö olisi tunnistettavissa tai että siitä olisi vaikutuksia hänen nykyisen tehtävän hoitoonsa. Luottamus ja avoimuus näkyivät vilkkaana ja monialaisena keskusteluna eri teemojen alla.

Haastattelut toteutettiin Skype-puheluiden avulla ja ne tallennettiin. Tallenteet siirrettiin heti haastattelun jälkeen pilvipalveluun salasanan taakse. Tekniikan käyttö ei aiheuttanut haasteita ja keskustelu oli luontevaa. Skype-puhelut mahdollistivat sen, ettei oltu paikkasidonnaisia ja myös ajankäyttö tehostui. Pelastuslaitoksilla käytetään enenemissä määrin Skypen tarjoamia mahdollisuuksia koulutuksissa, tiedotusluonteisissa asioissa sekä kokouksissa. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 8h 42min. Saatu materiaali purettiin kirjalliseen muotoon maaliskuun aikana, jonka jälkeen alkoi tulosten analysointi ja kirjoittaminen.

Tutkimusaineistona oli teoreettisesta viitekehykseen perustuvat teemat ja niihin tehdyt tavoitteita palvelevat kysymykset. Teemahaastattelussa oli kolme teemaa, muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja toimintaympäristö. Muutosjohtamisen teeman alussa käytiin läpi yleistä näkemystä muutoksesta sekä muutoksen johtamisesta. Tästä edettiin muutosjohtamisen merkitykseen, onnistumisen elementteihin, esimiehen rooliin ja merkitykseen sekä teknologian hyödyntämiseen. Lisäksi käytiin

läpi henkilökohtaisesti suhtautumista muutoksiin, miten niihin valmistaututaan sekä vahvuuksia muutosjohtamisessa.

Toisessa teemassa käsiteltiin osaamisen johtamista. Tässäkin teemassa käytiin alussa läpi osaamisen johtamisen käsitystä, miten se liittyy muutokseen sekä minkälaista oman osaamisen kehitystä ja koulutusta on saanut. Tämän jälkeen käsiteltiin esimiehen roolia osaamisen johtamisessa, oppimisen mahdollistamista, organisaation osaamisen ja sen johtamisen hyödyntämistä sekä teknologian hyödyntämistä. Viimeisessä teemassa yhdistettiin kaksi ensimmäistä teemaa toimintaympäristöön, jolloin päästiin lähemmäksi konkreettista tekemistä. Tässä osuudessa käytiin läpi eri organisaatiotasoilla muutosvalmiutta, tulevan johtokeskuksen tämän hetkistä muutoksen johtamista sekä tulevaisuudessa huomioitavia asioita, jotta onnistutaan tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tässäkin osuudessa huomioitiin esimiesten rooli sekä teknologian tuomat mahdollisuudet sekä hyödynnettävyys.

5.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Teemahaastattelut toteutettiin 24.1.-19.2.2019 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistui siis 11 henkilöä. Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Skypellä ja ne tallennettiin myöhempää analysointia varten. Jokaiselle haastattelulle oli lähetetty kalenterivarauksen yhteydessä Skype linkki haastattelua varten. Teemahaastattelulomake (Liite 1) toimitettiin sovittuun haastateltaville sähköpostilla noin viikkoa ennen haastattelua. Tällä tavalla haastateltavat pääsivät perehtymään teemojen alla oleviin kokonaisuuksiin ja tällä tavoin tavoiteltiin laajempaa keskustelua ja näkemystä tutkimusaiheeseen. Haastattelijalla oli ennakoon toimitetusta teemahaastattelulomakkeesta tarkempi versio, jossa oli tarvittavia täydentäviä kysymyksiä. Näitä ei haluttu toimittaa ennakoon haastateltaville, jotta keskustelun painotuksia saatiin vuorovaikutustilanteessa muokattua eikä kaikkiin kysymyksiin haluttukaan olevan valmiita vastauksia mietittynä.

Haastattelurunko käytiin läpi testihenkilön kanssa etukäteen. Näin selvitetttiin Skypen ja tallenteen käytettävyys, toimivuus sekä äänenkäyttö ja -kuuluvuus. Tästä saatiin myös suuntaa antavasti tietoa haastattelun keston liittyen. Koska haastattelut eivät ole strukturoituja vaan perustuivat teemahaastattelun teemoihin, ajankäyttöä ei voitu varmuudella vahvistaa, vaan vastuu ajankäytön ja sisällön saamisen yhteydestä jäi haastattelijalle. Tämän perusteella haastattelupyynnöissä esitettiin varattavaksi puoli-toista tuntia aikaa. Testihaastattelussa saatujen kommenttien perusteella tehtiin teemojen sisältöihin pieniä, tarkentavia muutoksia.

Keskimääräinen kesto haastatteluilla oli noin 47,5 minuuttia. Ennen varsinaisen haastatteluosuuden alkua kerroin jokaiselle haastateltavalle tutkimukseni tavoitteet ja päämäärät. Kerroin myös, että haastattelut tallennetaan myöhempää analysointia varten ja jäävät ainoastaan haastattelijan

käyttöön sekä ettei tuloksissa ja johtopäätöksissä tuoda yksittäisen henkilön vastauksia tunnistettavasti esille. Haastattelujen tallentaminen sopi kaikille haastateltaville hyvin eikä kukaan esittänyt tallennuksen suhteen epäilyksiä.

Haastattelut onnistuivat hyvin. Teemahaastattelut etenivät pääasiassa teemahaastattelurungon mukaisesti. Haastattelut olivat keskustelunomaisia teemoittain, jota haastattelija johti. Haastattelija huolehti, että jokainen ennalta ilmoitettu kysymys käytiin läpi. Järjestys saattoi vaihdella haastatteluiden välillä riippuen siitä, miten keskustelu eteni. Haastatteluiden välillä oli myös eroja, kuinka syvällisesti käytiin läpi mitään kysymystä. Haastatteluissa annettiin mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omille kokemuksille ja näkemyksille, mikä ohjasikin jonkin verran keskustelun suuntaa. Tämän vuoksi kysymysten järjestys ja muotoilu vaihtelivat haastatteluissa keskustelua mukaillen.

Positiivista oli, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuvat haastateltavat olivat tutustuneet kysymyksiin ja teemoihin etukäteen. Osa haastateltavista oli myös valmistautunut haastatteluun omilla muistiinpanoilla. Lisäksi haastattelijalla oli käytössä oma kirjallinen tukikysymysten lista teemoihin liittyvistä ohjaavista kysymyksistä. Tukilista täydentyi vielä parin ensimmäisen haastattelun jälkeen. Aihe oli pelastuslaitoksissa toisaalta hieman vieras, mutta kuitenkin ajankohtainen, joka selkeästi herätti mielenkiintoa haastateltavissa ja toi jokaisessa haastattelussa uusia lähestymistapoja.

Haastattelutilanteet olivat rauhallisia, kommunikointi oli sujuvaa ja tilanteisiin ei vaikuttanut ulkopuoliset häiriötekijät. Haastattelutilanteet sujuivat luontevasti keskustellen. Haastattelutilanteissa haastateltavat toivat näkemyksiään ja ajatuksiaan esiin hyvin oma-aloitteisesti ja haastattelijan rooli oli lähinnä keskustelua ohjaava.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastattelijan asema työyhteisössä, jolloin haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Haastattelijan arvion mukaan haastateltavat puhuivat kuitenkin rehellisesti ja avoimesti eikä tutkijan asema vaikuttanut millään tavalla vastauksiin. Osa haastateltavista oli haastattelijalle tutumpia kuin toiset, mutta haastattelutilannetta tuttuus tai tuntemattomuus ei haitannut, eikä sillä ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Haastattelutilanteen luontevuutta auttoi varmasti se, että organisaatio ja toimiala olivat myös haastattelijalle ennestään tuttuja. Haastattelun anti on pitkälti riippuvainen saavutetusta luottamuksesta haastattelutilanteessa. Itse teemahaastattelussa ei tarvinnut käyttää aikaa luottamuksen rakentamiseen vaan luottamuksellisuus oli rakentunut jo aikaisemmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 35)

5.5 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen suorittamisen pohjana toimii teoreettinen viitekehys ja sen sisältö. Tutkimus tehdään palvelemaan tavoitteiden saavuttamista ja vastaamaan opinnäytetyöhön määriteltyihin kysymyksiin. Tutkimuksen suoritukseksi valikoitui määrittelyiden perusteella puoli strukturoitu tutkimus-haastattelu ja tarkemmin teemahaastattelu. Pyyntö, jossa kysyttiin suostumusta osallistua teemahaastatteluun, lähetettiin haastateltaville tammi-kuun 2019 alussa. Positiivisten vastausten saamisen jälkeen suoritettiin aikataulujen yhteensovittaminen, jotta saatiin haastattelut asetetun aikarajan sisälle. Haastattelu-aikataulu pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä, koska toimialalla oli aistittavissa muutosten jatkuvuus ja määrittelyiden muutoksia, esimerkiksi johtokeskuksen osalta, oli odotettavissa. Tällä tavalla pyrittiin pitämään haastatteluiden lähtökohdat kaikille samoina ja samalla helpotettiin tulosten analysointia ja yleistettävyyttä.

Teemahaastattelulomakkeen testaus suoritettiin siis ennen haastatteluita. Teemakysymyksiä testattiin yhdellä pelastusalalla työskentelevälle henkilölle. Tämän perusteella tehtiin muutamia korjauksia ja tarkennuksia lomakkeeseen, jotka koskivat kysymysten tarkentamista, käsitteiden aukaisu sekä isojen kokonaisuuksien pilkkomista pienempään kokonaisuuteen. Teemahaastattelulomake toimitettiin haastateltaville viikkoa ennen haastattelua sähköpostilla ja saatteena kerrottiin, että kysymyksiin ei tarvitse miettiä valmiita vastauksia, vaan tarkoitus oli antaa ennakkotieto teemoista ja käsiteltävistä asioista. Teemahaastatteluiden suorittamisesta on tarkemmin omassa kappaleessaan.

Teemahaastatteluiden tulosten analysoinnin pohjana on litterointi eli haastatteluiden tallenteiden puhtaaksi kirjoittaminen. Haastatteluiden litterointi tapahtui viikkojen 9 ja 10 aikana 28.2-10.3.2019. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Ennen litterointiin ryhtymistä olisi tiedettävä, minkälaista analyysia tehdä, samoin kuin se, aiotanko aineiston analyysissa käyttää jotakin tietokoneille asettavat suunniteltua analyysiohjelmia. (Hirsjärvi; Remes; & Sajavaara, 2009, s. 222) Tämän aineiston analyysissä ei käytetty mitään erillistä ohjelmaa, vaan aineistoa kirjoitettiin teema-alueiden mukaisesti. Tällä tavalla saatiin samalla jo luokiteltua kysymyskohtaisia vastauksia ja vastaajien yksilöitävyys alkoi poistua.

Jo haastatteluiden aikana ajatuksissani alkoi eräänlainen analysointiprosessi, joka jatkui litteroinnin aikana. Yhdentoista haastattelun auki kirjoittamisesta syntyi laaja analysoitava tekstikokonaisuus. Analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi suoritettiin tutkimuksessani teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä analyysissä ei suoraan pohjauduta teoriaan vaan on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka yhdistyvät käytännöstä saatuaan kokemuseräiseen tietoon ja teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, ss. 93 ja 98-99)

Tulokset analysoitiin teemoittain, joita tässä tutkimuksessa oli kolme. Luokittelu suoritettiin haastatteluista puretun ja kirjoitetun tekstin perusteella viikkojen 11-12 aikana, 11.-24.3.2019. Teemoittain purettu materiaali auttoi paljon luokittelua. Teemojen sisällä asioita laitettiin samoihin asiasisältöihin ja kysymyksittäin lajiteltuna, jotta saataisiin mahdollisimman yksityiskohtaiset jaot. Tämän alaotsikoittain ja kysymyksittäin tehdyn jaon jälkeen päästiin hakemaan yhtäläisyyksiä ja yleistämään vastauksia sekä poistamaan yksittäiset asiat, jotka eivät olleet merkityksellisiä. Toisaalta kaikki yksittäiset vastaukset kirjattiin, joista oli noussut esille jotain mielenkiintoista tai poikkeavaa aihepiiriin liittyen.

Tämän opinnäytetyön laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistykseen, joka huomioitiin myös analyysiä tehdessä. Tutkimuksen teemat perustuvat teorian viitekehyksessä käytyihin tietoihin ja tutkimusaineisto perustuu haastateltujen mielipiteisiin. Tällä tavalla saatiin työelämästä nousevat asiat teorian tueksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olikin tärkeää, että henkilöt, jotka osallistuivat haastatteluihin, tiesivät tutkittavasta aiheesta, tunsivat toimintaympäristön sekä omasivat kokemusperäistä tietoa asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, ss. 87-88) Analyysiä tehdessä kiinnitettiin huomiota samankaltaisuuksien esiintymiseen vastauksissa sekä asioihin, joita useampi haastateltavista mainitsi. Analyysivaiheessa käsittelin vastauksia anonymisti, jolloin pelkillä vastauksilla oli merkitystä. Tuloksia kirjatessa ei tulla erittelemään eri henkilöiden vastauksia tunnistettavasti, kuten jo haastattelupyynnöissä luvattiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku käsittelee teemahaastattelun tuloksia, jotka on saatu haastatteleamalla 11 pelastuslaitoksen keskijohdon esimiestä. Tulokset käsitellään kolmen teeman mukaisesti ja jokaiseen teemaan on liitetty haastatteluista lainauksia tukemaan analyysia. Tutkimustuloksilla on haettu vastuksia tavoitteena olleisiin kokonaisuuksiin, kuten muutosjohtamisen merkityksen selvittäminen, esimiesasemassa olevien henkilöiden tuen tarve muutoksessa ja osaamisen kehittäminen muutoksen aikana sekä miten teknologian keinoin pystytään helpottamaan muutosjohtamista.

6.1 Yleisiä havaintoja

Tutkimuksessa tuli vahvasti esille, että onnistunut muutoksen läpi vienti vaatii Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja varmaan myös pelastuslaitoksilta yleensäkin, ammattitaitoista johtamista ja esimiesten aktiivista itsensä kehittämistä. Tämän toteutuminen, seuranta ja analysointi ei ole itsestään selvää pelastuslaitoksessa vaan taso vaihtelee. Ammattitaitoiseen johtamiseen kuuluu ammatillinen osaaminen, hyvä ihmistuntemus, kokonaisuuksien hahmottaminen sekä johdonmukainen esimiestoiminta. Tutkimuksen perusteella pelastuslaitoksen esimiehen tulee kehittää muutosjohtamisosaamistaan jatkuvasti, jotta kykenee johtamaan nykypäivän muutoksissa olevaa organisaatiota. Toisaalta organisaatiolta edellytetään selkeätä linjausta muutoksesta ja tavoitteesta sekä esimiestyötä tukevaa rakennetta ja asennetta.

Haastateltavien mukaan onnistunutta muutosta ei voida suorittaa esimiehen toimesta, mikäli ihmiset eivät ole valmiita muuttumaan. Vaikka pelastuslaitoksen henkilöstö ei välttämättä ole muutosherkintä, isotkin muutokset onnistuvat suhteellisen sujuvasti, mikäli muutosjohtaminen onnistuu. Muutosjohtaminen koostuu monista osa-alueista, jossa esimiesten tulee tasapainolla aktiivisen viestinnän, henkilöjohtamisen sekä päivittäisten vastuualueiden johtamisen välillä. Tämä koettiin haasteena kokonaisuuden ja resurssien hallinnan kannalta, mutta myös vahvuutena, koska muutosta tekevän esimiehen tulo omasta työyhteisöstä tuo luottamusta.

Tutkimuksessa tuli monessa yhteydessä esille viestinnän merkitys muutoksen onnistumiselle ja esimiestyölle. Muutosviestinnän tulee olla yksinkertaista, sitä tulee toistaa moneen otteeseen ja se tulee olla ymmärrettävässä sekä oikeassa muodossa vastaanottajan työskentelytasoon nähden. Viestinnän kokonaisuus yhdessä osaamisen hallinnan kanssa ovat tiiviimin yhteydessä erilaisten teknologisten sovellusten hyödyntämisessä. Pelastuslaitoksella nähtiin jo nyt olevan käytössä teknologiaa, jota tulisi hyödyntää paremmin, kuten Moodle koulutusalue ja Skype. Toisaalta viestinnässä tekniikka ei saa olla itsetarkoitus vaan sen pitää tukea haluttua tavoitetta. Esimiehet korostivat, ettei käytettävät tekniset sovellukset saa poistaa aktiivista, sosiaalista kanssakäymistä muutoksessa.

6.2 Tulokset

Tutkimuksen tärkeimmät kysymykset, joihin haettiin vastauksia, ovat:

Minkälaista johtamista onnistunut muutoksen läpivienti vaatii Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta?

Tutkimusta täydentäviksi alakysymyksiksi asetettiin seuraavat kysymykset

- Miten onnistunut muutos suoritetaan?
- Mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta?
- Minkälaisia tukea päällystö tarvitsevat muutosten läpi vientiin?
- Miten teknologialla pystyttäisiin helpottamaan muutoksen läpi vientiä?
- Miksi esimiesten oma muutososaamistaito on tärkeää?
- Miten osaamisen johtaminen tukee muutosjohtamista?

Nämä kaikki kysymykset olivat tukena teemahaastattelun teemojen kysymysten laadintaan (liite 1). Seuraavassa käydään teemoittain tutkimuksen tuloksia läpi, jossa saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemat ovat muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen muutoksessa sekä toimintaympäristö ja muutos. Tuloksien käsittelyssä käytetään suoria sitaatteja haastatteluista, jotka ovat eri henkilöiden kuvaavia mielipiteitä käsitellystä kysymyksestä. Henkilöitä ei ole eritelty tunnuksin, koska tutkittavien kanssa sovittiin tunnistettavuuden poistamisesta avoimuuden saavuttamiseksi haastatteluissa. Sitaatit valittiin tukemaan kysymyskohtaisia analyysejä.

6.2.1 Muutoksen johtaminen

Haastattelun ensimmäinen teema koski muutoksen johtamista. Aluksi käytiin läpi muutosta ja muutoksen johtamista terminä. Tämän myötä kävi ilmi, miten esimiehet määrittelevät muutoksen terminä ja miten muutokseen liitetty johtamistermi tulkitaan. Muutos nähtiin pääsääntöisesti positiivisena asiana ja suuntauksena ”parempaan”, joskin osa näki siinä myös haasteita.

”Mahdollisuus, muutoksen vaiheessa joutuu monesti irtautumaan mukavuusalueelta, mutta se on vaihe, josta on suuntaus parempaan.”

”Mahdollisuus, toisaalta haaste”

”Voi olla positiivista tai negatiivista, voi olla hallittua tai hallitsematonta. Ensisijaisesti positiivinen asia itselleni, vaikka on negatiivisiakin kokemuksia”

Muutoksia koetaan tulevan jatkuvasti ja jopa päällekkäin. Pelastuslaitoksissa on totuttu muutokseen, joka tulee ulkoapäin ja muokkaa sitä kautta organisaation toimintaa. Muutoksien jatkuvuus on siis tiedostettu pelastuslaitoksen esimiesten toimesta hyvin, mutta siirtyminen organisaatiossa toimesta kohti tekoja on useamman vastaajan mukaan hidasta.

”Tänä päivänä eletään koko ajan muutoksessa ja muutos on jatkuvaa. Monesti joudutaan siirtymään tutusta ja turvallisesta toimintaympäristöstä johonkin tuntemattomaan.”

”Maailma muuttuu niin meidänkin pitää muuttua mukana. Meidän pitää pystyä vastaamaan muuttuvan maailman haasteisiin.”

Toisaalta pelastuslaitoksien organisaatioissa ei ole ollut niin kovia muutospaineita viimeisen kymmenen vuoden aikana kuin yritysmaailmassa. Muutokset pelastuslaitoksilla on olleet monesti samaan aikaan, kun johtajat ovat vaihtuneet. Tämä näkyi myös haastateltavien vastauksissa eikä muutoksen yhteyttä osattu yhdistää organisaation toiminnan tarpeisiin.

”Muutos tuntuu olevan johtajan mieltymyksen mukainen, on hyviä ja huonoja muutoksia. Muutos on mahdollisuus ilman muuta, hyvällä analysoinnilla, mikä on rikki ja muutetaan sitä eikä yritetä muuttaa kaikkea.”

Kun kysyttiin mielikuvaa, minkälaista muutosjohtaminen on, osan haastateltavien mukaan tämä laaja käsite on organisaation ja muutoksen koosta riippuvainen sekä analysointia vaativaa johtamista. Osa näki sen normaalina, yhtenä johtamisen muotona nykypäivän organisaatiossa. Lisäksi todettiin, että muutosjohtaminen tuo pelastuslaitokselle haasteita. Pelastuslaitosten johtamisen yhteydessä haasteet liittyivät moniin osa-alueisiin, kuten kokonaisuuden hallintaan, muutosjohtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen.

”Muutosjohtaminen on haastava aihe. Organisaation koosta riippuen, on mietittävä, miten saadaan kaikki mukaan muutokseen, mitä ollaan tekemässä, miten ja miksi ja mitkä ovat ne konkreettiset vaikutukset.”

”Riippuu aiheen laajuudesta, työelämässä muutos on jatkuvaa ja pientä säätämistä tehdään koko ajan. Keskeisiä elementtejä on suunnitelmallisuus, henkilöstön osallistaminen, mittaaminen ja seuraaminen.”

”Muutosjohtaminen on nykypäiväistä johtamista, koska ympäristö ja toiminnat muuttuvat jatkuvasti. Tärkeä osa, johtamisella saadaan muutos maaliin tai sitten se pystytään myös tyrimään huonolla johtamisella.”

”Ei eroa johtamisesta, on vain esimerkiksi strategian vientiä käytäntöön. Yrityksen tahtotilan myymistä henkilökunnalle, että se menee tuotantoon. Pelastuslaitos on ollut hyvä esimerkki siitä, kun ei ole tahtotilaa muuttua. Tällä on johdettu 10 vuotta asioita ja mikään ei ole suuremmin muuttunut.”

”Meiltä puuttuu tätä taitoa. Perinteisestä, hierarkkisesta johtamismallista pitää ehkä vähän luopua, vaatii verkottumista ja matriisiorganisaatiota, monien tahojen yhteistyötä.”

Muutosjohtamisessa esimieheltä vaadittavia toimenpiteitä ja onnistuneen muutoksen elementtejä kysyttäessä tuli ensimmäisen kerran viestintä esille. Teoriaosuudessa tuotiin laajalti esille viestinnän merkitystä muutoksessa, jota myös tutkimuksen tulokset tukevat. Haastatteluissa tuotiin esille, että viestintää tarvitaan ja se pitää olla avointa ja osallistavaa sekä vastaanottajatasolle oikeanlaisena tuotettua. Lisäksi nähtiin hierarkkisen organisaation viestintä monesti yksisuuntaisena, joka ei muutoksen läpi viennissä palvele tavoitteita.

”Kuten kaikessa johtamisessa, se viestintä on tärkeintä. Otetaan henkilöstöä mukaan, ettei tule vaan mahtikäskynä, että näin muuttuu. Henkilöt joita se koskee osallistetaan jollain tavalla. Vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen ja vähentää muutosvastarintaa.”

”Avoimuutta ja tiedottamista, mitä muutetaan, miksi ja miten vaikuttaa. Onnistunut eli johdettu muutos edellyttää, että se on valmisteltu ja suunniteltu, tavoite, mitä rakenteita tarvitsee muuttaa, henkilöstö mukaan ja jokainen tekee työtä tavoitteisiin pääsyyn, vaatii aikaa ja pitää olla sitoutunut.”

”Käytettävä viestintä riippuu muutoksen laajuudesta, pienet sähköpostilla, isommat kasvokkain. Esimerkiksi henkilöstön työsuhte etuihin liittyviä asioita tulee käydä kasvotusten. Organisaation koko ja toimintakulttuuri vaikuttavat käytettäviin työkaluihin, niillä työkaluilla johdetaan muutosta millä päivittäin muutenkin toimitaan.”

”Yksisuuntainen viestintä on pelastusalan ongelma. Analysoitu ja takaisin päin viestintä ei toimi. Ylempänä organisaatiossa olevilla on tieto ja ymmärrys strategisen tason asioista, mutta kun sitä annostellaan tiedotteen tai henkilöstölehden avulla ei välttämättä ymmärretä, ettei alemmalla tasolla ole samanlaista käsitystä kokonaisuudesta ja näin ollen viestin kohdentuminen on haastavaa.”

Muutosjohtamisen onnistuminen sekä esimiehen toimintaedellytykset nähtiin perustuvan ylimmältä johdolta saatuihin tietoihin sekä tukeen.

Muutoksen tavoite, perustelut sille sekä organisaation tahtotila tuli vastaajien mielestä tuoda paremmin ja avoimemmin esimiehille tietoon ja eteenpäin vietäväksi. Teoriaosuudessa korostui myös organisaation johdon taito sitoa muutos strategiaan ja sitouttaa esimiehet sen toteutukseen. Lisäksi muutokseen resursointi koettiin tärkeäksi ja todettiin, ettei muutokseen resursointi ole pelastuslaitoksilla itsestään selvyyttä eikä siinä ole aina edes onnistuttu.

”Muutos tulee lähteä organisaation ylätasolta. Pitää olla selkeästi tiedossa tahtotila, jossa halutaan olla puolen vuoden tai vuoden päästä. Ja ylemmältä johdolta perustelut, miksi tätä tehdään. Sitten suunnittelu, miten tätä viedään, jotta keskijohto pystyy tekemään omaa suunnittelua asian toteuttamiseksi.”

”Täytyy hankkia hyvät taustatiedot, tiedot pitää perustua faktaan eikä anneta mutua tiedoilla väärää käsitystä muutoksesta. Pitäisi tietää oikeat vastuhenkilöt, jolta voisi kysyä. Tämä on muuten hakusessa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa. Otona tehtävä ei toimi, vaan hommat kasaantuu.”

”Keskijohdossa paikka on ehkä tuulisin, koska heidän täytyy pureksia ylemmän johdon strategiset asiat suorittavalle tasolle ymmärrettävään ja toteutettavaan muotoon. Johdon pitää antaa tuki.”

”Muutos onnistuu harvoin, jos siihen ei resursoida eli tarvitsee aikaa eli rahaa, yhteistä aikaa suunnitteluun. Pelastusalalla päätetään monesti tehdä muutoksia, mutta ei anneta esimiehelle aikaa tai pelikavereita sen toteuttamiseen.”

Seuraavassa kokonaisuudessa käytiin kysymysten avulla läpi kokemuksia muutoksista, miten henkilöt käsittelevät muutoksia sekä miten suoritetaan valmistautumista muutoksen johtamiseen ja mitkä ovat vahvuuksia muutoksen johtamisessa. Tällä ja edellisellä kokonaisuudella saatiin hahmotettua, miten onnistunut muutos suoritetaan sekä mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta. Aihe tuntui aluksi osalle haastavalle arvioida ja analysoida itseään ja miettiä miten on muutoksissa toiminut. Lopulta keskustelu tästä aiheesta oli kaikkien kanssa erittäin vilkasta ja eroavaisuuksia oli paljon näkemyksissä ja kokemuksissa. Muutosten kokemukset olivat kaikkea negatiivisen ja positiivisen väliltä.

”Sekä positiivisia että negatiivisia. Positiivisista jäänyt mieleen ne mistä on tiedotettu ja kerrottu tarpeeksi. Huono viestintä on aiheuttanut vaikeimmat kipukohdat, kun asiat on runnottu läpi”

”Muutokset ovat olleet hyvin lyhyt jänteisiä, vaikka iso muutos tarvitsisi 3-7 vuotta aikaa toimiakseen täydellisesti. Muutokselle täytyy antaa aikaa, on huonoa johtamista tuoda 2 kertaa vuodessa isoja muutoksia.”

”Isoja ja pienempiä muutoksia tulee jatkuvasti ja olen ollut mukana suunnittelemassa ja viemässä käytäntöön. Ongelmat tulevat usein silloin, kun kaikki ei ole sitoutuneita tai muutokseen ei ole resursseja. Pitää viedä hallitusti läpi”

”Pelastusallalla ei analysoida eikä aina edes dokumentoida muutoksien vaikutuksia. Kokouksessa tai kahvipöydässä vain käydään asia läpi, monesti ongelmaksi nähdään organisaatio eikä haluta myöntää, että ongelma on johtamisessa tai esimiestyössä. Pitäisi katsoa peiliin.”

Muutosta esimiehet käsittelivät myös monella eri tavalla. Vastaukset jakautuivat tasaisesti kolmeen osaan. Osa ajatteli muutosten kuuluvan työkuvaan, osa ilmoitti tarvitsevänsä aikaa, keskustelua ja analysointia ja osa näki muutoksen mahdollisuutena itsensä kehittämiseen. Muutosjohtamiseen valmistautumien vaatii myös vastaajien mielestä selvittelyä, suunnittelua sekä osallistamista.

”Päivittäinen työ on eräänlaista muutoksen toteuttamista ja ratkaisun hakua. Organisaatio muutoksesta pitäisi ensiksi saada oma tietoisuus asiaan ja sitten työpaikkakokouksin lähteä etenemään.”

”Analysoin mitä tiedän asiasta, mistä saan lisää tietoa ja minkälaiset resurssit minulla on. Täytyykö kouluttautua lisää. ”

”Itsensä kehittämisen kannalta on tärkeää, että muutosta tapahtuu. Organisaation ja esimiesten useat muutokset aiheuttavat tietynlaista levottomuutta ja epätietoisuutta mihin ollaan menossa, välillä muutos on itse tarkoitus. Oman työn ja osaamisen kannalta kuitenkin tärkeää. Organisaatio muutokset tuntuvat haastavilta, saattaa johtua huonosta viestinnästä.”

Vahvuuksista muutoksen johtamisessa nousi esille monia hyviä ominaisuuksia, joista on hyötyä organisaatiolle. Asia ei täysin selvinnyt, että tiedetäänkö näitä ominaisuuksia ja hyödynnetäänkö niitä organisaatiossa. Haastatteluista jäi sellainen näkemys, ettei organisaatio osaa ainakaan täysimääräisesti hyödyntää jo olemassa olevia ominaisuuksia. Henkilöstöjohtamisen taidot, esimerkiksi johtaminen sekä osallistaminen ovat haastattelujen mukaan avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Lisäksi kokemus ja päätösten perustelemisen taito tuotiin esille. Teoriaosuus tukee näiltä osin tutkimuksessa esille tulleita asioita.

”Muutosjohtajan roolissa olen ollut päivittäistoiminnan muuttamisessa. Hyvänä puolena jäi mieleen pitkäjänteisyys, että jaksoin keskustella henkilöstön kanssa ja saatiin muutettua mielipiteitä, vaikka ajankäyttö asetti haasteita ja venytti projektia.”

”Hyvä ihmistuntemus, jonka perusteella huomaa mitkä asiat vaativat enemmän tiedottamista. Pystyn johdattelemaan keskustelua kohti positiivisuutta.”

”Pitkä kokemus pelastusalan sisältä tuo luottamusta ja perustelen asiat, motivoin ja otan henkilöstön mukaan”

Muutosjohtamisen teeman lopussa käytiin läpi minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat muutosvaiheissa sekä minkälaisia teknologian keinoja voisi hyödyntää muutoksen yhteydessä pelastuslaitoksilla. Esimiehet kaipasivat selkeästi johdon tukea ja selkeitä, perusteltuja tavoitteita muutokselle.

”Kaipaen ylemmän johdon tukea, että tämä on yhteinen tahtotila. Pääteytystä linjasta tulee pitää kiinni.”

Useiden haastateltavien puheissa nousi esille ymmärrys asiakokonaisuuksista sekä ymmärrys eri rooleista ja vastuista muutoksessa. Viestintätaidot tuotiin myös usean henkilön osalta esille. Viestintäkokonaisuuteen liitettiin vahvasti teknologian hyödyntämiseen. Suurin osa mainituista asioista ja sovelluksista vähintään sivuaa viestintää. Keskusteluissa tuli selkeästi esille, että pelastuslaitokset eivät hyödynnä täysimääräisesti nykyteknologian tuomia mahdollisuuksia. Teknologian ei kuuluisi olla haastateltavien mielestä toiminnassa itse tarkoitus, mutta hyviä, tukevia mahdollisuuksia löydettiin monia. Erilaiset työtilamahdollisuudet, Sharepoint tyyliiset, toimisivat laajalla olevissa työyhteisöissä, kuten pelastuslaitoksessa. Myös Skypen hyödyntämistä tulisi lisätä pelastuslaitoksissa kokouksiin ja tallenteiden tekoon. Tällä saavutettaisiin tehokkaampaa työajankäyttöä ja vuorotyössä olevat saisivat tallenteiden kautta saman sisältöisen tiedon kuin muutkin. Lisäksi info TV:n positiiviset kokemukset tuotiin useamman kerran esille. Infotv ei ole kaikilla HIKLU alueen pelastuslaitoksilla käytössä, mutta haastateltavien mukaan suositeltava tiedonjako kanava.

”Tekniikan korostamisessa on haasteena, että ihmisillä hämärtyy perustehtävä ja työn olemassa olon perusasiat. Tekniikan tulee olla riittävän yksinkertaista, että siitä on apua. Nykyinen viestintä on pelastuslaitoksella melkein ainoastaan sähköpostilla, mutta sitä pitäisi miettiä laajemmin. Uutta tekniikkaa tuodessa pitää ymmärtää ottaa myös vanhaa pois.”

”Pelastustoimi on hyperkonservatiivista teknologian osalta, esimerkiksi ensihoito menee hirmuisella vauhdilla eteenpäin teknologian hyödyntämisessä ja pelastustoiminta ruikkii vettä edelleen samalla tavalla kuin 1910 luvulla, näin kärjistetysti. Ei toki suhtauduta negatiivisesti uuden teknologian hyödyntämiseen, kunhan se ei muuta nykyisiä käytäntöjä eikä vaikuta työsuhteen ehtoihin eli liittyy monesti edunvalvontaan.”

”Sähköposti, intra ja henkilöstölehti viestivät omalaista asiaa muutoksesta ja on paljon syötteitä, joita tarvitsee seurata. Infotv on paras, sillä saadaan eri paloasemille viesti henkilöstölle näkyviin päivittäisessä arjessa.”

”Infotv on käytössä ja on parametroitu niin, että pyörii myös tietokoneen näytönsäätäjänä. Hyödynnetään päivittäisviestinnässä. Yleisesti veloitettu kaikkien, joilla on tarve tiedottaa yleisesti asioita, laittamaan tiedon sinne.”

”Skype voisi olla hyvä lisä. Skype palaverilla voisi hyödyntää tiedon jakoa ja keskustella eteen tulevista haasteista. Ja Skype nauhoituksilla tavoitetaan tällaisessa työyhteisössä hyvin eri asemat ja työvuorot.”



Kuva 2. Muutosjohtamisen teeman ydinkohdat.

Muutoksen johtamisen teeman kokonaisuuksista nousi haastatteluissa esille yllä oleva kuva 2:n mukaiset asiat. Muutosjohtaminen on haaste pelastuslaitoksessa, koska siihen ei ole panostettu ehkä riittävästi. Henkilöiden tulee monesti toteuttaa isojaakin muutoksia oman toimen ohella ja vähäisellä kokemuksella sekä tiedolla kokonaisuudesta. Pelastuslaitoksella muutokset ei ole riittävän avoimesti perusteltu, mikä vaikeuttaa esimiesten muutosjohtamista. Onnistuneen muutoksen keskeisimpinä tekijöinä

nähtiin viestintä ja johdon tuki. Viestinnässä tulisi olla avointa, jatkuvaa vuorovaikutusta, jota teknologialla voidaan tukea. Onnistunut viestintä itsessään antaa mahdollisuuksia ja aikaa esimiehille suorittaa muutosjohtamista. Pelastuslaitoksella kaivattiin onnistuneeseen muutoksen läpi vieniin johdon tukea tavoitteiden ja perusteluiden osalta sekä resursoinnin järjestämiseksi. Muutosjohtamiseen tarvitaan resursoinnin osalta etenkin aikaa nykyisille esimiehille ja henkilöstöresurssia toteuttamaan tavoiteltuja asioita.

6.2.2 Osaamisen johtaminen muutoksessa

Haastattelun toinen teema koski osaamisen johtamista. Aluksi käytiin läpi osaamisen johtamista termeinä, osaamisen johtamiseen saatua koulutusta sekä näkemystä esimiesten tämän hetkiseen osaamisen johtamisen valmiuksiin. Tämän myötä kävi ilmi, että osaaminen liitetään pelastuslaitoksilla monesti, etenkin operatiivisella puolella, käsillä tekemisen osaamisen. Tämä osa-alue on pelastuslaitosten vahvuuksia ja siellä on osaamisen johtamista. Hajonta alkoi olla paljon suurempaa, kun liitettiin kysymykseen asiantuntijaosaamisen ja muutososaamisen johtaminen. Tällöin vastauksissa esiintyi tietoja, että osaamista ei ole järjestelmällisesti johdettu, mitattu, dokumentoitu tai valvottu. Suurin osa haastateltavista oli yhtä mieltä, että osaamisen johtamisen tasoa tulisi nostaa, mutta esimiehet tarvitsevat lisäkoulutusta. Oltiin myös sitä mieltä, ettei pelkkä koulutus tuo hyväksi johtajaksi. Haastateltavien joukossa oli myös henkilöitä, joilla oli koulutustaustana ylempi ammattikorkeakoulu tai lisäkoulutusta johtamisen erityksammatitutkinnosta. Heidän osaltaan oli havaittavissa koulutuksen tuomaan syvempää tietämystä osaamisen johtamisen kokonaisuudesta.

”Osaamisen johtamiseen liittyy paljon asioita, pelastuslaitoksessa ei olla vielä kovin vahvalla tasolla, jos puhutaan että osaaminen olisi järjestelmällisesti johdettua varsinkaan muutosasioissa.”

”Päivittäismuutoksiin on osaamista, organisaatiotason muutoksiin osaaminen on vähäisempää. Pelastusalan organisaatiotasoisissa muutoksissa on selvästi näkyvissä, että henkilöstö kipuilee. Osa kipuilusta voidaan laittaa huonon muutosjohtamisosaamisen piikkiin.”

”Osaaminen on aika kirjava, koulutus on kehittynyt ja koulunpenkiltä tulevilla on nykyään enemmän tietoa ja valmiuksia työelämässä suoriutumiseen. Sukupolven edustajalla on merkitystä. Vanhemman johtamiskoulutuksen saaneilla on muutosjohtaminen vajavaista, toki on poikkeuksia.”

”Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat muutosjohtamisessa enemmän kuin koulutustausta. Kaikki pysty vaan viemään muutoksia eteenpäin, koska henkilökohtaiset ominaisuudet estävät sitä. Ei osata nähdä kokonaisuutta riittävän laajasti.”

Seuraavaksi käytiin läpi osaamisen hyödyntämistä, miten osaamisen johtaminen tukee muutosjohtamista sekä esimiesten oman osaamisen merkitys pelastuslaitokselle. Osaamisen hyödyntäminen koettiin haastavaksi ja jopa vaikeasti johdettavaksi silloin, kun ei ole tehty osaamiskartoituksia tai osaamisista ei ole dokumentoitu. Toisaalta niissä HIKLU alueen pelastuslaitoksissa, joissa osaamisen kartoituksia on tehty, esimerkiksi organisaation muuttuessa, on sitä myös hyödynnetty.

”Osaamiskartoitusta ei ole tehty. Omien alaisten osaaminen on jollain tasolla ainakin tiedossa. Dokumentaatio puuttuu, tieto liikkuu suullisesti, voisi olla jossain hr kannassa.”

”KUP ei ole tehnyt osaamisen kartoitusta esimerkiksi palomestareiden osaamistasosta ja on jopa ”pelkoa” että joku osaa. Nykyisin esimiehinä on hyvin koulutettua väkeä, joita hyödynnetään huonosti.”

”Kartoitusta tehtiin ennen organisaatio muutosta ja niitä hyödynnettiin uudelleen sijoituksissa. Organisaatiolla on käsitystä keskijohdon henkilöiden kyvystä johtaa asioita ja ihmisiä.”

Osaamisen johtamista ja muutoksen johtamista ei koettu voivan erottaa erillisiksi johtamisiksi pelastuslaitoksen esimiestasolla vaan jokainen johtamisen muoto on osa kokonaisuutta, jotka tukevat toisiaan. Toisaalta esimiesten muutososaamistaito koettiin tärkeäksi, jotta osaa johtaa työntekijöitään oikeaan suuntaan. Haasteena nähtiin osaamisen tasalaatuisuus sekä johtamisen suorittaminen reaktiivisesti, joka on ominaista monelle pelastuslaitoksen toiminnalle.

”Toisiaan tukevia toimia. Osaamisenjohtaminen antaa keinoja johtaa muutosta. Jos osaa johtaa osaamista, siitä saa tukea myös muutoksen johtamiseen.”

”Se on keskeistä, että esimies hallitsee oman muutososaamisen, jotta voi viestittää alaisille. Keskijohto on muutoksen jalkauttamisessa keskeisessä asemassa, pitää osata viestiä ylös ja alas.”

”Osaamistaso operatiivisissa tehtävissä on erittäin hyvää, mutta muutososaamisen taito ei ole tasalaatuaista. Palomestarit tekevät kaikki tehtävät keikkamaisesti, myös muutos- ja osaamisen johtamisen.”

Seuraavassa kokonaisuudessa käytiin kysymysten avulla läpi kokemuksia ja mielipiteitä oman osaamisen johtamisen vahvuuksista ja niiden vahvistamisesta sekä hyödyntämisestä pelastuslaitoksella. Tällä saatiin esille, että haastateltavilla on ymmärrys osaamisen johtamisen valmiuksista, tieto miten niitä vahvistetaan sekä näkemys, miten osaamisen johtamista tulisi hyödyntää pelastuslaitoksella. Koulutuksiin ja valmennuksiin osallistuminen sekä omatoiminen tietojen lukeminen koettiin vahvistavan osaamista-soa. Organisaation tulisi sijoittaa ”oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin”, jotta johtaminen olisi tehokasta.

”Esimiesvalmennus voisi toimia. Oman osaamisen kehittämiseen aikaa on verrattain vähän. Pakon edessä mahdollistetaan aikaa, koska asia on saatava valmiiksi. Työnantaja ei välttämättä ole este vaan tarjonta on vähäistä tai niitä ei osaa tunnistaa.”

”Osaamistaito vahvistuu seuraamalla alan kirjallisuutta, lopputöitä Theseuksesta ja keskustelemalla kollegoiden kanssa.”

”Osaaminen on pelastuslaitoksen olemassa olon edellytys, joka tulisi sitouttaa strategian kautta ylimmästä johdosta alkaen läpi organisaation. Osaamista tulee johtaa ja sijoittaa oikeat, osaavat henkilöt oikeille paikoille.”

Omien vahvuuksien ja osaamisen kehittämisen jälkeen keskityimme uuden oppimisen mahdollistamiseen, toisilta oppimiseen ja yhteistyön edistämiseen pelastuslaitoksilla. Uuden oppimisen mahdollistamisessa nousi keskeisiksi tekijöiksi suunnitelmallisuus, kohdennettu koulutus, resursointi, tuki ja osallistaminen. Nämä samat asiat löytyvät teoriaosuudesta useamman tutkijan kirjoittamana.

”Opiskelua täytyisi tukea ja antaa aikaa, se on hankalaa tällä hetkellä. Oma aloitteellisuus on tärkeää. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos mahdollistaa uuden oppimista ja etenkin nuoremmat palomiehet tiedostaa uuden ja jatkuvan oppimisen merkityksen.”

”Resursoida aikaa ja koulutuksia. Koulutetaan asioita ennen kuin ne tulee voimaan. Näissä teknologiaa voisi hyödyntää, verkko-oppimisympäristö ei sido aikaan eikä paikkaan.”

”Haaste pelastuslaitoksella, kun osa oppii lukemalla toiset tekemällä ja työajan käytölliset haasteet kuten linjaus; ei saa tulla ylitöitä. Asemat laajalla, joten tekniikan avulla sama viesti ja osaamisen kontrolli.”

”Vaikeinta on vanhasta poisoppiminen, siihen tulisi panostaa. Uuden oppiminen on helpompaa, jos on motivaatiota asiaan.”

Pelastusalalla toisilta oppimista ja yhteistyötä mietittiin haastateltavien kanssa niin yleisellä kuin HIKLU ja valtakunnallisella tasolla. Yleisesti voidaan todeta, että lisääntynyt yhteistyö ja tietojen jakaminen ovat suuntauksena toivottava ja oikea. Isompi osa haastateltavista haluaisi tiivistä enemmän HIKLU yhteistyötä kuin valtakunnalta yhteistyötä. HIKLU alueen yhteistyö ja tietojen vaihto ovat jo hyvin luontevalla tasolla, jolloin toisilta oppiminen on myös helpompaa.

”Tiedonvaihto ei ole järjestelmällistä, mutta mennään parempaan suuntaan, ei olla enää niin sulkeutuneita ja hiljainen tieto saadaan muillekin.”

”HIKLU alueelta pystyttäisiin tarjoamaan oppia, mutta sitä ei hyödynnetä riittävästi. Erilaisuus pitäisi todeta voimaksi ja hyväksyä että pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksissa on erilaisia osaamisia. Tällä hetkellä on jokaisen oma etu edellä, eikä yhteinen etu.”

”HIKLU tasolla toimii jo ihan hyvin, perustuu että ihmiset tuntevat toisensa. Valtakunnallisesti hankeryhmässä tuli esimerkiksi esille, että asioita olisi kiva ja hyödyllinen tehdä valtakunnallisesti ja yhdessä, mutta kunhan se tehdään kuten meillä. Tämä on selkeätä muutosvastarintaa. Halutaan pysyä tässä meidän jutusta.”

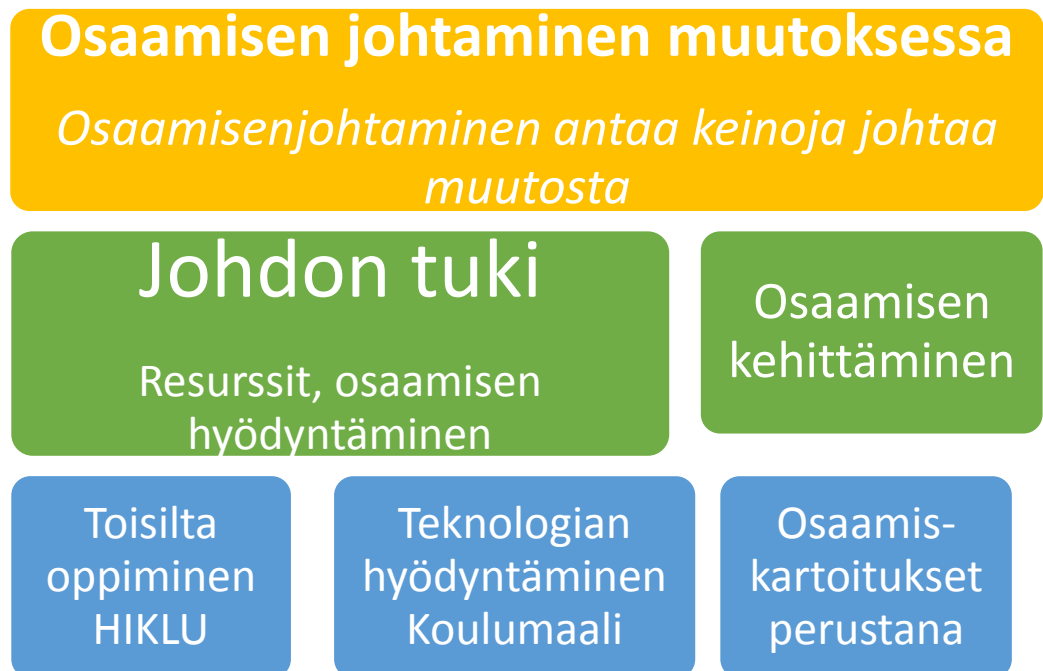
”Valtakunnallinen sitoutuminen on haaste. HIKLU alueella voisi kokeilla osaamisen jakamista. Kasvokkain tapaaminen edes auttaa yhteistoimintaa, seminaaria vahvistaa yhteisten käytäntöjen toteuttamista. Joku hybridi voisi toimia, seminaari Skype yhdistelmä.”

Teknologian hyödyntämisestä osaamisen johtamisen tukemisessa ja kehittämisessä nähtiin mahdollisuuksia, mutta toisaalta todettiin, ettei kannata ottaa monia uusia sovelluksia vaan tulisi keskittyä ja kehittää muutamia yhdessä sovittuja. Puheviestintä palveluista Skypen mahdollisuudet nostettiin esille samalla tavoin kuin muutoksen johtamisen teemassa. Pelastuslaitoksille on tarjolla Moodle alustalle tehty suhteellisen uusi Koulumaali sovellus, jossa haastateltavat esimiehet näkivät potentiaalia. Heillä oli myös halua kehittää ja hyödyntää Koulumaalia entistä paremmin.

”Etäyhteydellä olevien laitteiden osaamistaso on kehittynyt muutamassa vuodessa ja näin ollen niitä voisi hyödyntää, kunhan huolehditaan osaamisen ylläpito järjestelmien muuttuessa. Koulutukset, joissa toivottavasti pyritään vuorovaikutukseen, pitäisin edelleen kasvokkain. Ja oli teknologia mikä vaan, viesti pitää muuttaa oikeanlaiseksi vastaanottajille, alempi taso ei tarvitse visio ja strategian syvällistä tietoutta.”

”Koulumaali olisi hyödynnettävissä, samoin Skype jossain vaiheissa, edullinen tapa vuorokeskukseen. Koulumaalia ei hyödynnetä vielä. Siellä voisi seurata asioiden läpi käyntiä ja muutamilla kysymyksillä kontrolloida asioiden osaamista. Toimisi muutosjohtamisen vaiheissakin.”

”Koulumaali on, mutta toimialan hajanaisuus johtaa siihen, ettei sitouduta ja resurssi vaje aiheuttaa sen, ettei ole resurssia pitää tietoja ja koulutuksia ajan tasalla. Jokainen tekee omia. Teknologia ei rajoita, vaan se on organisaation huonoutta.”



Kuva 3. Osaamisen johtaminen muutoksessa teeman ydinkohdat.

Osaamisen johtaminen muutoksessa teeman kokonaisuuksista nousi haastatteluissa esille yllä oleva kuva 3:n mukaiset asiat. Osaamisen johtaminen on tietyillä osa-alueilla pelastuslaitoksella hyvin hallinnassa, mutta haasteeksi haastatteluiden perusteella nousee pelastuslaitoksessa osaamisen tunnistaminen, hallinta sekä hyödyntäminen. Tämä koskee varsinkin muutossosaamista. Osaamisenjohtamisen hallinta tukee esimiesten muutosjohtamista, koska osaamisen tiedostaminen ja niiden sijoittaminen sekä hyödyntäminen ovat ensiarvoisen tärkeää muutoksen johtamisessa. Muutosvaiheessa osaamisen merkitys korostuu, koska tavoitteiden saavuttamiseksi oikeat ihmiset ja osaamiset tulee saada käyttöön oikeanlaisiin tehtäviin. Lisäksi esimiesten oma muutoksen osaamistaito on tärkeää esimerkiksi, jotta osaa viestiä tavoitteita työntekijöilleen.

Osaamisen johtamista on kyettävä johtamaan järjestelmällisesti ja laadukkaasti. Kuten muutoksen johtamisessa niin osaamisen johtamisessakin johdon tuki on erittäin tärkeää. Tätä kautta mahdollistetaan resurssit, osaamisen järjestelmällinen kehittäminen sekä osaamisen oikeanlainen hyödyntäminen. Toisilta oppiminen pelastuslaitosten keskuudessa nähtiin

omaa toimintaa tukevaksi. Haastateltavista esimiehistä valtaosa näki positiivisena HIKLU alueen yhteistyön kehittymisen ja sen tuomat mahdollisuudet, joihin kannattaa panostaa. Muutenkin pelastusala on suhteellisen pieni erityisosaamisalue, jossa osaamisen johtamisen ja muutosjohtamisen tiedot, taidot ja kokemukset kannattaa jakaa. Tietojen ja osaamisen jakamiseen sekä osaamisen varmentamiseen on jo pelastuslaitoksilla käytössä Moodle-pohjainen Koulumaali sovellus. Haastateltavat esimiehet näkivät Koulumaalissa isoja hyödyntämismahdollisuuksia, joita tulee tukea.

6.2.3 Toimintaympäristö ja muutos

Tässä haastattelun viimeisessä teemassa käytiin läpi toimintaympäristöä ja muutosta yhdistettynä aiempiin teemoihin. Aluksi keskityimme muutoksen huomioimiseen organisaation eri toimintatasoilla. Maakunta oli vielä haastattelun aikaan mahdollinen. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, tällä suunnitelmalla maakuntavalmistelussa ei edetä, mutta se on edelleen mahdollinen jossain muodossa. HIKLU yhteistyön ja sieltä tulevien toimintojen suunta nähtiin oikeaksi ja jopa voimavaraksi. Yhteistyölle esitettiin myös useita haasteita. Esimerkiksi johtajuus, päätöksentekokyky ja toimenpiteiden vienti käytännön tekemiseksi koettiin nykyisellä mallilla haasteeksi ja jopa osin ongelmaksi, joka on ratkaistava toisella tavalla.

”Uudellamaalla on hyvä yhteistyö, yhteistyössä on voimaa. Voidaan oppia toiselta pelastuslaitokselta, miten uudistusta tehdään, ei ainakaan tehdä samoja virheitä. On tuonut paljon hyvää.”

”HIKLU suuntaus on hyvä, samat asiat saadaan ratkaisuja kaikkia neljää pelastuslaitosta koskien. Esimerkiksi mikäli tilannekeskuksilla olisi kaikilla samanlainen toimintamalli, niin se olisi ihan sama mistä sitä toimintaa tuettaisiin. Toiseksi HIKLU ohjeet velvoittaa sitoutumista, jokainen joutuu muuttamaan niitä omaan toimintaa sopivaksi sekä välillä joutuu myös luopumaan jostain. Yhteisessä päätöksessä pysyminen ja niiden noudattaminen ovat tärkeitä.”

”HIKLU on liikaa keskustelukerho, asioiden päätökseen vienti tai voimakkaampi edistäminen puuttuu. Päätöksentekokyky puuttuu ja yhteinen näkemys on hakuksessa.”

”Muutoksen jalkauttaminen on haaste ja jopa iso ongelma pelastuslaitostasolla. Mietitään vaikka, miten saada HIKLU ohje käytännön tekemiseen. Jos jokaisen tarvitsee tehdä uudella tavalla, syntyy valtava koulutushaaste ja joudutaan ehkä menemään sähköpostijohtamiseen. Työryhmässä olevan henkilön jalkauttamisresurssi on hyvin vähäistä, koska hän on monesti ihan tukossa omista tehtävistä eikä näin ollen pysty toteuttamaan laajoja koulutuksia. Onnistuneen muutoksen kriittinen piste on käytäntöön vieminen. Suunnitteluun ja toteutukseen vientiin tulisi olla aikaa.”

”HIKLU asioissa pitäisi ehkä olla parempaa viestintää ja informointia. Keskusteluiden perusteella syntyy hyvin erilainen kuva samasta asiasta, joka kertoo ehkä, että oman agendan edistäminen ajaa yhteistyön edelle, ei ole niin yhteen hiileen puhaltamista mitä ehkä haluttaisiin tai tarkoitus on. Ei kannata pakottaa tässä vaiheessa yhteen muottiin joka asiassa, koska ollaan erillisiä pelastuslaitoksia.”

Haastatteluiden aikana oli vielä prosessissa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämishanke, joka tulee johtamaan organisaatorakenteen uudistukseen. Haastatteluhetkellä muutoksesta ei oltu onnistuttu viestimään eikä tuomaan tavoitteita riittävän selkeästi haastateltaville esimiehille. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kuusi haastateltavaa näkivät kehittämishankkeen tiedottamisessa ja tavoitteiden perusteluissa haasteita, jotka näkyivät muutoksesta syntyvänä negatiivisena mielikuvana.

”En ymmärrä miksi tehdään organisaatiomuutosta. Näen, että ongelmat olisi voitu korjata muuten. Tiedottamiseksi ei riitä, että näytetään organisaatiokuva. Pitää tehdä todella huolella tehtävien kuvaukset. Nyt on tehtäviä, jotka ovat jonkun vastuulla. Pitää osata kirjata tehtävät auki, ettei ne jää ns. tuuliajolle eikä kukaan hoida asiaa. Vastuuhenkilöt näkyville.”

”Viestintä näyttää, että organisaatio uudistusta tehdään pienessä piirissä. Kehittämiseen pyydettiin mukaan vapaaehtoisia, joita kuultiin ja sanottiin että kiitos ja me jatketaan tätä valmistelua. Epämääräistä, ei tiedetä kuin päivämääriä, mutta sisältö puuttuu.”

”Organisaatiouudistus kuulostaa negatiiviselta, koska mielestäni tämän tasoinen muutos ei ole yleensä ratkaisu ongelmiin joita sillä haetaan. Ongelmia voitaisiin monesti korjata palanen kerrallaan muuttamatta koko organisaatio rakennetta. Silloin tulee ongelmaksi, kun on monia johtamistasoja ja tehtäviä, uudessa organisaatiossa rajapintojen kohdalla moni asia jää hoitamatta tai ilman sitä hoitavaa henkilöä. Voi olla useampi vuosi ennen kuin löytyy vastuuhenkilö tehtävään ja organisaatiouudistuksen tavoitteet ovat hämärtyneet tai jopa muuttuneet. Paperilla saattaa näyttää toimivalta, käytäntö tuo ongelmia.”

Haastatteluiden aikana Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella oli käynnissä myös muutoshanke, joka tulee muuttamaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palomestarien toimenkuvan sekä toista toimipistettä. Tämäkään muutos ei näyttäytynyt haastatteluhetken vaiheen perusteella onnistuneelta. Esimerkiksi viestintään, johtamiseen, aikatauluun ja osallistumismahdollisuuksiin kaivattiin tässä muutoksessa parannuksia.

”Muutosjohtaminen on eräällä tavalla epäonnistunut, koska asiat venyvät. Pitää tehdä jämäkämpää päätöksiä.”

”Pitää antaa selkeät tehtäväkuvat hoidettavaksi ja työpiste niiden toteuttamiseen, pitää suunnitella hyvin toteutukseen saakka. Lopulliseen vaiheeseen tulee uusia vaatimuksia palomestareille, ei ylitse pääsemättömiä. Muutos aikataulu ei ole tiedossa, ainakaan siltä osin milloin aletaan osallistamaan.”

”Asemapaikka ja työrytmi muuttuvat palomestareilla, en ole päässyt olemaan mukana eli huonosti osallistettu tässä vaiheessa. Oma esimies on kertonut vaihtoehtoja ja että ammattiliitot neuvottelevat asioista, mutta sieltäkin tullut hyvin vähän tietoa. Negatiivisuus olisi voitu välttää ennakokeskustelulla.”

Seuraavaksi keskityttiin HIKLU alueen eli tulevan Uudenmaan johtokeskukseen asioihin, kuten mihin osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota muutoksessa ja miten esimiehet tulee huomioida. Tämä muutos on yksi iso, konkreettinen muutos, joka koskee jokaista alueen pelastuslaitosta, muuttaa toimintatapoja, osan henkilöstön työtehtäviä ja toimipistettä. Eli muutoksessa on useita elementtejä, joita voidaan tarkastella onnistumisen elementteinä myös yleisellä tasolla tai viedä yksittäisen organisaation muutokseen. Usealla vastaajalla oli vahva näkemys mitä johtokeskukselta tullessaan tavoitteiden mukaan saamaan. Tämän jälkeen vastaukset hajaantuivat ja suurin syy oli viestinnässä. Jokaisella HIKLU alueen pelastuslaitoksella oli viestitty hivenen eri lailla, joten vastaajat olivat joutuneet muodostamaan omaan kokemukseen pohjautuvan mielipiteen saaduista tiedoista.

”On näkemys mitä sen pitäisi olla. Huonoa muutosjohtamista ylemmältä tasolta; Ei ole tietoa mitä sen tehtäviin kuuluu, minkälaisella henkilörakenteella sitä tehdään, mihin se sijoitetaan, no ehkä lillukan varsia, mutta ainakin organisaatioiden johdon asettama tavoitetila on pikkasen kadoksissa. Silti tuntuu, että sitä halutaan sorkkia eikä kuitenkaan olla yksimielisiä minkälainen sen tulisi olla.”

”Toivoisin, että päästäisiin eteenpäin ilman valtataistelua ja omien etujen ajamista, niin että tavoite olisi tilanteiden tuki löytyisi 24/7 ja siellä olisi osaava henkilöstö. Johtamisasioiden käsittely pelastuslaitoksilla on hyvin herkkä asia; missä, miten ja kuka. Tehdään turhaan valtataistelua, joka haittaa päätöksen tekoa.”

”Koen sen vahvuutena, jos se lähtee etenemään. Pitää ottaa huomioon, että otettaisiin henkilöstö, jota se koskee, mukaan jo suunnitteluvaiheeseen. Antaa heille mahdollisuus vaikuttaa minkälainen siitä muodostuu. Käytäisiin keskustelu henkilöstön kanssa millä tavalla päästäisiin määritelyihin suoritustasoihin.”

HIKLU johtokeskuksen osalta jatkettiin keskustelua asioihin, joihin huomion keskittäminen tulee laittaa tulevassa muutoksessa. Keskustelu oli erittäin runsasta ja jokaiselta löytyi asiaan hyviä näkökulmia. Esille tuli, että nyt on vielä hyvä vaihe vaikuttaa muutokseen ja painottaa resursseja haastaviin kohtiin unohtamatta muita muutosjohtamisen periaatteita. Projektiin ja projektiryhmän vetämiseen kaivattiin johtajuutta enemmän. Teoriaosuudessa käytiin läpi JOKE 1.0 projektin asioita ja sieltä nousi esille, että johtajuuden sekä projektin hallinnan osuudessa on havaittu haasteita, joihin tullessaan panostamaan. Samalla tavalla on tunnistettu haastateltavien esittämät haasteet jo perusasioissa, tavoitteiden, osallistamisen ja viestinnän osalta. Projektin eteenpäin viennissä kaivattiin dokumentointia ja päätöksiä, jotta voidaan suorittaa viestintää jokaisessa neljässä eri pelastuslaitoksessa saman sisältöisesti. Tulevan johtokeskuksen toteutukseen liittyvän uuden toimintamallin oppiminen sekä ammattitaitoisen ja motivoituneiden henkilöiden rekrytointi. Tähän ehdotettiin, että tehtäväkuvat ja työsuhteenehdot tuli kirjata hyvissä ajoin, jotta saataisiin viestinnällisesti aktivoitua tehtävään kiinnostuneet. Lisäksi tällä hetkellä jokaisella pelastuslaitoksella toimii 24/7 tilannekeskukset, joiden yhteistyötä tiivistämällä saataisiin yhtenäistettyä toimintoja lähemmäksi tulevaa. Tiiviimmälle yhteistyölle on haasteita, kuten erilaiset organisaatorakenteet, sitoutuminen asiaan sekä omien toimintamallien muokkaaminen yhtenäiseen malliin.

”Johtajuus tarvitsee olla selkeämpi työryhmässä. Työryhmän johtaminen on haaste, taustat henkilöillä on erilaiset ja kaikilla ei ole operatiivisen johtamisen kenttäkokemusta. Kokoonpano työryhmässä tuntuu hivenen mieltävältä, onko riittävästi oikeita henkilöitä ja tietoa.”

”Täytyy olla perusasiat perusteltuna. Tällä hetkellä on mietitty, että perustetaan johtokeskus ja mitä se tekee, kun paha päivä tulee. Punainen lanka kuuluisi olla, mikä sen olemassa olon tarkoitus on, mikä sen oikeutus on. Ei tule katsoa nykypäivää vaan tulevaisuutta. Mitä sitten kun ei ole mitään isoa vaan on ns. normipäivä. Mitä silloin tehdään. Johtokeskuksen avulla voidaan nopeuttaa kentällä tapahtuvan tehtävän hoitoa. Ja resurssit vapautuvat nopeammin. Mitä siellä oikein tehdään ja toiminta menee eteenpäin.”

”Nykyiset Tilannekeskukset voitaisiin jo nykyisellään viedä lähemmäksi tulevaa ja lisätä yhteistyötä, jolloin muutos olisi pienempi. Tää vaatii tahtotilaa. Esimerkiksi KUP tike on jäänyt taka-alalle. Nykyhetken johtaminen on osa muutosjohtamista, kun sitä viedään asteittain kohti tulevaa.”

”Johtokeskuksesta johtaminen on outoa, uusi toimintamalli joka tulee oppia. Muutoksen läpi vienti voi olla helpompaa, kun kaikki ketä se koskee,

on esimiestehtävissä... Muutos tulee dokumentoida hyvin, prosessit aukaistuna, rooli ja valta ja vastuuasiat. Sit päätös ja toteutetaan."

"Viestintä muutoksesta pitäisi aloittaa saman tien ja se pitää olla aktiivista. Rekrytointi on haaste, pitää saada mahdollisimman hyvin kuvattua tehtävän kuvat. Tulee miettiä mistä henkilöstö siirtyy ja minkälainen osaaminen heillä on. Työryhmän vastuuhenkilöiden tehtävä on viedä tietoa pelastuslaitokseensa, lisäksi projektipäällikkö ja viestinnän vastuuhenkilöt laitoksissa viestii. Pitää keskustella mikä viestintäkanava toimii, onko info tv tai sähköposti."

Aiemman kohdan keskusteluissa ilmeni jo useita hyviä ehdotuksia osallistamisesta, joten haastattelussa käännettiin seuraavaksi keskustelua siihen milloin mahdollisesti tulevassa johtokeskuksessa tai sen vaikutus piirissä työskenteleviä esimiehiä tulisi huomioida valmistelussa. Yleinen näkemys oli, että työryhmässä on osaamista ja sieltä kautta tulee isommat linjat kuten tavoitteet. Heti tämän jälkeen tulisi osallistaa palomestareita ja muita päällystön edustajia, jotka tulevat työskentelemään uuden organisaatiorakenteen kanssa. "Loppukäyttäjät" pitäisi päästä suunnittelemaan työskentely ympäristöä sekä toteutusmallia.

"Kun päätökset on tehty, ajankohta milloin alkaa, missä ja millaisella miehityksellä, mitä tavoitellaan, siirtymäaika, niin silloin työtä tekevät mukaan. Käyttäjän näkökulma suunnitteluun mitä järjestelmiä käytetään sekä infraa, mitä siellä tarvitaan"

"Palomestareita tulee osallistaa jo nyt ja alkaa aktiivisesti kouluttamaan. Pitää saada ymmärrys mihin pyritään ja päästä vaikuttamaan minkälaista tukea johtokeskuksesta saa."

"Olisi pitänyt olla alusta lähtien KUP:sta palomestarien edustus, nyt mennään liikkuvaan junaan."

"Kriittisin vaihe on siinä, miten operatiivinen väki saadaan oppimaan pois siitä vanhasta ja luottamaan siihen, että johtokeskus palvelee vielä paremalla tavalla kuin se vanha Tike, mutta siellä on parempi resurssi ja osaaminen. Poisoppiminen ja ymmärrys mitä sieltä voi saada."

Haastattelun loppuksi keskustelimme tässäkin teemassa vielä teknologian mahdollisuuksista. Emme nostaneet esille niinkään eri johtamisjärjestelmiä vaan mitä muutosvaiheessa tulee huomioida. Selkeä mielipide oli lähes kaikilla, ettei tekniikka ratkaise asioita eikä kaikkea uutta tekniikka kannata sen tekniikan takia ottaa käyttöön.

”Tekniikka on mahdollisuus, mutta ei saa olla itseisarvo. Tekniikan määrä tulee lisääntymään entisestä. Osaamisenhallinnan kautta tulee miettiä uusien tekniikoiden käyttöönotto ja hyödyntäminen.”

”Liian monta sovellusta ja teknistä asiaa tulee nykyään hallita, pitäisi olla 3-4 keskeisintä sovellusta. Niiden pitäisi olla päivittäisessä käytössä ja taituttava kaikkiin käyttötarpeisiin.”

”Pelastusalalla on paljon ulkoistettu tekniikkaa ja tämän takia olemme paljon myyntimiesten armoilla. Tavoitteet eivät aina ole edes toteutettavissa täysimääräisesti ostetuilla tekniikoilla.”

”Tämän hetkinen Tilannekeskus on teknisesti hyvin varusteltu ja johtamisen tuki onnistuu näiltä osin, kompastuskivi on henkilöstö, miten hyvin osataan käyttää ja hyödyntää tekniikkaa. Tekniikka ei ratkaise vaan henkilöstön osaaminen. Tietoa on paljon ja sen käytettävyyttä tulee hallinnoida johtokeskuksesta, jotta tilannepaikanjohtajalle kentälle tulisi käyttöön vain olennainen tieto, koska ajoneuvon tiedostomahdollisuudet ovat rajallisia. Ei tekniikka edellä.”

Muutoksia toimintaympäristössä

HIKLU yhteistyö, yhteinen johtokeskus,
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen
organisaatio- sekä palomestariuudistus

Viestintä

Parannettava jokaisessa
muutoksessa

Päätöksen- tekokyky

Perustelut

Tekniikka
tukee,
osaaminen
ratkaisee

Toimenpiteiden
vienti
käytäntöön
ratkaisee
muutoksen
onnistumisen

Osallistumis-
mahdollisuus

Kuva 4. Toimintaympäristö ja muutos teeman ydinkohdat

Toimintaympäristön teeman kokonaisuuksista nousi haastatteluissa esille yllä oleva kuva 4:n mukaiset asiat. Melko isoja, eri johtamistasoisia muutoksia tapahtuu pelastuslaitoksen toimintaympäristössä lähiaikoina. Haastatteluiden perusteella muutoksista löytyi paljon yhtäläisyyksiä, joita jo aiemmissa teemoissa ja teoriaosuudessa on käyty läpi. Tärkeimmäksi ja sitä kautta myös haasteellisimmaksi kokonaisuudeksi onnistuneen muutoksen kannalta nousi viestintä. Haastatteluissa tuotiin esille jo meneillään olevien muutosten viestinnän haasteet ja jopa jossain määrin epäonnistumiset keskijohdon esimiesten näkökulmasta. Ja kuten jo teoriaosuudessa käytiin läpi, keskijohdon esimies on onnistuneen muutoksen läpiviennissä ratkaisevassa asemassa, joten heidän tietoisuus muutoksen tavoitteista ja vaiheista on tärkeää. Toisaalta monessa muutoksessa ollaan vielä siinä vaiheessa, että on hyvä vaihe vaikuttaa lopputulokseen ja resursoida voimavaroja haastaviin kokonaisuuksiin.

Päätöksentekokyky oli toinen iso kokonaisuus, joka vaikuttaa onnistuneen muutoksen lopputulokseen. Tämä asia tuli aikaisemmissa teemoissakin esille johdon tukena. Osallistumismahdollisuus muutoksen toteutukseen vaatii resursseja, mutta lisää ymmärrystä perusteluista sekä tukee päätöksentekokykyä. Tätä kautta myös toimenpiteiden vienti päivittäiseen tekemiseen helpottuu esimiehillä, kun ymmärretään kokonaisuutta ja ollaan sitoutuneita muutokseen. Tässäkin osuudessa haastateltavat toivat esille, että teknologia tukee toimintaa ja tekniikkaa on suurelta osin jo riittävästi. Ratkaisevassa roolissa on henkilöiden osaaminen ja tietämys kokonaisuudesta, että osataan esimerkiksi viestiä oikealla tasolla ja päivittäin käytävissä olevilla välineillä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustyön johtopäätöksiä. Työn tavoitteena on ollut selvittää muutosjohtamiseen liittyviä tarpeita, jotka vaikuttavat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiestoimintaan. Toisena tavoitteena on ollut saada selville, miten Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiesasemassa olevia voidaan tukea muutoksen aikana sekä mitä osaamisvaatimuksia tulee tukea ja kehittää. Lisäksi on pyritty selvittämään, miten teknologian keinoin pystytään tukemaan muutosjohtamista pelastuslaitoksella.

7.1 Yleisiä havaintoja

Tutkimuksessa tuli vahvasti esille viestinnän merkitys muutoksen onnistumiselle ja esimiestyölle. Ja kuten teoria osuudessa todettiin, ilman viestintää ei onnistunut muutos toteudu. Ja tämä pitää paikkansa myös tämän tutkimuksen perusteella. Viestintä koettiin tuloksien perusteella jopa tärkeimmäksi osaksi muutosjohtamista ja sen onnistumista. Viestinnässä korostuivat johdon viestintä esimiehille ja esimiesten viestintä eteenpäin henkilöstölleen. Esimiehet voivat viedä viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi eteenpäin henkilöstölle vain silloin, kun tavoitteet ja viestintäsuunnitelma on tuotu avoimesti, selkeää ja ymmärrettävää esimiehille organisaation johdolta.

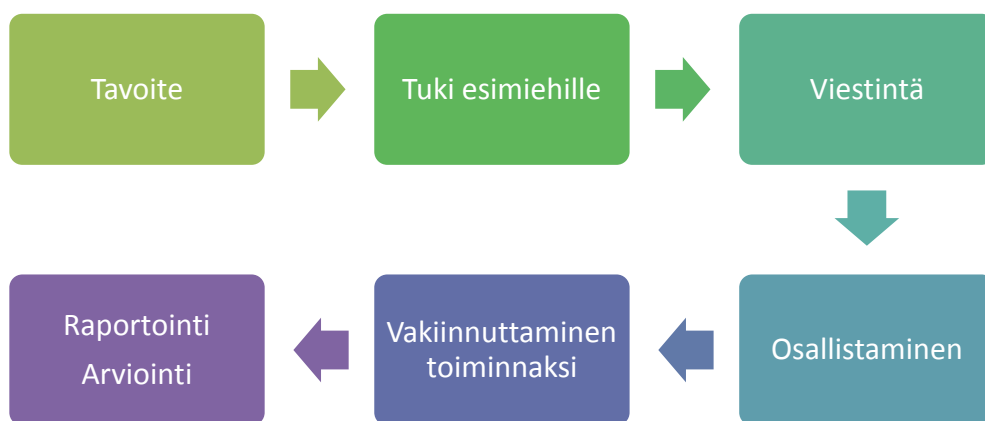
Esimiehet toteuttavat organisaation tahtotilaa muutosvaiheessa ja ovat henkilöstön ensisijainen kaksisuuntaisen viestinnän kohde. Tämän takia pelastuslaitoksien esimiehet näkivät tärkeäksi viestiä asioita kasvokkain. Onnistunut viestintä itsessään antaa mahdollisuuksia ja aikaa esimiehille suorittaa muutosjohtamista. Toisaalta työajan ja laajan paloasemaverkoston takia teknologia sovelluksia tulee hyödyntää pelastuslaitoksen viestinnässä. Viestintävälineitä ja osaamistakin on jo hyvin tarjolla, mutta eri sovellusten käyttäminen tulee tehostaa, koska tulee huomioida, että yhdelle sopiva viestinnän keino ei välttämättä riitä toiselle. Viestintäsovelluksia onkin kehitettävä joustavammiksi ja monikäyttöisemmiksi.

Muutosvaiheen viestinnästä tulee tehdä suunnitelma, jossa sovitaan yksi viestinnän pääkanava, esimerkiksi Infotv tai sähköposti, ja yksi pääviestijä, joka tuo aktiivisesti johdon muutosviestiä esimiehille. Muiden viestinnän keinojen, esimerkiksi palaverien, seminaarien ja intranetin, tulee tukea muutosviestintää. Tällä tavalla keskijohdon esimies kokoaa viestintäkokoalaisuuden muutoksesta, jonka hän pystyy muuttamaan juuri henkilöstölleen kohdennetuksi.

Tutkimuksessa nousi esille myös esimiestyö sekä henkilöstön osallistamisen merkitys onnistuneelle muutokselle. Asiansa osaava, motivoitunut esimies sekä muutoksessa olevat työntekijät ratkaisevat suurelta osin, tu-

leeko muutoksesta onnistunut ja osa vakioitua käytäntöä. Tutkimuksen perusteella pelastuslaitoksien muutoksissa ei olla osallistettu riittävästi esimiehiä muutosta tehdessä, vaan muutokset on suunniteltu pienellä johtoryhmän porukalla ja annettu sitten toteutettavaksi. Uudenmaan johtokeskusprojekti sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toiminnan kehittämisessä on vielä vaiheita, joissa voidaan ottaa esimiehiä vahvemmin mukaan muutoksen toteutukseen. Osallistuminen vaatii ajankäytöllistä resursointia ja johdon tukea sekä luottamusta, mutta vaikuttaa varmasti positiivisesti muutoksen lopputulokseen sekä sitoutumiseen.

Muutoksen taustat, suunnittelu, tavoitteiden selkeyttäminen, seuranta, raportointi ja arviointi koettiin tärkeäksi. Lisäksi näiden avoimuus ja ymmärrettävyys omaan työhön olivat ratkaisevia tekijöitä esimiehille muutoksessa. Tutkimuksessa tärkeiksi nähdyt asiat ovat myös haasteita pelastuslaitoksella, koska näiden toteutumista ei tapahdu vakioituna käytäntönä. Nämä dokumentaatiota vaativat asiat tulisi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella laittaa kuntoon, koska se tukee myös keskijohdon esimiesten muutosjohtamista. Lisäksi avoimesti raportoidut muutokset sekä puolueettomasti analysoidut tulokset tukevat onnistunutta muutosta sekä antavat organisaatiolle muutososaamisen kehittämiseen tarvittavaa materiaalia. Kuvassa 5 on koostettu esimiesten tuomat kuusi kohtaa, joita he ilmoittivat tarvitsevansa muutosjohtamisessa. Jokaisen kuuden kohdan mukaisesti esimiehen tulisi arvioida, onko minulla tai organisaatiossa riittävät tiedot, jotta voidaan suorittaa muutosjohtamista. Kuten jo aiemmin mainittiin, näiden toteutuminen ei ole pelastuslaitoksessa itsestään selvyyttä.



Kuva 5. Muutosjohtamiseen tarvittavat vaiheet

Pelastuslaitoksella nähtiin olevan monessa kohtaa kehittämisen paikka. Tietoa, taitoa ja osaamista löytyy jo nyt organisaatiosta. Osaamiset pitää vaan tiedostaa ja kartoittaa, jolloin ne ovat myös esimiesten ja organisaation hyödynnettävissä. HIKLU alueen yhteistyössä todettiin olevan voimaa,

jota kannattaa kehittää. Yhteistyössä ja muissa muutoksen ja osaamisen johtamisen asioissa pelastuslaitoksilla on ajan ja resurssien käytön kanssa paljon parannettavaa, jotta saataisiin muutoksia onnistuneesti käytäntöön saakka. Teknologian nähtiin tuovan paljon mahdollisuuksia ja tukea toiminnalle, mutta se ei ratkaise itsessään mitään. Teknologian nähtiin tuovan apua erityisesti viestintään, mutta myös esimerkiksi osaamisen johtamiseen ja sen hallintaan.

Muutosjohtamista tehdään organisaation tavoitetilaa varten. Onnistunut muutosjohtaminen koostuu niin hyvästä esimiestyöstä kuin organisaation antamasta tuesta johtamiseen. Muutoksien haasteina pelastuslaitoksella nähtiin tavoitteiden esille tuonti, aiemmin mainittu viestintä, osallistaminen ja esimiehille tarvittavien resurssien mahdollistaminen sekä raportoinnin ja seurannan vähyys. Esimiehet toivat esille, että suurin osa ongelmista lähtee organisaation johdon puolelta, jolloin esimiesten tekemillä toiminnan muutoksilla ei välttämättä koeta olevan merkitystä. Esimiehille tulee antaa enemmän aikaa muutoksien käsittelemiseen, viestinnän suorittamiseen ja muutostöiden tekemiseen yhdessä työyhteisön kanssa. Resurssien antaminen esimiehille, erityisesti ajankäytön suhteen, tulisi miettiä pelastuslaitoksilla paremmin jo muutosta suunnitellessa. Pelastuslaitosten muutoksia ei koettu riittävän pitkäjänteisiksi, jolloin muutoksen johtamiseen ja toimintojen vakioitumiseen suunniteltu aika on ollut liian lyhyttä. Muutosta suunnitellessa tulee hahmottaa, että muutostöitä eteenpäin vieville tasoille asia tulee uutena ja käsittelyvaiheeseen tulee suunnitella riittävä aika.

Pelastuslaitoksen johdon ja muutoksen kohteena olevien esimiesten tulisi yhdessä miettiä, miten esimiehet voisivat toteuttaa muutosjohtamistaan sekä osallistaa motivoituneita henkilöitä muutostyöhön. Työyhteisön henkilöiden mukana oleminen muutosprosessissa herättää luottamusta muutosta kohtaan ja antaa samalla henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa.

Muutosten dokumentointi on ollut heikkoa tutkimuksen perusteella eikä näin ollen ole pystytty oppimaan aikaisemmista muutoshaasteista. Tulevia muutoksia varten tulee dokumentoida asiat paremmin ja tähän on jo esimerkiksi JOKE 1.0 projektissa kiinnitetty huomiota. JOKE 1.0 projektissakin kannattaa kiinnittää huomiota järjestelmälliseen seurantaan muutosvaiheista, jotta voidaan analysoida ja reagoida mahdollisiin ongelmakohtiin heti alkuvaiheessa. Pelastuslaitoksen pitää yleisestikin analysoida paremmin muutoksia ja olla entistä avoimempi myöntämään virheet sekä tekemään korjauksia toteutukseen.

7.2 Tutkimustulosten arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja pätevyyden arviointi ei ole niin yksiselitteistä, vaan ne muodostuvat useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, teoriaosuuden luomisesta aineiston analysointiin ja johtopäätöksiin saakka. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 217) Tämän tutkimuksen teema-haastatteluista kerätyllä aineistolla on vastattu tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulokset ovat haastateltavien esille tuomia eikä haastattelija ole omalla toiminnallaan vaikuttanut niiden sisältöön. Tutkimuksessa on huomioitu koko aineisto ja sieltä on nostettu aineistosta esiin tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Tutkimuksen toteuttamisesta ja sen vaiheista on kirjoitettu tarkemmin kohdassa 5.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen sekä tutkimusmenetelmän kuvaus. Luotettavuuden saavuttamiseksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi selostaa ja dokumentoida, miten on päädytty valittuun tutkimusmenetelmään, mitä ollaan tutkimassa ja miksi tämä tutkimus on tärkeä. Tutkimuksen raportoinnista selvitetään myös se, miten aineisto on koottu sekä minkä kokoinen osallistujamäärä tutkimuksessa on. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, ss. 135-138) Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten perustelut ilmenevät aineiston analyysissä. Tutkimustuloksissa on nostettu esiin haastateltavien ajatuksia muun muassa suorilla sitaateilla. Tutkimusaineistoa on peilattu teoriaan ja muodostettu siitä aineiston ja teorian perusteella tulkinta. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat yhteneväisiä tutkimuksen teoriassa käytettyjen käsitteiden kanssa.

Haastateltavien määrä tulee ottaa huomioon myös luotettavuutta arvioitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa riittävä määrä haastateltavia olisi sellainen, jolloin haastateltavat eivät anna enää mitään olennaista uutta tietoa tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 60) Tätä tapahtui tutkimuksessa suurelta osin ja haastattelut alkoivat muistuttaa toisiaan tietojen osalta. Täysimääräinen aineiston kylläntymisen eli saturaation toteutuminen olisi vaatinut paljon laajemman otannan ja se olisi ollut erittäin paljon työllistävämpää. Kuitenkin tehtyjen haastatteluiden perusteella saatiin laadukasta materiaalia, josta pystyy tekemään johtopäätöksiä ja yleistyksiä. Haastattelut tukivat myös hyvin teoriaosuudessa läpi käytyjä asioita. Työn johtopäätöksiä ja tuloksia lukiessa ja arvioitaessa tulee huomioida, että haastattelun tulokset ovat yksittäisten henkilöiden näkemyksiä asioista ja asioita voidaan nähdä hyvin eri tavalla riippuen muun muassa työhistoriasta, kokemuksista sekä työasemasta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee muistaa, että tuloksissa ja johtopäätöksissä ei tuoda yksittäisen henkilöiden mielipiteitä esille.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Tulevassa työelämän murroksessa isoin muutos pelastuslaitoksen esimiestyötä tekevillä on, että työajan mittaamisen sijaan mitataankin aikaansaamista. Pelastuslaitoksella on totuttu, että oma tila, paikka ja tarkka tehtäväkuva on määritelty organisaation johtotasolta. Pelastuslaitoksella on monia hitaasti muuttuvia, hyvin strukturoituja toimintamalleja. Tulevaisuudessa näissäkin pitää yksilön määritellä itse toimintamalli, jolla päästään sovittuun aikaansaannokseen. Tulevat työurat vaativat muuttuvassa toimintaympäristössä uuden oppimista ja jatkuvaa osaamistason päivittämistä. Yksittäisen henkilön tulee hallita sekä luova että kriittinen ajattelu, jotta selviää entistä monimutkaisempien ongelmien ratkaisusta. Itsensä johtaminen ja joustavuus korostuvat toimintaympäristön muuttuessa.

Pelastuslaitoksissa on organisaatiokulttuuri, jossa toimintoja tehdään edelleen paljon ihmisten toimesta. Tietointensiivisyys on tullut osaksi pelastuslaitosten nykypäiväistä toimintaa, etenkin tieto- ja viestintäteknologian kautta. Operatiivinen toiminta on paljon ihmisten kanssa toimimista haastavissa olosuhteissa, joissa tulee tehdä nopeita ratkaisuita. Digitalisaation kehityksestä tulee olemaan haasteiden lisäksi hyötyä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ydintoimintojen hoitamisessa. Johtamis- ja sen tukitoiminnoissa, kuten tulevassa pääkaupunkiseudun yhteisessä johtokeskuksessa, voidaan hyödyntää esimerkiksi oppivaa tekoälyä. Johtamisen ja sen toimintojen tueksi saadaan tietoa yhteiskuntamme erilaisista lähteistä, jota tekoälyllä voidaan analysoida. Teknologisen kehityksen myötä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa eri alustojen ja sovellusten kautta tullaan kirjoittamaan analysoituja raportteja, tehdään ennakoivia laskelmia ja arvioidaan todennäköisyyksiä. Nämä kaikki tiedot ovat hyödynnettävissä sitten johtamistoiminnan päätöksen teon tukena. Tämä on esimerkki, miten organisaatiokulttuuri muuttuu toimintaympäristön muuttuessa.

Tutkimuksessa kävi ilmi ongelmia organisaatiotason muutosjohtamisessa. Voidaankin todeta, että esimiesten muutosjohtaminen on verrattain hyvällä tasolla, mutta sitä vaikeuttavat organisaatiotasolla olevat muutosjohtamisen ongelmat, viestintä, esimiesten vähäiset valtuudet muutosten jalkauttamiseen, ajanhallinta ja joustamattomuus tehdyistä päätöksistä. Muutosjohtamista parantaakseen pelastuslaitoksen tulisi ottaa nämä seikat huomioon. Lisäksi yhteistyön tiivistäminen jo suunnitteluvaiheessa muutosta jalkauttavien esimiesten kanssa on erittäin suositeltavaa, jotta tavoitetilä saadaan vakioiduksi käytännöksi.



Kuva 6. Keski- Uudenmaan pelastuslaitoksen päällekkäiset muutokset

Kuvaan 6 on koostettu Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tämän hetkiset isommat yhtäaikaiset muutokset, joissa esimiehet ovat tärkeässä roolissa. Ajanjaksollisesti organisaatorakenteelliset muutokset ovat varmasti pitkäkestoisimpia, jolloin muutosjohtamista tulee tehdä limittäin ns. päivittäisjohtamisen kanssa. Organisaation kehittämisessä tulisi saada alkuvaiheessa johdon tuki esimiehille sekä aktiivinen viestintä käyntiin. Esimiehille tulee antaa aikaa muutosjohtamiseen sekä mahdollisuudet vaikuttaa korjaavien toimenpiteiden tekemiseen muutoksen edetessä.

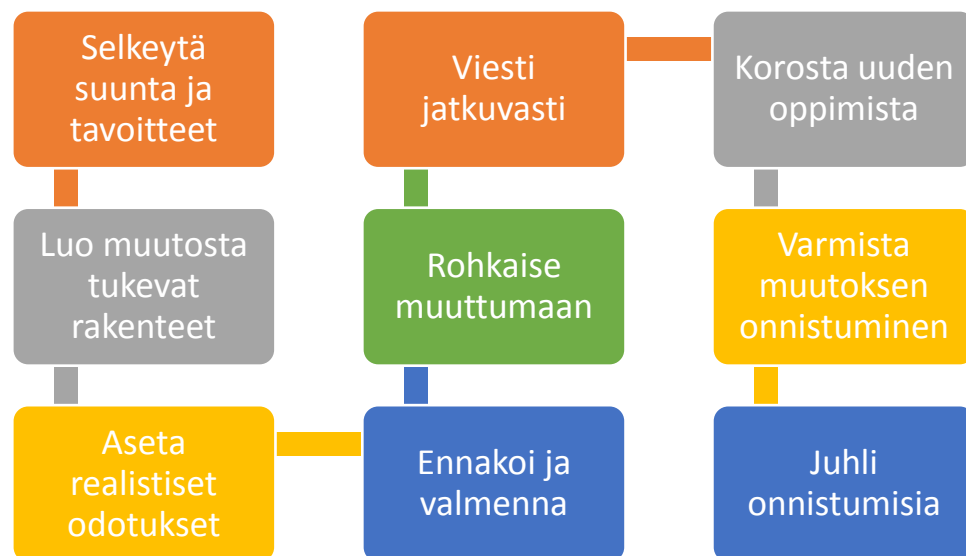
Yhteisen johtokeskuksen muutosjohtaminen kaipaakin myös yhteisiä tavoitteita, joihin sitoudutaan ja jatkuvaa viestintää. Viestinnän osalta muutoksen haasteena on neljälle pelastuslaitokselle tuotettava materiaali, joka tulisi olla saman sisältöistä. Tässä HIKLU tasoisessa projektissa tulee kiinnittää huomiota aitoon sitoutumiseen, jotta muutostoimilla on vaikuttavuutta eikä synny muutosvastarintaa tai pelastuslaitosten välisiä edunvalvonta haasteita. Lisäksi rekrytointiin tulee panostaa projektin aikana, jotta muutosta eteenpäin vievät esimiehet pystyvät keskittymään muutosjohtamiseen ”oikeiden ihmisten ollessa oikeissa tehtävissä”.

Näistä kolmesta muutoksesta palomestareita koskevat muutokset ovat lähtökohtaisesti lyhyimpiä, mutta heikolla muutosjohtamisella voi tämäkin muutos kestää pitkään. Palomestarien muutosten osalta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tulisi aiemmin mainittujen muutosten tavoin viestiä avoimesti ja aktiivisesti. Henkilöstöä tulisi saada nykyistä paremmin sitoutumaan osallistamalla heitä muutoksen toteuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Toimintaa kehittäessä tulisi myös osaamisen kehittämistä edistää.

Tutkimuksessa tuli esille myös paljon hyviä käytäntöjä ja valmiuksia, joita tulee vahvistaa edelleen. Jatkuva yhteiskunnan muutos on tiedostettu ja siinä halutaan olla mukana. Pelastuslaitoksissa tehdään paljon hyvää työtä,

että pelastusala on tulevaisuudessakin muuttuvassa yhteiskunnassa luotettava turvallisuustoimija. HIKLU alueen yhteistyö yhdistää pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksia, tukee osaamisen kehittymistä sekä luo uusia yhteisiä toimintamalleja. Samalla tutkimuksessa tuotiin esille, että pelastuslaitoksissa on suoritettu monia onnistuneita muutoksia, joista kannattaa havainnoida onnistumisen elementit. Lisäksi pelastuslaitoksilla on valmius ja kyky tukea muutosta ja sitä suorittavia esimiehiä teknisillä ratkaisulla, kuten Koulumaali sovelluksella ja Infotv:llä.

Lopuksi kuvassa 7 on koottu ydinteesit esimiehille, jota toteuttamalla päästään muutosjohtamisessa kohti asetettua tavoitetilaa. Esimiehet tarvitsevat selkeät tavoitteet sekä johtamista tukevat rakenteet, jonka jälkeen päästään johtamaan muutosta vaiheittain jatkuvan viestinnän tukiessa toimintaa. Matkan varrella opitaan uutta ja tuetaan henkilöstöä sekä pilkotaan vaiheet riittävän pieniksi ja konkreettisiksi kokonaisuuksiksi henkilöstölle. Lopuksi tulee muistaa huomioida myös onnistumiset.



Kuva 7. Piristä mukaillen muutosjohtamisen ydinteesit pelastuslaitokselle ja sen esimiehelle (Pirinen, 2014, ss. 262-266).

Lähdeluettelo

Aaltonen, T.;Luoma, M.;& Rautiainen, R. (2004). *Vastuullinen johtaminen - Inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: WSOY.

Dufva, M.; Halonen, M. K.;Koivisto, T.;Koivisto, R.;& Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*. Noudettu 5.9.2018 osoitteesta https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0

Elonen, M. (2015). *Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus*. Noudettu 3.11.2018 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98099/GRADU-1446032544.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi Oy.

Eskola, J.;& Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Halmeslahti, T. ym. (2018). *Ehdotus pelastustoiminnan johtamisen suunnitteluperusteiden kehittämiseksi*. Noudettu 21.10.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-232-6>

Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

JOKE 1.0-projekti. (2019). *Projektisuunnitelma JOKE 1.0*.

Juuti, P.;& Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. (2018). Noudettu 5.9.2018 osoitteesta <https://www.ku-pelastus.fi/fi/tietoameista>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. (2019). *Liekeissä Special-sisäinen tiedote tiedonjonon sammuttamiseen 8.2.2019*.

Kinnunen, A. (2015). *Pelastuslaitoksen ja pelastustoimen johtaminen, hallinta ja organisaatiot*. Tampereen Yliopisto, Johtamiskoulu.

Kokki, E. (2016). *Pelastustoimen tutkimuslinjaukset – PETU10+*. Pelastusopiston julkaisu D-sarja: Muut 2/2016.

Kortetjärvi-Nurmi, S.;& Murtola, K. (2015). *Yritysviestinnän käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotter, J. (2012). *The 8-step process for leading change*. Noudettu 5.9.2018 osoitteesta <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

Kupias, P.;Peltola, R.;& Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kvist, H.;& Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Luhtaniemi, T. (2015). *Miten maanalaisen pelastustoiminnan osaaminen tulisi johtaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa*. Hämeen ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtaminen.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. (2015). *Uudenmaan alueen pelastuslaitokset allekirjoittivat yhteistyössopimuksen*. Noudettu 5.9.2018 osoitteesta [https://www.lup.fi/fi-FI/Uudenmaan_alueen_pelastuslaitokset_allek\(81268\)](https://www.lup.fi/fi-FI/Uudenmaan_alueen_pelastuslaitokset_allek(81268))

Mensala, V. (2013). *Pelastuslaitosten johtaminen - Vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä*. Tampereen yliopisto, Johtamiskoulu.

Newton, R. (2007). *Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen*. Pearson Business.

Oksanen, K. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtionneuvoston kanslian julkaisu*. Noudettu 21.10.2018 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY Pro.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen. keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Viro: Meedia Zone OU.

Pelastuslaki. (379/2011). Noudettu 21.10.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Pelastustoimi. (2018). Noudettu 15.9.2018 osoitteesta <http://www.pelastustoimi.fi/pelastustoimi/pelastuslaitokset>

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Purmonen, P.;& Makkonen, R. (2011). *Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla*. Noudettu 8.10.2018 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/84795705.pdf>

Rahkonen, H. (2007). *Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa. Hoitotyöntekijöiden ja lähihoitajien kokemuksia*. Pro gradu. Kuopio: Kuopion yliopisto. terveyshallinnon ja -talouden laitos

Russel-Jones, N. (2000). *Muutosjohtaminen*. Rauma: Kirjapaino LaiNet Oy.

Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä: Kauppakaari.

Sanastokeskus TSK. (2017). *Kokonaisturvallisuuden sanasto*. Noudettu 21.10.2018 osoitteesta http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf

Sisäministeriö . (2012). *Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje*. Noudettu 8.9.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-491-749-0>

Sisäministeriö työryhmä. (2018). *Pelastustoimelle viisi alueellista ympärivuorokautista tilannekeskusta*. Noudettu 14.9.2018 osoitteesta https://intermin.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoryhma-pelastustoimelle-viisi-alueellista-ymparivuorokautista-tilannekeskusta

Stenvall, J.;& Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sydänmaalakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. (2009). *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Terävä, K.;& Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Noudettu 8.9.2018 osoitteesta https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas

Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L.;& Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.

Uudenmaan liitto. (2018). Noudettu 18.10.2018 osoitteesta
<https://www.uudenmaanliitto.fi/uusimaa>

Uusimaa2019. (2018). *Uudenmaan neljä pelastuslaitosta yhteen*. Noudettu 18.10.2018 osoitteesta
https://www.uusimaa2019.fi/uusimaa2019.fi/ajankohtaista/uutiset/uudenmaan_nelja_pelastuslaitosta_yhteen.32717.blog

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva: WSOY.

Varma. (2007). *Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta*.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1 Teemahaastattelulomake

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

- Nimi
- Työpaikka, tehtävänimike, lyhyt kuvaus työtehtävistä ja työkokemus

MUUTOKSEN JOHTAMINEN

- Minkälainen mielikuva sinulle tulee sanasta muutos?
- Minkälaista muutosjohtaminen mielestäsi on?
- Minkälaisia elementtejä onnistunut muutos sisältää?
- Mikä on muutosjohtamisen merkitys?
- Millaisia toimenpiteitä muutosjohtamisessa esimiehen tarvitsee tehdä?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on muutoksen läpiviennistä?
- Miten valmistaudut/valmistautuisit etukäteen muutoksen johtamiseen?
- Mitkä ovat omat vahvuutesi muutoksen johtamisessa?
- Minkälaisia tukea esimiehet tarvitsevat muutosten läpivientiin?
- Minkälaista teknologiaa voisi hyödyntää muutoksissa?

OSAAMISEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

- Koetko tietäväsi riittävästi muutoksen ja osaamisen johtamisesta?
- Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen?
- Minkälaista osaamista pelastuslaitoksen henkilöstöllä on, jota voisi hyödyntää muutoksissa?
- Miten osaamisen johtaminen tukee muutosjohtamista?
- Miksi esimiesten oma muutososaamisen taito on tärkeää?
- Millaiset osaamisvalmiudet sinulla on muutosjohtamiseen?
- Miten vahvistat omaa muutososaamistasi?
- Miten osaamisen johtamista voisi hyödyntää organisaatiossa?
- Miten edistäisimme yhteistyötä ja toisilta oppimista?
- Miten mahdollistaa uuden oppiminen?
- Miten teknologialla pystyttäisiin helpottamaan osaamisen johtamista muutostilanteissa?

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA MUUTOS

- Miten pelastuslaitoksen tulisi huomioida tulevat muutokset?
- Minkälainen käsitys sinulla on tulevasta johtokeskuksesta?
- Mihin osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota uuden johtokeskuksen ja johtamisjärjestelmän käyttöönotossa? Miksi?
- Miten esimiehet on huomioitava HIKLU alueella tulevan johtokeskuksen valmistelussa ja muutosvaiheessa?
- Mitkä pelastuslaitosten nykyisistä teknologioista ja toimintamalleista tukee muutoksen läpivientiä?

Liite 2 Haastattelututkimuksen esittely

Haastattelututkimuksen esittely 8.1.2019

MUUTOSJOHTAMINEN KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOKSEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulun teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelmassa ja olen tekemässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä aiheesta **muutosjohtaminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen muuttuvassa toimintaympäristössä**. Työelämässä työskentelen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen pelastustoimistossa palopäällikkönä. Tutkimuksen kohde- ja tilaajaorganisaation eli Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen lisäksi tutkimukseen on tarkoitus ottaa haastateltavia Helsingin, Länsi-Uudenmaan sekä Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksilta. Tutkimusosuudessa haastatellaan myös viereisten pelastuslaitosten henkilöstöä laajemman näkökulman sekä johtamisjärjestelmä- ja johtokeskusuudistuksen muutostarpeiden hahmottamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää muutosjohtamisen tarpeet, jotka vaikuttavat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiestoimintaan sekä pelastustoiminnan johtamiseen. Toisena tavoitteena on selvittää, miten teknologian keinoin pystytään helpottamaan muutosjohtamista. Lisäksi tavoitteena on saada selville, miten Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen asiakasrajapinnassa työskenteleviä, esimiesasemassa olevia voidaan tukea muutoksen aikana sekä mitä osaamisvaatimuksia tulee tukea tai kehittää. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollisuus hyödyntää pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten yhteisen johtokeskus uudistukseen sekä mahdollisen maakuntauudistuksen toteutukseen.

Tutkimuskysymys on: Minkälaiset tekijät edistävät onnistunutta muutosjohtamista?

Tutkimusta täydentäviä alakysymyksiä ovat:

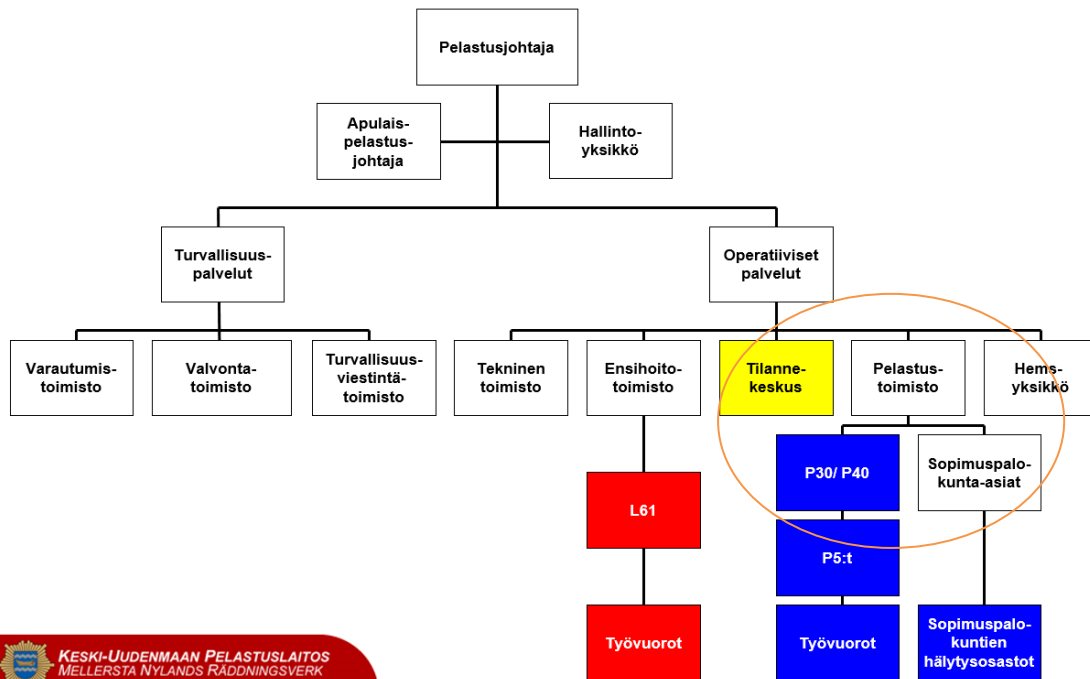
- Miten onnistunut muutos suoritetaan?
- Mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta?
- Minkälaista tukea päällystö tarvitsee muutosten läpivientiin?
- Miten teknologialla pystyttäisiin helpottamaan muutoksen läpivientiä?
- Miksi esimiesten oma muutososaamistaito on tärkeää?
- Miten osaamisen johtaminen tukee muutosjohtamista?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, jonka tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä teemakysymysten avulla. Kysymykset toimitetaan haastateltavalle sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi muutama päivä ennen haastatteluajankohtaa. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Haastattelut tehdään helmi-maaliskuun 2019 aikana Skypellä, jotka tallennetaan analysointia varten. Tallenteet ovat tutkijalla tallessa salasanan takana ja oman haastattelun saa tarvittaessa tutkijalta.

Ystävällisin terveisin,
Sami Kanerva

Liite 3 Organisaatiokaavio

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos



Toistaiseksi (1.3.2019) voimassa oleva organisaatiokaavio, johon on ympärillä korostettu haastateltavien sijoittuminen organisaatiossa. Suoria alaisia heillä on yhdestä kahteentoista tehtävän mukaan. Alla on Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämishankkeen luonnosvaiheen organisaatiokaavio, jossa haastattelussa mukana olleet esimiehet sijoitetaan eri suuruisiin kokonaisuuksiin, ainakin henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta. Sijoituslaatikot korostettu keltaisella.

