



PELASTUSOPISTO



MUUTOSJOHTAMINEN KESKI-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLA

Jari Vehkala

24.3.2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jari Vehkala	Tutkinto Pelastusalan päällystö (AMK)
Julkaisun nimi Muutosjohtaminen Keski-Suomen pelastuslaitoksella	Julkisuus Julkinen
Sivumäärä 45+3	Päiväys 24.3.2020
Opinnäytetyön ohjaaja(t) Salla Tikkanen, yliopettaja	Toimeksiantaja
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista muutosjohtamisen osaamista tarvitaan pelastuslaitoksen organisaatiossa toteutettavaan muutosprosessiin. Lisäksi tavoitteena oli vertailla muutosjohtamisen teorian näkökulmaa Keski-Suomen pelastuslaitoksen johdon kokemuksiin muutosjohtamisesta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty kvalitatiivista menetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä tutkimushaastattelua. Haastattelu toteutettiin tammikuussa 2020 ja haastatteluun osallistuivat Keski-Suomen pelastuslaitoksen pelastusjohtaja sekä komentotoimiston päällikkö. Henkilöt valikoituivat sen vuoksi, että he olivat toteuttamassa työaikamuutosta keväällä 2017 ja heillä on pitkä kokemus pelastuslaitoksen johtamisesta. Opinnäytetyössä ei paneuduttu yksittäisiin muutoksiin, vaan käsiteltiin muutosta laajempänä kokonaisuutena.</p> <p>Muutosjohtaminen koettiin haasteellisena, ja siinä on kehittämistä vaativia kohtia. Muutoksesta viestiminen sekä muutosprosessin avoimuus ja läpinäkyvyys henkilöstölle koettiin tärkeänä, mutta haastavana. Muutoksen tavoite tulisi olla kaikille selvillä, ja johdon tulisi huomioida esimiesten tarvitsema tuki sekä resurssit muutoksen toteuttajana.</p> <p>Pelastuslaitosten tulee tulevaisuudessa varautua yhä nopeampiin sekä laajempiin muutoksiin yhteiskunnasta tulevien paineiden sekä odotuksien vuoksi. Pelastustoimella ei ole mahdollista kehittyä vastaamaan yhteiskunnan vaatimuksia, jos se ei ole rehellinen itselleen eikä avaa omaa toimintakulttuuriaan kriittiselle tarkastelulle esimerkiksi ulkopuolisen auditoinnin toimesta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena oli pelastuslaitoksen johdon näkemykset siitä, miten muutosprosessi tulisi toteuttaa pelastustoimen organisaatiossa. Tutkimushaastattelussa tarkasteltiin Keski-Suomen pelastuslaitosta, mutta tutkimus sisältää kehitysehdotuksia myös muissa pelastuslaitoksissa tehtäviin muutosprosesseihin.</p>	
Avainsanat Muutosjohtaminen, pelastuslaitos, kokemukset	

ABSTRACT

Author Jari Vehkala	Degree Programme Fire Officer's Degree (UAS)
Title Change management at Central Finland Rescue Services	Confidentiality Public
Pages 45+3	Date 24th March, 2020
Academic supervisor Mrs. Salla Tikkanen, Head Instructor	Client Organisation/Partner
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to assess what kind of change management skills are needed in the organizational change process of the rescue services. The aim was also to compare the change management theory with experiences of the management of the Central Finland Rescue Board.</p> <p>Qualitative research methods were used, and the data was collected through an interview. The Director of Rescue at Central Finland Rescue Service and the Head of the Command Office were interviewed in January 2020. These persons were selected for the interview, because they executed the change process of work time in the spring of 2017 and has extensive experience in leading the rescue department. The thesis did not focused on specific changes but treated the process of change as a whole.</p> <p>The change management was perceived as a challenging process, and there are areas requiring improvement. Communicating about the changes and the openness and transparency towards the personnel were seen as an important, yet challenging, part of the process. The purpose of the change process should be made clear to all the employees. Moreover, the management should pay attention to the support and resources sub-officers need to implement the changes.</p> <p>In the future, the rescue services have to be prepared for faster and wider changes as a result of increased expectations from the society. Rescue Services cannot evolve to meet these demands unless it becomes more open internally, and opens its operating culture for critical external evaluations like audits.</p> <p>The result of this thesis summarizes the views of the management of Central Finland Rescue Services on how the change process should be implemented in a rescue organization. Although the research focused on Central Finland Rescue Department, it provides suggestions for change management at other fire departments as well.</p>	
<p>Keywords change management, fire department, experiences</p>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MUUTOSJOHTAMISEN TEORIA	7
2.1 Muutos jatkuvana prosessina	7
2.2 Muutosjohtaminen	8
2.3 Työhyvinvoinnin merkitys	9
2.4 Työkyky ja työssä jaksaminen	10
2.5 Hyvä johtaja	11
3 KESKI-SUOMEN PELASTUSLAITOS	12
3.1 Organisaatio	12
3.2 Toimintaympäristö	13
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	14
4.1 Haastattelututkimus sekä rajaus	14
4.2 Tutkimusmenetelmä	14
4.3 Haastattelun toteutus	15
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	16
5 TUTKIMUSHAASTATTELU	18
5.1 Tunnistaminen	18
5.2 Johtaminen	20
5.3 Toteuttaminen	30
5.4 Tulevaisuus	38
6 POHDINTA	41
LÄHTEET	44
LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Muutos on haaste. Hyvin hoidettuna muutoksesta saadut hyödyt tulevat takaisin moninkertaisina. Jos muutos hoidetaan huonosti, vaarantaa sekä itsensä että työyhteisön. (Kotter & Rathberger 2008, 13.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimushaastattelun avulla selvittää Keski-Suomen pelastuslaitoksen johdon kokemukset muutoksen johtamisesta. Haastattelussa ei paneuduta yksittäisiin muutoksiin, vaan käsitellään muutosprosessia kokonaisuutena. Opinnäytetyössä tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen kautta yleisesti hyväksytyjä periaatteita hyvästä muutosjohtamisesta ja verrataan niitä toteutettuihin toimenpiteisiin Keski-Suomen pelastuslaitoksella. Haastattelun avulla haetaan vastauksia myös siihen, miten pelastustoimen organisaation tulisi muuttua, jotta muutosjohtaminen olisi tulevaisuudessa helpompaa.

Muutoksen johtamisessa on kyse tietoisuuden muuttamisesta (Hackselius-Fonsén 2017, 9). Juutin (2004, 34) mukaan muutospuheesta on tullut osa organisaatioiden toimintakulttuuria, jossa muutos toteutetaan esimerkiksi strategiaprosessina tai kehityshankkeina. Paradoksi on siinä, että toiminta tulisi olla tehokasta vuodesta toiseen toistuvien rutiinien kautta, mutta samalla pitäisi kyetä joustavasti reagoimaan uusiin tilanteisiin. Organisaatioiden retoriikan pitäisi luoda stabiiliutta mutta samalla myös muutospuhetta. Tämä ristiriita korostuu vakiintuneissa organisaatioissa kuten pelastuslaitoksilla, jossa toimintatavat ovat olleet pitkään muuttumattomat, mutta toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut paljon.

Pelastuslaitokset ovat tunnetusti hyvin konservatiivisia sekä perinteet vahvasti mukana työskentelytavoissa. Tämä on toisaalta vahvuus mutta myös heikkous, koska laitoksilla ei ole muutosjohtamisen kokemusta, ja näin ollen muutosprosessin kulku ei ole yleisesti tiedossa. Ympäröivä yhteiskunta muuttuu yhä nopeammin ja vaikutukset kohdistuvat myös pelastustoimeen. Yhteiskuntaa koskevat muospaineet aiheuttavat sen, että pelastuslaitosten on yhä kriittisemmin tarkasteltava omia toimintatapojaan sekä olemaan entistä valmiimpia tekemään mahdollisesti suuriakin muutoksia omassa toimintaympäristössään.

Opinnäytetyön tutkimusosuus rajataan koskemaan Keski-Suomen pelastuslaitosta. Tutkimushaastatteluun osallistuu pelastusjohtaja Simo Tarvainen sekä komentotoimiston päällikkö Juha Saario. Heillä on usean vuoden kokemus johtotehtävistä, sekä heidän panoksensa oli suurin, kun Keski-Suomen pelastuslaitoksella tehtiin työaikamuutos vuonna 2017. Haastattelupyynnö on liitteessä (liite 3). Haastattelun avulla saadaan pelastuslaitoksen johdon näkemykset muutosjohtamisesta sekä heidän kokemuksensa tehdyistä muutosprosesseista. Haluan lisäksi haastateltavien arvion siitä, millaisina he näkevät pelastustoimen organisaation tulevaisuuden haasteet muutosjohtamisen osalta.

Opinnäytetyössäni haluan tehdä henkilöhaastattelun Simo Tarvaiselle sekä Juha Saariolle siitä, minkälaisia kokemuksia heillä on muutosjohtamisesta pelastuslaitoksella sekä millaiset preferenssit heillä on ollut toteuttaessaan muutosjohtamista organisaation sisällä. Samalla haluan saada heidän kokemuksensa niistä tekijöistä, jotka ovat muutosjohtamisessa tärkeitä pelastustoimen erityislaatuisuuden vuoksi. Haluan tämän työn toimivan myös eräänlaisena ohjekirjana, kun eri pelastuslaitoksilla tulevaisuudessa mahdollisesti aloitetaan muutosprosessi, joka koskee koko pelastustoimintaan osallistuvaa henkilökuntaa. Tässä työssä haastateltavat antavat oman näkemyksensä siitä, mitkä asiat ovat heidän mielestään tärkeitä ottaa huomioon muutosjohtamisessa.

Opinnäytetyön aihe rajautuu muutosjohtamiseen sekä johdon edustajien kokemuksiin muutosjohtamisesta Keski-Suomen pelastuslaitoksella. Työn aluksi tarkastelen muutosjohtamisen teoriaa sekä muutosjohtamisen eri tasoja erityisesti organisaation johdon näkökulmasta. Seuraavassa vaiheessa esittelen Keski-Suomen pelastuslaitoksen organisaatiota sekä toimintaympäristöä sekä miten laadullinen tutkimusmenetelmä on organisaatiossa toteutettu. Työn tutkimuksellisen osuuden muodostaa kahdelle johdon edustajalle tehty puolistrukturoitu tutkimushaastattelu, jonka avulla vertaan haastateltavien kokemuksia teoriakirjallisuudesta saataviin tietoihin muutosjohtamisesta sekä muutosjohtamisen toteuttamisesta. Haastattelun tarkoituksena on lisäksi avata lukijalle pelastuslaitoksen johdon näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta. Lopuksi analysoin haastatteluista saatuja vastauksia vertaamalla niitä muutosjohtamisen teoriaan, arvioin tulosten soveltuvuutta pelastustoimen organisaatioon sekä esitän kehittämiskohteita, jotka auttavat jatkossa muutosprosessin toteuttamisessa.

2 MUUTOSJOHTAMISEN TEORIA

2.1 Muutos jatkuvana prosessina

Toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa, ja muutosnopeus kasvaa päivä päivältä. Muutosprosessi voi saada alkunsa organisaation sisäisestä muutostarpeesta tai kohderyhmien ajattelutavan kehittymisestä ja jatkuvan muutoksenhalun seurauksena. (Hackselius-Fonsén 2017, 13.)

Pelastuslaitos palveluntuottajana joutuu yhä paremmin olemaan selvillä, millaista palvelua yhteiskunta siltä odottaa sekä miten toimintakulttuuria pitää mahdollisesti muuttaa, jotta odotuksiin voidaan vastata. Toimintakulttuurin muutoksessa tärkeimpänä tekijänä ovat yksilöt sekä lähiesimiestoiminta. Heidän vastuullaan on jalkauttaa muutos käytännön tasolle sekä luoda ilmapiiri, jossa muutos voidaan onnistuneesti toteuttaa.

Jos organisaation nykyinen suorituskyky ja toimintatapa eivät vastaa ympäröivän yhteiskunnan tai kilpailutilanteen vaatimuksia, syntyy organisaatioon muutostarve. Muutostarpeen määrittelyssä organisaatiolla tulisi olla tieto, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Määrittelyssä tulisi myös huomioida se, miten henkilöstö tulisi motivoida sitoutumaan muutokseen. Muutostarve on tärkein yksittäinen tekijä prosessin alkuvaiheessa, mutta se pitää myös tunnistaa ja sisäistää. Muutoksen käytännön toteutuksesta vastaavilla henkilöillä tulisi olla ymmärrys muutostarpeesta sekä muutoksen mukanaan tuomista eduista ja mahdollisuuksista. (Lanning ym. 1999, 32 - 33.)

Vaikka muutos olisi organisaation kannalta välttämätön, yksittäisen henkilön kannalta muutos voi olla huomattavasti ongelmallisempi. Vaikka muutos tarjoaisi henkilöstölle parannuksia, koetaan muutokset yleisesti uhkaavina ja pelottavina. Ihminen pohtii uudessa tilanteessa, miten hänelle käy, sekä hänellä saattaa olla pelkotiloja työpaikkansa säilymisen tai oman asemansa puolesta. Samoin mahdolliset uudet tehtävät sekä niistä suoriutuminen voivat aiheuttaa epävarmuutta. Tietämättömyys muutosprosessista, sen todellisista tavoitteista sekä muutoksen viestinnän epäonnistuminen lisäävät näitä pelkotiloja. Jos pelkoja ei käsitellä kunnolla, saattavat ne hidastaa muutosprosessia, aikaansaada sekaannusta sekä synnyttää perusteettomia huhuja. Tämän seurauksena henkilöstö ei opi muutoksen vaatimia uusia taitoja. (Salminen 2006, 148 - 149.)

Myllymäen (2017, 20 - 21) mukaan muutos on prosessi, jossa jokin asia muuttuu prosessin seurauksena erilaiseksi, kuin se on aikaisemmin ollut. Muutos voi olla suuri, pieni, nopea tai hidas. Muutoksella voi olla vaikutusta myös sellaisiin asioihin, joihin muutosta ei alun perin haluttu. Muutoksen tavoitteena on saada muutokseen sisällytetyt asiat pysymään samanlaisina, miksi ne muutettiin sekä jatkamaan kehittymistä ilman, että ne palautuisivat muutosta edeltäneeseen aikaan.

2.2 Muutosjohtaminen

Myllymäen (2017, 53) analyysissä muutosjohtaminen on kokonaisuuden hallitsemista. Muutosprosessi saattaa epäonnistua muutosvastarinnan seurauksena, mutta varsinainen syy epäonnistumiselle ei ole muutosvastarinta vaan muutosjohtamisessa olleet puutteet. Törmälä (2015, 122) arvioi nykypäivän johtamiskulttuurin ongelmien johtuvan huonosta reagoinnista nopeaan ja markkinoita muuttavaan muutokseen sekä sen vaatimaan ketteryyteen. Kasvaavaan muutoksen nopeuteen sekä markkinoiden dynamiikkaan tarvitaan ihmisten luovuutta ja kykyä tehdä yhteistyötä muutosten keskellä.

Johtajia sekä esimiehiä tarkkaillaan jatkuvasti. Henkilöstö ottaa heistä mallia joko jäljittelemällä heidän toimintaansa tai toimimalla päinvastoin, jolloin heidän käyttäytymistään perustellaan omille tekemisille. Tästä syystä johtajan tulisi toimia positiivisena esimerkkinä ja toimia sekä puheiden että organisaation arvojen mukaisesti. Muussa tapauksessa viestinä on, että johtajan ei ole tarkoituskaan muuttaa toimintatapoja tai noudattaa arvoja. Se on suhteessa tuhoisampaa, sekä vaarana on henkilökohtaisen uskottavuuden menetys, mikä on yksi pahimmista asioista johtajuudessa. (Myllymäki 2017, 75 - 77.)

Organisaation ylimmän johdon sitoutuminen muutokseen on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutoksen onnistumiselle. Johdon oma toiminta sekä käyttäytyminen osoittaa henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä ja panostamisen arvoisia. Mitä suurempi ja laajemmalle ulottuva projekti on, sitä tärkeämpää on organisaation ylimmän johdon tuki. Johdon tulee varmistaa riittävät resurssit prosessin läpiviemiseksi sekä osoitettava prosessin tärkeys suhteutettuna muuhun päivittäiseen toimintaan. Johdon tulee osoittaa tukensa myös yleisellä tasolla kuten kyselemällä prosessin etenemisestä sekä keskustelemalla aktiivisesti muutosta toteuttavan henkilöstön kanssa. (Lanning ym. 1999, 59 - 65.)

Tiedottaminen sekä viestintä ovat tärkeitä mutta myös hyvin vaikeita muutosjohtamisen elementtejä. Huolimatta viestinnän vaikeudesta vähemmän onnistuneella viestinnällä saadaan todennäköisesti positiivisempi vaikutus kuin täydellisellä viestimättömyydellä. Vaikka viestintä olisi suunniteltua, se tuskin vastaa kaikkiin muutokseen osallistuvien kysymyksiin. Tästä syystä viestintää tulisi tehostaa luomalla keskustelutilaisuuksia, joissa epäselviin asioihin voidaan antaa selventäviä vastauksia sekä antaa työntekijöille mahdollisuus viedä heitä askarruttavia asioita johdon suuntaan. Tarvittaessa tulisi järjestää myös kahdenkeskisiä keskustelutilaisuuksia, jolloin sellaiset henkilöt, jotka eivät ryhmässä uskalla tulla mahdollisesti nolatuksi, saisivat oman äänensä kuuluviin. (Myllymäki 2017, 85 - 86.)

Jarrumiehet eli henkilöt, jotka yleisesti vastustavat kaikkea uudistamista, voivat olla muutosjohtamisessa hyvinkin haasteellisia. Huolimatta heidän negatiivisuudestaan olisi heitä hyvä silti kuunnella ja selvittää heidän perustelunsa muutosvastaisuudelle. Selventämällä heille muutosprosessia sekä muutoksen tavoitteita on mahdollista löytää uusia näkökulmia muutosprosessiin ja nähdä asioita, joita johto mahdollisesti ei ole ottanut huomioon. Jos muutosprosessi päätetään viedä sellaisenaan läpi, tulisi tällaisille henkilöille antaa jokin vaativa erikoistehtävä, joka vie heidän huomionsa pois prosessista. Toinen vaihtoehto on soveltaa heihin ryhmäpainetta, jolloin otetaan esille jarruttajien käyttäytymisen seuraukset yleisen edun näkökulmasta. Viimeinen vaihtoehto on irtisanominen, koska työnantaja maksaa heille palkkaa, jota vastaan he tekevät työnantajan osoittamia työtehtäviä. (Myllymäki 2017, 90 - 91.)

2.3 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä. Usein voidaan työpaikoilla tehdä havainnot samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisista työhyvinvoinnin kokemuksista. Syitä eroihin voivat olla yksilön erilaiset taustatekijät, organisaatioon liittyvät tekijät sekä persoonallisuuserot. (Vesterinen 2006, 7 - 8.) Salmisen (2006, 130 - 133) mukaan työhyvinvointi on sidoksissa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti yrityksen vallitseva ilmapiiri. Yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnille on esimiestyö. Yksilön näkökulmasta työn tulee olla oikeassa suhteessa omiin voimavaroihin sekä työyhteisön tulee olla kannustava. Työnantajalla on oma vastuunsa työntekijöidensä henkisestä hyvinvoinnista. Hyvinvoiva työntekijä pysyy paremmin toimintakykyisenä, sairauspoissaolot vähenevät sekä jaksaminen ja tehokkuus paranevat.

Johtaminen organisaatiossa näyttäytyy ihmissuhdetyönä. Johtamisessa tulisi panostaa arvoihin ja taitoihin, jotka tukevat luottamusta, kommunikaatiota, sitoutumista, osallisuutta sekä inhimillistä pääomaa. Nykypäivän työelämä on yhä armottomampi, kompleksisempi sekä muutosherkempi, kuin mitä se on aikaisemmin ollut. Tämän vuoksi tarkasteltaessa ihmistä työelämässä tulisi keskiössä olla työelämän laatua, työhyvinvointia sekä työoloja korostavat seikat. Johtajuudessa tulisi huomioida sekä työsidonnaiset että työn ulkopuoliset asiat ja käsitellä työhyvinvoinnin sijasta työvointia, jolloin yhdistetään työhön liittyvän pahoinvoinnin ja hyvinvoinnin teemat. Johtajan tulisi toimia siinä kokonaisuudessa, johon sekä negatiivinen että positiivinen kuuluvat. Johtamisen näkökulmasta muutos lisää epävarmuutta sekä konfliktiherkkyttä. Muutos edellyttää johtajuutta organisaation jokaisella tasolla. Muutos luo ristipaineita johtajille sekä esimiehille ja vähentää johtamiseen käytössä olevaa aikaa. Työelämä on vaiheessa, jossa korostuu tarve ihmisläheiselle ja uudistuvalla johtajuudelle. Johtajan tulee luoda mahdollisuuksia mutta ottaa myös nykyistä vahvempaa vastuuta alaisistaan. Myönteisyys sekä avoimuus auttavat lisäämään työn tekemisen motivaatiota sekä mielekkyyttä työyhteisössä. (Perttula 2012, 210 - 219.)

2.4 Työkyky ja työssä jaksaminen

Organisaatiot sekä työn tekeminen ovat viime vuosina olleet voimakkaassa muutoksessa, mikä on näkynyt työntekijöiden kuormittavuuden lisääntymisenä. Tutkimusten mukaan moni työyhteisö voi pahoin ja työssä käyville on vaikeuksia jaksamisen kanssa. Stressin sijaan viime aikoina on yhä enemmän alettu puhua työuupumuksesta. Työuupumukselle ominaista on vähitellen työssä kehittyvä kokonaisvaltainen fyysinen ja henkinen väsymys, joka aiheuttaa kyynisyyttä sekä ammatillisen itsetunnon laskua. Pitkälle edenneessä työuupumuksessa lepojaksot tai lomat eivät enää riitä palautumiseen ja työntekijä saattaa alkaa epäillä kykyään selvitä työssään. Ammatillisen itsetunnon romahtaessa henkilölle on mahdollista tulla tunne, ettei hänestä ole enää mihinkään. (Vesterinen 2006, 77 - 82.)

Johtamisella on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Hyvä esimiestyö tuottaa kannustavaa sekä palkitsevaa ilmapiiriä työpaikoille ja avointa vuorovaikutusta työntekijöiden välille. Tästä syystä esimiestyötä tulisi yhä enemmän muuttaa asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, koska se tukee työskentelyä sekä luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Esimiestyö on valtaosin työntekijöiden osaamisen vaalimista sekä kykyä luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työskentelylle. Organisaatioon tulisikin luoda sellainen kulttuuri, jossa työkokemuksia pyrittäisiin yhdessä tarkastelemaan oppivassa ja rakentavassa hengessä. Tämä

edellyttää avoimuuden, luottamuksen sekä keskinäisen arvostuksen korkeaa tasoa. (Vesterinen 2006, 83 - 85.)

2.5 Hyvä johtaja

Hyvä johtaja osaa motivoida ja inspiroida ihmisiä niin, että he haluavat tehdä sitä, mitä täytyy tehdä. Hyvän johtajan henkilökohtainen vaikutusvalta on kykyä vaikuttaa arvoihin, uskomuksiin sekä käyttäytymiseen ilman tarvetta käyttää auktoriteettia. (Perkka-Jortikka 2005, 178.) Collins (2001, 68) jakaa johtamistaidot viiteen tasoon, jossa ylimmän tason johtajissa yhdistyvät vaatimattomuus ihmisenä ja vahva tahto ammatti-ihmisenä. He ovat kunnianhimoisia, mutta kunnianhimo kohdistuu yritykseen heidän itsensä sijasta. He ovat vaatimattomia mutta erittäin määrätietoisia, ja heillä on tarve saada pysyviä tuloksia. He etsivät menestyksen syitä muualta kuin itsestään, mutta asioiden sujussa huonosti he syyttävät itseään sekä ottavat täyden vastuun tapahtumista.

Työntekijöiden kehittymistä on vaikea tukea, jos esimies ei ole päivittäisessä toiminnassa aktiivisesti mukana. Johtamiseen kuuluva työntekijöiden kehittäminen ei voi olla erillään työyhteisön normaalista arjesta, koska työntekijä saa tuen omalle oppimiselleen ihmisistä, jotka ovat päivittäisessä työssä mukana. (Törmälä 2015, 98.)

Johtamistavan tulisi edistää luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Se edellyttää johdolta oikeudenmukaista päätöksentekoa sekä kohtelua henkilöstöä kohtaan. Luotettava henkilöstö työskentelee rakentavalla tavalla yhdessä organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Johtajan tulisi arvostaa yksilöiden erilaisia kokemuksia, osaamista, asiantuntijuutta sekä näkemyksiä organisaation tärkeänä pääomana. Henkilöstön osaamista kehittämällä varmistetaan työyhteisön menestyminen työtehtävässään myös tulevaisuudessa. Johtajan tulisi varmistaa, että osaaminen on strategialähtöistä ja vastaa organisaation ydintehtäviä. Osaamisen ennakkoiva kehittäminen on keskeinen henkilöstön hyvinvointiin ja motivointiin vaikuttava tekijä. Todellinen muutos syntyy eri toimijoiden välisenä yhteistyönä ja yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. (Työterveyslaitos 2020.)

3 KESKI-SUOMEN PELASTUSLAITOS

3.1 Organisaatio

Keski-Suomen pelastuslaitos kuuluu hallinnollisesti Jyväskylän kaupungin organisaatioon. Yleishallinnosta huolehtii Jyväskylän kaupunginvaltuusto ja -hallitus. Pelastustoimen ja ensihoitopalvelun toimialaan kuuluvasta hallinnosta huolehtivat Keski-Suomen pelastuslaitoksen johtokunta ja pelastusjohtaja. Pelastuslaitos toimii asiakaslähtöisenä turvallisuusorganisaationa. Pelastuslaitoksen osastoja ovat riskienhallinta (riskienhallintapäällikkö), pelastustoiminta (pelastuspäällikkö) ja ensihoito (ensihoitopäällikkö) sekä hallinto- ja talous (hallinto- ja talouspäällikkö), joita johtavat asianomaiset päälliköt. Organisaatiokaavio on liitteenä (liite 1). (Keski-Suomen pelastuslaitoksen toimintasääntö 2017.)

Keski-Suomen pelastuslaitos kuten muutkin pelastuslaitokset Suomessa ovat organisaatiorakenteeltaan hierarkkisia. Pelastuslaitosten hallintohenkilökunnan tehtäviin kuuluu hallinto-tehtävien lisäksi johtamisen tukeminen omalla toimialueellaan. Pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö hoitaa pelastustoimelle kuuluvia hälytystehtäviä. Henkilöstö muodostuu päällystöstä, alipäällystöstä sekä miehistöstä. Hierarkkisessa organisaatiossa on tyypillistä, että johtosuhteet määritellään ylhäältä alaspäin toimivina käskysuhteina. Johtamista tapahtuu kaikilla tasoilla, mutta pysyvät käskysuhteet perustuvat henkilön esimiesasemaan organisaation kokoonpanossa tai toimialalla annettuihin säännöksiin. (Mensala 2013, 12.)

Pelastustoimintaan kuuluvassa henkilöstössä päällystö sekä alipäällystö johtavat johtosuhteissa määritellyillä vastuilla. Pelastustoiminnassa olevien henkilöiden kelpoisuusvaatimukset on määritelty pelastuslaissa (379/2011, 57 §). Miehistö hoitaa pelastustehtäviä ja on suoraan hallinnollisten toimintojen, henkilöstöjohtamisen ja operatiivisen pelastustoiminnan johtamisen vaikutuksessa oleva kohderyhmä. Keski-Suomen pelastuslaitoksella hoidetaan myös ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä. Henkilöstöön kuuluu päätoimisia ensihoitajia sekä pelastajatutkinnon suorittaneita palomiehiä, joiden kelpoisuusvaatimuksista säädetään sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetuksessa ensihoitopalvelusta (585/2017, 8 §). (Mensala 2013, 12.)

3.2 Toimintaympäristö

Sisäministeriön vastuulla on johtaa, ohjata sekä valvoa pelastustoimea ja sen palvelujen saatavuutta sekä tasoa. Ministeriön tehtäviin kuuluu myös huolehtia pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä sekä yhteensovittaa eri ministeriöiden ja muiden toimialojen toimintaa pelastustoimessa. Aluehallintoviraston tehtävänä on valvoa pelastustoimen saatavuutta ja tasoa omalla toimialueellaan. (Pelastuslaki 379/2011, 23 §.)

Kuntien vastuulla on pelastustoimen yhteensovittamisen järjestäminen omalla alueellaan. Pelastustoimen alueella sijaitsevilla kunnilla tulee olla sopimus pelastustoimen järjestämisestä. Alueen pelastustoimella tulee olla pelastuslaitos, jonka tarkoituksena on hoitaa pelastustoimelle kuuluvat tehtävät. Alueella toimivan pelastuslaitoksen pelastusviranomaisia ovat pelastuslaitoksen ylin viranhaltija, hänen määräämänsä muut pelastuslaitoksen viranhaltijat sekä alueen pelastustoimen monijäseninen toimielin. (Pelastuslaki 379/2011, 24 - 26 §.)

Kunnallisen pelastustoimen pohjalle perustettiin 22 alueellista pelastuslaitosta vuonna 2004. Vapaaehtoiset palokunnat liitettiin osaksi pelastuslaitosten palveluja palokuntasopimuksin. Vapaaehtoisista palokunnista tuli näin sopimuspalokuntia toiminnan monipuolistuessa ja ammattimaistuessa. Näin sai alkunsa myös Keski-Suomen pelastuslaitos. Nykyään Keski-Suomi on jaettu hallinnollisesti kahteen toiminta-alueeseen: eteläiseen ja pohjoiseen. Päätoimista henkilöstöä on neljällä asemalla, Jyväskylässä kolmella ja Äänekoskella yhdellä. Paloasemia on yhteensä 57 kappaletta. Päätoimista henkilöstöä on noin 300 ja vapaaehtoista henkilöstöä noin 1000. Sairaanhoidopiiri ostaa Keski-Suomen pelastuslaitokselta ensihoitopalveluita, mutta palvelut kuuluvat sairaanhoidopiirin toimialueelle. (Keski-Suomen pelastuslaitos 2020.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Haastattelututkimus sekä rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaiset valmiudet pelastustoimen johdolla on toteuttaa onnistunut muutosjohtaminen sekä millaisia kokemuksia haastateltavilla on muutosjohtamisesta pelastustoimessa. Tutkimus rajattiin koskemaan Keski-Suomen pelastuslaitosta. Esittelin palaverissa kesällä 2019 opinnäytetyösuunnitelman pelastuslaitoksen johdolle ja kysyin halukkuutta haastatteluun muutosjohtamisesta. Aihe oli haastateltavien mielestä kiinnostava sekä toteuttamiskelpoinen, ja sain heiltä suostumuksen työn toteuttamiselle.

Haastatteluun valitsin pelastusjohtaja Simo Tarvaisen sekä komentotoimiston päällikön Juha Saarion. Nämä henkilöt valikoituivat sen vuoksi, että he ovat toteuttaneet työaikamuutoksen, joka on ollut yksi suurimmista muutoksista Keski-Suomen pelastuslaitoksella. Opinnäytetyöhön halusin erityisesti saada johdon edustajien kokemukset muutosjohtamisesta, koska heidän näkemyksensä eivät ole yleisesti tiedossa. Uskoin saavani heiltä lisäksi näkemyksiä, joita voidaan hyödyntää pelastuslaitoksella yleisestikin. Haastattelututkimuksen kysymyksillä halusin selvittää, mikä ovat pelastuslaitoksen johdon osaaminen muutosjohtamisessa, miten heidän mielestään muutosjohtaminen tulisi toteuttaa pelastuslaitoksella sekä miten he näkevät muutosjohtamisen pelastuslaitoksella tulevaisuudessa.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöhöni tekemä tutkimushaastattelu toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska siinä haastateltavien määrä on pieni ja tutkittavaan aiheeseen voitiin paneutua syvällisemmin. Hirsjärvi (2008, 27) tulkitsee Bullockin, Littlen ja Millhamin analyysin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aiheellisuudesta silloin, kun halutaan tuoda esille tutkittavien havaintoja tilanteesta sekä antaa mahdollisuus tutkijalle huomioida heidän menneisyyteensä ja kehitykseen liittyviä tekijöitä. Mitä lähemmäksi yksilöä sekä vuorovaikutusta tutkimuksessa mennään, sitä suurempi syy tutkijalla on käyttää kvalitatiivisia menetelmiä.

Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijä voi tarvittaessa toistaa kysymyksen sekä oikaista väärinkäsityksiä, jos haastateltava ymmärtää kysymyksen väärin. Haastattelijä voi

myös selventää kysymysten sananmuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi vaan tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastattelussa tulee huomioida, että on eettisesti perusteltua kertoa etukäteen haastateltavalle, mistä aiheesta halutaan tietoa. Haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana, jolloin haastattelun aikana voidaan kirjoittaa muistiin se, millä tyylillä vastaukset sanotaan sekä millainen on yleinen tunnelma haastattelun aikana. Haastatteluun voidaan lisäksi valita sellaiset henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. (Tuomi ym. 2004, 75 - 76.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkittava aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilassa. Mittausvälineiden sijaan tutkija luottaa omiin havaintoihin sekä keskusteluihin tutkittavien kanssa. Tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Käytettäessä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää tutkittavien omat mielipiteet sekä näkökulmat pääsevät paremmin esille, tutkimus toteutetaan joustavasti sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 161 - 164.)

4.3 Haastattelun toteutus

Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Molemmille haastateltaville oli samat kysymykset sekä sama kysymysjärjestys. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna molemmille haastateltaville erikseen samana päivänä, jolloin sain molemmilta omakohtaiset vastaukset kysymyksiin ja ensimmäisen haastateltavan vastaukset eivät olleet vaikuttamassa jälkimmäiseen haastateltavaan. Haastattelut tallennettiin sekä purettiin litteroimalla. Haastateltavilta kysyttiin lupa tallennukseen, ja molemmilta saatiin tähän suostumus. Yhteenlaskettu kesto haastatteluissa oli noin 2 tuntia 45 minuuttia. Haastateltavilta kysyttiin halukkuutta esiintyä nimettömänä, mutta molemmat antoivat suostumuksensa oman nimensä käyttöön opinnäytetyössä.

Haastattelu käytiin hyvässä ja rennossa ilmapiirissä ilman häiriötekijöitä tai keskeytyksiä. Molemmat haastateltavat olivat luontevasti mukana haastattelussa, ja sain kysymyksiin pit-

kiä vastauksia. Vastauksissa oli jonkin verran eroavaisuuksia. Erot johtuivat mielestäni erilaisesta työkuvasta, koulutuksesta sekä työkokemuksesta. Molemmat haastateltavat olivat kysymyksiin tyytyväisiä, ja haastattelun jälkeen keskustelua jatkettiin vielä jonkin aikaa. Haastattelua pidettiin onnistuneena tutkijan kokemattomuudesta huolimatta, sekä molemmat haastateltavat pitivät haastattelua tärkeänä, koska sen aikana he joutuivat analysoimaan syvällisemmin omaa johtamistapaansa.

Jaoin haastattelurungon neljän eri otsikon alle: tunnistaminen, johtaminen, toteuttaminen ja tulevaisuus. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 26 kappaletta, jotka laadin hyödyntämällä muutosjohtamisen teoriakirjallisuutta sekä Pelastusopiston opettajien ammattiosaamista.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aina subjektiivinen näkökulma. Tutkimushaastattelu on sosiaalinen tapahtuma, siinä osallistujat esiintyvät omina yksilöinä. Hirsjärven (2008, 185) mukaan yksi kriteeri haastatteluaineiston luotettavuuteen on sen laatu. Luotettavuutta ei voi todeta, jos litteroinnin säännöt muuttuvat haastattelun alussa ja lopussa, tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai vain osaa haastateltavista on haastateltu. Tässä teemahaastattelussa oli kaksi haastateltavaa, jotka molemmat haastattelin. Tallenteiden laadun totesin hyväksi ennen haastattelun aloittamista enkä muuttanut litteroinnin sääntöjä prosessin aikana.

Reliaabelius sekä validius käsitetään yleensä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kriteereinä. Reliaabelius tarkoittaa, että kun tutkitaan samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla, saadaan sama tulos. Validius voidaan jakaa ennustevalidiuuteen sekä rakennevalidiuuteen. Ennustevalidius käsitteenä tarkoittaa tutkimustulosten ennustettavuutta myöhemmillä tutkimuskerroilla. Rakennevalidius tarkastelee, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. (Hirsjärvi ym. 2008, 185 - 187.)

Holstein ja Gubrium (1995, 9) toteavat kirjassaan *The active interview* seuraavaa: ”*Kun haastattelu nähdään dynaamisena, merkityksiä tuottavana tilanteena, erilaiset kriteerit pätevät. Nämä painottavat sitä, miten merkitystä rakennetaan, rakentamisen olosuhteita ja tilanteessa koottavia mielekkäitä yhteyksiä. Ei voida olettaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistavat toisessa tilanteessa annettuja, koska nämä ovat peräisin eri tuottamisolosuhteista.*”

Kvalitatiivisesti analysoidussa aineistossa reliaabelius koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia eli sitä, millainen on tutkijan oma analyysi tutkittavasta materiaalista. Tutkijan näkökulmasta reliaabelius tarkoittaa sitä, onko kaikki käytössä oleva aineisto otettu huomioon sekä onko tutkimus litteroitu oikein. Tutkimustulosten tulee heijastua mahdollisimman lähelle tutkittavien ajatusmaailmaa. Validiuden toteamiseksi on olemassa toimintatapa nimeltä triangulaatio, joka tarkoittaa haastatteleamalla saatujen tietojen vertaamista muista lähteistä saatuihin tietoihin, tai vastaavuuden osoittamista tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsjärvi ym. 2008, 186 - 187.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Tutkimushaastattelun olosuhteet kuten aika, häiriötekijät, haastattelun virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi haastattelusta tulisi kertoa mahdollisimman selvästi sekä totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 232.)

Tutkimushaastattelun toteutin laatimalla teemahaastattelurungon, jossa oli neljä eri teemaa. Tutkimushaastattelu liittyi kokonaisuudessaan aiheeseen, minkä olin sopinut ennakkoon haastateltavien kanssa. Kysymykset laadin muutosjohtamisen teoriakirjallisuuden sekä Pelastusopiston muutosjohtamisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien opettajien avustuksella. Puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti teemojen alle valitsin teemoihin liittyviä kysymyksiä, jotka olivat samat molemmille haastateltaville. Tallenteen laatu oli erinomainen, ja sen avulla litterointi voitiin toteuttaa niin, että sain kaikki haastateltavien kommentit kirjattua. Haastateltavien vastauksia vertasin muutosjohtamisen teoriakirjallisuuteen. Sisällytin työhön teoriapohjaisia perusteluja valikoiduista kysymyksistä saatuihin vastauksiin. Opinnäytetyössä ilmenee haastatteluolosuhteet sekä arvioni haastattelutilanteesta. Tutkimushaastattelun kysymykset ovat liitteessä (liite 2).

5 TUTKIMUSHAASTATTELU

5.1 Tunnistaminen

Haastattelurungon ensimmäisessä aihealueessa oli kaksi kysymystä, jotka liittyivät muutostarpeen tunnistamiseen sekä pelastuslaitoksen organisaation valmiuteen aloittaa muutosprosessi.

Millaisia merkkejä on tunnistettavissa, joiden jälkeen muutosprosessiin on syytä ryhtyä?

”...arvioida sitä, että millä tavalla palvelutarjonta vastaa siihen lainsäädännön asettamiin tavoitteisiin mitä pelastustoimelle on asetettu ja toisaalta miten meidän omat strategiat toteutuu ja miten me niitä noudatetaan?”

”...ulkoa päin tulevia merkkejä siihen, että muutosta tarvitaan ja että me mentäis oikeeseen suuntaan.”

”Me ei olla totuttu pelastustoimena siihen, että ympäristö vaikuttaa meihin. Mut kyllä enemmän ja enemmän ympäristöstä tulevat vaatimukset aiheuttaa muutoksia.”

”...meiltä puuttuu auditointijärjestelmä. Meidän järjestelmiä ja toimintatapoja pitäis ulkopuolisen tulla kysymään niin kun firmoissa, että miksi te teette tällä tavalla?”

”...Että aina kun tulee uus työntekijä, niin siltä pitäis kysyä että nyt kun sä katot tätä niin mikä tässä on hyvin tai huonosti tai kehitettävää?”

”Puhutaan niin kun ehkä enemmän myös esimiestoiminnasta - miten se suuntautuu tavoitteiden ja sen organisaation toiminnan eteenpäin viemiseen tai asiantuntijatoiminta, minkä takosta se on.”

”...täällä on hirmu määrä toimijoita ja paljon asioita mitä pitäis pystyä mittaamaan ja määrittämään et tunnistetaan ne tarpeet et mihin suuntaan pitäis lähteä.”

Muutostarvetta perustellaan ulkopuolisen paineen seurauksena. Tulevaisuudessa yhä enemmän asiakkaat sekä ympäröivä yhteiskunta määrittelevät muutostarvetta sekä toimintatapojen uudistamista pelastustoimessa. Haastateltavat pitivät lisäksi auditoinnin puuttumista ongelmana pelastustoimessa. Pelastustoimessa ei ole järjestelmää, joka tuottaisi ulkopuolisen toimijan arvion muutostarpeesta. Organisaation palvelukseen tulevia uusia työntekijöitä voitaisiin myös hyödyntää arvioinnissa paremmin. Muutoksen tunnistamisessa koettiin myös haasteita mukaan lukien esimiestoiminta sekä ulkopuoliset asiantuntijat. Lanningin (1999, 33 - 34) mukaan muutostarve pitää tunnistaa ja sisäistää. Tarve syntyy siitä, kun organisaation nykytila sekä toimintatavat eivät johda haluttuun suuntaan. Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on se, millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla sekä sen halu analysoida todelliset ongelmat ja niiden syyt.

Millaiset valmiudet pelastuslaitoksella mielestänne on muutosprosessin aloittamiseksi?

”...tällä hetkellä meillä on ehkä paremmat kuin koskaan. Meillä on historiasta ja näistä muutoksista johtuen esimiesporras ja päällystö entistä valveutuneempaa ja enemmän pohtii sitä omaa rooliaan...”

”Tavoitteellisen toiminnan aikaansaamiseksi, niin sitähan ymmärretään laajemmin nyt et mitä siihen ja muutosten tekemiseen liittyy.”

”...hierarkkiselle organisaatiolle tyypillinen valta-asetelma. Kun joku on saavuttanut tietyn aseman, niin siellä pidetään helposti kiinni siitä asemasta...”

”...Niin kun muutokset, niin niitä ei toivota sit kuitenkaan omaan toimintaympäristöön.”

”Meidän pitäis saada oma toiminta läpinäkyväksi.”

”Prosessit pitää kuvata, henkilöiden tehtävät pitää olla selkeät, jolloin lainausmerkeissä ihan sama kuka sitä hoitaa, niin voidaan sanoa, että näin se menee.”

”...vähemmän pitäis olla, että joku pystyy estämään hyviä asioita.”

Vastauksissa korostui koulutuksen paranemisen merkitys sekä paremmin koulutettujen työntekijöiden määrän lisääntyminen pelastuslaitoksilla. Ongelmallisena koettiin tiettyyn asemaan päässeiden työntekijöiden haluttomuus tehdä muutoksia, jos ne liittyvät heidän omaan työnkuvaansa tai vastuualueeseensa. Pyrkimys tulisi olla, että hyvät ideat henkilöstöltä jalostuisivat käytäntöön ilman henkilökohtaisiin intresseihin perustuvaa muutoksen estämistä.

Pelastustoimi on kilpailutilanteen puuttumisen vuoksi paikalleen juuttunut organisaatio. Valpolan (2010, 112) mukaan tällainen organisaatio on sokea toimintaympäristön muutokselle ja sen oma toiminta on pysähtynyt. Epäluulot sekä sisäiset valtapyrkimykset johtavat ongelmien kiertämiseen sekä syyllisten etsimiseen. Organisaation eri tasot ovat etäisiä ja yhteistyökyvyttömiä. Yksi tärkeimmistä johtamisen elementeistä on luottamuksen rakentaminen. On rajoitettava epävarmuutta ja luotava turvallisuuden tunnetta henkilöstölle. Tunteista on saatava keskustella vapaasti ilman pelkoa sekä lisättävä ihmisten vuorovaikutusta. Kritiikki tulee hyväksyä tunneprosessiin kuuluvana välivaiheena. Erilaisten mielipiteiden arvostaminen tuo luottamusta sekä uskallusta henkilöstölle tuoda julki omia ajatuksia.

5.2 Johtaminen

Haastattelurungon toisen aihealueen teema liittyi muutoksen johtamiseen sekä siihen, miten se tulisi tehdä pelastuslaitoksilla. Halusin haastateltavien mielipiteitä muutosjohtamisesta, omasta osaamisestaan sekä pelastustoimen erityispiirteistä muutosjohtamisen näkökulmasta. Kysymykset liittyivät lisäksi keinoihin reagoida muutosvastarintaan, ilmapiirin merkitykseen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä teknologian hyödyntämiseen muutosprosessissa.

Mitä muutosjohtaminen mielestänne on ja mikä on sen merkitys?

”...ne tahot joita se muutos koskee, niin niille muodostuu merkityksellisyys muutoksen tarpeellisuudelle.”

”No, sehän on sitä herkkyyttä. Koko ajan nähdä miten oma laitos ja henkilöstö jaksaa.”

”Ne asiat pitää olla semmosia että hyväksytään se muutos. Ja muutoshan hyväksytään parhaiten, jos ne tukee ihmisten omia arvostuksia, ne saa osallistua ja olla siinä mukana.”

”...muodostuu sisäinen halu tehdä sitä muutosta. Jos työntekijät tai ne keitä muutos koskee ja kokee sen mielekkäänä, niin silloin se muutos on helpompi viedä läpi.”

”...suurin merkitys on sillä, että saadaan sen organisaation jäsenet ymmärtämään miksi tehdään semmoisia päätöksiä kun tehdään, jolloin saadaan ihmiset suuntautumaan muutokseen. Ja vaikka ihmiset ei aina välttämättä hyväksy sitä muutosta, niin ne mukautuu siihen kun sitä selkeästi johdetaan.”

”Tiedottaminen on missä poikkeuksetta epäonnistuu koska tiedot halutaan ymmärtää tietyllä tavalla.”

”...miten se viestin saaminen eteenpäin oikean muotoisena ja että sinne syntyis yhteinen näkemys, niin se on äärimmäisen haasteellista.”

”...pelastustoimeen tehtävissä muutoksissa, niin kyllä se keskijohto on aivan avainasemassa. Sille sen ymmärryksen luominen, niin pystytään parantamaan työntekijätason ymmärrystä asiasta.”

”...saamaan siihen työyhteisöön omalla toiminnallaan positiivisen ilmapiirin - kun taas toisinpäin se pystyy omalla toiminnallaan hyvin helposti pilaamaan sen...”

Haastateltavien mukaan muutos on jatkuvaa. Johdon tulisi olla selvillä siitä, miten henkilöstö kokee muuttuvan ympäristön. Muutoksen merkittävyyden vieminen henkilöstön tietoisuuteen on haaste. Henkilöstöllä tulisi olla tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta ja mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun. Mitä paremmin tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta saadaan sisäistettyä henkilöstölle, sitä helpompi muutosprosessi on toteuttaa. Johtamisen määrätietoisuus ja viestinnän onnistuminen ovat avainasemassa prosessin viemisessä henkilöstön tietoisuuteen. Vastauksissa korostui myös keskijohdon merkitys muutoksen jalkauttamisessa työntekijöille. Heidät tulisi saada muutoksen taakse riippumatta siitä, hyväksyvätkö he muutoksen.

Henkilöstön reagoiminen muutokseen riippuu paljon esimiesten viestinnästä. Johtaminen on suurelta osin edellytysten luomista. Johtajan tulee ymmärtää ja suunnitella ne organisaation ominaisuudet, joita organisaatiossa halutaan esiintyvän. Jos organisaatio ei toimi halutulla tavalla, on ensisijaisesti mietittävä, miten organisaation toimintaa tulisi muuttaa. Toiminta

riippuu merkittävästi rakenteista sekä käytännöistä, ja niihin johtajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden sijaan. Johtajilla on mahdollisuus muuttaa sitä, miten työskentely sujuu. Työntekijöiden työskentelyn valvomisen sijaan johtajan tulisi luoda edellytykset sellaisille olosuhteille, joissa työntekijät voivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. (Törmälä 2015, 88 - 89.)

Viestinnän epäonnistumisen syy on lähes aina viestin lähettäjän. Jos viesti ei ole tavoittanut ihmisiä, on silloin syytä katsoa peiliin ja pohtia käytettyjä viestintäkanavia sekä -keinoja. Viestijän henkilökohtainen toiminta, olemus sekä mahdolliset ristiriitaiset lausunnot ovat osaltaan vaikuttamassa viestinnän onnistumiseen. Viestinnässä pitää olla selvillä, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia sekä millainen on viestinnässä käytettävä kieli. Puhuminen oikeilla nimillä sekä sopivilla termeillä helpottaa viestin ymmärtämistä. Viestinnässä tulee huomioida, että jokaiselle vastaanottajalle selviää, miten heidän työnsä ja toimintansa muuttuu muutoksen aikana sekä sen jälkeen. Viestinnässä tulisi muistaa tiedon luonne vallankäytön välineenä. Tiedon haltijalla on valta joko jakaa tai olla jakamatta tietoa. Hyvä muutosjohtaja jaksaa tiedottaa pienistäkin asioista. (Lanning 1999, 213 - 219.)

Minkälaista osaamista muutos mielestänne vaatii?

”...pitäis olla avoin uusille asioille ja uskaltaa ottaa vähän riskiäkin.”

”...pitää olla ymmärrys siitä, että miten teorioiden mukaan muutoksia organisaatiossa tehdään ja miten se organisaatio sitten käyttäytyy niiden muutosten edessä.”

”...siinä tarvitaan yhteistyötaitoja, että saadaan ihmiset mukaan ja pystytään ihmisille perustelevaan niitä asioita - henkilökohtaisia taitoja. Mutta niissä kaikissa auttaa se, että tuntee sen historian siinä organisaatiossa ja ymmärtää vähän ihmisten sekä ryhmien käyttäytymistä, miten ne reagoi minkäkin laisessa tilanteessa.”

”...erilaisella kursseilla ja teorioilla saadaan pohja ja tausta, peruskivi sinne pohjalle minkä päällä sitten maataan...”

”Hyvää johtajaa ei tuu johtajasta, joka aina kohtaa vaan hyviä asioita, vaan johtajaksi kasvatetaan sitä kautta et kohdataan erilaisia haasteita ja erilaisia ristiriitatilanteita, josta joutuu selviämään. Pitää olla ymmärrys mut se vaatii kokemuspohjan.”

”...persoonalliset ominaisuudet ja sitten tavallaan se kyky viestiä ja viedä niitä eteenpäin, niin niillä kaikilla on merkitys...”

”...johtajiksi pitäis valikoitua semmosia jotka on kehittymishaluisia, että ne on kiinnostuneita asioista ja selvittää itse asioita ja pyrkii kehittymään ihmisenä ja hakemaan tavallaan niitä malleja sen kokemusten myötä...”

”Uskallettaisiin ottaa riskejä. Jos on yrittäny, niin se on hyvä. Jos on yrittäny kaks kertaa ja epäonnistunut, niin mitäs sitten. Sitten yrität kolmannen kerran.”

Vastauksissa pääpaino oli avoimuudessa, muutosteorian hallitsemisessa sekä organisaation ymmärtämisessä. Koulutuksesta kysyttäessä vastauksissa korostettiin käytännön osaamista teorian valossa, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä ristiriitatilanteiden ja muiden haasteiden ratkaisemisen merkitystä kasvettaessa hyväksi johtajaksi. Epäonnistumista ei saisi pelätä, koska virheitä ei voi välttää ja virheistä oppimalla kehittyä paremmaksi johtajaksi.

Hyvällä muutosjohtamisella saadaan työntekijät näkemään oma työnsä uudesta perspektiivistä sekä autetaan heitä suuntaamaan työtään uusilla tavoilla. Muutosjohtamisen keskiössä tulisi olla ihmisten johtaminen vailla ylimielisyyttä, rajoittuneisuutta tai byrokraattisuutta. Johtajan on aidosti luotettava alaisiinsa sekä kyettävä itse heittäytymään epävarmaan tilanteeseen. Johtajalla tulee yhdistyä kaksi roolia: karismaattinen ja arkkitehtuurinen. Arkkitehtuurinen rooli toteuttaa ideoita ja visioita sekä mallintaa, kontrolloi ja palkitsee organisaatiotasolla. Karismaattiseen rooliin kuuluu hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi tulevaisuuden katsominen sekä alaisten itseohjautuvuuden sekä energian lisääminen. (Aaltio 2008, 47 - 51.)

Koetteko tietävänne riittävästi muutoksen johtamisesta sekä oletteko saaneet mielestänne riittävästi koulutusta muutoksen johtamiseen?

”Ei siitä tiedä koskaan riittävästi.”

”...muutokseen kun ylipäättänsä johtaminen on lajina semmonen et koska siellä johdetaan ihmisiä niin ei tuu ikinä valmiiks, et se vaatii koko uran sitä kehittämistä.”

”...sanosin että ei oo tullut riittävästi vielä, että ymmärrys on kyllä lisääntynyt. Tää on vähän semmonen laji, että ei tässä koskaan valmistu.”

Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Tietoa ei kummallakaan haastateltavalla ollut omasta mielestään riittävästi. Muutosjohtaminen koettiin muutenkin uranmittaiseksi oppimiseksi. Koskaan ei tulla valmiiksi.

Mitkä ovat mielestäsi omat vahvuudet sekä heikkoudet johdettaessa muutosta?

”...mulla on ehkä vahvuutena se, että pystyn viemään asioita läpi, jos muutosta ajatellaan.”

”... kyllä se hyvä kokemus on.”

”...Heikkous on varmaan paljonkin. Tähän prosessiajatteluun sitä pitäis pystyä... Että kun tehdään joku muutossuunnitelma, niin se suunniteltas jotenkin paperillakin...”

”Ehkä tiedän mikä pitäis muuttaa, mutta ei välttämättä sitä, että miten sinne pääsee.”

”...heikkous on varmaan siinä muutoksen kohdalla se, että joskus on vähän malttamaton...”

”...vuorovaikutus on varmaan semmosta mitä mä ite näkisin et niissä taidoissa pitäis olla vielä parempi...”

”Ja kun siihen kytketään se valta, että toisella puolella on ihmisiä, jotka haluaa säilyttää oman asemansa ja siihen käytetään tiettyä viestintää, niin siinä kentässä pärjääminen on oma haasteensa.”

Heikkouksina haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen sekä suppean teoriatiedon sille, miten muutosprosessi viedään onnistuneesti loppuun. Haasteena koettiin myös viestintä työntekijälle, jonka asema muutosprosessin aikana mahdollisesti muuttuu. Vahvuuksina haastateltavat määrittelivät kokemuksen sekä määrätietoisuuden.

Millaisia erityispiirteitä pelastustoimen organisaatiolla on muutosta johdettaessa?

”...siihen ominaisuuksina kuuluu vielä se, että täällä työpaikalla on niin paljon aikaa puhua keskenään et siinä tulee valtavan voimakkaita, kollektiivisia työvuoroja, jotka keskenään viettää aikaa. Ja jos tulee jotakin niitten arvostuksia vastaan olevia asioita, niin siinä aina yleensä hyökätään aika voimakkaasti niitä vastaan erilaisin väittämin ja ne totuudet tulee sieltä vuoron sisästä.”

”Sitten tullaan kuntaorganisaation jäykkyyteen, että jos haluat tehostaa... Ja mä nyt ajattelen, että tehostaminen on työaikana tehtävää työtä, niin se on vaikeeta. Kun meillä on se vapaa-aika, niin siihen ei pidä kajota. Ja sitten siitä pitäisi seurata, että nyt pitäis ruveta puhumaan valmiudesta, onko se oikea ja onko se korvaus oikea ja mitä siinä valmiusaikana tehdään? Tässä on hidasteita joidenkin yli pitäis päästä, joita tietysti ammattiyhdistys tai joku muu tarkoituksella estää...”

”...onkohan mitään järkeä pitää jotain poliittista elintä tässä? Vai olisiko tää ihan virkavastuulla...”

”Jossakin laitoksissahan on maakuntahallitus, jossa ei oo poliitikkoja, vaan se on yritystoimintaa. Joskus tullu mieleen se, että oiskohan se kuitenkin parempi?”

”...meillä on tietty määrä ensihoitajia, jotka meidän viestinnässäkkin näkyy aika hyvin, niin siitä ei hirmuisesti puhuta täällä. Puhutaan vaan näistä 24/7 palomiehistä. Niitä ei nyt valtavasti enempää ole kuin ensihoitajia, mut ne saa äänivaltaa ja ensihoitajat on tavallaan näkymätön hahmo joka aina häviää johonkin...”

Mielipiteissä korostui pelastuslaitoksen erityislaatuisuus työpaikkana. Pelastuslaitoksella on eri työvuoroja, jotka ovat keskenään hyvin erilaisia. Johdon täytyy silti ajatella työvuoroja yhtenä kokonaisuutena, minkä seurauksena muutoksiin reagoiminen vuorojen välillä voi olla hyvin erilaista. Tästä syystä viestintää voidaan tarvittaessa joutua muuttamaan eri vuorojen välillä, jolloin ajankäytölliset haasteet lisääntyvät. Poliittiset päätöksenteot koettiin myös osin ongelmalliseksi erityispiirteeksi. Osa henkilöstöstä toimii omalla erityisalueellaan niin, että heidän työtään ei järjestelmällisesti arvioida. Pelastuslaitoksen ensihoitajien integroiminen vahvemmin päätöksentekoon koettiin tärkeänä.

Julkishallinnon johtaja huolehtii oman vastualueensa ulko- ja sisäpolitiikasta. Ulkopoliitikalla tarkoitetaan oman yksikön resursseista ja vaikutussuhteista. Sisäpolitiikka on organisaation sisäisen toiminnan järjestämistä sekä esimiestoiminnan mahdollistamista. Julkinen organisaatio on hierarkkinen. Hierarkkisen organisaation keskeinen johtamistapa on suorittaminen, joka tarkoittaa kokouksia, niiden valmistelua sekä toimeenpanoa. Esimiehisyyttä sekä ihmisten kanssa toimiminen on jäänyt pimentoon. Tulosjohtaminen on julkishallinnon hallitseva ajattelutapa, ja sen tarkoituksena on määrittellä henkilöstön valta- ja vaikutussuhteet. Tulosjohtamisessa huomio kiinnittyy tavoitteisiin ja tuloksiin ja konkreettisimmat elementit ovat raha ja prosentit. (Juuti 2006, 130 - 133.)

Esimiestyön sekä ihmisten johtaminen on julkisessa hallinnossa merkittävä haaste, koska painottuminen on ollut enemmän hallinnollisessa suorittamisessa. Esimiestyötä ei tulisi irrottaa tulosjohtamisesta, koska asioita johdetaan aina ihmisten kautta. Julkisessa johtamisessa eri toimijoiden rooleja tulisi selkeyttää sekä yhteensovittaa. Julkisten organisaatioiden omistajina toimivat kansalaiset ja kuntalaiset, jolloin johtamisen tulisi tarkoittaa laadukkaiden palvelujen ja sitä kautta ihmisten hyvinvoinnin sekä elämänlaadun tuottamisen johtamista. (Juuti 2006, 134 - 135.)

Kokemuksenne mukaan miten muutosvastarintaan tulisi reagoida ja millä keinoin sitä olisi mahdollista vähentää?

”Iso asia on koulutuksen lisääntyminen. Siis ihan valtava.”

”Nyt kun toivon mukaan tulis se yliopistokoulutus tai tätä AMK:ta ylempi AMK. Jos verraan poliisiin tai puolustusvoimiin, niin ei siellä oo tämmösiä matalamman tason näin merkittäviä ongelmia kun täällä. Koska kun siellä on enemmän sitä päällystää ja koulutustaso on siellä korkeampi, niin sitä myös viedään ehkä fiksummin keinoin sitä eteenpäin ja niitä eteenpäin viejiä on enempi.”

”Se riippuu mistä asioista puhutaan. Jotkut asiat on paljon helpompia viedä läpi. Jos se näyttäytyy positiivisena työntekijöille, niin ne menee itsestäänkin, että ei ne vaadi mitään muutosta. Se voi olla vaikka joku uuden ajoneuvon tuleminen tuonne tai joku työskentelymenetelmä, mitä tuolla kentällä tehdään. Mutta sit haastavammat asiat vaatii sitä viestintää,

vuorovaikutusta ja perustelua miksi asiat tehdään tietyllä tavalla? Ne vaatii yhdenmukaisuutta. Niin kun tavallaan ylin johto ja keskijohto viestii samalla tavalla ettei tuu sitä ristiriitaista viestintää.”

”Miten siihen muutosvastarintaan pitäisi reagoida? Eli se että luodaan se merkityksellisyys koko organisaatiolle, että mennään siihen suuntaan.”

”Se viestintä on jotenkin aivan äärimmäisen vaikeaa.”

”Siihen on taas olemassa yks riski et kun ihmiset ei ymmärrä mitä siellä tapahtuu. Ne vaan näkee lopputuloksen, niin siellä sitten voi tulla haastetta esimiestoiminnalle.”

Tässäkin yhtenä tärkeimmistä asioista nousi esille koulutuksen ja sitä kautta ymmärryksen lisääntyminen. Muutoksen sisäistämisen tärkeyden keskijohdolle haastateltavat kokivat olennaisena tekijänä muutoksen onnistumiselle. Viestinnän sekä tiedottamisen merkitys koko organisaatiolle muutosprosessin aikana korostui. Vaikka se koettiin haasteelliseksi, haastateltavat pitivät sitä hyvin tärkeänä.

Ihmiset kokevat muutoksen usein uhkaavana ja pelottavana, koska uudessa tilanteessa ihminen pelkää oman asemansa puolesta sekä uskoo olevansa kykenemätön suoriutumaan mahdollisista uusista tehtävistä. Näiden pelkojen sekä epävarmuuden vuoksi muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa. Johtajan tulisi ymmärtää, että muutosvastarinta ei ole kielteinen ilmiö vaan merkki terveestä ihmisestä. Muutosvastarinnan kieltäminen ei poista vastarintaa, vaan se jää edelleen pinnan alle ja saattaa vaikuttaa toimintaan vielä vuosienkin kuluttua. Oikea tapa olisikin tunnustaa sekä huomioida se omassa johtamisessa ja käydä käsiksi vastarintaa aiheuttaviin syihin. Esimiestason tulisi kyetä voimistamaan alaistensa turvallisuuden tunnetta sekä itse suhtautumaan muutokseen aidon myönteisesti, jolloin alaistenkin on mahdollista nähdä muutos positiivisena ilmiönä. Tämä on mahdollista vain, jos esimiehillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa tai ainakin syvällisesti perehtyä muutosprosessiin. (Salminen 2006, 148 - 150.)

Miten itse haluaisitte tulla johdetuksi muutoksessa?

”Muuten tärkeää olis se, että siihen pääsisi itse mukaan. Mä oon itse ollut sitä mieltä, että aina kun tulee uusia juttuja, niin aina pitäis lähteä mukaan, ainakin siihen alkuun...”

”Sen merkityksellisyys ja tietyllä tavalla siihen merkityksellisyyteen liittyy se oikeudenmukaisuus, niin se tavallaan pitäisi tulla jollakin tavoin ilmi se perustelu miksi muutos tehdään? Muutos mikä tehdään vaan sen vuoksi että sillä ei oo mitään perustetta, niin onhan se vaikeaa hyväksyä.”

Haastateltavien mielestä muutokseen osallistuminen sekä perustelut muutokselle olivat tärkeimmät esiin nousseet asiat. Johtajan tulisi tämä kysymys kysyä itseltään ja verrata saatua vastausta omiin johtamiskäytänteisiin sekä kriittisesti arvioida, pitäisikö niitä jollain tavalla muuttaa.

Mikä merkitys mielestänne on ilmapiirin johtamisella muutoksessa?

”...tarvittais positiivisia henkilöitä, jotka osaisivat ajatella myönteisesti...”

”...et kyllä se silloin kun se ilmapiiri säilyy hyvänä, positiivisena ja sallivana niin ihmiset on mukautuvaisempia siihen muutokseen. Jos ajatellaan vaikka oppivan organisaation perussääntöjä et jos on oppiva organisaatio niin siellä ollaan valmiimpia ottamaan muutosta vastaan ja ollaan halukkaampia kehittämään sitä omaa työtä...”

”Aivan ydinkeskiossä siinä on lähiesimiestoiminta, kun halutaan negatiivisen kääntämiseen positiiviseen ilmapiiriin...”

”...johto ei yksin pysty vaikuttamaan, vaan siihen tarvitaan aina ne lähiesimiehet ja niitten tuki ja ymmärrys...”

”...vuorot on hyvin erilaisia. Siellä on toisissa vuoroissa pääsääntöisesti hyvin positiivinen ilmapiiri, se heijastelee joka puolelle. Sitten taas jotkut vuorot saattaa olla hyvinkin negatiivisia. Jos ajattelee tätä taloa, niin ne vuorot, jotka on hyvin negatiivisia, niin niillä on yhteinen nimittäjä et ne on hyvin pitkälle itseohjautuvia. Kun ne on itseohjautuvia ja esimiehet ei ole ottanut sitä omaa asemaansa siinä työvuorossa, niin sit sen on ottanut joku vuoron sisältä ja siellä tulee erilaisia jännitteitä...”

”Jos nyt ajatellaan henkisesti näkökulmalla, niin onhan se eriarvosta, että toiset saa tulla semmoseen vuoroon töihin missä on positiivinen tekemisen meininki ja siellä on mukavaa ja toiset altistuu valtavalle negatiiville kun ne tulee töihin.”

”...tietty negatiivinen lataus, niin se kasaantuu muutamiin henkilöihin, jotka vie sitä eteenpäin...”

”...mitä tulee näitä kyselyjä, niin siellä on ilmiönä se, että siellä tavallaan puhutaan, että johtaminen on täällä huonoa. Niin kun ei osata johtaa, mutta he ei missään nimessä vaan tarkoita sitä heidän työvuorojen esimiehiä tai palomestareita. Et se on tosi tiukka jakautuminen.”

Positiivisen ilmapiirin sekä esimiesten toiminnan merkitys koettiin erityisen tärkeänä. Vastauksissa korostui vuorojen väliset erot sekä sitä kautta muutoksen läpiviemisen haasteellisuus. Haastattelussa ilmeni myös eriarvoisuus työvuorojen välillä ilmapiiristä puhuttaessa sekä kuilu työvuorojen ja johdon välillä.

Organisaation kyky muuttua, johtajien kyky joustaa sekä taito valita tarpeelliset muutokset ovat olennaisia tekijöitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Ihmisen sitoutumiseen perustuvan käyttäytymisen muuttaminen vie huomattavan paljon aikaa, mutta se on muutoksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Paremman ilmapiirin saamiseksi työyhteisöön johtajan tulisi korostaa erilaisuuden johtamista, myönteisyyttä sekä kokonaisuudessaan hyvää ihmisen johtamista. Esimiehen johdolla tapahtuva sitoutuminen, yhteistyö ja kommunikointi ovat tekijöitä, joihin jokainen työyhteisössä voi vaikuttaa. Tällainen on arvokasta toimintaa ja työyhteisön hyvinvointia edistävää. Hyvinvoivan organisaation takaa sen kehitystä ruokkivien yksilöiden innovatiivinen työnilo. (Vesterinen 2006, 124 - 135.)

Miten näette teknologian merkityksen osana muutosjohtamista?

”Ei ehkä osata hyödyntää sitä, mitä kaikkea esimerkiksi tietotekniikka antaa myöten.”

”...jos nyt lähtee tavallaan yhteydenpidosta, niin pystyttäis esimiesten välillä kokeilemaan skypeä tai muita puhelinratkaisuja missä ollaan läsnä.”

”...pysyy aktiivisena Twitterissä ja muualla sosiaalisessa mediassa ja kertoa vähän mitä se tekee ja mitä se touhuu. Sitä ei ymmärretä mut ne ketkä kattoo sitä, niin sehän on tärkeä väylä... tietynlaista narraatiota eli tarinaa siitä mitä siellä työssä tapahtuu? Täältä päästä luodaan merkitystä siihen et hetkinen, toikin tekee jotain työtä ja tolla on tuollainen merkitys.”

”...minkälainen se tulevaisuudessa tulee olemaan tuo digitalisaation tuoma muutos. Se on varmasti muutoksen hyväksymisessä ja viestinnässä aivan ykköspeli.”

Haastateltavien mielestä sosiaalista mediaa tulisi hyödyntää enemmän pelastustoimessa - ei pelkästään hälytystehtävissä, vaan lisäksi edistämään työnkuvan esilletuomista ihmisille. Viestintään teknologiaa voitaisiin käyttää huomattavasti enemmän, kuin mitä sitä nykyään käytetään. Videoneuvotteluiden parempi hyödyntäminen vähentäisi henkilöiden fyysistä siirtymistä paikasta toiseen sekä madaltaisi kynnystä tiedottaa pienempiä mutta mahdollisesti merkityksellisiä asioita.

5.3 Toteuttaminen

Haastattelurungon kolmas aihealue liittyi muutoksen toteuttamiseen pelastuslaitoksen johdon näkökulmasta. Aiheen teemana oli onnistunut muutosprosessi sekä siihen liittyvät tekijät kuten viestintä, esimiestoiminta, resurssointi ja ulkopuoliset asiantuntijat.

Minkälaisia elementtejä onnistunut muutos mielestänne sisältää?

”Ennalta aletaan viestimään siitä, että tällöinen muutostarve on. Sitten muutosta aletaan toteuttamaan, sillä on selkeät mittarit milloin se tehdään se seuranta siitä, ollaan kiinnostuttu mitä siellä on tehty. Muutoksen aikana viestitään asioista ja muutoksen jälkeen viestitään niistä tuloksista mitä sillä muutoksella on saatu aikaseksi peilaten siihen johonkin mittareihin ja seurantatuloksiin mitä siinä on saatu.”

”...tarve, että semmonen on pitänyt tehdä. Ja sitten se on osattu suunnitella, perustella ja markkinoida että näin se kannatais tehdä. Ja sitten erityisesti vielä aikatauluttaa.”

”...tavallaan elementti et se muutos on onnistunut et suurin osa on sitten hyväksynyt sen muutoksen ja se toiminta on kääntynyt sinne siihen suuntaan mitä on tavoiteltu tai muutos on saatu toteutettua.”

”...täs on niin paljon vaikutuskenttiä ja tavallaan mittarit on vähän vajavaisia mitä meillä on ja sitten me ei olla ihan avoimiakaan kaikelle mittaamiselle...”

Tutkimusten mukaan onnistunut muutosprosessi voidaan jakaa ajallisesti neljään eri vaiheeseen, joista jokaisessa vaiheessa painottuvat eri asiat. Prosessi alkaa valmisteluvaiheella, jossa analysoidaan organisaation nykytila, ongelmat sekä paikallistetaan kehityskohteet. Valmistelun aikana pitää varmistaa, että prosessilla on johdon tuki takana, sekä tehdä päätös prosessin aloittamisesta. Perustamisen jälkeen seuraa suunnitteluvaihe, jonka tarkoituksena on määritellä tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa laaditaan projekti-suunnitelma sekä perustetaan mahdollinen projektiorganisaatio. Toteutusvaihe sisältää muutoksen käytännön toteutuksen sekä muutokseen liittyvän koulutuksen. Toteutusvaiheen aikana korostuu muutosjohtamisen merkitys, koska henkilöstön motivointi sekä muutoksesta viestiminen toteutetaan eniten tämän vaiheen aikana. Tarvittavien toimenpiteiden jälkeen päätetään prosessi sekä vakiinnutetaan muutos osaksi organisaation toimintaa. Vakiinnuttamisen aikana prosessi tulee myös arvioida, jolloin prosessin aikana mahdollisesti tehtyjä virheitä ei toisteta tulevissa muutoksissa. (Lanning ym. 1999, 28.)

Yhtenä mielenkiintoisena asiana haastattelussa nousi toiminnan mittaaminen sekä se, onko pelastustoimi valmis avoimeen sekä rehelliseen arviointiin omasta toiminnastaan. Lanningin (1999, 260 - 262) mukaan mittaamisella on kaksi keskeistä tarkoitusta. Mittaustulosten avulla johto pyrkii seuraamaan organisaation kehittymistä ja toimintaa sekä ohjaa strategista ja operatiivista päätöksentekoa. Toisena tarkoituksena mittaamisella on henkilöstön ohjaaminen sekä kannustaminen halutun suuntaiseen toimintaan. Oikein toteutettu mittaaminen kehittää organisaation sisäisiä ja ulkoisia toimintoja sekä saa henkilöstön kokemaan, että omalla toiminnalla on vaikutusta lopputulokseen.

Mikä on mielestänne viestinnän merkitys muutosprosessissa ja miten se tulisi toteuttaa?

”No sehän on iso. Se on ihan avainprosessi siinä, että ilman sitä ei mikään muutos tuu onnistumaan ainakaan sillä tavalla että se hyväksyttäisiin...”

”...niille jotka viestii pitäis myös syntyä ymmärrys siitä muutoksen tarpeellisuudesta...”

Hyvän johtajan tulee osata viestiä, koska muuta keinoa ihmisten johtamiseen ei ole. Ainoastaan tehokkaalla johtamisviestinnällä on mahdollista saavuttaa organisaation tavoittelemat tulokset. Tietoisuus päätöksistä sekä yhdessä käsittely antavat henkilöstölle mahdollisuuden keskustella seurauksista ja vaikutuksista, joita päätös tuo toimintaympäristöön sekä muutoksen toteutustapoihin. Johdon tulisi astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja luoda aito keskusteluyhteys henkilöstönsä kanssa. Toimivassa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on kyse asioiden oivaltamisesta, mikä tarkoittaa sen hyväksymistä, että ihmiset ovat aidosti erilaisia tavoissaan vastaanottaa ja käsitellä informaatiota. (Salminen 2017, 247 - 254.)

Millaista tukea esimiehet/mestarit mielestänne tarvitsevat prosessin eri vaiheissa?

”Varsinkin esimiehet on äärimmäisen hankalassa paikassa. Ne on kaiken puristuksessa ja joutuu kaiken jalkauttamaan. Samalla ne on siinä kehässä mukana, että ne yrittää olla osa sitä porukkaa.”

”Esimiehillä ja mestareilla, niillä pitäis olla ymmärrys siitä muutoksen tarpeellisuudesta...”

”...sitten kun sitä muutosta aletaan tekemään niin silloin ei pitäis jättää yksin sitä esimiestä siihen. Et myös johdon pitäis olla tukemassa sitä esimiestä siinä omassa toiminnassaan...”

”...tarkotus oli se, että niissä käydään läpi nää kaikki asiat ja tuetaan esimiehiä ja ne mitkä esimiehille on epäselviä näistä päätöksistä ja muista ajankohtaisista asioista, niin tavallaan ollaan siellä tukemassa niitä ja kerrotaan perustelut ja yritetään sitä kautta viedä sitä viestiä eteenpäin.”

Haastateltavilla oli tietoisuus esimiestyön haasteellisuudesta muutoksessa. He olivat myös valmiita tukemaan heitä muutoksen läpiviemiseksi esimerkiksi esimiesvalmennuksen avulla. Sen avulla esimiehet saavat valmiuden sisäistää, mikä on työnantajan tahtotila muutosprosessissa, sekä saivat perustelut ja ymmärryksen muutoksesta.

Esimies joutuu usein käsittelemään ja ratkaisemaan ongelmia sekä tekemään nopeita päätöksiä yllättävissä muutoksissa omassa toimintaympäristössään. Riippumatta ongelman laadusta esimiehellä tulee olla riittävät valmiudet niiden kohtaamiseen. Esimiesasemassa oleva saattaa joutua taistelemaan resursseista muiden toimijoiden kanssa. Jos esimiestasolle annetaan tavoitteet, joista tulee selviytyä, on johtajien velvollisuus varmistaa resurssien riittävyys tavoitteiden saavuttamiseksi. Resursseja voi rahan ja henkilöstön lisäksi olla myös aseman sekä käskyvallan muutosten antamat mahdollisuudet. (Kultanen 2016, 133 - 135.)

Kuinka paljon aikaa mielestänne tarvitaan muutoksen läpiviemiseksi?

”...positiiviset asiat menee hyvin nopeeta taas mutta sit jos on negatiivinen asia niin se saattaa kestää paljon.”

”Toimintakulttuuriin liittyvät asiat, ne muuttuu hitaasti... Kuitenkin sitä pitäis pyrkiä muuttamaan ja viemään eteenpäin, et todelliset muutokset tulee vasta sukupolvien vaihdon myötä, et se voi olla 10-20 vuotta se vaihtoväli.”

”...kyllä isot muutokset, mitkä on kulttuuriin sidottuja niin ne vaatii todella paljon aikaa.”

Aikataulun suunnittelu sekä seuraaminen ovat keskeisiä tekijöitä prosessinhallinnassa. Aikataulu kertoo prosessiin liittyvien tehtävien alkamisajankohdasta sekä siitä, milloin niiden on oltava valmiina. Eri tehtävien työntekijät ovat parhaita arvioimaan, kuinka kauan tehtävä kestää. Muutosprojekteissa ollaan usein tekemisissä uusien sekä ennenkokemattomien asioiden kanssa, mistä syystä ajankäytön arviointi on vaikeaa. Ajankäytöstä vastaavan tulisikin tällaisissa tilanteissa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan aikaisempia kokemuksia vastaavista projekteista. Organisaatiokulttuurin muutoksiin sekä ihmisten oppimiseen vaatimaa aikaa on vaikea määritellä tarkasti etukäteen. Aikataulua tulisikin säännöllisesti tarkastella uutta tilannetta vastaavaksi. Tavoitteet olisi hyvä pilkkoa pienempiin osiin, jolloin ihmisten kaipaamat näkyvät muutokset saadaan toteutettua ja suuret muutokset voivat tapahtua rauhassa taustalla. (Lanning ym. 1999, 121 - 123.)

Miten vuorovaikutusta eri tasojen välillä voitaisiin mielestänne parantaa?

”Se suurin kritiikki tulee tästä, että kun on suuri kuilu ja me ollaan kaikkein lähimpänä.”

”Ja meidänhän pitäis käydä, siis siellä maakunnassakin keskustelemassa.”

”...virallisia palavereja tietenkin on se mitä me koitetaan tehdä, mut sehän ei oo kovin menestyksestä.”

”Mut kyllähän se yhdessä tekeminen, ottaminen mukaan suunnittelemaan, antamaan vastuuta asioissa, niin kaikki ne vie sitä asiaa eteenpäin.”

Virallisten palaverien lisäksi organisaation johdon tulisi tiedostaa epävirallisten kahvipöytäkeskustelujen merkitys vuorovaikutukseen. Niiden avulla henkilöstön on huomattavasti helpompaa tuoda julki sellaisia asioita, jotka virallisissa palavereissa jäävät mahdollisesti sanomatta tai ymmärretään väärin. Samalla organisaation tulisi mahdollistaa enemmän yhdessä tekemistä myös vapaa-ajalla. Johdon sekä henkilöstön välisen kuilun pienentämiseksi paras tapa olisi, että johtajat tulisivat lähemmäksi työntekijöiden normaalia työarkea. Hyvä keskusteluyhteys organisaation eri tasojen välillä parantaa työhyvinvointia, madaltaa kynnystä kysyä henkilöä itseään askarruttavista asioista sekä luo turvallisuuden tunnetta työyhteisöön.

Mikä on mielestänne henkilöstön sekä esimiesten/mestareiden osallistamisen merkitys muutoksen toteuttamisessa?

”Sehän on iso. Et sillon kun he saa olla siinä mukana, saa olla suunnittelemassa, niin he tuo samalla sen asiantuntemuksen...”

”...ilman esimiehiä ei niitä muutoksia edes kannata tehdä, koska ei täällä ylätasolla tiedetä tarkalleen, minkälaisia asioita niihin liittyy. Niin jos siellä on työntekijöitä mukana edustettuna niin se aina parantaa sitä ymmärrettävyyttä...”

”Tälläkin hetkellä on 160 ihmistä tuolla, niin jos siinä kolme-neljä on mukana siinä, niin miten muu porukka joka on tuolla, niin miten se kokee sen. Ja miten nää kaverit jotka on mukana, viestiikö ne kuinka siitä asiasta.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä osallistamisen tärkeydestä. Samalla esiin nousi viestinnän merkitys. Prosessissa mukana olevilla henkilöillä tulisi olla kyky viestiä asia ymmärrettävästi muulle henkilöstölle, joten muutoksen sisäistäminen prosessiin liittyville henkilöille on erityisen tärkeää.

Minkälaisia resursseja tulisi henkilöstölle antaa muutoksen toteuttamisessa?

”Sehän on myös järjestelykysymys, että voidaan ottaa johonkin tehtävään, et tuu nyt vähäks aikaa tekee tätä ja tätä...”

”Jos pyydetään resurssia, niin yritän järjestää sitä jos se on perusteltua.”

”Se aina riippuu minkälainen muutos on kyseessä ja mitä siellä tehdään, mut kyllähän henkilöstölle pitäis antaa aikaa suhtautua siihen muutokseen.”

Resurssointi riippuu haastateltavien mukaan muutoksen suuruudesta, mutta mahdollisuuksien mukaan resursseja pyritään antamaan esimerkiksi ajallisesti. Resurssointi on pääasiassa samanlaista kuin keskijohdolle annettava. Henkilöstön työnkuvaa tai asemaa työyhteisössä voidaan muuttaa, osallistuminen muutosprosessiin tulee olla mahdollista valikoiduille henkilöille sekä vastuualueita voidaan tarvittaessa lisätä.

Olisiko mielestänne tarvetta perustaa erillinen projektitiimi ja jos, niin millainen olisi tiimin tehtäväjako?

”Sitten kun puhutaan kehittämisestä tai erilaisista hankkeista, niin jossakin laitoksissa on kehittämispäällikkö tai joku. Mutta kun meidän kaikkienhan pitäis olla kehittämispäälliköitä.”

”Jos nyt ajatellaan vaikka, tää työaikamuutos, ei varmaan isompaa muutosta voi pelastustoimessa tehdä, niin kyllähän se lähti pitkästi jo ennalta ryhmästä, joka lähti suunnittelemaan sitä työaikaa. Ja tavallaan sitten se työryhmä tiedotti siitä omasta toiminnasta ja sitten päätyivät johonkin ratkaisuun...”

”...kyllähän kaikissa suurissa muutoksissa pitäis selkeesti olla joku taho, joka oikeasti suunnittelee ja pohtii miten se asia tehdään...”

”...perinteisestihän nää tehtäväjaot on menny työelämän pelisääntöjen mukaan ja sinne tulee järjestöt, jotka jäsenilleen tiedottaa. Mut toki työnantajan pitäis ehkä avoimempana olla niissä mukana ja tuoda sitä tietosuutta...”

Muutosprosessin hallitseminen ei ole yksinkertaista, se vaatii suuren työpanoksen prosessin toteuttavilta henkilöiltä. Organisaation tulisikin tarkkaan miettiä, onko prosessiin sisältyvä työpanos niin iso, että siihen osallistuvalla henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta selviytyä omista työtehtävistään. Liian suuri työmäärä aiheuttaa valtavasti haasteita sekä omalle työlle että muutosprosessin onnistumiselle.

Onko ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö mielestänne perusteltua?

”Ehdottomasti. Ulkopuolinen näkee aina sen just ne heikkoudet... Myös kehittämistarpeet. Näkee se ehkä ne vahvuudetkin, mutta monta kertaa sitten se ei tietysti tunne sitä taloa...”

”Se, että miten se saadaan jalkautettua on sit toinen asia...”

Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö on perusteltua, jos organisaatiossa ei ole tietoa, miten muutosprosessi olisi hyvä toteuttaa onnistuneesti. Asiantuntijoiden käytössä pitää tiedostaa, että heillä ei ole todennäköisesti kokemusta pelastuslaitoksen organisaatiosta sekä toiminnasta. Johdon tulisi soveltaa asiantuntijoilta saatua tietoa niin, että sitä voidaan muokata pelastustoimen erityispiirteitä vastaavaksi.

Miten tärkeänä näette muutoksen taustojen, suunnittelun sekä läpiviemisen selvittämisen etukäteen henkilöstölle?

”Kyllähän se edesauttaa sitä lopputulosta tietysti et se kerrotaan ja tarjotaan sitä tietoo että tämmönen on tulossa ja tämmöstä ruvetaan tekemään ja aikataulu on tämä.”

”...esimerkiksi tässä maakunta-sotejutussa sitähan aika paljo niin tehtiinkin. Kyllä meitä pidettiin ja me oltiin koko ajan mukana ja me taas yritettiin kertoa mitä se sitten tarkoittaa mahdollisesti...”

”Aina ei välttämättä sitä ymmärrystä synny tai se ei niin kun edesauta sitä ymmärrystä, että asioita ei hyväksytä vaan. Mutta äärimmäisen tärkeää...”

Haastateltavilla oli yhteinen näkemys muutoksen taustojen, suunnittelun sekä sen läpiviemisen selvittämisen tärkeydestä, mutta henkilöstön ymmärryksen kasvattaminen muutoksesta koettiin siitäkin huolimatta haastavaksi.

Miten esimiehet voisivat mielestänne toteuttaa sekä edesauttaa muutosjohtamista?

”Ne on ihan avainpelureita tässä asiassa...”

”...että jos keskijohto ei ole sitoutunut niihin muutoksiin eikä se tue niitä, niin silloin se muukaan organisaatio ei tavallaan usko siihen muutokseen ja sen muutoksen onnistunut läpivienti on hyvin epätodennäköistä.”

”Kun täällä on niin valtavan tärkeitä nuo ryhmät ja niihin kuuluminen, niin siellä ei välttämättä kaikille esimiehille oo hyvin niin kun yksinkertaista viedä asioita läpi mitä ne voimakkaat persoonat tuolla vuoroissa ei välttämättä hyväksy.”

”...että jos muutos on hyvin hoidettu ja perusteltu, niin tämän on oikeastaan sitä peruskysymystä siitä, että esimies on aina työnantajan edustaja. Mutta sehän pitäisi saada niin kun sitoutumaan siihen ihan oikeasti siihen, kun muutosta ruvetaan tekemään, että se on varmasti sen puolella.”

”Meillä on erittäin fiksuja esimiehiä ja fiksuimmat esittää asiat niin että no, kyllä sen muutenkin vois hoitaa mutta kyllä mä olen tämän takana. Kertoo sen että hän on eri mieltä mutta hän vie tätä asiaa eteenpäin. Ja se on musta hyvin reilua ja niin pitäisikin sanoa.”

Haastateltavat kokivat esimiesten merkityksen muutoksen johtamisessa erityisen tärkeänä. Esimiesten sitouttaminen muutokseen onkin ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumisessa. Esimiesten tulisi ymmärtää, että he edustavat työnantajaa ja näin ollen heidän tulisi löytää tapa, jolla työnantajan näkemys saadaan ymmärrettävästi tuotua omaan työyhteisöön. Yhtenä haasteena haastattelussa ilmeni työvuoroissa olevat voimakkaat persoonat, jotka ilmaisevat omat mielipiteensä vahvana sekä samalla saavat muut vuorossa olevat yhtymään heidän omiin tarkoituksiinsa. Esimiesten voi olla vaikea jalkauttaa johdon kanssa sovittuja linjauksia käytännön tasolle, jos vastakkainasettelu sekä negatiivisuus työvuorossa on voimakasta.

5.4 Tulevaisuus

Haastattelurungon neljäs ja viimeinen aihealue koski muutosjohtamisen tulevaisuutta pelastustoimessa. Teemoina olivat muutoksen onnistumisen arviointi sekä haastateltavien mielipiteet keinoista, joilla muutosjohtaminen sekä muutoksen tavoitteisiin pääseminen olisi tulevaisuudessa helpompaa.

Miten mielestänne muutoksen onnistumista/toimivuutta tulisi arvioida?

”Niin se lähtökohta pitäisi osata niin kun hahmottaa ja ehkä kuvatakin mistä ollaan siirtymässä johonkin toiseen? Jotta voidaan arvioida et onko jotain tapahtunut ihan oikeasti siinä muutoksen avulla.”

”Niitähän on tietysti sekä toiminnallista taloutta, henkilöstöä, toimintatapoja, kalustoa, mitä vaan voidaan arvioida. Mutta ne tärkeimmät tietysti, että mikä on muutoksen tavoite.”

”Siinä pitäis ensinnäkin kehittää jotain mittareita mihin sitä peilataan. Ja vähän niin kun mittareina mä näkisin ehkä sellaisia mittareita mihin ei sotkeudu edunvalvonta.”

”...ne mittarit pitäisi olla jotenkin henkilöstöstä riippumattomia...”

”Me mitataan sitä, kuinka nopeasti me ajetaan johonkin, mut se ei kerro yhtään mitään et mitä me ollaan saatu aikaseks sillä toiminnalla.”

”Miten se arki näyttäytyy eri tahoille? Ei pelkästään työntekijöille, vaan myös esimiehille. Lisääkö se muutos esimerkiksi paljon esimiesten kuormittavuutta? Pitää olla silmät auki ja kattoo vähän koko ajan sitä miten esimiehet jaksaa...”

”Myös muutoksissa pitäisi olla joku taho, joka seuraa, että millä tavalla johtajat jaksaa siellä koska jos johtajat alkaa voida huonosti, niin silloin koko organisaatio voi aika huonosti.”

Tärkeimpänä tekijänä haastattelussa nousi muutoksen tavoite sekä tarve arvioida sitä, miten ja millaisin keinoin tavoitteeseen on päästy. Haasteena koettiin se, miten muutosta mitataan, voidaanko mittaustuloksia pitää luotettavina ja mitkä ovat ne mitattavat asiat, joilla oikeasti

on merkitystä. Johdolla on selkeä tahtotila arvioida muutosta kokonaisuutena sekä tiedostaa muutokseen liittyvä kuormittavuuden lisääntyminen koko pelastuslaitoksen henkilöstöllä, myös omalla kohdallaan.

Miten näet pelastustoimen tulevaisuuden muutosjohtajan näkökulmasta?

”...mä luulen, että se tavallaan jo ympäröivä yhteiskunnan kriittisyys meitä kohtaan kasvaa koko ajan ja se pakottaa sitä kautta tarkastelemaan meidän toimintaa enemmän. Ja ikään kun tilanteessa, jossa tulee ulkopuolelta se paine muutokselle, niin se muutosten tekeminen on helpompaa.”

”On tässä hyvät mahdollisuudet mut se vaatii vaan sitä et pidetään silmät auki, koulutustaso kasvaa... Sen merkitystä ei voi vähätellä.”

”...siinä mielessä ehkä helpompia, että meillä on entistä kokeneempaa... Muutosta kokeneempaa henkilöstöä töissä ja meillä on entistä paremmin koulutettuja ihmisiä töissä, jotka on perehtynyt asiaan, niin sitä kautta tavallaan ehkä osataan tehdä asioita paremmin.”

”...pitäs semmosia rekrytointiprosesseja saada aikaseksi, että me pystyttäis tunnistamaan kavereita, jotka hallitsee sen henkilöstön johtamisen aidosti ja olisi valmiita kehittämään itseä siinä johtajuudessa.”

”...kyllähän se perustehtävä on siinä mielessä muuttunut, että nythän esimiehet siinä mielessä tekee paremmin töitä, että kyllähän tänä päivänä oikeasti aletaan huolehtia et ne osaamiset on kunnossa ja sitä kautta voidaan sanoa et se työntekijän tukeminen siinä osaamisen kehittämisessä on aivan uudella tasolla...”

Ympäristöltä tulee tulevaisuudessa entistä enemmän odotuksia sekä paineita pelastustoi-
melle. Pelastuslaitosten on kyettävä muuttumaan muun yhteiskunnan mukana yhä nopeam-
min sekä osaltaan vastattava muuttuviin tarpeisiin. Tämä aiheuttaa sen, että henkilöstön on
sopeuduttava tulevaisuudessa yhä nopeampiin sekä laajempiin muutoksiin. Koulutuksen li-
sääntyminen ja sitä kautta muutosprosessin parempi hallinta aikaisempien muutosten koke-
muksien ohella helpottaa muutoksen läpiviemistä sekä sisäistämistä. Itsensä kehittäminen ja
henkilöstön hallinta ovatkin tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä osassa esimiestoimintaa.

Mitä mielestäsi tarvitaan, että muutoksen toteuttaminen olisi tulevaisuudessa helpompaa?

”...henkilöt ja persoonat ratkaisevat. Ja jos ollaan kiinnostuttu organisaatioilmiöistä ja organisaatiokäyttäytymisestä ja miten siellä tapahtumiset johdetaan, niin se auttaa niitä johtajia ymmärtämään ja tekemään asioita oikealla tavalla.”

”Mitä lähempänä me ollaan sitä, että ne ulkoset voimat meidän ulkopuolella pystyy antamaan meille määräyksiä siitä millä tavalla me toimitaan tai painetta siihen meidän palvelutuotannon kehittämiseen, niin silloin niitä muutoksia on helpompi tehdä.”

”...vaikka me kuinka tietoa tuotas tuohon rinnalle ja koitettaisiin tiedolla perustella, niin se tutkittu tieto kuitenkin törmää aina organisaatiokulttuuriin ja se kulttuuri on tämmösellä alalla poikkeuksellisen vahva tuolla taustalla.”

”...pitäs olla sitä keskustelua, pohdintaa, perusteluja ja sitä matkasaarnaajan hommaa pitäs jaksaa tehdä.”

Ympäristö sekä yhteiskunta ovat yhä lähempänä pelastustoimea. Laitokset eivät ole enää erillinen linnake, vaan pelastustoimen tulee luoda edellytykset vastata yhä nopeammin muuttuvaan yhteiskuntaan. Samalla sen täytyy huomioida, että yhteiskunnan muutokset koskettavat yhä enemmän pelastustoimea sekä muutosten nopeuden kasvu vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin. Pelastuslaitokset voivat nojata yhä vähemmän menneisyyden oppeihin, sillä järjestelmän tulee kehittyä muuta yhteiskuntaa vastaavaksi. Pelastuslaitosten eri tasojen tulee entistä vahvemmin käydä vuoropuhelua toistensa kanssa. Sen avulla ymmärrys sekä tahtotila tavoitteiden suhteen kasvaa ja muutosten tekeminen sekä hallitseminen on huomattavasti helpompaa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia muutosjohtamisesta Keski-Suomen pelastuslaitoksen johdolla on. Toinen selvitettävä asia oli, miten haastateltavien mielestä muutosjohtaminen tulisi toteuttaa pelastuslaitoksilla. Lisäksi halusin haastateltavien omia näkemyksiä siitä, miten he näkevät pelastuslaitoksen tulevaisuuden muutosjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa nousi esille auditoinnin merkitys. Pelastustoimen tulisi teettää ulkopuolisen arvioijan tekemä analyysi. Tämän avulla sillä olisi paremmat mahdollisuudet arvioida työn laatua, vaikuttavuutta sekä valittuja toimintatapoja. Organisaation sisältä voi olla vaikeaa nähdä asioita, jotka palveluntarjoajan tulisi ottaa paremmin huomioon suhteessa asiakkaisiin eli tässä tapauksessa kuntalaisiin. Samalla nähtäisiin, miten pelastuslaitoksen strategia toteutuu sekä miten sitä noudatetaan, kun arvioidaan strategian vaikuttavuutta palvelun maksajan näkökulmasta. Pelastustoimen tulisikin huomattavasti paremmin varautua ulkopuolisiin muutospaineisiin sekä odotuksiin.

Valmiudet muutosprosessin aloittamiseksi ovat parantuneet, mutta kehitettävääkin vielä on. Pelastuslaitoksella ei ole varsinaista muutosjohtamisen asiantuntijaa, jolla olisi taito selkeyttää muutosprosessi ymmärrettäväksi henkilöstölle sekä luoda muutokselle merkitys. Keski-Suomen pelastuslaitos on ollut ison muutoksen äärellä työajan vaihtumisen vuoksi. Tästä syystä muutosten läpivieminen on tulevaisuudessa mahdollisesti helpompaa, koska muutosprosessi sekä siihen liittyvät ilmiöt ovat olleet paljon esillä organisaation sisällä ja henkilöstön reagointiin osataan paremmin varautua.

Yhtenä riskinä muutoksessa on henkilöstön saavutettu valta-asema sekä kielteisyys mahdollisten omien etujen menettämisen pelossa. Tästä syystä osa henkilöstöstä voi kokea, että mahdolliset muutokset eivät saisi koskea omaa toimintaympäristöä. Muutos tulisikin toteuttaa niin, että henkilöstöä otetaan mukaan jo muutosta valmisteltaessa. Tämän avulla henkilöstölle muodostuu sisäinen halu tehdä muutos niin, että se on laajemmin hyväksyttävissä. Samalla ymmärrys muutostarpeelle lisääntyy sekä mukautuminen alkaa jo varhaisessa vaiheessa.

Tiedottamisen merkitys muutosprosessissa on erittäin tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Viestintä tulisi toteuttaa niin, että viestin sisältö tulisi kaikille ymmärretyksi sekä sisäistetyksi. Viestintä voidaan helposti ymmärtää väärällä tavalla, jos viestin sisältö ei ole selkeä. Esimiehet ovat ratkaisevassa osassa siinä, miten hyvin henkilöstö sisäistää viestin sisällön. Heillä tulee olla ymmärrys siitä, mitä työnantaja haluaa alaisilleen kerrottavan. Viestintä on myös aina kaksisuuntaista. Esimiesten tulisikin aktiivisesti viedä henkilöstöltä esiin nousseita asioita johdon tietoisuuteen. Tiedottamista olisi hyvä tehdä pienistäkin asioista, koska muutoksissa henkilöstön tiedonjano on valtava ja epätietoisuutta sekä vääriä huhuja on todennäköisesti paljon organisaation sisällä.

Teknologiaa pitäisi hyödyntää tiedottamisessa huomattavasti enemmän. Esimerkiksi Skypekokouksilla saadaan helposti laaja kuulijakunta informoitua ilman palavereja, joissa osallistujat ovat fyysisesti paikalla. Sähköposti ei ole tiedottamiseen paras väline, koska osalla se ei ole aktiivisesti käytössä ja näin ollen viestin läpimenoa ei voida varmistaa. Pelastuslaitosten tulisi vakavasti harkita tiedottajan palkkaamista, jos sellaista ei vielä organisaatiossa ole. Tiedottaja voisi hyödyntää eri tiedottamisen kanavia, esimerkiksi sosiaalista mediaa, tavoittaakseen mahdollisimman suuren määrän henkilöstöä sekä tarvittaessa ympäröivää yhteiskuntaa. Mahdollisimman läpinäkyvä muutosprosessi sekä aktiivinen tiedottaminen muutoksen eri vaiheissa luo ymmärryksen muutoksen tarpeellisuudesta. Kun tähän lisätään henkilöstölle mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen, on muutosprosessi helpompaa viedä organisaatiossa onnistuneesti läpi.

Pelastuslaitosten johdolla tulisi olla ymmärrys muutosjohtamisen periaatteista. Kun muutosprosessi aloitetaan, johdon tulee tietää, millaisia vaiheita prosessiin kuuluu ja miten henkilöstö mahdollisesti reagoi muutoksen eri vaiheissa. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä tulisikin vakavasti harkita, jos muutosjohtamisen osaamista ei organisaation sisällä ole. Lähikohtaisesti muutos sekä sen merkityksellisyys tulee perustella henkilöstölle ymmärrettävästi. Ainakin osalla muutosprosessissa mukana olevilla olisi hyvä olla taustaa pelastustoi-
mesta sen erityislaatuisuuden vuoksi. Tämän vuoksi henkilöstön edustusta olisi hyvä saada enemmän mukaan palavereihin, joissa käsitellään muutosprosessia sekä sen toteuttamista.

Johdon tuki esimiehille muutoksessa on erityisen tärkeässä osassa. Esimiehillä tulee olla ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta sekä niistä tavoitteista, joihin muutoksella pyritään. Heidän tulee seistä muutoksen takana riippumatta siitä, mikä heidän henkilökohtainen kan-

tansa muutoksesta on. Se, miten esimiehet viestivät muutoksesta henkilöstölle, on ratkaisevassa asemassa siihen, miten henkilöstö reagoi muutokseen. Viestintä vaikuttaa oleellisesti myös työilmapiiriin. Jos esimiehet saavat ilmapiirin pidettyä hyvänä, on muutoksen läpiviemi henkilöstön osalta helpompaa ja mahdolliset negatiiviset reaktiot lievempiä. Esimiesten tulee olla valmiita henkilökohtaisesti keskustelemaan alaistensa kanssa. Mitä paremmin heille on selvitetty muutoksen tarpeellisuus, sitä helpommin he voivat perustella sen myös alaisilleen riippumatta siitä, vaikuttaako muutos positiivisesti tai negatiivisesti.

Muutoksen vaikuttavuutta sekä toimivuutta on syytä rehellisesti arvioida. Prosessiin on syytä tehdä muutoksia, jos selkeästi nähdään, ettei onnistumisen edellytyksiä sille ole. Muutoksen jälkeen on myös syytä kriittisesti arvioida, ovatko muutoksen tavoitteet toteutuneet niin kuin ne on alun perin suunniteltu. Ulkopuolisen asiantuntijatahon olisi syytä mitata sekä arvioida pelastustoimen tuottamaa palvelua sekä sen vaikuttavuutta. Pelastustoimen tulisi olla rehellinen itselleen sekä kriittisesti arvioida, voidaanko nykyisellä toiminnalla vastata ympäröivän yhteiskunnan vaatimuksiin sekä odotuksiin.

Yhteiskunnan luomat paineet sekä odotusarvot pelastustoimea kohtaan aiheuttavat sen, että pelastustoimen täytyy tulevaisuudessa adaptoitua yhä nopeampiin muutoksiin omilla toimintatavoillaan. Muutokset ovat tulevaisuudessa yhä radikaalimpia sekä aika muutosten läpiviemiseksi vähenee. Mitä paremmin organisaation henkilöstö on koulutettu muutosprosessin tekemiseen, sitä valmiimpi se on luomaan sille onnistuneen lopputuloksen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi. Muutosjohtaminen on minua kiinnostava aihe sen ajankohtaisuuden sekä pelastusalan erityislaatuisuuden vuoksi. Halusin haastatteluilla saada omien tavoitteiden lisäksi tuoda julki pelastuslaitoksen johtajien ajatuksia siitä, miten he ovat kokeneet muutosjohtamisen toteuttamisen pelastuslaitoksen organisaatiossa. Tässä työssä tuli esille asioita, jotka muuten jäisivät epäselviksi muulle henkilöstölle. Uskon vastausten antavan hyvää tietoa niille pelastuslaitoksille, joiden tavoitteena on toteuttaa muutosprosessi oman organisaation sisällä. Muutokset ovat tulevaisuudessa yhä nopeampia ja kokonaisvaltaisempia. Mitä parempi tieto muutosprosessin käytännön toimista johdolla on, sitä helpommin tavoitteet ovat mahdollisia saavuttaa ja sitä suurempi on todennäköisyys onnistumiselle.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. *Johtajuus lisäarvona*. WSOY. Helsinki.

Collins, J. 2001. *Hyvästä paras*. Gummerus. Jyväskylä.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. *Muutosjohtajan matkassa*. Printon Trükikoda AS.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2018. *Tutki ja kirjoita*. 22. Painos. Tammi. Helsinki.

Holstein, J. ja Gubrium, J. 1995. *The active interview*. Sage. London.

Juuti, P., Rannikko, H. ja Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe*. Otava. Keuruu.

Keski-Suomen pelastuslaitoksen toimintasääntö. 2017.

Kotter, J. ja Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa*. WSOY. Porvoo.

Kultanen, T. 2016. *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija*. Printon. Viro.

Lanning, H., Roiha, M. ja Salminen, A. 1999. *Matkaopas muutokseen*. Kauppakaari OYJ. Helsinki.

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

Myllymäki, R. 2017. *Muutosjohtamisen opas*. Ketterät Kirjat Oy. Vantaa.

Pelastuslaki 379/2011.

Perkka-Jortikka, K. 2005. *Kasva tosi johtajaksi*. Edita. Helsinki.

Perttula, J., Syväjärvi, A. 2012. *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus. Juva.

Salminen, J. 2006. *Uuden esimiehen käsikirja*. Gummerus. Jyväskylä.

Salminen, J. 2017. *Uuden esimiehen käsikirja*. 2. painos. Grano. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta (585/2017).

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.

Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitos. www-dokumentti. 10.3.2020.

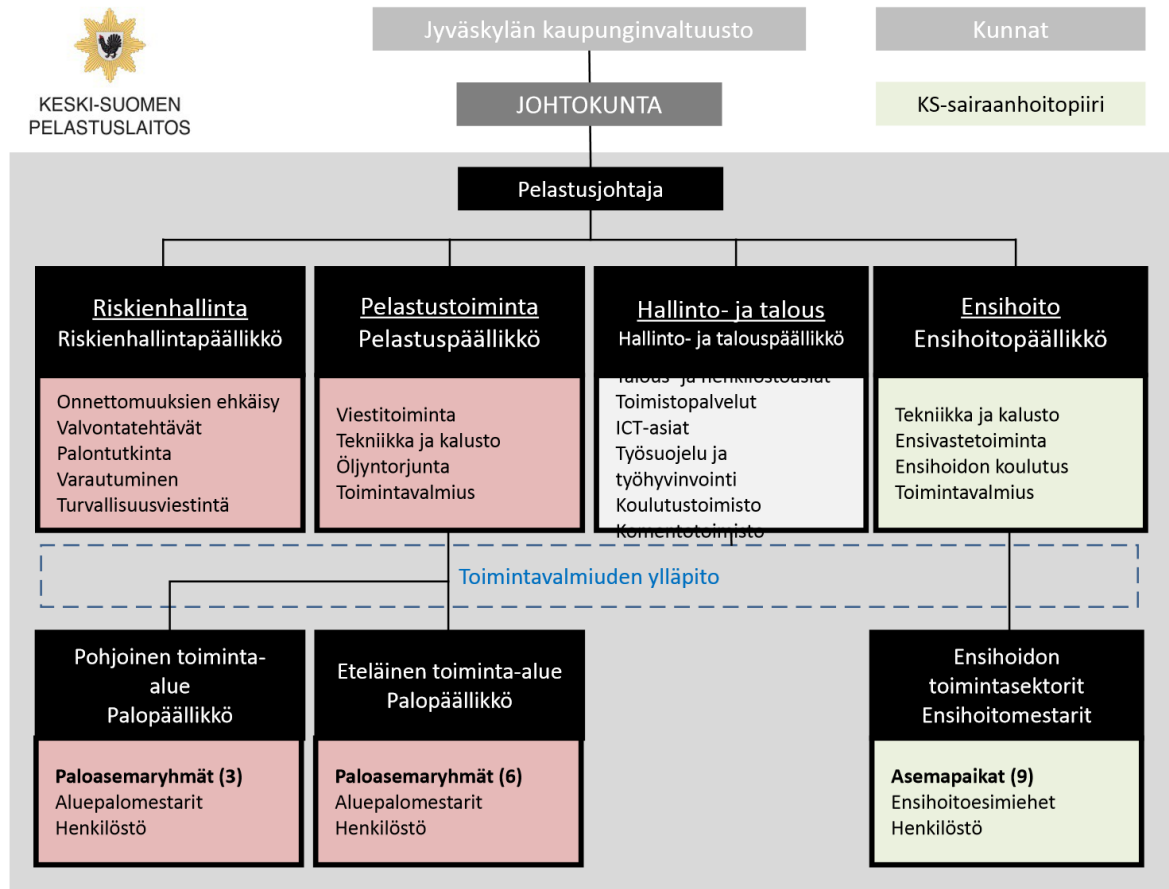
Törmälä, V., Markkanen, J. ja Kadenius, T. 2015. *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. ja Kalin, R. 2010. *Strategiasta toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Redfina Oy. Espoo.

Vesterinen, P. 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro. Juva.

LIITTEET

Liite 1: Keski-Suomen pelastuslaitoksen organisaatiokaavio



Kuva 1: Keski-Suomen pelastuslaitoksen organisaatiokaavio

Liite 2: Tutkimushaastattelun kysymykset

TUNNISTAMINEN

1. Millaisia merkkejä on tunnistettavissa, joiden jälkeen muutosprosessiin on syytä ryhtyä?
2. Millaiset valmiudet pelastuslaitoksella mielestänne on muutosprosessin aloittamiseksi?

JOHTAMINEN

1. Mitä muutosjohtaminen mielestänne on ja mikä on sen merkitys?
2. Minkälaista osaamista muutos mielestänne vaatii?
3. Koetteko tietävänne riittävästi muutoksen johtamisesta?
4. Oletteko saaneet mielestänne riittävästi koulutusta muutoksen johtamiseen?
5. Mitkä ovat mielestäsi omat vahvuudet sekä heikkoudet johdettaessa muutosta?
6. Millaisia erityispiirteitä pelastustoimen organisaatiolla on muutosta johdettaessa?
7. Kokemuksenne mukaan miten muutosvastarintaan tulisi reagoida ja millä keinoin sitä olisi mahdollista vähentää?
8. Miten itse haluaisitte tulla johdetuksi muutoksessa?
9. Mikä merkitys mielestänne on ilmapiirin johtamisella muutoksessa?
10. Miten näette teknologian merkityksen osana muutosjohtamista?

TOTEUTTAMINEN

1. Minkälaisia elementtejä onnistunut muutos mielestänne sisältää?
2. Mikä on mielestänne viestinnän merkitys muutosprosessissa ja miten se tulisi toteuttaa?
3. Millaista tukea esimiehet/mestarit mielestänne tarvitsevat prosessin eri vaiheissa?
4. Kuinka paljon aikaa mielestänne tarvitaan muutoksen läpiviemiseksi?
5. Miten vuorovaikutusta eri tasojen välillä voitaisiin mielestänne parantaa?
6. Mikä on mielestänne henkilöstön sekä esimiesten/mestareiden osallistamisen merkitys muutoksen toteuttamisessa?
7. Minkälaisia resursseja tulisi henkilöstölle antaa muutoksen toteuttamisessa?
8. Olisiko mielestänne tarvetta perustaa erillinen projektitiimi ja jos, niin millainen olisi tiimin tehtäväjako?
9. Onko ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö mielestänne perusteltua?
10. Miten tärkeänä näette muutoksen taustojen, suunnittelun sekä läpiviemisen selvittämisen etukäteen henkilöstölle?
11. Miten esimiehet voisivat mielestänne toteuttaa sekä edesauttaa muutosjohtamista?

TULEVAISUUS

1. Miten mielestänne muutoksen onnistumista/toimivuutta tulisi arvioida?
2. Miten näet pelastustoimen tulevaisuuden muutosjohtajan näkökulmasta?
3. Mitä mielestäsi tarvitaan, että muutoksen toteuttaminen olisi tulevaisuudessa helpompaa?

Liite 3: Saatekirje pelastuslaitoksen johdolle.

Arvoisa pelastusjohtaja

Viime kesän palaveriin teidän, Helmisen Riston sekä Saarion Juhan kanssa pohjautuen, pyydän saada lupaa tehdä teille tutkimushaastattelun muutosjohtamisesta liittyen opinnäytetyöhöni. Haastattelun ajankohta olisi viikolla 4 (20.1.2020 - 26.1.2020) tai 6 (3.2.2020 - 9.2.2020), riippuen aikataulustanne. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin kaksi tuntia ja se voitaisiin pitää haluamassanne paikassa.

Haastattelu tallennetaan digitaalisesti tallentimelle ja vastaukset litteroidaan opinnäytetyöhön. Tämän jälkeen kaikki materiaali poistetaan pysyvästi tallentimelta. Aiheeseen liittyen aion erikseen haastatella teidät sekä palopäällikkö Juha Saarion. Halutessanne opinnäytetyöhön ei tule nimiä, vaan voin ilmaista haastateltavat yleisesti *pelastustoimen johdoksi*.

Kysymykset koskevat muutosjohtamisen periaatteita yleisesti sekä henkilökohtaisia kokemuksia muutosjohtamisesta pelastustoimen organisaatiossa. *Kysymyksissä ei ole mitään yksittäiseen muutokseen liittyviä asioita*. Kysymykset on käyty etukäteen läpi muutosjohtamisen vastuuopettajan sekä kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien opettajan kanssa ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Pyydän ystävällisesti ilmoittamaan minulle sähköpostin välityksellä teille sopiva aika sekä paikka kyseisillä viikoilla.

Kunnioitavasti,

Jari Vehkala
Palopäällystökurssi AMKN17
Keski-Suomen pelastuslaitos, IV-vuoro.