

PALOMIEHESTÄ PELASTAJAKSI:
MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN JA IKÄJOHTAMINEN AVAIMINA
PELASTUSTOIMEN TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOKSEEN

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro Gradu-tutkielma
Kasvatustiede
Huhtikuu 2008
Ulla-Maija Leppäkoski

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

LEPPÄKOSKI, ULLA-MAIJA: Palomiehestä pelastajaksi: Monimuotoisuuden johtaminen ja ikäjohtaminen avaimina pelastustoimen toimintakulttuurin muutokseen
Pro gradu- tutkielma, 104 s.

Kasvatustiede

Huhtikuu 2008

TIIVISTELMÄ:

Pelastustoimen työvoimarakenteessa on odotettavissa suuria muutoksia työvoiman ikääntymisen ja suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen vuoksi. Kun samanaikaisesti työtään aloittavien ikäluokka pienenee, opiskeluajat pitenevät, eivätkä työntekijät jaksa työskennellä eläkkeelle saakka, on todennäköistä, että alalla koetaan työvoimapulaa. Tilannetta pahentavat kielteiset ikäasenteet ja suora tai epäsuora ikäsyryntä, jotka voivat vaikuttaa ennenaikaiseen eläkkeelle hakeutumiseen. Palomiesten eläkeikä on aikaisemmin ollut 55 vuotta, mutta tätä kirjoittaessa se on 63 – 68 vuotta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin Satakunnan pelastuslaitoksen esimiesten suhtautumista ikääntyneisiin palomiehiin sekä toimenpiteitä, joita organisaatiossa on tehty ikääntyvien erityistarpeiden huomioimiseksi.

Koska pelastustoimi on siirtänyt painopistettään kohti ennaltaehkäisyä ja valistusta, on pelastajien työnkuva muuttunut. Pelastustoimen tulisi kriittisesti reflektoida syvällä kulttuurissa olevia perusoletuksia ja miettiä, mitä ominaisuuksia pelastajalta vaaditaan ja miten paljon nämä ominaisuudet todellisuudessa muuttuvat ikääntymisen myötä. Ratkaisun ongelmaan voisi tuoda monimuotoisuuden johtaminen, jonka tavoitteena on luoda erilaisuutta arvostava toimintaympäristö organisaation asenneilmapiiriä muuttamalla. Sisäisesti monimuotoisuuden johtaminen keskittyy edistämään kaikkia arvostavaa ilmapiiriä ja ulkoisesti se tarkoittaa joustavuutta ja valppautta toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä kykyä vastata näihin.

Tämä tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimusmetodeina käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Satakunnan pelastuslaitoksen Kanta-Porin asemalla toimivia esimiehiä työvuorojen aikana sekä havainnoimalla savusukellustestin testaajien koulutuspäivää. Tutkimuksessa tehtiin esihaastatteluja haastattelemalla Satakunnan pelastuslaitoksella neljää päällystöön kuuluvaa henkilöä. Tutkimuksen aineiston analyysi tehtiin teemoittelun pohjalta sekä jakamalla haastateltavat kolmeen eri ryhmään: nuorimpiin, keski-ikäisiin ja vanhimpiin esimiehiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että eri-ikäiset esimiehet suhtautuvat ikääntyneisiin pelastajiin eri tavoin. Nuorimpien esimiesten mielestä yli 55-vuotiaat ovat liian iäkkäitä toimimaan pelastajina, eikä heille enää löydy työtehtäviä. Vanhimmat esimiehet taas pitävät ikääntymistä henkilökohtaisena prosessina ja yksilöiden välisiä eroja suurina. Satakunnan pelastuslaitos on mahdollistanut yli 55-vuotiaiden pelastajien työskentelevän ilman savusukelluskelpoisuutta, mutta esimiesten mielestä sopivia tehtäviä testejä suorittamattomille ei käytännössä ole. Esimiesten mielestä jokaisen pelastajan tulikin suorittaa savusukellustestit. Organisaation tulisi kannustaa ikääntyviä työntekijöitä testien suorittamiseen panostamalla työntekijöiden työkykyä ylläpitävään toimintaan.

Asiasanat: pelastustoimi, ikääntyminen, monimuotoisuuden johtaminen, ikäjohtaminen, organisaatiokulttuurin muutos, uudistava oppiminen

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	5
2. Taustaa	8
2.1. Pelastustoimen muutos	10
2.1.1. Pelastustoimi	10
2.1.2. Palomiehen työ	12
2.1.3. Palo- ja pelastuslainsäädännön muutos	13
2.1.4. Palomiestyön murros	15
2.2. Satakunnan pelastuslaitos	17
2.2.1. Satakunnan pelastuslaitoksen henkilöstöpolitiikka	18
2.2.2. Pelastuslaitoksen henkilöstötoimien peruseriaatteen	18
2.2.3. Palomiesten työkyvyn testaus Satakunnan pelastuslaitoksella	19
3. Henkilöstöjohtamisen haasteita	
3.1. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	23
3.2. Monimuotoisuuden johtaminen	25
3.2.1. Mitä tarkoitetaan monimuotoisuuden johtamisella?	25
3.2.2. Lähestymistapoja monimuotoisuuden johtamiseen	26
3.2.3. Monimuotoisuuden johtamisella erilaisuuden johtamiseen	27
3.2.4. Monimuotoisuuden johtaminen ja tasa-arvo	28
3.3. Ikäjohtaminen	30
3.3.1. Ikääntyvä työvoima	30
3.3.2. Ikäjohtamisen määrittely	31
3.3.3. Ikäjohtaminen ja ennenaikaisen eläköitymisen estäminen	32
3.3.4. IkäsyRJintä	33
3.3.5. Ikästrategia ja ikäjohtaminen	34
4. Organisaatiokulttuurin merkitys ja muutos	36
4.1. Organisaatiokulttuuri	36
4.1.1. Organisaatiokulttuurin määrittely	36
4.1.2. Organisaatiokulttuurin tehtävät	37
4.1.3. Kulttuurin tasot Scheinin mukaan	37
4.2. Organisaatiokulttuurin muutos	39
4.2.1. Miten organisaatiokulttuuri muuttuu?	39
4.2.2. Uudistava eli transformatiivinen oppiminen	40
4.2.2.1. Oppimisen kolme eri muotoa	40
4.2.2.2. Merkitysskeemat ja merkitysperspektiivit	41
4.2.2.3. Merkitysperspektiivien vääristymät	42
4.2.2.4. Kriittinen reflektio ja uudistava oppiminen	42
4.2.3. Organisaation eritasoinen oppiminen	43

4.2.4. Organisaatiokulttuurin tietoisuuden muuttamisen kritiikki	44
5. Tutkimuksen toteuttaminen	46
5.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus	46
5.2. Tutkimusmenetelmät	48
5.2.1. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	48
5.2.2. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	49
5.2.3. Teemahaastattelu	51
5.2.4. Aineiston analyysi	52
6. Tutkimuksen tulokset	55
6.1. Ikääntyneet palomiehet	55
6.1.1. Mitä ikäjohtaminen on?	55
6.1.2. Satakunnan pelastuslaitoksen työtehtävät yli 55-vuotiaille	56
6.1.3. Työtehtävät savusukellustestiä suorittamattomille	57
6.1.4. Yli 55-vuotiaiden vahvuudet ja heikkoudet pelastajan työssä	59
6.1.5. Sopiva eläkeikä pelastajalle	61
6.2. Satakunnan pelastuslaitoksen henkilöstöjohtaminen	63
6.2.1. Miten henkilöstöjohtaminen on järjestetty pelastuslaitoksella	63
6.2.2. Miten työnantaja voi tukea yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työssä jaksamista	64
6.2.3. Mitä mielekästä työtä voi kehittää yli 55-vuotiaille	65
6.2.4. Mikä on esimiehen rooli	66
6.3. Miten pelastuslaitoksen toimintakulttuuria olisi muutettava?	68
6.3.1. Millainen kulttuuri on nyt	68
6.3.2. Miten kulttuuria voidaan muuttaa	70
6.3.3. Haastateltavan oma rooli muutoksessa	71
6.3.4. Haastateltavan oma teema	73
6.4. Tulosten yhteenveto	76
6.5. Tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä	85
7. Pohdintaa	89
8. Johtopäätökset	93
Lähteet	98
Liite	104

1. JOHDANTO

Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus tuntea olevansa tarpeellinen omalle organisaatiolleen. Lisäksi kaikilla tulisi olla mahdollisuus kehittyä ja parantaa omaa osaamistaan koko työuransa ajan, sillä oppimisella on todettu olevan vaikutusta sekä työssä jaksamiseen että työntekijän sitoutumiseen. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan ole samanarvoisia tässä asiassa, sillä erityisesti ikääntyvien koulutus- ja kehitysmahdollisuudet ovat heikot. Myös uralla etenemisen ja uusien töiden tekemisen mahdollisuudet voivat olla käytännössä olemattomat. Ikäasenteet ovat kielteisiä, eikä kokeneita ja hyviä työntekijöitä palkata töihin.

Ikääntyvien suuri osuus työvoimasta, tarve jatkaa heidän työssäoloaikaansa sekä kaksihuippuinen työvoimarakenne vaativat uutta ajattelua ja uusia toimintamalleja henkilöstöjohtamiseen. (Moilanen 2003, 28) Ongelman ratkaisemiseksi on otettu käyttöön työntekijöiden ennen aikaista eläköitymistä ehkäiseviä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on ollut rakentaa työssä jaksamista kannustavaa ja monimuotoisuutta sekä erilaisuutta arvostavaa organisaatiokulttuuria. Usein toimenpiteet ovat olleet lyhytaikaisia projekteja, joiden vaikuttavuus ei ole ollut toivottu.

Uskon, että muutoshankkeiden heikkojen tulosten suurimpana syynä ovat kulttuurissa voimakkaasti elävät perusoletukset vanhempien työntekijöiden työkyvystä ja oppimisesta. Vaikka näitä virheellisiä käsityksiä ovat useilla tutkimuksilla kumottu, ei todellista muutosta ole saavutettu. Mielestäni ratkaisu ongelmaan voisi löytyä monimuotoisuuden johtamisesta, jossa perusoletuksena on se, että työntekijöiden erilaisuus on aidosti voimavara yritykselle. Yksi monimuotoisuuden johtamisen muoto on ikäjohtaminen. Matka kohti monimuotoisuutta arvostavaan organisaatioon tapahtuu kulttuurin muutoksen kautta. Muutokseen tarvitaan rohkeutta kriittisesti reflektoida tämän hetkistä tilannetta ja sen taustalla olevia perusolettamuksia. Lisäksi tarvitaan halukkuutta ja sitoutuneisuutta johtaa organisaatioita kohti muutosta. Tässä johdon ja esimiesten rooli on ratkaiseva.

Pelastustoimen työvoimarakenteessa on odotettavissa suuria muutoksia työvoiman ikääntymisen ja suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen vuoksi. Kun samanaikaisesti työtään aloittavien ikäluokka pienenee, opiskeluajat pitenevät, eivätkä työntekijät jaksu työskennellä eläkkeelle saakka, on todennäköistä, että alalla koetaan työvoimapulaa. Vuonna 1993 tehtiin kunnalliseen eläkejärjestelmään muutoksia, joiden tavoitteena oli saada kunnallinen järjestelmä mahdollisimman

paljon samansisältöiseksi yksityisen sektorin eläkejärjestelmän kanssa. Kunta-alan työntekijöiden eläkelakien uudistuksessa palomiesten eläkeikää nostettiin 55 vuodesta 65 vuoteen. Vuonna 2005 tehtiin eläkeikään lisää muutoksia, joiden yhtenä tavoitteena oli kannustaa työntekijää jatkamaan työelämässä entistä pidempään. Tällä hetkellä työntekijällä on oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle 63 ja 68 vuoden välillä. Kunnallisessa järjestelmässä valitut ammatilliset sekä painotetut eläkeiät ovat kuitenkin edelleen voimassa. (Sisäasiainministeriö 2006, 26)

Yli 55-vuotiaat palomiehet ovat uusi työntekijäryhmä pelastuslaitoksilla. Perinteisiin on kuulunut keventää vanhempien, yli 50-vuotiaiden palomiesten työtehtäviä siirtämällä heitä esim. kuljettajiksi. Uusi eläkeikäjärjestelmä ei kuitenkaan mahdollista vanhaa järjestelyä, sillä yli 50-vuotiaiden pelastajien määrä tulee koko ajan kasvamaan. Nykyinen pelastajan koulutusjärjestelmä on rakennettu monitaitopelastaja-mallin mukaisesti. Sen taustaoletuksena on, että jokainen pelastaja kykenee suoriutumaan kaikista työtehtävistä koko työuransa ajan. Tutkimuksissa on osoitettu savusukelluskelpoisuuden laskevan iän myötä. Yksilölliset erot eri palomiesten välillä ovat kuitenkin suuret, ja osa yli 60-vuotiaista palomiehistä savusukeltaa siinä missä nuoremmatkin. Keskustelu savusukelluksesta on käynyt vilkkaana palomiesten eläkeiän nostamisen seurauksena. (Mankkinen 2002, 20)

Pelastustoimen painopistealueeksi on noussut ennaltaehkäisevä palontorjuntatyö, joka neuvonnan ja valistuksen kautta pyrkii ehkäisemään palojen syntyä ja jonka osuus on määritelty pelastustoimilaissa. (Punakallio & Lusa 2004, 58–59) Tämä on suuri muutos aikaisempaan, sillä aikaisemmin palokunta saapui paikalle tulipalon jo syttyä. Koska pelastustoimi on siirtänyt painopistettään kohti ennaltaehkäisyä ja valistusta, myös pelastajien työnkuva on muuttunut. Pelastustoimen tulisikin kriittisesti reflektoida syvällä kulttuurissa olevia perusoletuksia ja miettiä, mitä ominaisuuksia pelastajalta vaaditaan ja miten paljon nämä ominaisuudet todellisuudessa muuttuvat ikääntymisen myötä.

Mankkinen (2002, 65–66) on loppuraportissaan arvioinut, että savusukeltaminen on saanut myyttisen aseman itsestään selvänä osana palomiestyötä, johon ei saa kajota. Ulkopuoliselle syntyy vaikutelma, että palomies savusukeltaa aina ja lähes koko ajan. Savusukelluksen keskeistä roolia on kuitenkin alettu kyseenalaistaa ja on pohdittu sen suhdetta muihin tehtäviin palomiestyön muuttuessa tapahtuneiden tuhojen korjaamisesta kohti ennakoivaa tuhojen ehkäisemistä. Vaikka savusukellus on vaativa ja merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä, ei tehtävien lukumäärä ole suuri.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että valmius ja kyky savusukellukseen on oltava, mutta ei välttämättä kaikilla palomiehillä. Satakunnan pelastuslaitoksella savusukelluskelpoisuuden osoittava palomiehen työkykytesti on pakollinen kaikille miehistöön ja alipäällystöön (esimiehet) kuuluville alle 55-vuotiaille. Savusukelluskelpoisuutta ei vaadita 55 vuotta täyttäneiltä, mutta jos yli 55-vuotias haluaa savusukeltaa, on toimintakykytesti suoritettava. (Satakunnan pelastuslaitos 2007,1)

Tutkimuksessani keskityin yli 55-vuotiaiden palomiesten asemaan Satakunnan pelastuslaitoksella ja tutkin esimiesten suhtautumista yli 55-vuotiaisiin palomiehiin sekä niitä toimenpiteitä, joihin organisaatiossa oli ryhdytty ikääntyvien palomiesten mahdollisten erityistarpeiden huomioimiseksi. Mikäli ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeita ei oteta huomioon organisaatioissa, on vaarana, että työkuorma jää yhä pienenevälle työssäkäyvien joukolle. Tällöin nuoremmat ikäluokat uuvutetaan ennenaikaisesti työuransa alkuvuosikymmeninä ja heidän edellytyksensä selvitä työssä vanhuuseläkeikään saakka voivat muodostua heikommiksi kuin nykyisillä suurilla ikäluokilla. Työn jakaminen eri ikäluokkien kesken on kestävä kehityksen perusta. (Ilmarinen 1999, 13) Koska yli 55-vuotiaat pelastajat ovat uusi ilmiö pelastuslaitosten organisaatiokulttuurissa, lähestyn muutosta monimuotoisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen sekä transformatiivisen oppimisen ja uudistavan oppimisen kautta.

Tämä tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimusmetodeina käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla Satakunnan pelastuslaitoksen Kanta-Porin asemalla toimivia esimiehiä työvuorojen aikana sekä havainnoimalla savusukellustestin testaajien koulutuspäivää. Tutkimuksen aineiston analyysi tehtiin teemoittelun pohjalta sekä jakamalla haastateltavat kolmeen eri ryhmään: nuorimpiin, keski-ikäisiin ja vanhimpiin esimiehiin. Kaikki haastattelemani esimiehet olivat aidosti kiinnostuneita tutkimukseni aiheesta ja pitivät asian käsittelemistä erittäin tärkeänä. Toiset jopa sanoivat ikääntyneiden palomiesten aseman määrittelyn olevan suurimpia tulevaisuuden haasteita koko pelastustoimelle.

2. TAUSTAA

Kotter (1996, 136-137) kertoo osuvasti henkilöstöjohtajista, jotka saivat tehtäväkseen muuttaa organisaatioiden kulttuurin vaikka yrityksissä ei ollut käynnissä mitään kokonaisvaltaista uudistamisprosessia tai kyseinen projekti oli käynnissä itsenäisenä tai ennen suurempia muutosprosesseja. Nämä olivat painiskelleet tehtävänsä kanssa muutaman vuoden ja yrittäneet saada aikaan jotain hyödyllistä. He laativat lausuntoja toivottavista arvoista tai ryhmänormeista ja pitivät kokouksia tai käynnistivät valmennusohjelmia, joiden tarkoituksena oli opettaa näitä arvoja. Mutta henkilöstöjohtajina heillä oli vähäiset mahdollisuudet panna alulle merkittäviä muutoksia, jotka olisivat vaikuttaneet koko organisaatioon. Myös perusidea, muuttaa kulttuuri oikeanlaiseksi, oli tehnyt hankkeen onnistumisesta lähes mahdottoman. Kotterin mukaan kulttuuri muutetaan viimeiseksi eikä ensimmäiseksi, koska useimmat normien ja yhteisten arvojen muutokset juurtuvat uudistamisprosessin lopussa. Joskus kulttuuria voi muuttaa vain vaihtamalla keskeisissä asemissa olevia henkilöitä.

Olen itse toiminut eräässä organisaatiossa ikäjohtamisen kehittämishankkeen projektipäällikkönä ja tunnistin Kotterin kuvailuista itseni. Projektipäällikkönä toimivaltani organisaation muuttamiseen olivat vieläkin rajatummat kuin Kotterin esimerkin henkilöstöjohtajilla, mutta muospaineet olivat suuria. Organisaatiossa oli kuitenkin tehty oikeansuuntaista kehittämistyötä jo parin vuoden ajan ennen projektia. Lisäksi projektini aikana tapahtui merkittäviä henkilöstövaihdoksia, joten uskon organisaation kulttuurin muuttuneen pysyvästi viiden viimeisen vuoden aikana.

Itseäni yllätti muutoksen hitaus ja muutosvastarinta. Projektini tavoite, ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisy, oli todella ajankohtainen organisaatiossa, jossa työntekijöiden keski-ikä oli n. 47 – vuotta. Ymmärsin kuitenkin nopeasti, että parin vuoden projektista ei jää mitään merkittävää muutosta ellei organisaation kulttuuria pystytä muuttamaan. Projektipäällikköllä ei kuitenkaan ole valtuuksia muuttaa organisaation rakennetta tai tehdä henkilöstövaihdoksia. Usein tunsin oloni todella avuttomaksi, sillä uupuminen ja työilmapiiriongelmat olivat jatkuvasti läsnä.

Organisaation onneksi vaikutusvaltaiset tahot puuttuivat ongelmiin ja mahdollistivat organisaation uudistumisen ja sitä kautta uuden kulttuurin luomisen. Toivottavasti kehittämistyö jatkuu tulevaisuudessakin, vaikkakin hitaasti ja välillä ehkä myös taantumuksen askeleita ottaen.

Osaamisen ja henkilöstön kehittäminen organisaatiossa saattaa jäädä vaikutuksiltaan vähäpätöiseksi, mikäli toimintaa ei liitetä tiettyssä konkreettisessa toimintakontekstissa historiallisesti muotoutuneiden toimintakäytäntöjen ja toimintaympäristöjen konkreettiseen muuttamiseen. (Järvinen, Koivisto, & Poikela 2000, 63) Tähän tarvitaan laaja-alaista sitoutumista ja yhteen hiileen puhaltamista. Kukaan ulkopuolinen ei pysty muuttamaan organisaatiokulttuuria puolestamme, meidän on se itse muutettava.

Tunnettu johtamisen tutkija Peter F. Drucker on sanonut, että on turhaa pyrkiä sivuuttamaan muutokset ja kuvitella, että huomina on kuin eilinen, mutta vielä enemmän määrin. Ainoa toimintaperiaate, joka todennäköisesti onnistuu, on pyrkiä luomaan tulevaisuus. (Drucker 2000, 111–112) Jotta voisimme luoda tulevaisuuden, jossa työntekijät jaksaisivat uupumatta työskennellä organisaatioissa eläkeikään saakka, tulee meidän muuttaa organisaatiokulttuuria erilaisuutta arvostavaksi ja monimuotoisuutta kunnioittavaksi. Tällöin jokainen organisaatiossa työskentelevä voisi tuntea olevansa arvokas ikään, sukupuoleen, etniseen alkuperään tai asemaan katsomatta.

Organisaatiokulttuuriin muuttamiseen tarvitaan uudistavaa oppimista uusintavan oppimisen sijasta. Ei riitä, että mietimme teemmekö asioita oikein, vaan meidän pitää lisäksi kyetä pohtimaan teemmekö oikeita asioita ja oikeaan aikaan. Kulttuurin muutoksessa on muutettava kulttuurin ytimessä olevia perusoletuksia, ei pelkkiä näkyviä kulttuurin tuotoksia. Henkilöstöjohtamisessa tulee mielestäni ymmärtää, miten organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa.

2.1. PELASTUSTOIMEN MUUTOS

Pelastustoimeen kohdistuu lähiaikoina monenlaisia haasteita, jotka perustuvat mm. toimintaympäristön muutoksiin, eduskunnan ja hallituksen päätöksiin ja kansalaisten odotuksiin. Toimintaympäristön muutoksia ovat mm. globalisaatio ja sen mukanaan tuomat turvallisuusuhat, Euroopan unionin päätökset ja valmiusjärjestelyt, ilmastomuutosten aiheuttamat luonnononnettomuusriskit ja epävakaa globaali turvallisuuspoliittinen tilanne. Teknologian kehitys on hyödynnettävissä pelastustoimessa, mutta samalla automaattisiin järjestelmiin sisältyy epäluotettavuustekijöitä. Väestön ikärakenne muuttuu nopeasti eliniän pidentyessä ja ikäluokkien pienentyessä. Valtioneuvoston tuottavuusohjelman seurauksena julkisen sektorin työntekijämäärä vähenee ja kilpailu työvoimasta kasvaa. Kansalaisyhteiskunnan vahvistuessa lisääntyvät turvallisuusviranomaisten palveluihin kohdistuvat vaatimukset. Myös ihmisten halu vaikuttaa turvallisuutta koskeviin asioihin paikallistasolla lisääntyy. Pelastuslaitosten on muuttuvissa olosuhteissa kyettävä toimimaan tehokkaasti ja taloudellisesti. Koska poliittisen valmistelun ja päätöksenteon rytmi on aiempaa kiivaampaa, vaaditaan myös turvallisuusviranomaisilta suurta joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. (Sisäasiainministeriö 2007, 4-7)

2.1.1. Pelastustoimi

Pelastuslain mukaan pelastustoimi on suunniteltava ja toteutettava siten, että onnettomuuksien ehkäisy on järjestetty ja onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti. Pelastustoiminnalla tarkoitetaan ihmisten, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseksi ja pelastamiseksi, vahinkojen rajoittamiseksi ja seurausten lievittämiseksi onnettomuuden sattuessa tai uhatessa kiireellisesti tehtäviä toimenpiteitä. (Sisäasiainministeriö 2003, 2)

Sisäasiainministeriö johtaa ja valvoo pelastustointia ja sen palvelujen saatavuutta ja tasoa, huolehtii pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä sekä sovittaa yhteen eri ministeriöiden toimintaa pelastustoimessa.1 momentissa säädetyistä tehtävistä (tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminta ja väestönsuojelu) läänin alueella huolehtii lääninhallitus. Pelastustoimen suunnittelua, kehittämistä ja seurantaa varten sisäasiainministeriön apuna on pelastustoimen neuvottelukunta. (Pelastuslaki 2003,1 ja 2 §)

Kunnat vastaavat pelastustoimesta yhteistoiminnassa valtioneuvoston määräämällä alueella (alueen pelastustoimi), siten kuin siitä säädetään pelastustoimen alueiden muodostamisesta annetun laissa.

Alueen pelastustoimen tulee:

1. ylläpitää pelastustoimen tehtäviä varten pelastustoimen järjestelmää;
2. huolehtia pelastustoimen alaan kuuluvasta valistuksesta ja neuvonnasta sekä toimia asiantuntijana pelastustointia koskevilla asioilla;
3. huolehtia pelastusviranomaisille kuuluvasta onnettomuuksien ehkäisystä ja vahinkojen rajoittamisesta sekä palotarkastuksista;
4. huolehtia pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä;
5. huolehtia osaltaan väestönsuojeluun kuuluvista tehtävistä ja ylläpitää niiden edellyttämää valmiutta;
6. yhteen sovittaa eri viranomaisten ja pelastustoimeen osallistuvien muiden tahojen toimintaa pelastustoimessa; sekä
7. huolehtia osaltaan pelastustoimen henkilöstön kouluttamisesta. (Pelastuslaki 2003, 3 §)

Pelastustoimen alueella tulee olla pää- ja tarvittaessa myös sivutoimisesta henkilöstöstä koostuva pelastuslaitos. Lisäksi alueen pelastustoimen järjestelmään voi kuulua vapaaehtoisia palokuntia, laitospalokuntia ja tehdaspalokuntia sen mukaan kuin alueen pelastustoimi on niiden kanssa sopinut. (Pelastuslaki 2003, 5 §)

Pelastustoimella tulee olla riittävät ja alueen riskien mukaiset oikein mitoitettut voimavarat siten, että pelastustoiminta voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti onnettomuus- ja vaaratilanteessa. Pelastustoiminnalla tarkoitetaan onnettomuuksien sattua tai uhatessa suoritettavia kiireellisiä toimenpiteitä. Palokunnat voivat toimia myös muissa tehtävissä, jotka katsotaan palokuntien kalustolle ja henkilöstölle soveltuviksi sillä edellytyksellä, että valmius pelastustoimen lakisääteisiin tehtäviin ei vaarannu. (Sisäasianministeriö 2003, 6)

Pelastustoiminnasta huolehtivat organisaatiot ovat luonteeltaan kriisiorganisaatioita. Niiden tehokkaan toiminnan edellytyksinä ovat mm. selkeät johtosuhteet, hierarkkisuus, pelastustoimintaan osallistuville tarkasti etukäteen määritellyt tehtävät sekä toiminnan nopeus ja jatkuvuus siihen asti

kun onnettomuustilanne on ohi. Tämän vuoksi pelastustoiminnassa käytetään ennalta määrättyjä muodostelmia, jotka kykenevät tietyn tasoiseen toimintaan. Muodostelmien johtamisessa otetaan huomioon ns. valvontajänne, jossa välittömiä johdettavia on korkeintaan viisi. (Sisäasianministeriö 2003, 8-9)

Pelastustoiminnan muodostelmat koostuvat sekä henkilöstöstä että kalustosta. Pelastustoiminnan muodostelmia ovat:

1. Pelastusyksikkö, joka koostuu johtajasta, kuljettajasta sekä vähintään yhdestä ja enintään kolmesta työparista.
2. Pelastusjoukkue, joka koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään viidestä pelastusyksiköstä.
3. Pelastuskomppania, joka koostuu johtajasta, pelastustoiminnan johtajaa avustavasta esikunnasta, vähintään kolmesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta. (Sisäasianministeriö 2003, 4)

2.1.2. Palomiehen työ

Pelastuslaitosten miehistöt tekevät poikkeusluvan mukaista työaika, 42 tuntia viikossa, työvuorojen ollessa 24 tuntia kerrallaan. Työvuoron jälkeen on yksi lepopäivä ja kaksi vapaapäivää. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työssä ollaan joka neljäs vuorokausi vuorojen vaihtuessa aamulla kahdeksalta. Henkilöstö jakautuu neljään eri jaokseen. Palomiesten ja esimiesten virat on sidottuna tiettyyn jaokseen, joten töissä on aina sama ryhmä. Palo- ja pelastustehtävien lisäksi palomiesten työhön kuuluu harjoituksia, kaluston huoltoa, palotarkastustehtäviä, liikuntaa, valistusta ja sairaankuljetusta. (Kosonen 2006, 8-9) Perinteisiin kuuluu, että vanhemmat miehet ovat saaneet vapautuksen sairaankuljetuksesta, mutta perinne on vähitellen murtumassa.

Myös kiireellinen sairaankuljetus, mitä lakisääteinen kohteenmäärittely ei sisällä lainkaan, kuuluu palolaitosten toimintaan varsinkin isoissa kaupungeissa. Hälytysmääriä tarkastelemalla voidaan palomiestoiminnalle jo 1970-luvulla muodostaa yhteiskunnallisesta työn kohteesta poikkeava työn kohde. Kun Vaasan pelastuslaitoksella 70-luvulla hälytystehtävien kokonaismäärä jaetaan vuoden jokaiselle vuorokaudelle, tulee keskimäärin yhden vuorokauden hälytyssaldoksi viisi tehtävää. Suhteutettaessa kaikkien tehtävien määrä palomiesten määrään saadaan yhden palomiehen tehtävämääräksi vuodessa keskimäärin 30 - 40 tehtävää. Hälytystehtävistä noin 80 prosenttia muodostui sairaankuljetuksesta, joten voidaan ajatella palomiestoiminnan kohteen muodostuvan

pääsääntöisesti muista kuin hälytysluonteisista tehtävistä ja hälytystehtävien kohdalla pääasiassa sairaankuljetuksesta. On huomioitava, että tulipalojen sammuttamistyötä ei hoida mikään muu instanssi kuin palolaitokset ja – kunnat (vpk), joten sammutustehtävien rooli on korostunut, vaikka tehtäviä sinällään ei ole paljon. Voidaan myös ajatella, että 70-luvulla palolaitoksilla vallitsi vahvempi työnjako nykypäivään verrattuna, jolloin työtehtävät vaihtelivat palomiesten kesken. Mielenkiintoista on se, kuinka suuren painoarvon muut kuin sairaankuljetustehtävät ovat saaneet ja kuinka pitkälle historiaan ajattelu on jäljitettävissä. (Mankkinen 2003, 26)

Palomiesten työn kuormittavuus on todettu monissa tutkimuksissa. Fyysinen kuormittavuus syntyy mm. raskaista, päällä olevista välineistä (savu- ja kaasusukellusvälineet painavat n. 30 kg) olosuhteista (kuumuus, korkeus, ahtaus, kaasut jne.) sekä tilanteiden nopeasta muuttumisesta ja palomiehen omasta arviointinopeudesta (vaaratilanteiden ennakointi, oma kestävyys). Psykkinen kuormittavuus syntyy mm. hälytysvalmiudessa olemisesta ja sen sietämisestä, tilanteiden ennakoimattomuudesta, katastrofitilanteiden kohtaamisesta, nopeatempoisuudesta ja tilanteiden nopeasta haltuunotosta ja arvioinnista. (emt. 2003, 30)

Palomiesyhteisö on asuinyhteisö ja formaali organisaatio. Asuinyhteisöllä tarkoitetaan pelastajien läheisiä ystävyys- ja sukulaisuussuhteita niin työssä kuin vapaa-aikana sekä epätyypillisiä työvuoroja, joiden seurauksena myös juhlapyhiä vietetään työn merkeissä. Valtaosassa Suomen palolaitoksista on käytössä 24-tunnin työvuorojärjestelmä, joten vuorokauden aikana sekä tehdään töitä yhdessä että asutaan ja eletään yhdessä. Palomiesyhteisö on tiivis ja yhteisön merkitystä kuvaa hyvin se, että palomiesten stressireaktioita on sanottu paremmin ennustavan sen, kuinka henkilö kokee pystyvänsä säilyttämään kasvonsa muiden silmissä kuin kohdatun tulipalon vaarallisuus Näin ollen palomiesyhteisössä ryhmä näyttäisikin olevan yksilöä tärkeämpi yksikkö. Paine yhtenäisyyteen tulee myös näkyväksi palomiesten suhtautumisessa erilaisuuteen. (emt. 2003, 31)

2.1.3. Palo- ja pelastuslainsäädännön muutos

Mankkinen (2003, 23-27) on tutkimuksessaan käyttänyt Tolpin määrittelyä kolmen sukupolven palolaeista. Ensimmäisen sukupolven palolaeiksi voidaan sanoa palolakeja, jotka on säädetty Suomen itsenäistymisestä aina 1970-luvulle mennessä. Lopullisesti ensimmäinen palolaki hyväksyttiin vasta vuonna 1933. Palolaki oli hyvin ajanmukainen ja säädettiin koskemaan koko valtakuntaa ja koski kaikkia tulipaloja (metsäpaloja ei enää eroteltu). Palotoimi määriteltiin

ensisijaisesti paikallishallinnon tehtäväksi. Palotoimesta tuli valtionhallinnon valvonnan alainen ja kunnan paloviranomaisiksi määrättiin palopäällikkö ja palolautakunta. Palolaki laajensi palotoimen tehtäväkenttää palonehkäisyyden, joka nyt tuli osaksi palotoimea. Lisäksi palopäällystön koulutus tuli valtion tehtäväksi. 1960-luvun uusi laki sisälsi palokuntien tehtäväkenttää koskevan periaatteellisen muutoksen. Laki määritteli, ettei palo- tai pelastustoimeen saanut liittää hälytysvalmiutta vaarantavia tehtäviä. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun lainsäädäntö liitti pelastustoimen palotoimen tehtäviin. Lisäksi määrättiin, että paloalan ylin valvonta siirtyi valtioneuvostolta sisäasiainministeriöön ja koulutus määrättiin kuuluvaksi valtiolle.

Toisen sukupolven palolakien kausi alkoi 1970-luvulla, joka oli palotoimessa erittäin vilkkaan kehittämisen aikaa. Pelastustoimi määrättiin palotoimen tehtäväksi vuoden 1975 palo- ja pelastustoimilaissa. Perusteluina olivat pelastustehtävien määrällinen lisääntyminen sekä tehtävien sopiminen hyvin jo olemassa olevan organisaation hoidettavaksi. Pelastustoimella tarkoitettiin sellaisia räjähdysonnettomuuksia, öljyvahinkoja, liikenneonnettomuuksia, kaasu- ja nestevuotoja sekä luonnononnettomuuksia, joista oli tarkoituksenmukaista huolehtia kunnan palolaitoksen toimesta. Lakiin sisältyi sisäasiainministeriön laatima valtakunnallinen yleissuunnitelma, jossa määriteltiin palo- ja pelastustoimen kehittämisen suuntaviivat seuraavaksi viideksi vuodeksi. Suunnittelujärjestelmän luomista pidettiin uuden lain kattavimpana antina. Laki määräsi kunnallisten hälytyskeskusten korvaamisesta aluehälytyskeskuksilla. Kuntatasolla oli oleellisimpana muutoksena kansalaisvelvollisuuteen perustuvien yleisten palokuntien lakkauttaminen tehtävien monimutkaistumisen ja alhaisen motivaation vuoksi.

Vuonna 1999 säädettiin pelastustoimilaki, jossa lain soveltamisalaksi kirjattiin tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisy, jollei muussa laissa tai asetuksessa toisin säädetä. Pelastustoimen ennaltaehkäisevän työn kohde laajeni laissa kattamaan tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisyn. Ennaltaehkäisyn määrittellään siis koskevan kaikkia onnettomuuksia, ellei niitä ole erikseen säädetty muiden viranomaisien hoidettavaksi. Laissa korostettiin myös kansalaisten omia valmiuksia ja vastuita onnettomuuksien ehkäisyssä. Suunnittelun perusteeksi määriteltiin laissa alueelliset riskit ja näiden pohjalta laaditut päätökset palvelutasosta.

Vuonna 2003 tehty uusi pelastuslaki uudisti pelastustoimen uutta alueellista toimintamallia vastaavaksi. Hätäkeskuslain muutoksella saatettiin pelastustoimi, poliisitoimi sekä sosiaali- ja terveystoimi yhteisen hätäkeskusjärjestelmän piiriin. Pelastustoimilaissa pelastustoimen palvelujen tuottajaksi määriteltiin alueen pelastustoimi, jonka vastuulle siirrettiin kaikki pelastustoimilaissa

kunnan vastuulle säädetyt tehtävät ja vastuut. Laissa korostetaan alueen pelastustoimen yhteensovittamisvelvoitetta sekä asiantuntijaroolia suhteessa muihin viranomaisiin. (Mankkinen 2003, 23–27)

2.1.4. Palomiestyön murros

Ennen paloalan oppilaitosten perustamista hankittiin perustaidot alalle toimimalla muissa ammateissa. Vielä 70-luvulla ylioppilasta pidettiin liian koulutettuna palomieheksi, koska työssä ei tarvita teoreettisia tietoja. Tällä hetkellä pelastustoimen miehistön ammatillinen peruskoulutus kestää kolme lukukautta ja tänä aikana suoritetaan pelastajan tutkinto. Se antaa kelpoisuuden päätoimisiin palo- ja pelastustoimen miehistötason, kuten palomiehen, palomies-sairaankuljettajan, pelastusmiehen ja pelastajan, virkoihin. Kurssiin sisältyy sekä teoria- että käytännön aineita. (Mankkinen 2003, 27–28)

Käytännössä koulutus on muuttunut alle sukupolvessa kansakoulupohjaisista kursseista ammattikorkeakoulutasoiseksi koulutukseksi. Palolaitoksissa tilanne näkyy suurina koulutuseroina: pitkän linjan kulkeneet sijoittuvat hierarkian yläpäähän usein heikommalla koulutus pohjalla kuin alalle viime vuosina rekrytoituneet nuoremmat, jotka sijoittuvat hierarkian pohjimmaisiksi. Perinteisesti paloalan virka- ja koulutusjärjestelmä on perustunut etenemiseen pitkän linjan mukaan, jossa virkahierarkiassa alhaalta ylöspäin noustaessa käydään kaikki portaavat läpi. Kullekin virkapaikalle pääsy on kuitenkin edellyttänyt tutkinnon suorittamista. (emt. 2003, 28)

Palomiehen työn sisällön laajeneminen alkoi 1970-luvulla, jolloin palo- ja pelastustoimilaki määritteli pelastustoimen palotoimen hoidettavaksi. Nykyään palomiehen tehtävät jakautuvat hälytystehtäviin ja hälytysvalmiuden ylläpitotehtäviin sekä muihin ei-hälytysluonteisiin avunantotehtäviin. Koko palomiestyön painopiste on yhä enenevässä määrin muuttumassa toiminnallisesta, jossa painopiste on reagoivuudessa ja fyysisyydessä, kohti ennaltaehkäisevyyttä, jossa painopiste on suunnitelmallisuudessa ja vuorovaikutteisuuksessa. Vakinaisista palokunnista 47 hoitaa myös kunnan sairaankuljetustoimintaa. Kehitys on ollut erityisen nopeaa juuri sairaankuljetuksessa, jossa 1990-luvulta lähtien alettu korostaa potilaan hoitamista kohteessa. Sairaankuljetus on siis alkanut muuttua yhä enemmän ensihoidoksi, kun taas aikaisemmin palomiesten tehtävänä oli kuljettaa potilas mahdollisimman nopeasti sairaalaan. Toisaalta on nähtävissä, kuinka uusien ammattiryhmien (lääkintäesimiehet, sairaanhoitajat) tulo muuttaa palomiehen työnkuvaa yhä enemmän rutiinitehtävien suuntaan. Samoin väestön ikääntyminen,

asiakaskunnan muuttuminen ja tiettyjen tehtävätyyppien (siirtokuljetukset) yleistyminen voivat suunnata palomiesten työn sisältöä ensihoidosta kohti perinteisempiä kuljetustehtäviä. (emt. 2003, 32–33)

2.2. SATAKUNNAN PELASTUSLAITOS

Satakunnan pelastuslaitoksen tehtävänä on tarjota Satakunnan maakunnan kunnille pelastustoimilaisissa ja yhteistoimintasopimuksessa mainitut palvelut. Ydintarkoituksena on vastata pelastustoiminnasta sekä osaltaan onnettomuuksien ehkäisystä ja väestönsuojelusta Satakunnan alueella. Pelastuslaitoksen arvoiksi on määritelty: asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus, luotettavuus, tehokkuus sekä yhteisöllisyys. (Satakunnan pelastuslaitos 2006, 5)

Pelastuslaitoksen yleistä hallintoa hoitavat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, pelastustoimen neuvottelukunta sekä pelastusjohtaja. Pelastustoimen neuvottelukunnassa on edustaja jokaisesta jäsenkunnasta. Neuvottelukunta asetetaan valtuustokaudeksi kerrallaan siten, että kunnat nimeävät yhden jäsenen ja hänelle varajäsenen. (emt. 2003)

Satakunnan pelastuslaitoksen toiminta jakautuu ylimpään johtoon, toimialueisiin ja paloasemiin. Ylin johto muodostaa kehittämis- ja hallintoyksikön, jota johtaa pelastusjohtaja. Toimialueita on neljä: Porin, Rauman, Pohjois-Satakunnan sekä Kaakkois-Satakunnan alueet. Aluepalopäälliköt johtavat näiden alueiden toimintaa ja palopäällystö sekä paloasemat ovat aluepalopäällikköiden alaisuudessa. Toiminnan perusyksikkö on paloasema, joita on 51. Yhdeksällä asemalla on päätoimista henkilöstöä hälytysvalmiudessa ja 50 asemalla toimii sopimuspalokunta.

Kehittämis- ja hallintoyksikköön kuuluu kuusi päällikköhenkilöä ja lisäksi huolto- ja toimistohenkilöitä. Porin toimialueella on 10 päällystöhenkilöä, kuusi alipäällystöhenkilöä (esimiehet), 101 miehistöhenkilöä, sekä lisäksi huolto- ja toimistohenkilöitä. Rauman toimialueella on 14 päällystöhenkilöä, neljä alipäällystöhenkilöä, 40 miehistöön kuuluvaa sekä myös huolto- ja toimistohenkilöitä. Pohjois-Satakunnan toimialueella on 9,5 päällystöhenkilöä ja 15 miehistöhenkilöä ja Kaakkois-Satakunnan toimialueella kahdeksan päällystöhenkilöä ja 21 miehistöhenkilöä. Lisäksi molemmilla alueilla on huolto- ja toimistohenkilöitä. Esimiehiä ei näillä alueilla ole. (emt. 2007, 1)

2.2.1. Satakunnan pelastuslaitoksen henkilöstöpolitiikka

Satakunnan pelastustoimi pyrkii kehittymään houkuttelevaksi ja hyväksi työnantajaksi siten, että palkka olisi toissijainen motiivi henkilöstön pelastuslaitoksen palvelukseen hakeutumiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. haasteellisia työtehtäviä, osaamisen kehittämiseen panostamista, joustavaa urakiertoa sekä työelämän hyvien käytäntöjen soveltamista. (Satakunnan pelastuslaitos 2007, 2)

Pelastuslaitoksen henkilöstö on aiempaa ikääntyneempää ja tehtyjen arvioiden mukaan keski-ikä nousee vuoteen 2015 saakka. Jo nyt on keski-ikä liian korkea ja toimintakyky riittämätön tehtäviin nähden. On fysiologisesti mahdotonta, että palomiestehtävissä olevat henkilöt selviytyisivät niissä tehtävissä eläkeikään saakka. Pelastuslaitoksen on luotava ja ylläpidettävä muita työtehtäviä, joihin nämä henkilöt voivat tarkoituksenmukaisesti halutessaan siirtyä. Nykymuotoisella pelastuslaitoksella on kuitenkin hyvin rajalliset mahdollisuudet osoittaa mielekkäitä muita työtehtäviä palomiestehtävissä toimiville. Kehitys edellyttää toimialan laajennusta pelastustointia lähellä oleviin toimintoihin ja henkilöstön työllistämistä niissä tehtävissä. Pelastuslaitoksen ei kuitenkaan ole tarkoitus aloittaa uusia toimia, elleivät ne ole lakisääteisiä tehtäviä tai tuota aiheuttamia kustannuksia täysmääräisesti. Uusien toimintojen rahoituksen tulee perustua muuhun kuin pelastustoimen perinteiseen kuntarahoitukseen. Arvioitaessa uusien toimintojen mielekkyyttä on otettava huomioon kokonaisuus, jossa merkittäviä tekijöitä ovat synergiahyödyt ja ikääntyvän henkilöstön työllistymismahdollisuudet. (emt. 2007, 4-5)

2.2.2. Pelastuslaitoksen henkilöstötoimien peruseriaatteet

1. Tehtäväkiertoa tulee kehittää siten, että henkilöille on riittävästi mahdollisuuksia oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen ja syventämiseen. Toisaalta pelastuslaitoksella tulisi olla mahdollisuus hyödyntää eri henkilöiden resursseja erilaisten hankkeiden ja tehtävien toteutuksessa.
2. Ikäjohtamisen mahdollisuuksien ja hyvien käytäntöjen hyödyntäminen on pelastuslaitoksessa erittäin merkitsevää, sillä tarve on suuri. Ikäjohtamisen merkitystä lisää pelastustoimen kasvava työvoimapula.

3. Osaamisen kehittäminen on pelastustoimen merkittävimpiä haasteita. Osaaminen on menestyvien organisaatioiden keskeinen peruspilari. Valitettavasti pelastustoimen koulutusjärjestelmä on perinteisesti ollut varsin vaatimaton.

4. Pelastuslaitos suhtautuu ostopalveluihin ja ulkoistamiseen varauksella. Viranomaistoimintojen luonne ei sovellu ulkoistettavaksi liiketaloudellisesti toimivaan yhtiöön. Pelastuslaitoksen tulee saattaa oman toimintansa eri osatekijät kilpailukykyisiksi.

5. Palkkarakenteen eri osioiden tulee olla tasapainossa. Eri tehtävien palkka tulee olla tasapainossa tehtävän vaativuuden kanssa.

6. Työhyvinvointia ylläpitäviä ja kehittäviä toimenpiteitä tulee mahdollisuuksien mukaan toteuttaa. Näillä on palkkaakin suurempi vaikutus työtuloksiin ja – viihtyvyyteen. (Satakunnan pelastustoimi 2007, 5-6)

2.2.3. Palomiesten työkyvyn testaus Satakunnan pelastuslaitoksella

Satakunnan pelastuslaitoksella seurataan työntekijöiden työkykyä sekä määräaikaikaisilla testeillä että terveys- ja lääkärintarkastuksilla. Tarkoituksena on myös seurata terveyden ja työkyvyn kehittymistä sekä auttaa arvioimaan työkykyisyyttä ja työssä selviytymistä. Savusukelluskelpoisuuden osoittava palomiehen työkykytesti on pakollinen kaikille miehistöön ja alipäällystöön (esimiehet) kuuluville alle 55-vuotiaille. Savusukelluskelpoisuutta ei vaadita 55 vuotta täyttäneiltä, mutta jos yli 55-vuotias haluaa savusukeltaa, on toimintakykytesti suoritettava. Operatiivisen päällistyön ja 55 vuotta täyttäneiden miehistön jäsenten on suoritettava toimintakykytesti ilman aikarajaa. Tämä antaa oikeuden käyttää paineilmalaitteita, mutta ei savusukeltaa. (Satakunnan pelastuslaitos 2007, 1)

Työkykytesti suoritetaan savusukellusohjeen A.69 mukaisesti. Testaus koostuu lihaskuntotestistä sekä toimintakykytestistä ja suoritetaan pelastuslaitoksen henkilöstöstä koulutettujen testaajien valvomina. Työterveyshuolto opastaa ja neuvoo testattavien fyysisen kunnon ylläpitoa, lihashuoltoa sekä työssä tarvittavien ominaisuuksien, esim. ketteryuden ja tasapainon kehittämistä. Jokaisella toimialueella on neljä testaajaa sekä pelastuslaitoksella on nimettynä testaustoiminnasta vastaava.

Jokaisesta testattavasta työntekijästä pidetään henkilökohtaista seurantakorttia, joka on henkilötietosuojalain alainen. (emt. 2007, 2)

Testauksen jälkeen työntekijä menee terveys- ja lääkärintarkastukseen, joka pitää sisällään Porin kaupungin ja työterveyshuollon kanssa sovitun suunnitelman mukaiset tarkastukset palo- ja pelastushenkilöstölle. Lääkärintarkastuksessa annetaan työntekijälle lausunto hänen työkykyisyydestään. Testausten ja tarkistuksen tulokset annetaan henkilölle sekä suullisesti että kirjallisesti. Yhteenvedot testatuista annetaan paloasemien henkilöstöstä vastaavan tietoon, joka huolehtii, että työvuoroissa esimiehet huomioivat henkilöiden kelpoisuudet. Työntekijällä on oikeus käydä lääkärintarkastuksessa ennen testejä, jos hän tuntee sen tarpeelliseksi oman terveydentilansa johdosta. Työnantajalla on myös oikeus määrätä työntekijä lääkärintarkastukseen ennen testausta, jos se siihen on tarvetta. Työterveyshuollolla on velvollisuus kutsua työntekijä tarkastukseen ennen testausta, jos se omien arvioidensa mukaan on turvallisen testauksen edellytys. (emt. 2007, 1-2)

Hyväksytyyn testituloksen saaneet jatkavat normaalisti työvuoroissaan, mutta jos testitulokset hylätään, aloitetaan tuloksen johtaneiden syiden selvittely. Jos hylkäys johtuu tilapäisestä fyysisestä esteestä, toimintakykyä rajoittavasta sairaudesta tai vammasta, hoidetaan se lääkärin tai työterveyshuollon lausunnon mukaisesti. Jos taas hylätty tulos johtuu huonosta fyysisestä kunnosta, henkilöä kehoitetaan kohottamaan kuntoaan työterveyshuollon ja työnantajan laatimalla henkilökohtaisella kolmen kuukauden kuntoiluohjelmalla. Ellei työntekijä osoita halukkuutta selvittää testejä, on häntä motivoitava ja kannustettava hyväksytyyn tuloksen saavuttamiseksi. Hylätyn tuloksen jälkeen työntekijä testataan uudelleen kolmen kuukauden kuluttua. Jos hylkäys johtuu pysyvästä fyysisestä esteestä, neuvotellaan jatkotoimista työntekijän, luottamusmiehen, työterveyshuollon ja paloaseman johdon kanssa. Mahdollisen kuntoutuksen jälkeen suoritetaan uusintatesti kolmen kuukauden kuluessa. (emt. 2007, 3)

Hylätyn testituloksen jälkeen toimivat työntekijät kuntoutusjakson ajan omassa työvuorossaan kuten ennen testausta. Jos uusintatestin jälkeen työntekijä todetaan työkykyiseksi, jatkaa hän työvuorossa normaalisti. Jos uusintatesti hylätään, verrataan testitulosta edelliseen testitulokseen. Mikäli tulos on parantunut, henkilö jatkaa kuntoilun tehokuurilla edelleen omassa työvuorossaan. Ellei tulokset ole parantuneet, työntekijä voidaan siirtää päivävuoroon. Häneltä edellytetään työkykyisyyden saavuttamista kolmen kuukauden kuluttua suoritettavassa testissä. Mikäli toinenkin uusintatesti hylätään, määritellään työntekijälle uudet tehtävät pelastuslaitoksen sisällä. Jos

työntekijä osoittaa työkykyisyyttä ja savusukelluskelpoisuutta päivävuoro- ja kuntoutusjakson jälkeen, voi hän palata työvuoroon omiin tehtäviinsä. (emt. 2007, 3)

Esimiehillä on valvontavelvollisuus harjoittelumahdollisuuksien tasapuolisuudesta ja harjoittelun noudattamisesta työvuoroissa. Työntekijöiden on myös ymmärrettävä oma vastuunsa hyvän fyysisen kunnon ylläpidosta. Työkykyä testattaessa ja tuloksia arvioitaessa on työntekijöitä kohdeltava kokonaisvaltaisesti hänen terveydentilansa ja elämäntilanteensa huomioiden. Tavoitteena on hyvän terveyden ja fyysisen kunnon, sekä terveellisten elämäntapojen ansiosta turvata henkilökunnan työssä selviytymistä sekä samalla parantaa pelastuslaitoksen toimintakykyä. (emt. 2007, 4)

3. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEITA

Henkilöstöjohtamisen tavoite on selkeä. Jokaisen organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään heitä organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä, palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista sekä kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2003, 14)

Strömmerin (2003) mukaan henkilöjohtamisen tulee viedä organisaatiota kohti asetettua visiota. Pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, että valittua strategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä oikeanlainen joukko ihmisiä. Strategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla.

Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä roolia ovat:

1. Strateginen henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöt toimivat yrityksen strategisen johtamisen tukijoukkona henkilöstöjohtamisen alueella. He mahdollistavat tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriin ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä.
2. Yrityksen infrastruktuurin johtamisella luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii.
3. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat jokapäiväistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Tämä on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista.
4. Uudistuminen ja muutoksen johtaminen sisältävät organisaatiokulttuurin muuttamisen sekä muutoksen sujuvuuden ja nopeuden kehittämisen. Henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevät ovat muutosagentteja, joiden tehtäviin kuuluu arvioida muutostarpeita ja luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Strömmer 2003, 13–16)

3.1. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata toiminnan tuloksellisuuden. Organisaatioiden kulttuuria olisi kyettävä kehittämään sellaiseksi, että siellä työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen olisi arvo, johon kannustettaisiin jokaista työntekijää myös oma-aloitteisesti. Suomessa työn rasiustilastojen johdossa ovat kunnalliset alat. (Strömmer 2003, 292)

Kuntatyö 2010-tutkimuksen avulla seurataan kuntatyöntekijöiden hyvinvointia ja kuntien työhyvinvointia edistävää toimintaa. Hankkeessa tuotetaan tutkimustietoa, joka lisää ymmärrystä työssä jatkamiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen ensimmäinen aineisto kerättiin vuonna 2003. Tulokset osoittivat, että työhyvinvointitoiminnan terävimpään kärkeen kuuluvissa kunnissa työyhteisön ja organisaation kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden käyttö on ollut laajaa. Yhteistyön parantaminen ja lisääminen, tiimityön kehittäminen, työn tavoitteiden selkeyttäminen ja johtamisen sekä esimiestyön kehittäminen ovat olleet merkittävässä roolissa. Myös vuorovaikutustaitojen kehittämiseen oli panostettu. (Kauppinen & Utriainen 2004, 233-240)

Koivuniemi on väitöskirjassaan pyrkinyt muodostamaan kokonaisnäkemyksen kuntatyöntekijöiden työhön liittyvistä kokemuksista ja luomaan viitekehyksen henkilöstötyön, osaamisen johtamisen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämisen suunnittelulle. Henkilöstön keski-ikä on korkea ja siksi työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on lisääntymässä. Tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtamisessa esimiestaidot (leadership) ovat ratkaisevia. (Koivuniemi 2004, 196, 203)

Tulevaisuus tuo mukanaan uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle. Koska ympäristöä leimaa voimakas kansainvälistyminen ja tietoteknistyminen, muuttuvat organisaatiot joustaviksi, verkostomaisiksi rakenteiksi. Työ on muuttunut ajattelu- ja vuorovaikutustyöksi, jota tehdään uuden tekniikan avulla kansainvälisessä ympäristössä. Työyhteisöjen henkilöstöresursseja on leikattu ja monet ikääntyvät työntekijät haikailevat eläkkeelle. Samalla nuorten työt ovat muuttuneet tilapäistöiksi. Yli puolella työssä käyvästä väestöstä on työuupumuksen oireita. Työvoima on entistä vanhempaa ja suuret ikäluokat jättävät työvoimaan iso loven lähtiessään eläkkeelle. Jo kauan on pyritty siirtämään väestön keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää myöhemmäksi. Työpaikoilla esiintyy piiloista ikäsyrrjintää melko runsaasti ja tämä houkuttelee ihmisiä pois työelämästä. Hyvän johtamisen on todettu olevan tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Johtamiselle on kasautunut paljon paineita. Globaali talous vaatii toiminnan kannattavuutta, tehokkuutta ja uusia innovaatioita.

Organisaatiot kilpailevat aineettomalla osaamispääomalla, jota on vain ihmisillä varastoituneena organisaation kulttuuriin. Johtaminen on osa aineetonta pääomaa. Samalla sen vastuulla on ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin sekä organisaation kulttuurin kehittäminen. Tämä ei ole helppo tehtävä ikääntyvän väestön ja suuren työkuorman alle uupuvan henkilöstön kanssa. (Juuti & Vuorela 2002, 5-11)

Muutos jää pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee tapa jolla toimitaan. Ennen kuin uudet toimintamallit ovat juurtuneet sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, ovat ne vaarassa unohtua heti kun muutoshankkeeseen liittyvät paineet hellittävät. (Kotter 1996, 12) Tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Mikäli työyhteisön kulttuuri vaalii samanlaisuutta, edellyttää tasapäisyyttä ja yhteisiä toimintamalleja, ei luovuus pääse esille. Hyvässä tunneilmapiirissä käydyistä keskusteluista jää osallistujille inhimillisyyttä korostava hyvä olo. (Juuti & Vuorela 2002, 39)

3.2. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

Monimuotoisuus (*diversity*) viittaa yksilön ominaisuuksiin, jotka muotoilevat identiteettiä ja vaikuttavat kokemuksiin, joita henkilöt kokevat yhteisössä. Työyhteisön monimuotoisuus voi olla vahvuus tai ongelma. Monimuotoisuuden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää tämän päivän johtajille, koska monimuotoisuus lisääntyy organisaatioissa. (Certo 1997, 565) Lisääntyvä monimuotoisuus merkitsee useampia valintamahdollisuuksia organisaatioiden johtamiselle ja sosiaalisille suhteille. Samalla se merkitsee sitä, että valinnat tulee tehdä älykkäästi ja vastuullisesti. (Flood & Romm 1996, 9)

3.2.1. Mitä tarkoitetaan monimuotoisuuden johtamisella?

Monimuotoisuuden johtamisen (*diversity management*) juuret ovat Yhdysvalloissa. Sen taustajajatuksena on henkilöstöhallinnon kehittäminen monimuotoisen henkilöstön mukanaan tuomien mahdollisuuksien tai uhkien näkökulmasta. Kulttuurierot voivat pahimmillaan rapauttaa yhteisöjen harmoniaa ja heikentää toimintamahdollisuuksia, joten täytyy kiinnittää huomiota siihen, miten monimuotoisuuden kanssa toimitaan. Henkilöstöjohtamisen luonne riippuu paitsi yrityksen toimintakulttuurista myös laajemmasta kulttuurisesta kontekstista. Erilaiset kulttuuriset oletukset tekevät henkilöstöjohtamisen käytännöistä kulttuurisidonnaisia. (Richardson 2005, 63–67) Yksilön kannalta kulttuurinen monimuotoisuus vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat ja tuntevat. Lopulta ajatukset ja tunteukset muuttuvat havaittavaksi käyttäytymiseksi. (Schuler Jackson & Luo 2004, 127)

Euroopassa monimuotoisuuden johtamista on tutkittu lähinnä etelän, pohjoisen, idän ja lännen erojen ja yhtäläisyyksien tutkimisena. Tutkimuksen tavoitteena on ollut mm. tuottaa yhteinen eurooppalainen johtamisjärjestelmä, joka pystyisi kilpailemaan amerikkalaisen ja japanilaisen johtamisjärjestelmän kanssa. (Lessem & Neubauer 1994) Vertailtaessa Euroopan johtamisjärjestelmiä Yhdysvaltojen ja Japanin kanssa on havaittu, että Euroopassa on omia johtamisfilosofioita, rakenteita ja käytäntöjä, mutta yhteisiäkin piirteitä löytyy. Jatkossa kehitys on kuitenkin viemässä kohti globaalisesti yhdenmukaisempia johtamisjärjestelmiä. Tulevaisuudessa onkin tärkeää, että monimuotoisuutta ymmärretään, kunnioitetaan ja pystytään näkemään se voimavarana. (Calori & De Woot 1994, 10)

Monimuotoisuuden johtaminen keskittyy toimintakulttuuriin ja ympäristöön. Sen tavoitteena on toimintaympäristö, jossa erilaisuutta arvostetaan ja jossa jokainen yksilö voi maksimoida edistymisensä ja työpanoksensa. Monimuotoisuuden johtaminen tähtää koko organisaation asenneilmapiirin muuttamiseen. Sillä voidaan sanoa olevan kaksi perustehtävää, sisäinen ja ulkoinen. Sisäisesti se keskittyy edistämään työpaikan ilmapiiriä, jossa kaikki tuntevat itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi yhteiseen päämäärään pyrittäessä. Ulkoisesti se tarkoittaa organisaation joustavuutta ja valppautta laajemmassa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nähden sekä kykyä vastata näihin. (Richardson 2005, 69–71)

Monimuotoisuuden johtamista tutkittaessa on kiinnitetty huomiota esim. naisiin, vähemmistöihin, työrajoitteisiin ja ikääntyviin työntekijöihin. Tässä tutkielmassa keskitytään ikääntyviin työntekijöihin, koska he ovat merkittävä ja arvokas voimavara tämän päivän työelämässä. Olisikin tärkeää löytää keinoja, joilla kokeneempien työntekijöiden tiedot ja taidot olisivat tulevaisuudessakin organisaatioiden käytössä. Organisaatiossa täytyykin panostaa työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä uuden oppimiseen myös uran loppuvaiheessa. (Certo 1997, 573)

3.2.2. Lähestymistapoja monimuotoisuuden johtamiseen

Monimuotoisuuden johtamista voidaan Richardson (2005) mukaan tarkastella 1. syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, 2. erilaisuus voidaan nähdä rikkautena ja voimavarana sekä 3. kulttuurisen oppimisen näkökulmasta.

Syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden näkökulman juuret ovat käsityksessä, jonka mukaan ennakkoluulot ja syrjintä ovat estäneet joidenkin väestönosien etenemistä niin työorganisaatioissa kuin yhteiskunnassakin. Oikeudenmukaisuuden taustalla on halu varmistaa, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti eikä kenellekään anneta etulyöntiasemaa toisiin nähden. Ihmiset ovat yhdenmukaisia, eikä etninen taustan, sukupuolen tms. saa antaa vaikuttaa asioihin.

Erilaisuuden näkeminen voimavarana ja rikkautena lähtee siitä, että kulttuurisesti monimuotoistuvassa maailmassa organisaatioilla, erityisesti yrityksillä, on taloudellisia intressejä monimuotoisuutta kohtaan. Kulttuurisen monimuotoisuuden tarpeellisuuden korostaminen voi auttaa yrityksiä houkuttelemaan ja palvelemaan asiakkaita paremmin kuin homogeeninen yritys.

Vaarana kuitenkin on, ettei osata hyödyntää totutusta poikkeavaa osaamista, vaan poikkeavat näkökulmat jäävät marginaaliseen asemaan.

Kulttuurisen oppimisen näkökulmaa käyttävä organisaatio edistää mahdollisuuksien tasa-arvoa sekä huomioi ja arvostaa erilaisuutta. Siinä myös rohkaistaan prosesseihin, joissa kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kokemuksista opitaan. Lähestymistavan etuja ovat mm. aito sitoutuminen erilaisten työtapojen sallimiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä avoimuuden kulttuuri, jossa rohkaistaan työntekijöitä mielipiteiden vaihtoon ja kulttuurisen taustaan liittyvän kokemuksen hyödyntämiseen. Johdolla on oltava valmius tunnustaa, että tähän liittyvä oppimis- ja muutosprosessi ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii pitkäjännitteisyyttä ja kärsivällisyyttä. (Richardson 2005, 70–71)

3.2.3. Monimuotoisuuden johtamisella erilaisuuden johtamiseen

Suomessakin tulisi yhä lisääntyvässä määrin ymmärtää, että työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä, joiden erilaisuus tulisi hyväksyä ja hyödyntää. Aluksi erilaisuuden johtamisessa käytettiin työkaluina lakiin perustuvia toimintaohjelmia kuten tasa-arvosuunnitelmia. Nyt näkökulma on laajentunut ja tasa-arvopyrkimysten ohella tunnistetaan haasteet, jotka syntyvät kokeneiden työntekijöiden ja nuorten osajien toiminnasta samassa työyhteisössä ja ikääntyvien työntekijöiden varhaisesta eläkkeelle siirtymisestä. Lainsäädäntö ja määrälliset tavoitteet eivät yksin riitä. Niiden rinnalle tarvitaan laadullisia toimenpiteitä, joiden avulla saadaan aikaan muutoksia työkäytännöissä, prosesseissa ja rakenteissa. (Työministeriö 2003, 41–43)

Uudessa johtamiskirjallisuudessa käsitteet erilaisuuden arvostaminen ja erilaisuuden johtaminen ovat olleet aktiivisen keskustelun ja tutkimuksen kohteena. Niissä on korostettu erilaisiin inhimillisiin resursseihin liittyviä voimavaroja, mikä ei kuitenkaan tarkoita näiden moninaisuuden ulottuvuuksien näkemistä kaavamaisesti. Erilaisuuden johtamiseen nähdään sekä eettiset perustelut että sen tuottama hyöty organisaation hyvinvoinnille ja menestymiselle. (Kauppinen & Toivanen 2002, 257)

Erilaisuuden johtaminen on kykyä saada ihmiset toimimaan yhteistyössä. Tärkeää on yksilöiden ja ryhmän oman työskentelytavan ja ajatusten oivaltaminen sekä kaiken nivominen yhteen innovatiiviseksi toiminnaksi. Haasteena on tunnistaa eri ryhmien vahvuudet ja puutteet ja pyrkimyksenä luoda työympäristö, jossa kaikkia työntekijöitä arvostetaan. Erilaisuuden

hyväksyminen ja hyödyntäminen edellyttää panostusta työyhteisön vuorovaikutuksen lisäämiseen erilaisten ihmisten ja eri ryhmien välillä. Erilaisuuden johtamisessa korostuu valtuuttava ja valmentava johtamisote sekä yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen. Kun tiedot ja taidot pystytään nivomaan yhteiseksi toiminnaksi, tiedonkulku laajentuu ja varmistuu. Se puolestaan parantaa palvelun laatua ja tuo tulosta. (Työministeriö 2003, 41–43)

3.2.4. Monimuotoisuuden johtaminen ja tasa-arvo

Tasa-arvo on yksi laadukkaan työpaikan kriteereistä. Tasa-arvoinen työyhteisö kohtelee jäseniään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Se ei tarkoita ihmisten tasapäistävää kohtelua, vaan ihmisten erilaisuuden huomioivaa oikeudenmukaista kohtelua. Tasa-arvolla on todettu olevan myönteinen vaikutus työmotivaatioon, työyhteisön innovatiivisuuteen ja luovuuteen sekä yrityskuvaan. (Kauppinen & Toivanen 2002, 256)

Suomi on pärjännyt hyvin kansainvälisissä tasa-arvotutkimuksissa, joissa on tarkasteltu tasa-arvoa yksilö- ja organisaatiotasolla. Suomalainen työkuulttuuri on osallistuvampi, keskustelelevampi ja työntekijöiden on helpompi lähestyä esimiehiään kuin EU:ssa keskimäärin. Kuitenkin eriarvoisuuteen ja tasa-arvon puutteeseen liittyvät ongelmat ovat tuttuja suomalaisillakin työpaikoilla. Nämä ongelmat ovat osasyynä siihen, että ikääntyvien ihmisten osallistuminen työelämään on erityisen paljon vähentynyt Suomessa. (emt. 2002, 261)

Ikääntyvien ihmisten vieroksuntaan liittyy eri-ikäisiä työntekijöitä koskevat kulttuuriset mielikuvat ja mallit. Nuorten ajatellaan luovan jotain uutta ja raikasta työhön ja työpaikalle, kun taas vanhempien saatetaan olevan jämähtäneitä vanhoihin tapoihin ja tottumuksiin. Nuoret saattavat näyttäytyä työnantajan näkökulmasta helpompina, työnantajan vaatimukseen mukautuvina ja helposti muokattavina työntekijöinä, koska he eivät ole vähäisen kokemuksen vuoksi urautuneet ja juuttuneet tiettyihin ajattelumalleihin. Lisäksi he ovat paremmin koulutettuja, kansainvälistyneempiä ja heidän fyysinen toimintakykynsä on parempi. Iäkkäillä taas on hyvä tuntemus organisaatiosta, asiakkaista ja näiden toimintatavoista, korkea työmotivaatio sekä kokemusta ja viisautta. Organisaation kannalta lopputulos on varmasti paras, jos organisaation monimuotoisuus ja erilainen osaaminen ja kokemustieto saadaan yhdistettyä. (emt. 2002, 267)

Työyhteisön tasa-arvossa ja oikeudenmukaisuudessa on kysymys tasapuolisten mahdollisuuksien luomisesta miehille ja naisille sekä työyhteisöjen eritaustaisille ja eri-ikäisille jäsenille. Hyviin tuloksiin päästään arvojen, asenteiden sekä työpaikkojen arkikäytäntöjen muutoksilla. Tasa-arvoinen työyhteisö on henkilöstön hyvinvoinnin edellytys. (emt. 2002, 271–275) Sippola (2002, 80–81) on tutkimuksessaan havainnut, että monimuotoisuus vaikuttaa koko henkilöstöjohtamisen alueeseen. Johtamisessa korostuu työyhteisön tasa-arvoisuus ja henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu, jotka ovat myös pohjana monimuotoisuusstrategian luomiselle tai edistämiseksi. Tärkeää on, että organisaation missiossa otetaan kanta monimuotoisuuteen sitoutumiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen. Jokaisen, jota se koskettaa tulee myös ymmärtää monimuotoisuuden merkityksen. Tasa-arvon toteutuminen edellyttää organisaatiolta sopeutumista, muutosvalmiutta ja kaikkia työntekijöitä motivoivaa ilmapiiriä sekä uusia toimintatapoja.

3.3. IKÄJOHTAMINEN

Kansallisessa ikäohjelmassa (v. 1998 – 2002) toteutettiin sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittama Ikäjohtamisen koulutushanke. Hankkeen tehtävänä oli tiedon tuottaminen, jalostaminen ja levittäminen ikäasioista. Tavoitteena oli saada johtajat oivaltamaan asian suuri merkitys niin kansallisella kuin yksittäisen yrityksen ja organisaation tasolla. Hankkeen pohjalta on kehitetty ikäjohtamisen visioita, strategioita sekä työkaluja johdon ja esimiesten käyttöön. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 201)

Ikäjohtamisessa törmäyvät toisiinsa yhteiskunnallinen, organisatorinen ja yksilöllinen taso. Yhteiskunnan kannalta ikäjohtamisen kysymys on ollut pääosin kansantaloudellinen: miten selvitä väestön ikääntymisen aiheuttamasta kansantaloudellisesta kuormituksesta. Organisaatiotasolla ikääntyminen tarjoaa sekä uhkia että mahdollisuuksia. Uhkana on osaamisen vaje, jos suuri osa avainhenkilöistä siirtyy samaan aikaan eläkkeelle. Mahdollisuus se on kokemuksen lisääntymisen ja inhimillisten voimavarojen entistä joustavamman käytön muodossa. Yksilötasolla ikääntymisessä kulminoituu se, mitä ihminen on saavuttanut elämänsä aikana. Ikääntyvän asema yhteiskunnassa tai organisaatiossa symboloi sitä, miten ihmisiin ylipäätään suhtaudutaan kulttuurissa. Ikäjohtamisen yhteiskunnallinen merkitys ei ole läheskään aina sopusoinnussa organisaation saati yksittäisen ihmisen kannalta. (Juuti 2001, 7)

3.3.1. Ikääntyvä työvoima

Elämme historiallisesti mielenkiintoista vaihetta, sillä työvoiman ikärakenteiden vanheneminen haastaa tulevaisuudessa hyvinvointimme perustan eli työnteen. Yli 50-vuotiaat seniorit muodostavat suurimman ja alle 25-vuotiaat nuoret pienimmän ikäryhmän työvoimassa ainakin vuoteen 2025 saakka. Kukaan ei ole ennen kokenut, kuinka työntekijöitä johdetaan niin että yritys säilyttää toimintakykynsä ja tietovarantonsa, kun lähes kaikki sen avainhenkilöt lähtevät eläkkeelle yhtä aikaa. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8) Suomessa nämä tulevat muutokset ovat huomattavan suuria voimakkaan syntyvyyden vaihtelun vuoksi. (Työturvallisuuskeskus 2000, 4)

Ikääntyminen tuo mukanaan monenlaisia muutoksia ja niiden vaikutukset näkyvät työelämässä. Yli 60-vuotiaiden osallistuminen työelämään on Suomessa vähäisempää kuin EU-maissa keskimäärin. Vain vajaat 10 prosenttia väestöstä jaksaa työelämässä yleiseen vanhuuseläkeikänsä saakka. Erääksi

syyksi tähän kehitykseen on todettu työelämää koskevien pelisääntöjen muuttumisen, kuten esim. erilaisten varhaiseläkkeiden käyttöönoton työn laadullisen kehittämisen sijasta 1970 – ja 1980 – luvuilla. Tämä oli historiallinen kehitysvaihe, jossa luotiin käyttäytymismalli, joka mahdollisti sosiaalisen vanhenemisen varhaistamisen suhteessa ikään. (Laitinen 1994, 128)

Ikääntyvien pysyminen työelämässä on merkittävä asia sekä yritykselle että koko kansantaloudelle. (Työturvallisuuskeskus 2000, 4). Keskeinen työllisyyden tukemisen haaste on ehkäistä ihmisten siirtymistä ennenaikaiselle eläkkeelle tai muuten pois työelämästä. (Työministeriö 2003, 41) Tutkittaessa ikään perustuvaa huoltosuhdetta (huollettavien 0 - 19 -vuotiaiden ja yli 60 -vuotiaiden määrä verrattuna työssä käyvien määrään) on voitu osoittaa Suomen huoltosuhteen olevan jyrkässä kasvussa. Huollettavien lukumäärä sataa työssäkäyvää kohden oli Suomessa 46 vuonna 1995 ja sen ennustetaan nousevan 66 huollettavaan vuonna 2025. Tämä edellyttää merkittävää työn tuottavuuden kasvua. (Ilmarinen 1999, 29–30)

Ikääntyvien työntekijöiden työkyvystä huolehtiminen edellyttää mm. panostusta henkilöstön koulutukseen, työssä oppimiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Suomessa koulutukselle asetettavat haasteet ovat suurempia kuin muualla, koska vanhempien ikäluokkien peruskoulutustaso on huonompi kuin muualla Euroopassa keskimäärin ja ero koulutettuihin nuoriin on jyrkkä. Henkilöstön kehittämisen lisäksi erittäin tärkeää on psykososiaalisen työympäristön kehittäminen. (Sallila 2000, 8)

3.3.2. Ikäjohtamisen määrittely

Kansallinen ikäohjelma määritteli ikäjohtamisen normaaliksi hyväksi henkilöstöjohtamiseksi, jonka lähtökohtana on organisaation oma strategia ja tavoitteena tasapainoinen, kestävä tuloksellisuus, jota tarkastellaan useista eri näkökulmista ja mitataan monipuolisilla mittareilla. Kestävän tuloksellisuuden varmistetaan henkilöstön jatkuvan kehittämisen korostamisella. Ikäjohtaja näkee henkilöstön organisaation keskeisenä menestystekijänä, jonka rekrytointiin, pitämiseen, osaamiseen, työmotivaatioon ja työkykyyn on määrätietoisesti panostettava. Hän arvostaa ihmisiä ainutkertaisina yksilöinä, korostaa tasa-arvoa ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta merkittävänä voimavarana.

Ikäjohtaminen voidaan myös määritellä työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamiseksi päivittäisjohtamisessa ja työskentely-ympäristössä sekä sellaisen työpaikkakulttuurin rakentamiseksi, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas. Ikäjohtaminen merkitsee syvällistä muutosta organisaatiossa. Se ei kohdistu pelkästään ikääntyneisiin tai ikääntyviin työntekijöihin vaan koko henkilöstöön. Se merkitsee johtamiskäytäntöjen ja asenneilmapiirin virittämistä sellaisiksi, että sekä varttuneen että nuorekin työntekijän elämäntilanteesta johtuvat erityistarpeet voidaan ottaa huomioon ja hyödyntää. (Ilmarinen, Lähtenmäki & Huuhtanen 2003, 8)

Ikäjohtamisessa täytyy aina muistaa välttää vaaraa, että ikäjohtaminen itse loisi lisää modernille ajalle tyypillisiä jyrkkiä ja kaavanomaisia luokitteluja. Sekä ikä että johtaminen ovat sosiaalisesti konstruoituneita käsitteitä. Ikä jäsenyyty kulttuurisesti ja johtaminen tuotetaan kulttuuristen merkitysten sisällä. Lisäksi johtaminen luo tai ainakin vetää yhteen niitä merkitysisältöjä, joille kulttuuri rakentuu. (Juuti 2001, 8)

3.3.3. Ikäjohtaminen ja ennenaikaisen eläköitymisen estäminen

Työstä poistumisen iän aleneminen on ollut näkyvämpiä länsimaisissa yhteiskunnissa tapahtuneita rakenteellisia muutoksia viime vuosikymmeninä. Tilanne on jossain määrin paradoksinen, kun samalla ihmisten terveys paranee ja elinikä pitenee. (Virjo & Aho 2002, 3)

Monet eri tahot ovat sitä mieltä että ihmisten työssäoloaika tulisi nykyisestä pidentää. Suurimmat syyt ennenaikaisen eläkkeelle siirtymiseen olivat pelko terveyden ja työkyvyn menettämisestä, houkutus lisätä vapaa-aikaa ja työn sisältöön liittyvät erilaiset seikat. Työssä jatkamista auttaisivat työmäärän ja työn aikapaineen vähentäminen, kuntoutusmahdollisuudet ja työympäristön olosuhteiden (psykkisen, fyysisen ja sosiaalisen ympäristön) parantaminen. Ikääntyvien eläkkeelle pyrkimistä ei voi pysäyttää ilman suuria muutoksia työelämässä. Muutoksessa johdon asenteilla on ratkaiseva merkitys. (Juuti 2001, 8-9)

Esimieskoulutukseen ei yleensä ole kuulunut kursseja ikääntymisestä tai vanhenemisesta. On ajateltu, että esimiehet ovat usein itse varttunutta väkeä ja tuntevat omasta kokemuksesta ikääntymiseen liittyviä asioita. Vaikka näin olisikin, siitä ei vielä saa riittäviä eväitä ikäjohtamiseen. Työntekijät muuttuvat ikääntyessään ja samalla työn vaatimukset lisääntyvät. Kun työntekijän

vahvuudet ja valmiudet muuttuvat, työtehtävien tulisi kehittyä tilanteen mukaisesti. Usein ikääntymiseen ja työhön liittyvät ongelmat ovat monitasoisia ja edellyttävät monipuolisia ratkaisumalleja. Yrityksissä tarvittavat toimenpiteet ovat usein pitkäjänteisiä ja edellyttävät laajaa sitoutumista työntekijöiltä, johdolta ja tukiorganisaatioilta. Yhteiskunnan toimenpiteisiin tarvitaan vielä pidempi aika. Yksilön ongelmiin voidaan kuitenkin löytää nopeimpia prosesseja ja ratkaisuja. Tärkeää on, että kaikkien näiden prosessien yhteisvaikutus saadaan näkymään mahdollisimman varhain. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 43–45).

3.3.4. IkäsyRJintä

IkäsyRJintä tarkoittaa, että ikääntyviä työntekijöitä tai työnhakijoita kohdellaan perusteettomasti eri tavalla kuin muita niin, että siitä on heille haittaa. Suorassa ikäsyRJinnässä syrjivän kohtelun ilmaistaan suoraan aiheutuvan iästä. Epäsuorassa syrjinnässä ikäasiaa ei oteta suoraan esille, mutta henkilö kokee tilanteessa ilmenevän ikäsyRJintää. (Kauvonen 1999, 4-5)

Työnantajan on kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja ikäsyRJintä on Suomessa kriminalisoitu. IkäsyRJintä on kuitenkin yleisin syrjinnän muoto sekä Suomessa että muissa EU-maissa. Sitä esiintyy ainakin neljässä muodossa: työhönotossa, koulutukseen pääsemisessä, uralla etenemisessä ja ikääntyvien arvostuksessa. Sekä esimiehet että työntekijät syrjivät ikääntyviä. IkäsyRJintä voi myös muodostua uhkaksi tiimityölle, koska ikääntyviä ei haluta tiimeihin, joissa on tehtävä tulosta. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 108–110).

IkäsyRJinnästä on saatavilla vähän luotettavaa tietoa. Tämä johtuu siitä, että suurin osa ikäsyRJinnästä on epäsuoraa, eikä se näy tilastoissa tai tutkimuksissa. Kuitenkin suora ikäsyRJintä on Euroopassa yleisempi syrjinnän muoto kuin vammaisuuteen, rotuun tai kansallisuuteen liittyvä. (Ilmarinen 1999, 135)

Useimmissa tapauksissa ikäsyRJintä ei ole tarkoituksellista eikä edes tiedostettua vaan juontuu virheelliseen käsitykseen ikääntyvän työntekijän kyvyttömyydestä ottaa vastaan haasteita ja oppia uusia asioita. Syrjitylle se aiheuttaa tunteen, että omat ammatilliset panostukset valuvat hukkaan. Hän turhautuu kun osaaminen jää hyödyntämättä. Hän saattaa myös tuntea itsensä arvottomaksi, kun kasvuhakuisuus torjutaan. Tämän seurauksena on kyynistymisen, motivaation ja ammatillisen itsetunnon romahtaminen. Taidokkaalla ikäjohtamisella on estettävissä henkinen taantumisen. Tuntiessaan olevansa työyhteisössään pidetty, tarpeellinen ja arvostettu jäsen, voi ihminen kääntää

rankatkin epäonnistumiskokemukset voitoksi ja kasvaa niissä. Oikea ikäasenne tukee yhteisöllisyyttä, yhteistä ammatillista kasvua ja menestymistä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 60–61).

Työmarkkinoiden ikäsyrijntä ei ole irrallinen ilmiö vaan sen perusta löytyy kulttuurissamme vallitsevasta ageistisesta ajattelutavasta. Ikä erottelee ihmisiä ja se on verrattavissa sukupuoleen, rotuun tai sosiaaliseen statukseen hierarkian lähteenä. Länsimaisen kulttuurin tehokkuusajatteluun kuuluu sellaisen väestöryhmän suosiminen, joka pystyy tarjoamaan tuotantoelämälle suurimman hyödyn. Nuoruuden ja tehokkuuden ihannointi on syrjäyttänyt vanhuuden ja viisauden arvostuksen. Monet näistä arvostelun perusteista ovat kuitenkin vailla pohjaa. (Kosonen 2003, 113)

3.3.5. Ikästrategia ja ikäjohtaminen

Vanheneva väestö vaikuttaa sekä yrityksiin että koko yhteiskuntaan. Se muuttaa työntekoa, vaikeuttaa huoltosuhteita, vaikuttaa lainsäädäntöön ja muuttaa palveluiden rakennetta. Tarvitaan ikästrategiaa, jonka avulla voidaan selviytyä kunnialla ikärakenteen haasteista. Koska senioreja on paljon ja junioreja vähän olemme siirtymässä kohti uudenlaista yhteiskuntaa. Työvoimapula käynnistää siirtolaispolitiikalle uudet tavoitteet. Suomi ei enää kauaa voi olla väestöltään viimeinen homogeeninen Euroopan unionin maa. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 16–21).

Organisaatioiden olisi luovuttava aikaisemmasta henkilöstömäärää optimoivasta toimintamallista ja rekrytoitava lisää nuoria työntekijöitä. Samalla olisi pyrittävä estämään liian aikainen eläkkeelle siirtyminen, jotta kriittinen osaaminen ehditään saada talteen ja siirtää nuoremmalle ikäpolvelle. Tavoitteeksi on asetettava sellaisen asenneilmapiirin ja johtamiskäytännön luominen, jossa ikääntyneet voivat kokea itsensä arvokkaiksi työntekijöiksi, jossa he viihtyvät täyteen eläkeikään asti ja jossa heidän on mielekästä siirtää osaamistaan nuorille. Kuulumme kaikki työyhteisössä samaan joukkueeseen. Yrityksen missio, visio ja strategia perustuvat henkilöstön voimavaroihin, jotka rakentuvat eri-ikäisten osaamisesta ja yhteistyöstä. (emt. 2003, 28, 35).

Käytännössä ikäjohtamisen kehittäminen käynnistyy organisaatioissa yleensä siten, että johto tai henkilöstöhallinto tulee tietoiseksi ikäasioiden tuomista haasteista. Lähtökohtana on organisaation oma strategia ja keskeisenä on visio halutusta tulevaisuudesta. Strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstöstrategiaa, jossa mietitään henkilöstön ikänäkökulmaa ja luodaan ikäjohtamisen visio.

Vision toteutuminen edellyttää erilaisia johtamisen kehittämissuunnitelmia ja tuloksena syntyy ikäjohtamisen työkaluja ja hyviä käytäntöjä. Nämä ovat onnistuneen ikäjohtamisen edellytyksiä. Ikästrategia kuuluu operationaalisella tasolla olevien strategioiden, kuten henkilöstöstrategian tai rahoitusstrategian tavoin kolmannelle strategiatasolle, jonka tehtävänä on määrittää organisaation päivittäisjohtamisen pelisäännöt eli toimintapolitiikat. Yhdenmukaisuuden ja loogisuuden synnyttämiseksi tarvitaan strategiaa tukevien arvojen ja johtamiskulttuurin määrittämistä. Lisäksi tarvitaan selkeä organisaatorakenne, josta sisäiset suhteet ilmenevät. Mikäli ikästrategiaa vierastetaan omana strategiana tai pelätään sen provosoivan väärää ikäasennetta, voidaan sen ymmärtää myös perinteisen henkilöstöstrategian syventämisenä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 5, 141–148).

4. ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS JA MUUTOS

4.1. ORGANISAATIOKULTTUURI

4.1.1. Organisaatiokulttuurin määrittely

Ihminen kantaa mukanaan ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka on opittu elämän aikana. Suuri osa on hankittu varhaislapsuudessa, koska silloin ihminen oppii ja omaksuu helpommin. Ajatus-, tunne- ja käyttäytymismallien vakiinnuttua, hän joutuu poisoppimaan ne pystyäkseen oppimaan jotakin niistä poikkeavaa. Myös kulttuuri on opittua, ei perittyä. Se on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä. (Hofstede 1993, 19–21)

Organisaatiokulttuuri selittää osaltaan ihmisen käyttäytymistä organisaatiossa. Se ilmentää niitä arvoja ja olettamuksia, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja niitä sidoksia, jotka pitävät organisaation yhdessä. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka on syntynyt aikojen saatossa. Kulttuuri integroi yksilöiden uskomuksia, yhdistää heidän pyrkimyksiään ja suuntaa toimintaa yhteiseen suuntaan. Se myös siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvilta toiselle. (Stömmer 2003, 56)

Käsite organisaatiokulttuuri tuli englanninkieliseen kirjallisuuteen 1960-luvulla yritysilmailan synonyyminä. Organisaatiokulttuuri voidaan myös määritellä seuraavasti: Se on organisaatiossa työskentelevien ihmisten oma erityinen tapansa toimia ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Se erottaa heidät muissa organisaatioissa työskentelevistä, jopa saman paikallisen alueen sisällä. Se voidaan myös määritellä mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Useimmat ihmiset tulevat työelämään aikuisina, jolloin pääosa arvoista on jo pysyvästi vakiintunut. Perustajien ja johtajien arvoista tulee kuitenkin organisaation jäsenten käytäntöjä. (Hofstede 1993, 256–257).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkien käyttäytymiseen organisaatiossa. Näin sillä voi olla suuri positiivinen vaikutus organisaation menestymiselle. Toisaalta se voi myös tuomita organisaation epäonnistumaan. Kulttuurin avainhenkilöitä ovat entiset ja nykyiset johtajat, joilla on suuri vaikutusvalta organisaatiokulttuuriin. (Certo 1997, 422)

4.1.2. Organisaatiokulttuurin tehtävät

Kulttuuri ratkaisee ryhmän perusongelmat, joita ovat ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja siihen sopeutuminen sekä ryhmän sisäisten prosessien yhdentäminen varmistamaan jatkuvan hengissä säilymisen ja sopeutumisen. Kulttuurisia oletuksia voidaan pitää suodattimina tai linsseinä, jotka auttavat meitä kohdistamaan huomiotamme ja havaitsemaan ympäristömme merkityksellisiä asioita. Kulttuuri ei ratkaise vain ulkoiseen selviytymiseen ja sisäiseen eheytymiseen liittyviä ongelmia, vaan se myös vähentää uuteen tai epävarmaan tilanteeseen liittyvää ahdistusta. Yksi syy kulttuurin muutoksen vastustamiseen on se, että on ahdistusta herättävää luopua maailmaamme tasapainottavista oletuksista, vaikka toisenlaiset oletukset saattaisivat olla toimivampia. (Schein 1991, 65, 97)

Kulttuuri muovautuu ihmisten toimien tuloksena, mutta se myös tehokkaasti sosiaalistaa eli muovaa ihmisten käyttäytymistä ja asenteita. Sosiaalistuminen on sopeutumisprosessi, jonka aikana työntekijä sisäistää organisaation kulttuurin sekä oman asemansa ja työnsä. Uuden työntekijän sosiaalistuminen tapahtuu n. 6-10 kuukauden sisällä. Organisaation kulttuuri voi olla oppimista estävä tai sitä innostava. (Stömmer 2003, 60–61)

4.1.3. Kulttuurin tasot Scheinin mukaan

Edgar Schein on määritellyt kulttuurin perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Kulttuurista on erotettavissa erilaisia osatekijöitä, tasoja: perusoletukset ovat kulttuurin ytimenä, arvot ja käyttäytymistavat ovat tämän kulttuurin perusolemuksen ilmentymiä. (Schein 1991, 26, 31)

1. taso: Artefaktit eli ihmistyön aikaansaannokset. Kulttuurin näkyvämmälle tasolle sijoittuvat ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta vaikeampaa on selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmällä olevia rakenteita ne heijastelevat.

2. taso: Arvot. Kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakin peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden tulisi olla vastakohtana sille miten ne ovat. Arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi, tulee niistä vähitellen uskomuksia ja oletuksia. Tällöin ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta, kuten alitajuisiksi ja automaattisiksi muodostuneet tavat. Arvoista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävä. Artefaktien tasolla havaittu käyttäytyminen on ennustettavissa tällaisten arvojen perusteella.

Mikäli arvot eivät perustu aiempaan, kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen voidaan niiden perusteella ennakoida mitä ihmiset sanovat eri tilanteissa, mutta se voi olla muuta kuin se mitä he todella tekevät tilanteissa, joissa arvojen tulisi päteä. Yritys voi sanoa arvostavansa ihmisiä, mutta todistusaineisto voi kumota täysin sen väitteet. Mikäli ilmaistut arvot ovat yhdenmukaiset perusoletusten kanssa, arvojen julkituominen auttaa kiinteyttämään ryhmää tarjoten sille identiteetin ja toiminta-ajatuksen.

3. taso: Perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Uudelleen oppiminen näiden teorioiden alueella, perusoletusten esiin kaivaminen, uudelleen tutkiskelu ja mahdollinen muuttaminen on luonnostaan vaikeaa, koska ne ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia. Tällaiset alitajuiset oletukset voivat myös vääristää tosiasioita. (Schein 1991, 32–38)

4.2. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS

4.2.1. Miten organisaatiokulttuuri muuttuu?

Kun organisaation kulttuuriset elementit ovat vakiintuneet, muutoksesta tulee monimutkaista. Siihen sisältyy uskomuksien, asenteiden, arvojen ja oletusten poisoppimista sekä vastaavien uusien oppimista. Ihmiset vastustavat muutosta, koska poisoppiminen on epämukava ja tuottaa ahdistusta. Ihmiset voidaan pakottaa muuttaa käyttäytymistään, mutta muutos ei ole pysyvä elleivät syvemmät tasot käy läpi muutosta. (Schein 2001, 131)

Koska organisaatiokulttuuri muotoutuu monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta ajan saatossa, on sen yhtäkkinen muuttaminen käytännössä mahdotonta. Kulttuuriset piirteet pitäisi tunnistaa ja tiedostaa, jotta niiden vaikutukset voitaisiin ennakoida ja verrata omaa kulttuuria yhteiskunnalliseen kehitykseen. Kun huomataan, että yhteiskunnallisten arvomuutosten ja kehityksen sekä organisaation kulttuurin välillä on ristiriitaa, tulee siihen vastata kärsivällisellä muutostyöllä. Päämäärätietoinen, johdettu muutos on manipulatiivista kulttuurin muutosta. Organisaatiokulttuuri voi muuttua myös itsestään. Luonnostaan tapahtuvaa muutosta kutsutaan evolutiiviseksi muutokseksi ja se tapahtuu organisaation sosiaalisissa verkostoissa pääosin tiedostamattomasti. Kumpaakin muutosta tapahtuu samanaikaisesti. (Strömmer 2003, 59)

Muutos on siirtymistä jostakin entisestä uuteen ja erilaiseen. Se voi olla luonteeltaan pinnallista tai syvää. Työorganisaatioiden muutoksessa on erotettu organisaatioiden kehittäminen (*OD, organisational development*) ja organisaatioiden muuttaminen (*OT, organizational transformation*). Organisaatioiden kehittämisessä on kysymys pienimuotoisesta organisaation sopeuttamisesta muuttuvaan tilanteeseen. Organisaatioiden muuttamisessa on taas kyse peruslähtökohtien kyseenalaistamisesta ja muuttamisesta. (Tuomisto 1997, 15–16)

Organisaatiokulttuurin uudistamisessa on johdolla hyvin keskeinen rooli. Heidän esimerkkinsä toimii kulttuurin vahvistajana tai murtajana. Kulttuuria muokkaa tehokkaasti se mitä johtajat arvostavat, millaisia asioita he nostavat esille ja mistä he puhuvat. Organisaation kulttuuri voi olla oppimista estävä tai sitä innostava. Usein organisaation oppiminen edellyttää sitä tukevan kulttuurin tietoista luomista. (Strömmer 2003, 60–61) Kulttuurin muutosta edistää johtajuuden perinpohjainen

muuttaminen asiapainotteisesta johtamisesta ihmisten johtamiseen. Kulttuurimuutokset edellyttävät johtajuuden luonteen perinpohjaista ymmärtämistä. (Manka 1999, 77)

4.2.2. Uudistava eli transformatiivinen oppiminen

Yksinkertaisissa ja pysyvissä toimintaympäristöissä ja oloissa rutiinit antavat toimintakäytännöille vankan perustan. Tapahtumat ovat ennakoitavissa ja niihin on valmiita ajattelu- ja toimintamalleja. Suurin osa organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta saattaa liittyä rutiinien ja olemassa olevien asioiden säilyttämiseen ja pysyvyyden korostamiseen. Kehittyvissä ja innovatiivisissa organisaatioissa ongelmat ovat monimutkaisia ja edellyttävät uudenlaisten ratkaisujen tuottamista, rutiinien tehostaminen ei riitä. Tarvitaan valmiuksia tuottaa uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Käytäntöjen muuttaminen edellyttää, että toimintaa tarkastellaan reflektiivisesti (itsearvioivasti), kehitetään uusia välineitä ja vaikutetaan toimintaympäristöön. Tarvitaan uudistavaa eli transformatiivista oppimista. (Ruohotie 1996, 35) Transformatiivisen muuttumisen avulla ihminen kykenee siirtymään uudelle tiedostamisen tasolle ja uudistumaan. (Manka 1999, 97)

4.2.2.1. Oppimisen kolme eri muotoa

Mezirowin (1995) mukaan oppimisesta voidaan erottaa kolme eri muotoa:

1. Instrumentaalinen oppiminen sisältää oppimisprosessin, jonka tavoitteena on valvoa tai manipuloida ympäristöä tai muita ihmisiä. Sen tulokset ovat empiirisesti osoitettavissa. Voimme mitata oppimisesta aiheutuvia muutoksia suhteessa suorituskyykyyn, tuottavuuteen tai käyttäytymiseen. Perimmiltään kyse on luonnontieteissä vakiintuneesta ongelmanratkaisumenetelmästä.

2. Kommunikatiivinen oppiminen keskittyy koherenssin saavuttamiseen. Sen lähestymistapana on yritys ymmärtää mitä toinen puheen, kirjoituksen, draaman, taiteen tai tanssin välityksellä tarkoittaa. Siinä etsitään teemoja ja metaforia, joilla jokin meille outo voidaan sisällyttää merkitysperspektiiviin niin, että tulkinta käy mahdolliseksi. Jos tapahtuman ominaisuudet eivät sovi olemassa oleviin skeemoihimme, luomme uusia merkitysskeemoja. Jokainen merkitsevä informaatiopalanen muuttuu merkityksen rakennuskiveksi matkalla kokonaisuuden ja osien välillä hermeneuttista kehää seuraten.

3. Uudistava oppiminen (transformative learning), jossa yksilön merkitysperspektiivi eli henkilökohtainen viitekehys muuttuu kriittisen reflektion kautta. Siinä kyseenalaistetaan aikaisemman oppimisen ennako-oletusten pätevyys. Itsestään selvänä pidettyjen, omaa itseä koskevien ennako-oletusten ehdollistamien merkitysperspektiivien pätevyyden kyseenalaistaminen voi merkitä minäkuvalle keskeisten arvojen kiistämistä. Omien lähtökohtien reflektointi voi johtaa uudistavaan oppimiseen. (Mezirow 1995, 23–29, 35)

Merkityksen antaminen tarkoittaa kokemuksen ymmärtämistä eli tulkinnan laatimista siitä. Kun tulkintaa myöhemmin käytetään toiminnan tai päätöksenteon perustana, muuttuu merkityksen antaminen oppimiseksi. Uudistavassa oppimisessa oppiminen määritellään prosessiksi, joissa kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen. Sen tulkintaa voidaan myös tarkistaa siten, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Reflektion avulla voidaan ratkaista uskomuksiin sisältyviä virheitä. Kriittinen reflektio merkitsee ennako-oletusten arvostelua, joille uskomukset rakentuvat. (emt. 1995, 17)

4.2.2.2. Merkitysskeemat ja merkitysperspektiivit

Mezirow (1995, 18) määrittää merkityksenannolle kaksi eri ulottuvuutta: merkitysskeemat ja merkitysperspektiivit. Merkitysskeemat ovat toisiinsa liittyvien, totuttujen odotusten kokonaisuuksia. Ne koskevat jos-niin-, syy-vaikutus- ja käsitteellisiä suhteita sekä erilaisia toisiaan seuraavia tapahtumia. Niitä voi myös kutsua implisiittisiksi, totunnaisiksi tulkintasäännöiksi. Merkitysperspektiivit koostuvat korkeamman tason uskomuksista, teorioista ja mentaalisisistä rakennelmista. Ne ovat olettamuskokonaisuuksia tai – rakenteita, johon uudet kokemukset sulautetaan ja joka tulkinnan kautta muokkaa ja muuntaa niitä.

Odotuksemme yhdessä muiden ennako-odotustemme kautta muodostavat tulkintamme ja toimintamme lähtöedellytykset. Useimmat merkitysperspektiivit omaksutaan kulttuurisesti. Jotkut ovat tahattomasti oppimiamme stereotyyppioita koskien sitä, mitä tarkoittaa olla nainen, johtaja, rodullisen ryhmän jäsen tai vanhus. Sosiokulttuuristen käsitteiden lisäksi ne voivat sisältää myös tapoja ymmärtää, käyttää tietoja sekä käsitellä itseen kohdistuvia tunteita. Perspektiivit tarjoavat periaatteet, joita sovelletaan tulkinnoissa ja kokemuksia projisoidaan ideaalityyppien ominaisuuksiin. Skeemat ja perspektiivit myös jäsentävät ja rajaavat kaikkea oppimistamme. Merkitysperspektiivit omaksutaan yleensä epäkriittisessä lapsuuden sosialisatioprosessissa vaikuttaen kaikkeen mitä havaitsemme, käsitämme ja muistamme. (Mezirow 1995, 18–20)

4.2.2.3. Merkitysperspektiivien vääristymät

a) Episteemiset vääristymät liittyvät tiedon käyttämiseen ja luonteeseen. Eri kehitysvaiheessa olevilla on erilaiset merkitysperspektiivit ongelmanratkaisuun. Vaikka kaikkia muita kuin reflektiiviseen arviointiin perustuvia tapoja aikuisiässä tapahtuvan merkityksen konstruoimiseksi voidaan pitää ihanteen vääristymänä, aiempia tietämistapoja olisi oikeampaa kutsua kehittymättömiksi vääristyneiden sijaan. Oma vääristymänsä on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuottaman ilmiön näkeminen muuttumattomana, esim. nälänhätä, asunnottomuus.

b) Sosiokulttuuriset vääristymät merkitsevät sellaisten uskomusjärjestelmien itsestään selvinä pitämistä, jotka liittyvät valtaa ja sosiaalisiin suhteisiin, erityisesti vallalla oleviin ja instituutioiden voimassa pitämiin ja oikeuttamiin. Yleinen sosiokulttuurinen vääristymä on itsensä toteuttavien uskomusten pitäminen autenttisina. Jos uskotaan, että ryhmän jäsenet ovat laiskoja, tyhmiä, epäluotettavia ja heitä kohdellaan sen mukaisesti, heistä voi tulla laiskoja, tyhmiä ja epäluotettavia. Näin on luotu itseään toteuttava ennuste. Se perustuu virheellisiin tosiasioihin ja siitä tulee vääristynyt merkitysperspektiivi.

c) Psykkiset vääristymät liittyvät ennakko-oletuksiin, jotka synnyttävät toimintaa ehkäisevää aiheetonta pelkoa. Lapsuuden traumaattiset kokemukset voivat johtaa kieltoihin, jotka ehkäisevät aikuista toimimasta. Tämä voi johtaa jonkin kyvyn menetykseen. Aikuisuus on menetettyjen kykyjen voittamisen aikaa. (Mezirow 1995, 31–35)

4.2.2.4. Kriittinen reflektio ja uudistava oppiminen

Kriittisellä reflektiolla tarkoitetaan aikaisemman oppimisen ennakko-oletusten pätevyyskyseenalaistamista. Kriittisessä reflektiossa on kysymys niistä premisseistä, joilla ongelma alun alkaen asetetaan tai määritellään. Samalla kyseenalaistetaan vakiintuneet ja tavanmukaiset odotustottumukset, merkitysperspektiivit joilla on tulkittu maailmaa, muita ihmisiä ja itseä.

Epäkriittisesti omaksuttuja merkitysperspektiivejä, jotka määräävät mitä, miten ja miksi opitaan, voidaan muuttaa kriittisen reflektion välityksellä. Näin omien lähtökohtien reflektointi voi johtaa uudistavaan oppimiseen. Kun ennakko-oletukset, jolle uskomukset perustuvat, arvioidaan uudelleen, on tuloksena uudistuneen merkitysperspektiivin tarjoamiin oivalluksiin perustuvaa toimintaa. Tätä oppimista voi tapahtua sekä instrumentaalisen että kommunikatiivisen oppimisen

alueella ja se voi merkitä vääristyneiden episteemisten, sosiokulttuuristen tai psyykkisten olettamusten oikaisemista. (Mezirow 1995, 29,35)

4.2.3. Organisaation eritasoinen oppiminen

Organisaatiossa tapahtuu eritasoista oppimista. Yksittäisten toimintojen tai työtehtävien tehostumiseen liittyvä oppiminen on yksikehäistä oppimista. Periaatteiden ja normien arvioimisen ja muuttamisen kautta tapahtuva laaja-alaisempi oppiminen on kaksikehäistä oppimista. Kolmannen tason oppiminen on oppimaan oppimista. (Moilanen 1996, 174–175)

Argyriksen mukaan käyttäteoriat ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille miten tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Schein (1991, 36) toteaa niiden olevan samoja kuin perusoletukset. Näin ne ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia. Niiden esiin kaivaminen, uudelleen tutkiskelu ja muuttaminen on mahdollista vain kaksikehäisen oppimisen avulla.

A. Yksikehäinen oppiminen (*single loop learning*)

Argyriksen ja Schönin mukaan organisaatioiden oppimisesta voidaan erottaa kolme eri tasoa. He määrittelevät oppimisen yksikehäiseksi, jos tavoitteen ja tuotoksen välillä on tasapaino tai jos todettu virhe korjataan toimintaa muuttamalla, ei toimintaa kyseenalaistamalla tai arvoja muuttamalla. (Ruohotie 1996, 37) Yksikehäisellä oppimisella tarkoitetaan toiminnan muutosta vallitsevan tietorakenteen puitteissa. Organisaatio jatkaa nykyisen toimintapolitiikan noudattamista ja säilyttää asetetut tavoitteet. Yksikehäinen oppiminen parantaa organisaation kapasiteettia saavuttaa tavoitteensa ja liittyy usein rutiineihin. Tämä ei olennaisesti muuta organisaation perusoletuksia. (Strömmer 2003, 91)

B. Kaksikehäinen oppiminen (*douple loop learning*)

Kaksikehäisessä oppimisessa tavoitteiden ja tuotosten vastaamattomuus oikaistaan tutkimalla ja muuttamalla toimintoja määrääviä tekijöitä ja vasta sen jälkeen varsinaisia toimia. Se edellyttää toiminnan perusteiden muuttamista eli arvojen ja vanhan ajattelu- ja toimintamallin kyseenalaistamista sekä niiden radikaalia kehittämistä. (Ruohotie 1996, 37) Kaksikehäisellä oppimisella tarkoitetaan vallitsevien tietorakenteiden muuttamista. Sen voi saada aikaan esim.

ympäristötekijän aiheuttama kriisi. Kaksikehäinen oppiminen arvioi uudelleen aiemmin asetettuja tavoitteita, arvoja ja uskomuksia niiden taustalla. Tällä oppimisella voidaan muuttaa organisaation kulttuuria. (Strömmer 2003, 91)

C. Monikehäinen oppiminen (*deutero learning*)

Kolmas taso sisältää oppimaan oppimisen. Se tarkoittaa itse kehittämisprosessin tehostumista. Tärkeää on arvioinnin tarkastelu ja kehittäminen ja sen perusteella tapahtuva toiminnan uudelleensuuntaaminen. Oppimaan oppiminen parantaa kykyä oppia virheistä ja nopeuttaa niistä seuraavia toimia. Monikehäisen oppimisen tasolla organisaatio arvioi tulosten lisäksi jatkuvasti myös oppimiskykyään ja oppimisprosessejaan. (Strömmer 2003, 91)

Toimintaympäristöllä on yhteyksiä oppimisen eri tasoille. Yksinkertaisessa ja suhteellisen pysyvässä toimintaympäristössä muodostavat rutiinit toiminnan vankan perustan. Tapahtumia voidaan ennakoita ja niihin on olemassa valmiita ajattelu- ja toimintamalleja. Oppiminen näkyy valmiiden ajattelu- ja toimintamallien omaksumisena joko sosialisoinnin kautta tai koulutuksen avulla. Nopeasti muuttuvissa, dynaamisissa ja monimutkaisissa toimintaympäristöissä rutiinit saattavat muodostua muutoksen esteiksi tai toiminnan rajoitteiksi. Tällöin rutiinien tehostaminen ei riitä, vaan on kyettävä tuottamaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja nopeasti muuttuviin ja monimutkaistuviin tilanteisiin. Uutta luova transformatiivinen oppiminen tulee selviytymisen ehdoksi. (Strömmer 2003, 92)

4.2.4. Organisaatiokulttuurin tietoisin muuttaminen kritiikki

Kiistattomasti ei olla varmoja siitä, voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa tietoisin toimenpiteiden avulla. Se kuitenkin tiedetään, että organisaatiokulttuuri muuttuu vähitellen, kun siihen liittyvät osat muuttuvat. Organisaatiokulttuuriin muuttamiseen vaikuttaa se, että organisaatiokulttuurin jäsenet elävät keskenään päällekkäisten ja rinnakkaisten kulttuurien vaikutuksessa. Organisaation todellisuus on vain osa ihmisten elämää. Useimmat konsultit ja yritysjohto katsovat, että organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa, mutta monien antropologien mielestä se ei onnistu tietoisin toimenpitein.

Ne jotka uskovat organisaatiokulttuurin muuttamisen olevan mahdollista, uskovat johdolla olevan keskeinen osa muutosprosessissa. Jotkut pitävät kulttuurin muutosta oppimisprosessina, jossa

henkilöstö omaksuu uusia malleja ja asettaa uusia merkityssisältöjä ilmiöille ja tapahtumille työssään. Ne taas joiden mielestä organisaatiokulttuuria ei voi muuttaa, uskovat kulttuurin syvärakenteen olevan niin monimutkainen ja syvälinen käsitejärjestelmä, ettei sitä voi tietoisesti johtaa tai muuttaa. (Juuti 1994, 158)

Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat esittäneet keinoja, joita kulttuuria voidaan tietoisilla toimenpiteillä muuttaa. Näitä ryhmitellään sen mukaan, minkä tasoiseen ilmiöön muutospyrkimykset kohdistuvat. Pinnallisemmalla tasolla ovat johtamiseen liittyvät organisaatiokulttuurin muuttamispyrkimykset. Seuraavana ovat arvojärjestelmään kohdistuvat muutospyrkimykset. Syvällisintä tasoa edustavat pyrkimykset muuttaa perusoletuksia, syvärakennetta. Johto ei voi toiminnallaan hallita syvärakennetta. Kun organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan, saatetaan vapauttaa patoutunutta energiaa, jonka purkautumista ei voi ennakoita tai kontrolloida. Tämän vuoksi pyrkimys muuttaa kulttuuria saattaa aiheuttaa ennakoimattomia seurauksia. (emt. 159)

Kulttuurin muuttaminen ei ole suoraviivainen, rationaalinen prosessi. Muutoksen tarpeen tiedostaminen edellyttää usein sekä ympäristössä esiintyvien että organisaatioiden sisäisten häiriöiden esiintymistä. Lisäksi voidaan tarvita muutosta laukaiseva tapahtuma. Muutosprosessi on vanhaan uskomusjärjestelmään sitoutuneiden ja uuteen uskomusjärjestelmään sitoutuneiden vuoropuhelu tai konflikti eikä suunnitelmallinen uuden ajattelun luomisen ja siihen kouluttautumisen prosessi. (emt. 164–165)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Palomiesten eläkeikä on aikaisemmin ollut 55 vuotta, mutta tätä kirjoittaessa se on 63 – 68 vuotta. Yli 55-vuotiaat palomiehet ovat siis uusi työntekijäryhmä pelastuslaitoksilla. Vanhoihin perinteisiin on kuulunut keventää vanhempien, yli 50-vuotiaiden palomiesten työtehtäviä siirtämällä heitä esim. kuljettajiksi. Uusi eläkeikäjärjestelmä ei kuitenkaan mahdollista vanhaa järjestelyä, sillä yli 50-vuotiaiden pelastajien määrä tulee koko ajan kasvamaan.

Nykyinen pelastajan koulutusjärjestelmä ei myöskään tue vanhempien pelastajien kapeampaa työnkuvaa, sillä koulutus on rakennettu monitaitopelastaja-mallin mukaisesti. Sen taustaoletuksena on, että jokainen pelastaja kykenee suoriutumaan kaikista työtehtävistä koko työuransa ajan. Tutkimuksissa on osoitettu savusukelluskelpoisuuden laskevan iän myötä. Yksilölliset erot eri palomiesten välillä ovat kuitenkin suuret, ja osa yli 60-vuotiaista palomiehistä savusukeltaa siinä missä nuoremmatkin.

Pelastustoimen painopistealueeksi on noussut ennaltaehkäisevä palontorjuntatyö, joka neuvonnan ja valistuksen kautta pyrkii ehkäisemään palojen syntyä. Tämä on suuri muutos aikaisempaan, sillä ennen palokunta saapui paikalle tulipalon jo syttyä. Tutkimuksessani keskityin yli 55-vuotiaiden palomiesten asemaan Satakunnan pelastuslaitoksella ja tutkin esimiesten suhtautumista yli 55-vuotiaisiin palomiehiin sekä niitä toimenpiteitä, joihin organisaatiossa oli ryhdytty ikääntyvien palomiesten mahdollisten erityistarpeiden huomioimiseksi. Tutkimuksen haastattelut tehtiin keskustelemalla seitsemän esimiehen kanssa aiheeseen liittyvistä teemoista (liite 1) Satakunnan pelastuslaitoksella työvuoron aikana. Yksi haastatteluista tehtiin haastateltavan kotona. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen.

Tutkimusongelmani olivat:

1. Miten esimiehet suhtautuivat yli 55-vuotiaisiin ikääntyviin palomiehiin?
2. Mihin toimenpiteisiin organisaatiossa oli ryhdytty ikääntyvien palomiesten mahdollisten erityistarpeiden huomioimiseksi?

Koska yli 55-vuotiaat pelastajat ovat uusi ilmiö pelastuslaitosten organisaatiokulttuurissa, lähestyin muutosta monimuotoisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen sekä transformatiivisen oppimisen ja uudistavan oppimisen kautta. Tutkimusaineistoni hankin haastattelemalla esimiehiä ja havainnoimalla savusukellustestin testaajien koulutuspäivää. Lisäksi tein esihaastatteluja: haastattelin Satakunnan pelastuslaitoksella neljää päällystöön kuuluvaa henkilöä. Tutkimuksen aikana keskustelin yli 55-vuotiaiden palomiesten kanssa. Tutkimuksella saadusta tiedosta toivon olevan hyötyä pelastustoimen henkilöstöjohtamisen, erityisesti ikäjohtamisen suunnitteluun.

5.2. TUTKIMUSMENETELMÄT

5.2.1. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimus, silloinkin kun se on hyvin käytännöllinen ja työelämän sovelluksiin tähtäävää, perustuu lukuisiin piileviin oletuksiin. Oletukset ovat työn filosofiset perusoletukset. Ontologisilla käsityksillä tarkoitetaan sitä, millaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään. Epistemologisissa eli tieto-opillisissa tarkasteluissa käsitykset koskevat tiedonsaannin ja tiedostamisen ongelmia eli metodin pätevyyttä. Kun tutkimuskohteena on ihminen, on ontologisen erittelyn tuloksena ihmiskäsitys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 125–127)

Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tutkimusmetodina on käytetty teemahaastattelua. Valintaani ovat vaikuttaneet monet tekijät, mutta tärkeimpinä niistä näkemys ihmisestä ainutkertaisena yksilönä ja haluni päästä lähemmäksi tutkimiani henkilöitä. Voin myös yhtyä Hirsjärven ja Hurmeen (2001) ihmiskuvaan, sekä käsityksiin tiedon luonteesta ja suhteesta todellisuuteen:

1. Tärkein ihmistä luonnehtiva piirre on kyky symboloida maailmaa. Olennaista on, että merkitykset luodaan yhdessä, vuorovaikutuksessa.
2. Ihminen ei ole kone, vaan pystyy asettamaan itselleen uusia päämääriä, muuttuu ajassa kokemustensa myötä ja on muuttuneena vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ihminen pystyy myös muuttamaan ympäristöään.
3. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista ja heijastelee avointa systeemiä, jonka osana ihminen on.
4. Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu. Ei ole olemassa kaikille yhteistä todellisuutta, vaan subjektiivisia tulkintoja, jotka perustuvat yhteisössä opittuun.
5. Ihmistä koskeva tutkimus koskee merkityksiä, joiden tulkinta ja ymmärtäminen ovat keskeisiä menetelmiä. Koska jokainen luo oman käsityksensä todellisuudesta, emme voi tietää muiden käsityksiä.
6. Tutkija on osa sosiaalista todellisuutta ja tutkimusprosessia. Tutkija vaikuttaa tutkimukseen sen eri vaiheissa ja on yksi tutkimusvälineistä.
7. Valtatekijät vaikuttavat tieteeseen, joka on arvosidonnaista.

8. Tutkimus on kontekstuaalista eikä universaalista, siksi sen tuleekin aina ottaa huomioon kulttuuri ja historia.

9. Tutkijan on mentävä ihmisten arkielämään ja otettava huomioon tutkittavien yksilölliset kontekstit. Vain niistä käsin on ymmärrettävissä yksilöllisiä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16–19)

5.2.2. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimusstrategia tarkoittaa menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettavissa suppeampana käsitteenä tutkimusmetodi. Strategian ja yksittäisten metodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. Kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen, survey- ja tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Siinä valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä. Tutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131) Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena.

Tapaustutkimus kohdistuu nykyhetkeen ja tapahtuu todellisessa tilanteessa, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää. Tapaus on myös tietty rajallinen kokonaisuus. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen voidaan sanoa olevan kuvailevaa tutkimusta, mutta siinä pyritään löytämään ilmiöille myös selityksiä. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta. Se on kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta ilmiön laadusta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 11)

Tapaustutkimukset pohjautuvat tutkimusalasta riippuen erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, teoreettisiin ja metodologisiin näkökulmiin sekä menetelmällisiin valintoihin. Lisäksi tutkimusaineisto voi olla kerätty monin eri tavoin ja se voi olla peräisin eri lähteistä. Laadullinen aineisto on tyypillistä tapaustutkimukselle ja aineiston analyysimenetelmiä voi olla hyvinkin monenlaisia. Tämän vuoksi tapaustutkimuksen voi sanoa olevan strategia, joka ohjaa koko tutkimusprosessia. (Eriksson & Koistinen 2005, 4)

Tutkittavan tapauksen määrittäminen on tapaustutkimuksen kriittisiä vaiheita. Tutkija itse määrittelee tapauksen ja hänen on perusteltava, miksi juuri tietty tapa määritellä tapaus on

hyödyllinen tai järkevä. Tapaus voidaan määritellä ennen aineiston keruuta tai vasta sen jälkeen. Sitä määriteltäessä on hyvä miettiä, minkälainen kokonaisuus on mahdollista tutkia yhdessä tutkimushankkeessa. Yleensä tarkemmin rajattuna tapauksena on joku yksikkö tai ryhmä, mutta kuitenkin koko yritys on tutkimuksen kontekstia ja muodostaa näyttämön, jolla tutkimus tapahtuu. Yleensä tällöin koko yritys nimetään tapaukseksi. (emt 2005, 6)

Tapaustutkimuksessa tulee tehdä näkyväksi tutkimusprosessi, jolloin tutkimusraportin lukija saa selville, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Tämä myös mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin. Tapaustutkimuksessa on kerrottava rajatun tapauksen valintakriteerit. Tarkka määrittely on olennaista tulosten sovellettavuuden, yleistettävyyden ja raportoinnin vuoksi. Kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, antaa tapauksen monipuolinen erittely aineksia yleistettävyyteen. tutkimustulosten vertailu mahdollistaa tulosten yksittäistapausta laajemman hyödyntämisen ja voidaan puhua tulosten siirrettävyydestä. Keskeistä ovat tulkinnat, joita aineistosta tehdään ja yleistykset kannattaakin tehdä tulkinnoista eikä suoraan aineistosta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186- 189)

Koska tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, soveltuu se hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. Tapaustutkijaa ajaa eteenpäin tunne siitä, että tutkimus on tärkeä, mutta sen lopullinen merkitys paljastuu kuitenkin vasta tutkimuksen kuluessa. Tapaustutkimuksen haasteena voi nähdä sen, että elämän tapahtuman tarjoavat äärettömästi aineistoa. Ideat, analyttiset kehykset ja niistä johdetut tutkimuskysymykset ohjaavat tutkijaa tietynlaisen aineiston äärelle. Mielikuvat jäsentävät aineistoa ja auttavat luomaan synteesiä, sillä niiden avulla osat alkavat mielekkäästi kytkeytyä yhteen. Mielikuvat auttavat myös suuntaamaan tutkimusta ja huomaamaan asioita, jotka voisivat muuten unohtua. Tutkijan näkemys perustuu aineistoon, mutta samalla se sitoo aineistosta koostuvan palapelin yhteen. Analyttinen kehys tarjoaa tutkimukselle tulkintakontekstin, jolla tutkimuskohdetta voidaan ymmärtää. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10, 21-22)

Tapaustutkimusta tehdessä törmää väistämättä kysymykseen aineiston yleistettävyydestä. Onnistunut tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden yleistämiselle, koska toimiva tilanteen analyysi on enemmän kuin yksittäinen tapaus. Siitä muodostuu kokonaisnäkemys, josta nousee esiin yleisesti tärkeitä teemoja ja uusia tarkastelukulmia. Tavoitteena on ymmärtää ihmisyhteisöjen toimintaa yhtä tapauksia yleisemmällä tasolla. (Leino 2007, 214)

5.2.3. Teemahaastattelu

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen suurimpana etuna pidetään joustavuutta. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esim. postikyselyissä. Haastattelun etuna on, että vastaajat saadaan yleensä hyvin mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos aineistoa on tarpeen täydentää tai jos tehdään seurantatutkimusta. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 199–201)

Haastattelu on kuitenkin kuin kolikko, jossa on kaksi puolta. Haastattelu vie aikaa ja sen tekeminen edellyttää huolellista suunnittelua ja haastattelijan rooliin kouluttautumista. Haastattelu sisältää myös monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin sekä itse tilanteesta kokonaisuutena. Luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelussa onkin ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Tulosten yleistämisessä ei pidä liioitella, sillä haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. (emt. 2007, 201–202)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (emt. 2007, 203) Menetelmän esikuvana on Mertonin, Fiskin ja Kendallin fokuoitu haastattelu, mutta erona on se, ettei teemahaastattelu edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatua yhteistä kokemusta, vaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48)

Haastattelurunkoa suunnitellessa laaditaan teema-alueuuttelo, jossa teemat edustavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä tai – luokkia. Ne ovat iskusanamaisia luetteloita ja yksityiskohtaisempia kuin ongelmat. Haastattelutilanteessa ne ovat muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelussa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä, sekä tutkija että tutkittava toimivat tarkentajina. Tutkittavasta ja hänen elämäntilanteestaan riippuu, miten ilmiö konkretisoituu tutkittavan maailmassa ja ajatuksissa. Teema-alueiden tulee olla niin väljiä, että moninainen rikkaus paljastuu mahdollisimman hyvin. (emt. 2001, 66–67)

Tämä tutkimuksen haastattelut tehtiin keskustelemalla seitsemän esimiehen kanssa aiheeseen liittyvistä teemoista (liite 1) Satakunnan pelastuslaitoksella työvuoron aikana. Yksi haastatteluista tehtiin haastateltavan kotona. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Haastattelija sai toimia aktiivisena kuuntelijana eikä joutunut olemaan tiukka kyselijä, sillä haastattelut olivat erittäin avoimia, rentoja tilaisuuksia ja sujuivat erittäin hyvin. Kaikki tutkimukseen mukaan pyydetty olivat halukkaita haastatteluun. Tähän varmasti vaikutti haastateltavien aito mielenkiinto asiaan ja aiheen ajankohtaisuus.

5.2.4. Aineiston analyysi

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Tallennettu laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden esim. teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 216–217) Tässä tutkimuksessa kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin tutkimusta. Aineistoa kerätään ja analysoidaan siis osittain samanaikaisesti. Aineistoa voidaan analysoida monilla tavoilla. Pääperiaatteena on, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessaan tekee tutkija jo alustavia valintoja. Laadullisen tutkimuksen tavallisimpia analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (emt. 2007, 218–219)

Laadullisen aineiston käsittelyyn kuuluu monia vaiheita. Keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa, synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisessa pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä. Tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Kuvauksissa on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin, johon ilmiö kuuluu. Asiayhteyttä kuvaava tieto, kontekstietä, on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. Merkitys voidaan tavoittaa vain jos konteksti on ymmärretty. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143–146)

Aineiston luokittelu on analyysin olennainen osa. Se luo pohjan ja kehyksen, jonka varassa aineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Se on myös välttämätöntä, jos halutaan vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyypitellä tapauksia. Luokittaessamme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla eri osia toisiinsa. Luokat ovat kuin käsitteellisiä työkaluja, joiden varassa voi kehitellä teoriaa tai nimetä tärkeitä ja keskeisiä piirteitä. Luokittelussa on kyse päättelystä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä pohtii usein, miten luokkia synnytetään tai luodaan. Yksiselitteistä vastausta ei ole, sillä luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun, tutkijan teoreettiseen tietämykseen, sekä kykyyn käyttää tätä tietoa. Kun aineisto on luokiteltu, on seuraavana vaiheena aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti. (emt. 2001, 147–149)

Luokkien yhdistelyn ensimmäisessä vaiheessa aineisto on muokkaamaton litteroitu haastatteluaineisto. Seuraavaksi aineisto muokataan induktiivisesti ja ryhmitellään luokiksi. Viimeisessä, deduktiivisessa vaiheessa, tarvitaan paljon laajaa ajattelutyötä, kun tutkija tarkastelee luokitettua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää sellainen teoreettinen malli tai näkökulma, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (emt. 2001, 150)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi tehtiin luokittelemalla aineisto ensin teemoittelun pohjalta. Teemoittelulla tarkoitetaan, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin ja sen lisäksi haastatteluissa esille tulleisiin teemoihin. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavan sanomista. (emt. 2001, 173) Sen jälkeen analyysia jatkettiin jakamalla haastateltavat aineiston pohjalta kolmeen eri ryhmään: nuorimpiin, keski-ikäisiin ja vanhimpiin esimiehiin. Luokituksen perusteena oli nuorten esimiesten voimakas identifioituminen pelastajan ja vanhimpien esimiesten taas palomiehen ammattinimikkeeseen. Keski-ikäisten esimiesten vastauksissa kävi ilmi, että toiset mieltävät itsensä pelastajiksi, kun taas toiset palomiehiksi.

I yli 55-vuotiaat, kaksi haastateltavaa = vanhimmat esimiehet (palomiehet)

II alle 40-vuotiaat, kolme haastateltavaa = nuorimmat esimiehet (pelastajat)

III 40 – 54-vuotiaat, kaksi haastateltavaa = keski-ikäiset esimiehet (pelastajia ja palomiehiä)

Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis kun tulokset on analysoitu, vaan niitä on selitettävä ja tulkittava. Tutkijan on pohdittava analyysin tuloksia ja tehtävä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulosten analysointi ei vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan niistä on pyrittävä laatimaan synteesejä. Ne kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat synteeseihin. Tutkijan on pohdittava tulosten merkitystä tutkimusalueella ja samalla pohdittava tulosten laajempaa merkitystä. (emt. 2007, 224–225) Tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta sekä eettisyyttä on esitelty luvussa 6 ja pohdintaa sekä johtopäätöksiä luvuissa 7 ja 8.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1. IKÄÄNTYNEET PALOMIEHET

6.1.1. Mitä ikäjohtaminen on?

Haastatelluille esimiehille olivat käsitteet ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen kohtalaisen vieraita. Monimuotoisuuden johtamisen merkitystä ei kukaan pystynyt määrittelemään. Ikäjohtaminen oli sanana täysin vieras kahdelle haastatellulle. Yksi haastatelluista oli perehtynyt asiaan hyvin ja muilla oli jonkinlainen käsitys ikäjohtamisesta.

Keskustelussa kävi ilmi, että yleisimmin ikäjohtaminen ymmärrettiin lähinnä käskyjen antamisena ja toiminnan ohjeistamisena eri tavoin eri-ikäisille pelastajille. Omaa johtamistyyliä tulisi miettiä sen mukaan, onko johdettavana uusia vai vanhoja työntekijöitä.

Annan jotain työtehtäviä periaatteessa samalla tavalla kaikille, mutta tietyt tehtävät annetaan eri tavalla uudella kesämiehelle tai just eläkkeelle lähdössä olevalle. Ikä ei kuitenkaan ole ainoa mikä tekee eron nuoren ja vanhan välillä, se voi yhtä hyvin olla koulutuspohja. (nuorempi esimies)

Eräs haastateltava toi esille, että asiaa täytyy ajatella työnantajan näkökulmasta ja mietittävä, miten esimies saa ihmiset tuottamaan parhaiten. Muutkin haastatellut toivat esille sopivien työntekijöiden sijoittamisesta erilaisiin työtehtäviin:

Oikeat miehet oikeisiin paikkoihin. (nuorempi esimies)

Haastatteluissa ilmeni työnjohdon vastuu työntekijöiden työssä jaksamisesta. Aikaisemmin, kun työntekijöitä oli enemmän, pystyttiin keventämään vanhempien työntekijöiden työtaakkaa jo keski-ikästä alkaen. Vahvuuksien pienenemisen myötä ei enää ollut mahdollisuutta järjestellä tehtäviä iän mukaan:

Muutama vuosi sitten vahvuudet oli niin pieniä, ettei pystynyt järjestelemään yhtään. Oli omassakin ryhmässä tyyppejä, jotka olivat ihan loppu. Ei ollut mahdollista harrastaa ikäjohtamista. (vanhempi esimies)

Yhtenä tärkeänä ikäjohtamisen osa-alueena tuotiin esille vanhojen ja nuorten välisen tiedollisen eron tasoittamisen. Pelastuslaitoksella on ollut käytäntönä laittaa pitkään talossa olleita kursseille, koska muuten kuilu opistolta tulevien ja vanhojen työntekijöiden välillä kasvaa liian suureksi:

Vanhat huomaa ittekin, että nuoret menee menojaan. Sieltä tuli niin paljon uutta ja hyvää tietoa. (vanhempi esimies)

6.1.2. Satakunnan pelastuslaitoksen työtehtävät yli 55-vuotiaille pelastajille

Toiset haastatelluista esimiehistä olivat selkeästi sitä mieltä, että kaikille pelastajille/palomiehille kuuluvat kaikki palomiesten tehtävät. Jos ei kaikista työnkuvaan liittyvistä tehtävistä pysty suoriutumaan, ei voi toimia palomiehenä.

On faktaa, että silloin koordinaatiokyvyt ym. heikkenee...Mun mielestäni ei yli 55-vuotiasta palomiestä ole. Siinä tulee äkkiä pelastajasta pelastettava. (nuorempi esimies)

Toiset esimiehet pitivät kysymystä yksilön henkilökohtaisena asiana. Mikäli ikääntyvä palomies suorittaa vaadittavat testit ja pitää itsensä kunnossa, voi hän osallistua kaikkiin töihin. Sairaankuljetuksesta tulisi kuitenkin olla mahdollisuus jäädä pois, jos ikääntynyt työntekijä itse näin haluaa.

Jos pääsee testit läpi, se jaksaa kyllä mennä ja tehdä kaikennäköistä. Vanhemmalla on kokemus, millä pystyy peittämään fyysisiä vajavuuksia...Kovimmat miehet tekemään pitkäkestoista puurtamista ovat niitä vanhempia. (nuorempi esimies)

Haastatteluissa ilmeni, että vaikka ei ole mitään iän mukaan muuttuvia työtehtäviä, on toimivaksi käytännöksi tullut keventää ikääntyvien työtehtäviä. Vaikka kaikki luvat olisivat voimassa, pyritään vaikeisiin tilanteisiin laittamaan nuorempia miehiä. Perusteluina he toivat esille fyysisen vanhenemisen lisäksi psyykkisen vanhenemisen ja sen mukana tulevat muutokset esim. hidastumisen ja paineensietokyvyn laskun.

Mitä tos on katellut miehiä, jotka ovat yli 55-vuotiaita, ni ei niitä oikein enää mihinkään savusukellustehtäviin tai sellaisiin mitkä vaatii fyysisiä ponnisteluja ja

sellasta nopeeta ratkasujen tekemistä. Paineensietokyky alkaa putoamaan, eikä sit enää osaa tehdä niitä yksinkertaisempiakaan hommia mitä ollaan tehty 30 – 40 vuotta. (nuorempi esimies)

Kuljettajana toimiminen on perinteisesti kuulunut vanhemmalle palomiehelle, mutta ei sekään esimiesten mielestä ole välttämättä hyvä paikka ikääntyneelle palomiehelle.

On ollut sellaisiakin henkilöitä, joille ei ollut mitään muuta tehtävää kuin toimia sammutusauton kuljettajana...Kyllä mäkin olen monta kertaa pelännyt hälytysajossa vanhojen kuskien kyydissä. Liikenteessä suurella nopeudella yllättäviä tilanteita tulee koko ajan. (keski-ikäinen esimies)

Esimiehet toivat myös esille, että operationaalisen toiminnan lisäksi on asemapalvelus, jossa ikääntyvä voi tehdä erilaisia töitä. Tällaisia tehtäviä ovat mm. laitehuolto, jos on laitehuollon pätevyys ja sammuttimien tarkastus ja täyttäminen.

6.1.3. Työtehtävät savusukellustestiä suorittamattomille

Savusukellustestin suorittamattomille pelastajille esimiehet löysivät seuraavia tehtäviä: sairaankuljetus, valistaminen, palotarkastustehtävät, tukiyksikön kuljettaja sekä asemapalvelussa huoltohommia kuten sammutinhuolto, paineilmalaitahuolto, kalustehuolto ja siivoustyö. Testin ilman aikarajaa suorittanut voi käyttää paineilmalaitteita, mutta ei suljetussa sisätilassa. Tällaisia tehtäviä ovat mm. autopalo ja roskispalo.

Esimiehet kertoivat, että koska sammutusyksikön minimivahvuudessa (1+3, jossa kuljettaja ja kolme savusukeltajaa) täytyy kaikilla olla savusukelluskelpoisuus, voivat testin suorittamatta jättäneet toimia kuljettajana vain minimivahvuuden ylittävässä kokoonpanossa (esim. 1+4, jossa kuljettaja ja neljä savusukeltajaa).

Kuskin paikka ei käy! Jos on minimivahvuus, tarkoittaa silloin että joka ikisen täytyy olla savusukelluskelpoinen. Ei luonaa! Joskus ammoisina aikoina, kun vahvuudet ovat olleet jäätävän isoja, on voinut olla niin, että jonkun ei tarvinnut tehdä muuta kuin ajaa tankkiautoa. Enää ei ole sellaista! (nuorempi esimies)

Esimiesten vastauksista ilmeni, että savusukellustestin suorittaminen on kunniakasta ja tavoiteltavaa, sillä hälytystehtävien merkitys esimiesten mielestä on asemapalvelua suurempi.

On omaa ammattilypeyttä, että ne testit suorittaa, jotta pystyis niihin tehtäviin mihin kuuluis voida pystyä. Asemapalveluksessa on sitten kaikennäköistä muuta huolto- ja siivoustyötä, mutta se on toissijainen asia. Kaikki kuitenkin tähtää sinne hälytystehtäviin, niitten mukaan täällä eletään. (vanhempi esimies)

Haastatteluissa ilmeni myös, että jos yli 55-vuotias ei suorita testejä tulee työmotivaation kanssa varmasti ongelmia.

On ihan turha pistää valistamaan yli 55-vuotiasta, joka ei pääse mistään testeistä läpi ja ainoa tavoite hänellä on, et tulee palolaitokselle vuorokaudeksi yrittäen saada aikansa kulumaan. Jos se lähetetään tonne valistamaan, ni aika motivoinnin mestari täytyy olla, et saa sen ihmisen toimimaan niin, et siitä on oikeesti jotain hyötyä. (keski-ikäinen esimies)

Esimiehet toivat esille, että ikääntyneiden palomiesten testauksessa voidaan joskus tehdä pieniä helpotuksia. Myös nuoren testaaajan ikävä asema tuotiin esille. Mikäli testattava ei pääse läpi testistä, voi seurauksena olla siirto päivävuoroon tai toisiin tehtäviin. Myös palkka voi pudota huomattavasti.

Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että mikäli yhteisössä on työrajoitteisia, tulisi työnantajan palkata saman verran lisää savusukelluskelpoisia työntekijöitä:

Se tarkoittaa sitä, että jos joku jätkä siirtyy neuvonta- ja valistushommiin, silloin tarttee ottaa sen tilalle varsinaiseen operatiiviseen toimintaan mies. Se ajateltu säästö, mitä 65-vuoden eläkeiällä saavutetaan, ei pidäkään paikkaansa, koska me tarvitaan tietty määrä niitä viimeisen päälle kunnossa olevia miehiä. (nuorempi esimies)

Yksi käytössä oleva keino on siirtää ikääntyneet palomiehet hiljaisemmalle sivupaloasemalle.

Korjaamo on siirretty Ulvilan asemalle. Siellä on rauhallisempaa, vähemmän lähtöjä. Siellä on sitä letkun pesua ja korjaamotoimintaa, rutiinihommaa, mitä he pystyvät tekemään ja se säiliöauton kuskaaminen...Sinne on siirretty nyt 4 – 5 kaveria eli 1/vuoro. Ei oikein enempää pysty sinne laittamaan. (vanhempi esimies)

6.1.4. Yli 55-vuotiaiden vahvuudet ja heikkoudet pelastajan työssä

Kysyttäessä ikääntyneen palomiehen vahvuuksista painottivat kaikki esimiehet vankan kokemuksen mukanaan tuomaa tietotaitoa, kohdetuntemusta ja hyvää tilanteiden lukemista:

Kyl niil vanhemmilla on sellainen kokemus, että heihin turvataan monta kertaa tilanteissa. Kohdetuntemus on heillä erittäin hyvä, jos mennään vaiks teollisuuteen, jossa tällainen nuori mies ei ole käynyt kuin joskus. (nuorempi esimies)

Myös rauhallisuus tuli esiin useassa haastattelussa:

Ne menee tehtävään puolet pienemmällä vauhdilla ja saa yhtä paljon tai enemmän aikaan. Pystyy tekemään sen homman paljon pienemmällä ponnistuksella. (vanhempi esimies)

Esimiehet mainitsivat myös aika monen ikääntyneen palomiehen olevan tärkeitä tekijöitä ryhmän yhteishengen luomisessa. Haastatteluista välittyi tietty kunnioitus kauan alalla olleita palomiehiä kohtaan.

Palomiehen työ jos mikä on just sellaista, et ei sitä opi kirjoista lukemalla eikä opiston käymällä. Se tulee sit kokemuksen kautta...Et sä sitä työtä opi kuin tekemällä sitä...Kokemuksen kautta tulee se pelisilmä siihen hommaan. (keski-ikäinen esimies)

Kysyttäessä ikääntyvien palomiesten heikkouksista, kertoivat esimiehet ikääntymisen myötä tulevista fyysisistä muutoksista, kangistumisesta ja hidastumisesta:

Ikä tuo, vaikka pitää huolta ittestään, kankeutta ja hitautta. Ei pysty tekemään niin nopeasti kuin aikaisemmin, vaan tarttis joka käänteessä enemmän harkinta-aikaa. Motoriikka ei toimi kuten nuorella. (vanhempi esimies)

Lisäksi esimiehet kertoivat ikääntyminen aiheuttamista muutoksista aistitoimintoihin, tasapainoon ja yleiskuntoon:

Meillä on sellaisia töissä, jotka ajavat isojakin autoja eivätkä näe kunnolla. On sellaisia töissä, jotka eivät kuule kunnolla. On sellaisia, joilla ei ole enää tasapainoa kunnolla. (nuorempi esimies)

Psykkisen vanhenemisen myötä epäiltiin tulevan ongelmia uuden asian omaksumisessa sekä vastenmielisyyttä oppia uutta. Myös muistin heikkeneminen ja mahdollinen dementia nousivat esiin sekä hidastuminen myös psyykkisellä puolella.

Jos oot vanhempi, vähän pulskistunut kaveri ja oot vähän epävarma ittestäs jo, sit kun tulee paha paikka n isä lamaudut ihan täysin. Jos oot nuori, ni sun aivot toimii koko ajan paremmin vaan. Ihmisen suorituskyky ei vaan riitä kaikkiin noihin palomiehen tehtäviin sit vanhempana. (keski-ikäinen esimies)

Ikääntyneiden palomiesten heikkouksiksi esimiehet mainitsivat lisäksi koulutuksen ja uusien toiminatamallien puutteen, väärät asenteet, jääräpäisyyden, työhön leipiintymisen ja motivaation puutteen. Pahimmassa tapauksessa ikääntyneet vain odottavat eläkkeelle pääsemistä, eivätkä halua enää osallistua työn tekemiseen:

Huono puoli on just se, että yleensä 55-vuotias palomies on ollut palokunnassa jo yli 30 vuotta ja on leipiintynyt siihen hommaansa. Suurin into on mennyt ja sitä on hirveen hankala motivoida uusiin juttuihin. Se vaan odottaa sitä eläkettä ja kiukuttelee sitä et eläkeikä on noussut. (keski-ikäinen esimies)

Haastatteluissa ilmeni myös, että on psyykkisesti raskasta kohdata sairaankuljetuksessa vanhuuden mukanaan tuomia ongelmia ja samalla huomata omia vanhenemiseen liittyviä muutoksia.

Rankinta siinä on, että huomaa kun itsekin vanhenee, kangistuu ja kalkkeutuu. Siinä näkee vanhuutta ja kurjuutta niin paljon. Kun vanheneva joutuu auttajaksi,

samaistuuko liikaa siihen? Alkaako huomaamaan itessään, että menee samaan suuntaan kun asiakkaat? (vanhempi esimies)

Myös valvominen itsessään on ikääntyvälle raskasta:

Itse valvominen voi käydä mahan päälle. Jos joka työvuoron jälkeen oot maha kipeenä pytyllä ni vaikuttaa työhönkin. Se yövalvominen on kyllä iso juttu, vaikka ei sitä tunnusteta. (vanhempi esimies)

6.1.5. Sopiva eläkeikä pelastajalle

Tutkimuksessa mukana olleiden esimiesten mielestä pelastajan sopivin eläkeikä olisi 55 vuotta, mutta mikäli siihen ei ole mitään mahdollisuuksia, on ehdoton takaraja 58 vuotta. Perusteluina he tuovat esille, että muuallakin Euroopassa pelastushenkilöstöllä se on n. 55 vuotta. Myös fyysinen vanheneminen sekä psyykkisen kantin ja suorituskyvyn pettäminen tilanteissa lisääntyy heidän mielestään yli 55-vuotiailla nopeasti. Korkeampi eläkeikä myös aiheuttaisi koko yhteisön ukkoutumista ja keski-ian nousua.

Realistisesti mietittynä 58 vuotta. 55 olis hyvä, mutta mistään ei löydy resurssia, jolla paikkais poislähtevät, jos eläkeikä olis näin alhainen. Ei Kuopiosta valmistu niin paljon kun jää eläkkeelle. (nuorempi esimies)

Keskusteluissa ilmeni, että siihen, mitä pidetään sopivana eläkeikänä voi vaikuttaa myös se, että vanhemmat palomiehet ovat taloon tulleessaan tietäneet pääsevänsä eläkkeelle 55-vuotiaana. Se on voinut olla toisille yksi valintakriteeri uralle hakeuduttaessa. Nyt vanhemmat palomiehet kokevat, että eläkeiän nosto oli väärin heitä kohtaan.

Esimiehet toivat kuitenkin keskusteluun mukaan myös sen, mitä kohtalaisen nuorena eläkkeelle jääville tapahtuu. Monille palolaitos on ollut enemmän kuin pelkkä työpaikka, sillä työkaverit ovat samalla olleet myös ystäviä. Tiivistä yhteisöstä poisjääminen voi olla vaikeaa.

Täytyis olla harrastuksia ennen kuin jää eläkkeelle. Jos silloin ei ole mitään...jos on ollut vain työ ja kotisohva eikä muuten mitään...Voi ol et kaikki kaveritkin jää

palolaitokselle. Yhteisöstä poisjääminen voi olla vaikeaa. Eikö mua oikeesti enää tarvita?(keski-ikäinen esimies)

6.2. SATAKUNNAN PELASTUSLAITOKSEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

6.2.1. Miten henkilöstöjohtaminen on järjestetty pelastuslaitoksella?

Haastateltujen esimiesten mielipiteet jakautuivat, sillä erään vastaajan mielestä henkilöstöjohtaminen on järjestetty hyvin, toiset sanovat siinä olevan kehitettävää ja joidenkin mielestä sitä ei ole ollenkaan. Myös esimiesten oma rooli ja vastuu henkilöstöjohtamisessa jakoi esimiehet. Toiset mielsivät olevansa itse osa henkilöstöjohtamista, toiset taas eivät mielestään olleet. Vastauksista ilmeni, että päällystön, lähinnä mestarien, tulisi kuitenkin kantaa päävastuu henkilöstöjohtamisesta.

Ei täällä ole sellaista. Surkea! Päällystön tila tosi huono. Hyvät tyypit lähtee pois tai vuorotteluvapaalle. Ei ole mitään henkilöstöjohtamista tai henkilöstöstrategiaa. (nuorempi esimies)

Esimiesten mielestä suurin ongelma henkilöstöjohtamisessa oli päällystön keskinäiset erimielisyydet, jotka heijastelevat voimakkaasti koko organisaatioon. Selityksenä ongelmiin tuotiin esille mm. alueellistamista, jonka seurauksena erilliset alueet ja erilaiset johtamistyyliä törmäävät nyt rajusti.

Aluepalomestarit oli ennen kunnan päälliköitä. Niiltä on tavallaan otettu tikkari pois ja istutettu tällaiseen organisaatioon ja asetettu niille vaatimuksia...Arvostellaan toisia puolin ja toisin. Tää kaikki pohjaa alueellistamiseen. Vanhoille päälliköille kauhea muutos. (vanhempi esimies)

Eräs haastatelluista nosti esiin huolensa palopuolen kehittämisen vähäisyydestä sekä vanhan palomieskulttuurin siirtämisestä nuorille:

Kukaan ei kehitä palokunnan toimintaa. Menty jo pitkän aikaa niin ettei kukaan pidä siitä huolta, vaan menee ihan omalla painollaan. Häpeän sanoa sitä ääneen. Tilanne käsittämätön... En tiedä mitä tapahtuu, kun vanhempi polvi jää pois. Miten nuoremmat pärjää kun eivät tiedä palokunnan toiminnasta mitään? Täällä eivät ole saaneet mitään mallia siitä, mikä palokunta on. (keski-ikäinen esimies)

6.2.2. Miten pelastuslaitos voi tukea yli 55-vuotiaiden työssä jaksamista?

Esimiesten mielestä työssä jaksamista voisi tukea panostamalla fyysiseen kunnon pysymiseen. Tähän voitaisiin päästä, jos ulkopuolinen taho esim. työterveys, UKK-instituutti tms. olisi mukana fyysisen kunnon seurannassa ja ylläpidon tukemisessa. Sählyn lisäksi tulisi kehittää muitakin lajeja työvuorojen ohjelmaan, esim. säännölliset keppijumpat olisivat hyviä. Ongelmana on se, että kaikkeen ohjattuun toimintaan osallistuvat ne, jotka muutenkin liikkuvat eniten. Vastauksista ilmeni myös, ettei esimiehille ollut selvää, kenen vastuulla on kehittää työvuorojen aikaista liikuntaa:

En oikein tiedä, mutta henkilöstöasiat kuuluu...kuuluu...mestareille...mutta nyt en oo ees varma kenelle kuuluu...Hyvä esimerkki siitä, että en ees tiedä kenelle asia kuuluu. Näin asioita hoidetaan! (nuorempi esimies)

Kuntoutukset todettiin erittäin tärkeiksi. Fyysisen kunnon kohotuksen lisäksi niiden ajateltiin edistävän myös työkavereiden sosiaalista yhdessäoloa. Niiden ongelmana on vain se, ettei kuntoutusviikkojen jälkeen ole enää mitään ohjattua toimintaa. Vastauksissa myös epäiltiin, että korkea ikä saattaa olla este kuntoutukseen pääsulle.

Kaverit, jotka ovat käyneet siellä ovat saaneet uutta eloa, aivan kuin ois patterit vaihdettu. Mutta kuinka kauan se kestää? Voi olla vuosi, kaks, mutta ei ole autuaaksi tekevä. (nuorempi esimies)

Haastateltavat kokivat työterveyshuollon roolin erittäin tärkeäksi. Vuosittaiset lääkärintarkastukset ja terveydenhoitajan tapaamiset ovat erittäin tarpeellisia. Niissä on mahdollisuus keskustella myös psyykkisen puolen ongelmista. Esimiehet kokivat, että lisäksi tarvittaisiin lisää ikääntyneen henkilökunnan kurssitusta, koulutusta ja vireystilan ylläpitoa. Työvuorojen vahvuuksien tulisi olla riittäviä, jotta työnkierto onnistuisi.

Vanhat voisivat myös toimia työyhteisössä nuorten tukijoina ja nuoret taas voisivat välittää vanhoille uutta tietoa:

Vanha vois olla nuoren tuki ja turva ja nuori vois antaa uusia tietoja ja taitoja. Nyt on jo näin, vaikka ei missään virallisesti. Vanhat kertoo, miten on ennen tehty. (keski-ikäinen esimies)

6.2.3. Mitä mielekästä työtä voi kehittää yli 55-vuotiaille?

Esimiesten mielestä olisi kunniakasta voida jäädä palomiehen työstä eläkkeelle. Siirto täysin muihin tehtäviin olisi huono ratkaisu:

Itse ainakin haluaisin päästä näistä kunniakkaista tehtävistä eläkkeelle enkä mennä mihinkään kaupungin muihin töihin. Ensin tekee tätä 30 vuotta ja sit siirretään jonnekin. Vaikka palkkakin pysyisi samana ni ei missään tapauksessa. Haluaisin siitä omasta ammatista päästä eläkkeelle. (nuorempi esimies)

Pelastuslaitoksilla voisi panostaa sammutinhuoltoon ja paineilmalaitehuoltoon ja ikääntynyt palomies voisi hoitaa niitä tehtäviä päivätyönä. Myös valistusta ja palotarkastusta voisi hoitaa päivävuorosta. Toiset esimiehet kokivat ongelmaiseksi ikääntyneiden palomiesten siirtämisen päivävuoroon, koska päivätöihin ei haluta vaikka palkkakin pysyisi samana. Tähän vaikuttavat vuorotyön pitkät yhtäjaksoiset vapaat.

Esimiesten mielestä kaikki kuitenkin riippuu yksilöstä itsestään. Toisille käy hyvin esim. valistajan tehtävä. Sopivat tehtävät ovat paljon kiinni henkilön koulutuksesta ja aktiivisuudesta. Toiset esimiehet kuitenkin kokivat, että valistaminen on lähinnä nuorempien ja koulutetumpien tehtävä. Ikääntyneen valistajan erityisongelmana tuotiin esille se, että on vaikeaa puhua työstä, johon ei itse enää kykene.

Joku valistus voisi olla hyvä, mutta kaikista ei vaan ole siihen. Ja sit siinä on vielä se, et jos joutuu puhumaan työstä, johon ei itse enää pysty, on tosi vaikeeta ja ikävää siitä aiheesta jutella. Loppuu motivaatio, kun tietää ettei ittestä enää oo siihen hommaan. (vanhempi esimies)

Palotarkastukset ovat ikääntyville palomiehille mahdollisia työtehtäviä, mutta siihen täytyisi olla myös omaa mielenkiintoa sekä koulutusta. Perussairaankuljetusta voi tehdä iästä riippumatta, mutta

lääkkeellistä ensihoitoa saa antaa vain sairaanhoitaja vuodesta 2008 alkaen. Esimiesten mielestä uusiin tehtäviin täytyisi alkaa kouluttaa jo aikaisemmin, ei vasta yli 55-vuotiaana.

Haastatteluissa tuotiin myös esille, että kaikkien työntekijöiden olisi syytä tietää työn tekemisen rajat. Jos työntekijä ei ole työkykyinen, niin silloin on syytä yrittää ensin kuntoutuksen kautta parantaa tilannetta. Mikäli työntekijän työkyky ei kohene, tulisi työntekijä siirtää päivävuoroon. Jos taas ei pysty tekemään niitäkään työtehtäviä, tulee eteen siirto täysin muihin tehtäviin. Kun säännöt on luotu, ei niihin tule tehdä poikkeuksia. Tämä olisi reilua kaikkia kohtaan.

Meidänkin tuurissa kun kattoo yli 55-vuotiaita kavereita, ni onhan ne ihan täysin työkykyisiä ja täyspäisiä kavereita. Ne pystyis tekemään mitä vaan ja aika monella on vielä joku muu koulutuskin, et ne pystyis tekemään. On hemmetisti siitäkin kiinni, et asioihin tartuttais ja tehtäis selvät pelisäännöt ja alettais niitä toteuttaa. (keski-ikäinen esimies)

6.2.4. Mikä on esimiehen rooli?

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat esimiehen roolin todella tärkeäksi. Toiset korostivat esimiehen roolia erityisesti työssä jaksamisen tukemisessa. Esimiehen vastuulla on työtehtävien kierto ja sen kautta työn rasittavuuden jakautuminen tasaisesti koko työvuorolle. Aina on myös otettava huomioon nykyiset määräykset ja kelpoisuusvaatimukset eri tehtäviä jaettaessa:

Nykyiset määräykset on hirveen tiukkoja, et mimmonen henkilö saa ajaa nostolavaa, millainen saa ajaa sairasautoa, ketä saa olla hoitajana. Kenellä sitten on millaisetkin luvat ja tutkinnot suoritettuna. Tää vaikeuttaa työtehtävien jakamista ja rasittavuuden jakamista. (nuorempi esimies)

Motivointi on myös esimiesten keskeinen tehtävä. Esimies on ainoa, joka on koko ajan oman ryhmänsä kanssa ja tuntee sen hyvin. Hänen tulee kannustaa ryhmäänsä liikkumiseen ja ensimmäisenä puuttua asiaan, jos työntekijän kunto alkaa hiipua. Vain esimiehellä on mahdollisuus jatkuvasti seurata oman ryhmän työkykyisyyttä ja ennakoita työrajoitteiden tuloa. Hänellä on myös varhaisessa vaiheessa mahdollisuus keskustella esim. kuntoutuksesta tai yllättävän elämäntilanteen kohdatessa esim. siirtää henkilö väliaikaisesti kevyempiin töihin.

Esimiehen rooli on kuin tsemppari, kun alkaa työssä jaksaminen hiipua, perseeseen potkija. (keski-ikäinen esimies)

Jos henkilö ei läpäise savusukelluskelpoisuustestiä, tulee esimiehen kolmen kuukauden aikana tukea häntä pääsemään läpi seuraavasta testistä. Savusukellustestin suorittaminen on esimiesten mielestä lähinnä työntekijän omalla vastuulla, mutta esimiehen tehtävä on keskustella asiasta. Haasteelliseksi esimiehet kokevat sen, ettei heille ole annettu mitään ohjeistusta, miten pitäisi menetellä hylättyjen testitulosten jälkeen. He eivät myöskään olleet tietoisia, informoidaanko heitä ollenkaan testausten tuloksista ja hylätyistä testeistä. Tästä vastaajilla oli täysin vastakkaisia käsityksiä.

Jos ei pääse testistä läpi, esimies voi kolmen kuukauden aikana vähän kehottaa tekemään juttuja, että pääsis niistä testeistä läpi. Mutta kyllä se on henkilön itsensä asia. Esimies voi muutaman kerran kysyä, muuten tulee kotiolut mieleen, jos enemmän alkaa painostaa. (vanhempi esimies)

Haastattelussa tuli myös esille, että esimiehillä tulisi olla kokemusta palomiehen työstä ennen esimiesasemaansa. Näin he voisivat paremmin ymmärtää esim. huoltotöiden ym. merkityksen koko yhteisölle. Koska työasioista on vaikeata keskustella, olisi hyvä pitää aamupalaveri, jossa käytäisiin läpi työvuorossa tehtyjä työtehtäviä. Tämä tukisi työssä jaksamista.

Oman roolinsa tukemiseen toiset esimiehet sanoivat tarvitsevänsä kehityskeskusteluita. Näitä ei ole kuitenkaan vielä otettu käyttöön. Toiset esimiehet kokivat oman asemansa epävarmuuden esteeksi aloittaa isoja uudistusprosesseja ryhmän sisällä.

Yks mikä tukisi esimiehen roolia ihan selkeästi olis kehityskeskustelut esimiehiltä ylöspäin ja alaisiin päin. Sata kertaa ollut juttua, et tulis tänne joka tasolle. Kaveri vois tällöin kertoa, mitä haluaisi minulta ja ja mitä mä haluan häneltä. Koulutusmahdollisuuksia ja kuntoutustarpeita voisi käydä niissä läpi. (nuorempi esimies)

6.3. MITEN PELASTUSLAITOKSEN TOIMINTAKULTTUURIA OLISI MUUTETTAVA?

6.3.1. Millainen kulttuuri on nyt?

Toisten esimiesten mielestä vanha palokunnan kulttuuri on jo uudistunut pelastuslaitoksen kulttuuriksi, toiset taas näkevät, että pelastuslaitos on matkalla kohti uutta kulttuuria. Kulttuurinmuutokseen on vaikuttanut sekä työtehtävien muutos että painotus ennaltaehkäisyyn ja valistukseen.

Täällä on ihan normaali palokunnan kulttuuri, siis pelastuslaitoksen kulttuuri. Ihan sama jos menet Raumalle tai Riihimäellä ni sama kulttuuri on siellä. Murrosta on ollut jo jonkin aikaa ilmassa ja palokunta/palolaitos-ajattelusta on onneksi päästy pois. Tää on pelastuslaitos! (nuorempi esimies)

Vaikka pelastustoiminta on siirtynyt yhä enemmän valistukseen ja neuvontaan, on kunniakkainta ja samalla arvostetuinta työtä edelleen savusukellus ja erilaiset pelastustehtävät. Vaikka savusukelluksen osuus on ajallisesti kaikista työtehtävistä pieni, on sen rooli erittäin tärkeä. Se on vaarallista ja vaatii paljon sekä fyysisesti että psyykkisesti. Esimiesten mielestä savusukellus koetaan ehdottomasti tärkeimmäksi ja palkitsevammaksi tehtäväksi. Selityksenä tähän tarjotaan elimistössä tapahtuvia muutoksia, esim. testosteronin, adrenaliinin ja endorfiinin erityistä tehtävien aikana ja sitä kautta hyvän olon sekä suuren tyydytyksen saamista tehtävistä. Myös muiden ihmisten auttaminen esim. onnettomuustilanteissa koettiin erittäin palkitsevaksi.

Ennen miehistö ei tehnyt palotarkastuksia tai valistusta. Nyt vasta tullut. Kauhee kankeaminen, kun miehistö ei halua tehdä. Ne haluaa vain päästä savusukeltamaan ja leikkimään Ramboa. Sen ajaminen läpi vois muuttua ja kavereiden ikääntyessä ne vois huomata, et vois tehdä tota. Savusukellus on prosentuaalisesti hemmetin pieni, mut kaikki sitä kyttää täällä. Kaverit, jotka hakee palomieheks, haluaa tehdä just sitä, se adrenaalin tuotto ja sellainen kuoleman pelko... se sama miks joku haluaa kiivetä Himalajallekin. Ennaltaehkäisystä ei tätä fiilistä tule! (nuorempi esimies)

Esimiesten vastauksista ilmeni, että vastaavaa tyydytystä eivät tuo valistus, koulutus tai palotarkastus. Varsinkin valistuksen ja palotarkastuksen todettiin sopivan hyvin ikääntyneelle pelastajalle. Tämä mahdollistaisi nuorempien pelastajien keskittämisen sammutukseen ja onnettomuustilanteisiin. Tämä myös antaisi ikääntyneille pelastajille mahdollisuuden työskennellä pelastuslaitoksella työuransa viimeiset vuodet ja päästä omasta työstä kunniaakkaasti eläkkeelle. Pelastusopistolla koulutetaan uusista pelastajista suoraan valistajia, jotka nauttivat esiintymisestä ja kokevat sen palkitsevaksi.

Ne tulee koulusta valmiina valistamaan ja saa sen palomiehen kruunun esiintymällä valistajina, kun toiset silmät kirkkaina kattoo. Kai se on vastaavaa kun savusukellus. Kuuntelijajoukko on pääsääntöisesti naisia, ni onhan se aika moinen tilanne. (vanhempi esimies)

Esimiesten mielestä omalla sisäisellä koulutuksella voitaisiin saada vanhimmatkin palomiehet nauttimaan valistamisesta. Vanhat arvot ja asenteet tulevat kuitenkin erittäin voimakkaina esiin esimiesten vastauksista:

Kyl se valtavasti täytyy asenteissa muuttua, et näkis valistuksen ensisijaisena asiana. Silloin on aina juhlahetki, kun päästään sammuttamaan tulipaloo. Silloin pidetään juhlia, se on kohokohta. Se on joku sellainen taistelutilanne, tuli on vastustaja ja siitä mennään ottamaan voitto. Se on kuin peli, mikä meidän täytyy voittaa. (vanhempi esimies)

Haastateltujen mielestä pelastuslaitoksen kannalta tärkeintä olisi panostaa siihen, että pelastustilanteisiin pystyttäisiin aina lähettämään mahdollisimman päteviä pelastajia. Mikäli ikääntyneitä siirretään esim. valistukseen, tulisi tilalle ottaa uusia savusukelluskelpoisia pelastajia.

Jos me töpätään vaiks jossain ihmisen pelastamisessa, se kuolee. Silloin kun sinne mennään, on tosi pienestä kii että onnistuuko vai epäonnistuuko. Sit voidaan kysyä, et mikä on se meen tärkein homma, ollaanko me siellä hallia siivoomassa ja sammuttimia täyttämässä vai halutaako sitä et panostetaan siihen et kun tilanne tulee ni ollaan mahdollisimman hyviä siinä. (keski-ikäinen esimies)

Leipiintymisen estäminen on suuri haaste pitkään talossa olleiden parissa. Uudet pelastajat ovat ylpeitä ammatistaan, mutta työn kunnioitus voi vuosikymmenten saatossa hiipua leipiintymisen myötä. Tällä on suuri merkitys työssä jaksamiseen.

Sellainen ammattiyylpeys on kadonnut. Nuoret on vielä ylpeitä, mut vanhempien pitäis saada joku herätys, et ne sais sen takas mikä niillä on ollu, kun ne on töihin tullu. Sais ittes tuntemaan ylpeiks et on palomiehiä ja tekee palomiehen hommia...Ennen oli letkustoa ja muutakin, mut oli se niin vähäistä se tekeminen et tota...Nyt porukka vähentynyt ja tekeminenkin vähentynyt. Saku-puoli lisääntynyt kauheasti, mut se palopuolen tekeminen, ei siellä kukaan itteään työllä tapa. (keski-ikäinen esimies)

6.3.2. Miten kulttuuria voidaan muuttaa?

Haastatellut korostivat esimiesten roolia muutoksessa. Esimiehet ovat pelastuslaitoksella ainoat, joilla on omat työryhmät. He tuntevat ne ja pystyvät vaikuttamaan oman ryhmänsä tekemisiin. Koska mestareilla ei ole enää omia ryhmiä, kokivat toiset esimiehet ettei heitä enää edes kiinnosta ryhmien asiat. Mestareiden tehtäväksi he kokevat ensisijaisesti isojen tilanteiden johtamisen. Asemapalvelussa mestarien rooli on jäänyt heille epäselväksi.

Esimiehen oma esimerkki vaikuttaa paljon, enemmän kuin mestarien. Niitä ei enää voi laskea tähän toimintaan mukaan. Ei ole enää vuorokohtaisia mestareita, vaan ne hyppii millai sattuu ja päivystää tääl silloin tällöin. Eivät ole juurikaan missään tekemisissä työvuoron kanssa. Kun ovat täällä, ovat kopissaan. Ei mitään esimerkkiä näytä, eikä sillä ole mitään merkitystä. (nuorempi esimies)

Kuitenkin kulttuurin muutoksessa he mieltävät mestarien roolin tärkeäksi, koska he voivat viedä asioita ylöspäin ja näin mahdollistaa todellista muutosta koko organisaatioon. Yhden esimiehen mahdollisuus muuttaa koko pelastuslaitoksen kulttuuria koettiin erittäin huonoksi.

Yksi esimies ei oman ryhmän kautta voi lähteä koko palokuntaa muuttamaan. Jos se saa sen oman ryhmän toimimaan tälläi, ni sit Raumalla on ihan eri pelisäännöt, tai Huittisissa. Ei se niin toimi! (keski-ikäinen esimies)

Esimiesten mielestä kulttuurin muutoksessa voisi auttaa, että luotaisiin koulutusorganisaatio talon sisälle. Toisena vaihtoehtona tuotiin esille, että kaikki kävisivät jonkun ulkopuolisen tahon, esim. pelastusopiston, valistuskoulutuksen. Näin mahdollistettaisiin se, että kaikki voisivat käydä valistamassa. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin myös se, etteivät kaikki esimiehet halua vanhan kulttuurin muuttuvan.

Koska kulttuurin muutokset tapahtuvat hitaasti ja ovat vaikeita saavuttaa, tarvittaisiin tilannetta vetämään tiukka muutosjohtaja, jolla olisi selkeä visio, mihin pelastuslaitosta tulisi viedä, miten se tehdään ja hyvä organisaatio sitä toteuttamaan. Tärkeää olisi myös toteuttaa uutta strategiaa, jossa olisi selkeästi määritelty esim. yli 55-vuotiaiden pelastajien tilanne ja mitä sille tulisi tehdä. Tämä selkeyttäisi koko alueen toimintatapaa.

Se vaatis jonkun jättiläismäisen peräruiskeen et se lähtis niinkun jollakin tavalla tosta kääntymään. Ne vanhat juuret on niin syvällä organisaatiossa ja rakenteissa, et se vaatis jonkun täydellisen muutoksen. (keski-ikäinen esimies)

6.3.3. Haastateltavan oma rooli muutoksessa

Toiset esimiehet uskoivat tuovansa organisaatioon uudenaikaisempaa johtamiskulttuuria, koska ovat saaneet siihen hyvät valmiudet pelastusopistolla. Tärkeäksi koettiin selkeä käskytyks, esimiehen korostunut asema, työtehtävien tasapuolinen jakaminen ja motivointi. Tällä tavoin koettiin olevan mahdollisuuksia muuttaa koko organisaatiota.

Esimies on myös erittäin tärkeä muutoksen toteuttaja. Jokaisen esimiehen vastuulla on toimia oman ryhmänsä muutosprosessin toimeenpanijana. Johdon pitää linjata muutoksen tavoitteet sekä ohjata ja tukea esimiehiä prosessissa. Esimiehen itse täytyy olla innostava ja ymmärtää, että hän omalla käyttäytymisellään on esimerkkinä omalle ryhmälleen. Myös hänen asennoitumisensa valistukseen ja neuvontaan koettiin erittäin tärkeäksi. Haastateltavat toivat myös esille esimiehen merkityksen motivaation ylläpitäjänä ja kehittäjänä:

Vanhojen palomiesten motivaatio on tässä talossa tapettu jo aikaa sitten. Nuorilla on vielä sellainen puhdas into ja halu kehittyä eteenpäin. Kun työtehtävät koko ajan lisääntyvät, on vaarana, et me tapetaan nuoriltakin nopeasti into ja motivaatio pois. Se

että kuinka pitkään motivaatio pysyy ja kauanko jaksaa kehittää itseään, siinä on taas esimies suuressa roolissa. (nuorempi esimies)

Esimiesten mielestä olisi tärkeää saada rakennettua yhteiset ja yhtenäiset pelisäännöt koko organisaatiolle. Sitä haittaa mestarien näkymätön rooli asemalveluksessa. Jos jokainen esimies vetää omaa linjaa, ei yhtenäistä muutosta voi tapahtua. Esimiesten työn taustalla täytyisi olla esim. asemamestari ja koulutuspäällikkö, jotka varmistaisivat yhtenäisen linjan muutoksessa.

Esimies on avainasemassa. Vaikka kuinka tehtäis hienoja prosesseja ja vaiks ylin johto lähtis sitä toteuttamaan, mut jos ei alin porras lähde toteuttamaan ni muutos karahtaa aina kiville. Esimies täytyis olla innostava ja huolehtia et oman ryhmän muutosprosessi toteutuu. Ongelma on siinä, että sitä ohjausta ei ole tullut eikä koskaan kukaan ole lähtenyt viemään muutosprosessia läpi. (keski-ikäinen esimies)

Vastauksista ilmenee myös, että toisilla esimiehillä voi olla oma rooli organisaatiossa vielä löytymättä. Asiaa voi vaikeuttaa se, jos ei ole virkaa. Tällöin kannattaa pitää matalaa profiilia ja odottaa oman aseman paranemista:

Matalalla profiililla. Jos olis virka ni tietysti yrittäisin löytää ryhmästä ne ikääntyneet ja mitä ne pystyy tekemään tai haluu tehdä. Kädet on kyl aika lailla sidotut. (nuorempi esimies)

6.3.4. Haastateltavan oma teema

Esimiesten mielestä pelastuslaitoksilla on menossa suurten muutosten vaihe. Sairaanhoidon eriytymistä ja voimakasta kehitystä tapahtuu koko ajan ja sen mukana pysyminen vaatii pelastajilta jatkuvaa kouluttautumista. Toiset esimiehet olivat kuitenkin halukkaita jättämään sairaankuljetuksen pelastajien toimenkuvaan, sillä laaja-alainen työnkuva kiinnostaa heitä. Toiset taas ovat sitä mieltä, ettei tulevaisuudessa ole mahdollista kehittyä molemmissa ammateissa sekä sairaankuljettajana ja palomiehenä.

Must olis selkeempi niin et palopuoli ja saku olis omanaan. Silloin tietysti vahvuudet putois palopuolella. En tiedä antaisko avaimet työkuviin muuttamiseen. Jos vahvuudet putois ni on selvää et meen pienen porukan tulis olla työkykyinen palomiehen tehtävään. Ei ois mitään sellaista et vaikkei sulla mitään lupia olekaan n imee kolmosajoon täks vuoroks. Kaikki kikkailu luvilla jäis pois. Ehkä kaverit alkais herätä siihen, et mun on oltava työkykyinen tähän työhön tai muuten alettava etsimään muita hommia. Se olis selkee systeemi. (keski-ikäinen esimies)

Tutkimuksessa haastatelleet esimiehet toivat esiin pelastuslaitoksen kulttuurin ja koko organisaation jakaantumisen kahtia: nuoriin pelastajiin ja vanhoihin palomiehiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nuoret työskentelevät mieluummin samanikäisten pelastajien kanssa, sillä saman koulutustaustansa vuoksi he osaavat samat asiat ja ajattelevat asioista samalla tavalla. He tuntevat, että vanhojen palomiesten kanssa voi törmäätä asenteellisiin ongelmiin, eikä heillä ei ole enää välttämättä samanlaista halua kehittyä pelastajina.

Nuorempien kavereiden kanssa on paljon mukavampi tehdä töitä, huomattavasti mukavampi. Niiden, jotka on käyneet pelastajatutkinnon, niiden kanssa helppo työskennellä kun ajatellaan asioista samalla tavalla... Sä tiedät mitä toinen ajattelee, koska se tietää ja osaa täysin samat asiat kun on käynyt saman koulutuksen... Sit se asenteellinen ongelma on kans yks. Monilla vanhoilla on sellainen asenne, et tullaan kahdeksaks tänne ja lähetään seuraavana aamuna pois... Moni tekee firaabelia ja käy täällä vain kääntymässä. (nuorempi esimies)

Tilanne johtaa siihen, että syntyy syvä kuilu nuorten ja vanhojen välille. Koko pelastustoimen kannalta olisi kuitenkin erittäin tärkeää saada nuoret ja vanhat kommunikoimaan keskenään sekä

välittämään heillä olevaa tietoa koko organisaation käyttöön. Pelastusopiston jälkeen uusilla työntekijöillä on erittäin hyvät tiedot, mutta ei kokemusta. Vanhoilla on taas hyvä kokemus, mutta vanhat tiedot. Nuorten ja vanhojen välistä puuttuu lähes kokonaan väliluokka. Esimiesten mielestä tulisikin välittömästi pohtia, miten nämä ryhmät saisi sekoitettua sekä niiden välistä kuilua häivytettyä.

Vanhan ja nuoren maailmojen ja kulttuurin ero on aika suuri. Kun ollaan lähemmäs kuuttakymmentä ja opistolta tulee kaksikymppisiä ja kolmekymppisiä äijiä. Ne elää niin eri maailmaa et tulee sellaisia kuppikuntia, nuoret miehet ja vanhat miehet...Olis hyvä jos ne ryhmät menis sekaisin. Kai se olis koko työjohdon asia mieltä et miten ne menis sekaisin. Tällaista keskustelua ei ole käyty, olis hyvä nostaa esiin...Siitä pitäis esimiesten ja mestareiden yhdessä puhua. (vanhempi esimies)

Esimiehet toivat myös esille huolensa ikääntyvien palomiesten työmotivaatiosta. Heidän mukaansa sitä ei kohoteta työtehtävien keventämisellä. Jos haluaa paneutua töihinsä ja kehittyä niissä, eivät kevennykset ole ainoa oikea tapa. Ikääntyneiden palomiesten tulisikin ehdottomasti suorittaa testit, sillä testejä suorittamattomille on erittäin rajallisesti töitä. Tämä vaikuttaa myös työkiertoon.

Yli 60-vuotiaat palomiehet tulevat olemaan suuri mysteeri ja suuri homma. Miten saisi palomiehen työuran pysymään nousevana tai edes vaakatasossa ja niin, että työ pysyisi mielekkäänä? Työtehtävien keventäminen ei välttämättä hyvä. Jos omistautuu työlleen, ei kevennykset tunnu hyviltä. (keski-ikäinen esimies)

Esimiesten mielestä eläkeikäkeskustelu täytyisi saada päättymään mahdollisimman pikaisesti, sillä eläkeiän lopullisen määrityksen jälkeen voitaisiin tehdä linjaukset ikääntyvistä palomiehistä ja heille sopivista tehtävistä. Nyt kaikki vain odottavat uutta eläkeikäpäätöstä.

Täytyis tulla päätös eläkeiästä ja sit määritellä ne kriteerit, millä pystyt olemaan palokunnassa. Sitten niille kyl palokunnas hommia olis, ei monelle mut varmaan 10 tai enemmän päiväpalomiestä työllistyis tosi hyvin. (keski-ikäinen esimies)

Toiset esimiehet toivat ilmi huolensa pitkistä työvuoroista. Mikäli palopuolen ja sairaankuljetuksen eriytymistä tapahtuu yhtä voimallisesti jatkossakin, tulee mieltä myös työajan muutoksia.

Olis hyvä asia et ne eriytyis, ne on niin erilaisia hommia. Sairaankuljetukses 24 tuntia on väärä työaika. Jos tulee lääkinnällinen elvytys ja jos sitä ennen ajanut paskakyytiä 10 tunti ja sit tulee tärkeä tapis, ni et taatusti ole skarpimmillasi enää. Palomiehen homma on ihan erilaista. (keski-ikäinen esimies)

Esimiesten vastauksista ilmeni, että pelastuslaitos on aina ollut hyvä työnantaja ja on sitä vieläkin. Kaikki eivät kuitenkaan osaa sitä arvostaa, kun eivät ole olleet muunlaisissa työpaikoissa.

Missä muussa ammatissa sulle jaetaan tyynty ja peitto ja vielä maksetaan siitä nukkumisesta? Mut mitä me sitten yöllä tehtäis? Ei asemapalveluksessa riitä niin paljon hommia, et siirryttäis kolmivuorotyöhön. Sitä ei täällä silti moni ymmärrä, eivät ole olleet muualla kuin palolaitoksessa töissä. Ei osata arvostaa tätä hommaa eikä nähdä yhtään vaivaa niitten asioitten eteen. (keski-ikäinen esimies)

6.4. TULOSTEN YHTEENVETO

Kulttuurin tutkimus ei ole mielipide- tai asennemittausta, sillä se mitä haastateltavat sanovat ei ole sellaisenaan kiinnostavaa. Siitä on tehtävä tulkinta, joka tavalla tai toisella kiinnittää puheen pinnan alla oleviin kulttuurisiin jäsennyksiin. (Sulkunen, P. 1990, 275) Tässä kappaleessa tulkitseen tutkimuksen tuloksista löytämiäni kulttuurisia jäsennyksiä työni pohjalla oleviin teorioihin ja vastaan tutkimusongelmiin, joita olivat: miten esimiehet suhtautuvat yli 55-vuotiaisiin ikääntyviin palomiehiin ja mihin toimenpiteisiin organisaatiossa on ryhdytty ikääntyvien palomiesten mahdollisten erityistarpeiden huomioimiseksi?

Tutkimuksessa ilmeni, että eri-ikäiset esimiehet asennoituvat ikääntyviin ja ikääntyneisiin palomiehiin eri tavalla. Nuorimpien esimiesten vastauksista kävi ilmi, että kronologinen ikä vaikuttaa heidän mielestään erittäin suuresti palomiehen työkykyyn. Ikääntyminen merkitsee rappeutumista, heikentymistä ja vaikuttaa erittäin negatiivisesti työn suorittamiseen. Vaikka ikääntynyt työntekijä suorittaisi testitkin, ei häntä mielellään lähetetä tilanteisiin. Koska nuorimpien esimiesten mielestä kaikkien pelastajien tulee suoriutua kaikista pelastajien tehtävistä, on työrajoitteinen työntekijä haitaksi koko yhteisölle. Mikäli pelastaja ei kaikkiin tehtäviin kykene, ei hän voi toimia pelastajana. Jos työyhteisössä on työrajoitteisia työntekijöitä, jotka eivät suorita savusukellustestiä, tulisi työnantajan palkata saman verran lisää savusukelluskelpoisia työntekijöitä. Ikäjohtaminen on nuorten esimiesten mielestä erilaista käskyjen antamista ja toiminnan ohjeistamista eri-ikäisille pelastajille.

Vanhimmat esimiehet mielsivät ikääntymisen yksilön henkilökohtaiseksi prosessiksi, joten ikääntyville sopivat työtehtävät tulisi aina miettiä yksilökohtaisesti. Mikäli ikääntynyt palomies suorittaa vaadittavat testit ja pitää itsensä kunnossa, voi hän osallistua kaikkiin töihin. Kronologinen ikä ei vanhempien esimiesten mielestä ratkaise mitään. Ikääntyneen palomiehen tulisi kuitenkin voida jäädä pois esim. sairaankuljetuksesta ja vesisukelluksesta. Palomiehen työ ei ole pelkkiä pelastustehtäviä, vaan suuri osa työstä tapahtuu asemapalveluna, jota on myös kunnioitettava. Testien suorittaminen on kunniaakasta ja tavoiteltavaa. Jos yli 55-vuotias ei suorita testejä, tulee työmotivaation kanssa varmasti ongelmia. Ikäjohtamisen vanhimmat esimiehet ymmärsivät nuorimpia laajemmin mm. ikääntyvien työtaakan keventämisenä sekä vanhojen ja nuorten välisen tiedollisen eron tasoittamisena. Lisäksi he korostivat työnjohdon vastuuta työntekijöiden työssä jaksamisesta.

Keski-ikäiset esimiehet korostivat vanhenemisessä tapahtuvaa fyysistä ja psyykkistä rapistumista, esim. hidastumista ja paineensietokyvyn laskua. Vaikeisiin tilanteisiin pyritään laittamaan nuorempia työntekijöitä, vaikka vanhempien luvat olisivat voimassakin. Kaikkien palomiesten tulisi kuitenkin suorittaa testit, sillä testejä suorittamattomille on erittäin rajallisesti töitä. Ikääntyneiden palomiesten testauksessa voidaankin joskus tehdä pieniä helpotuksia. Tärkeää on miettiä kokonaisuutta työnantajankin kannalta ja saada yksittäinen työntekijä toimimaan tuottavammin. Ikäjohtamisessa tärkeää on johtamistyyli ja käytännössä parhaaksi keinoksi on todettu ikääntyvän työtaakan keventäminen. Ikääntyvien palomiesten työmotivaatiota ei kuitenkaan kohoteta työtehtävien keventämisellä. Jos haluaa paneutua töihin ja kehittyä niissä, eivät kevennykset ole oikea tapa.

Savusukelluskelpoisuuden osoittava palomiehen työkykytesti on pakollinen kaikille miehistöön ja alipäällystöön kuuluville alle 55-vuotiaille. Organisaatiossa on uutta se, että savusukelluskelpoisuutta ei vaadita 55 vuotta täyttäneiltä. Jos yli 55-vuotias haluaa savusukeltaa, on toimintakykytesti suoritettava. Operatiivisen päällystyön ja 55 vuotta täyttäneiden miehistön jäsenten on kuitenkin suoritettava toimintakykytesti ilman aikarajaa. Tämä antaa oikeuden käyttää paineilmalaitteita, mutta ei savusukeltaa. Kaikki haastatellut esimiehet arvioivat, että on erittäin vaikeaa löytää työtehtäviä yli 55-vuotiaille, joilla ei ole savusukelluskelpoisuutta.

Savusukellustestejä suorittamattomille työntekijöille esimiehet löysivät seuraavia tehtäviä: sairaankuljetus, valistus, palotarkastus, tukiyksikön kuljettaja sekä asemapalvelussa huoltohommat kuten sammutinhuolto, paineilmalaittehuolto, kalustehuolto ja siivoustyö. Keskustelussa tuli kuitenkin esille, että sairaankuljetuksesta yleensä vanhemmat palomiehet haluavat jäädä pois, eikä heillä enää välttämättä ole voimassaolevia sairaankuljetuslupia. Käytännössä sairaankuljetus on pääsääntöisesti nuorempien pelastajien tehtävä. Kuljettajana testejä suorittamaton voi toimia kentällä vain tukiyksikön kuljettajana, koska sammutusyksikön minimivahvuudessa kaikilla tulee olla testit suoritettuina, myös kuljettajalla. Keskusteluissa ilmeni myös, ettei ikääntynyt kuljettaja ole paras vaihtoehto hälytysajoneuvon kuljettajaksi, sillä vanhenemiseen kuuluva hidastuminen voi haitata liikenteessä.

Valistajan tehtäväkään ei välttämättä sovi ikääntyneille testejä suorittamattomille palomiehille. Perusteluina sanottiin, että on vaikeaa kertoa työstä, johon ei itse enää kykene. Myös esiintymisvarmuuden ja koulutuksen puute haittaavat. Käytännössä valistaminenkin on siis nuorten

pelastajien työtä. Palotarkastukset voisivat muuten sopia kaikille, mutta siihen täytyy olla omaa kiinnostusta ja tehtävään tulee kouluttautua. Sama koskee myös asemapalveluksen huoltohommia, kuten paineilmahuoltoa ja sammutinhuoltoa. Esimiesten vastauksista ilmeni että kaikille, testejä suorittamattomillekin, sopiva työ on siivoustyö. Tähän ei tullut mitään vastakommentteja haastateltavilta.

Organisaatio on ilmeisesti tavoitellut pidempää työuraa yli 55-vuotiaille palomiehille sallimalla heille palomiehen työkykytestin suorittamisen ilman aikarajaa. Tämä ei kuitenkaan anna suorittajalleen savusukelluskelpoisuutta. Kaikkien haastateltujen esimiesten mielestä on kuitenkin ehdottoman tärkeätä, että kaikki palomiehet suorittaisivat testit. Vastauksista ilmeni myös, että yleensä kaikki testattavat läpäisevät testit, mikäli eivät ole esim. sairastumisen tai loukkaantumisen vuoksi estyneitä niitä suorittamasta. Mielestäni savusukellustestin suorittamatta jättämisen ei voi katsoa edistävän ikääntyneen palomiehen työssä jaksamista, vaan voi pahimmassa tapauksessa viedä motivaation työhön ja korostaa ennenaikaiselle eläkkeelle jäämisen houkuttelevuutta.

Kaikki esimiehet kertoivat ikääntyvien palomiesten heikkouksia olevan ikääntymisen mukanaan tuomat fyysiset muutokset esim. yleiskunnon, tasapainon ja aistitoimintojen heikentymisen, hidastumisen ja kangistumisen. Ikääntyneiden palomiesten vahvuudeksi kaikki esimiehet nimesivät kokemuksen ja sen mukanaan tuoman rauhallisuuden ja tietotaidon. Vaikka erityisesti nuorimpien esimiesten vastauksista ilmeni, että usein vanhempien palomiesten sanaan ja näkemykseen luotetaan kohteessa, eivät he kuitenkaan halua lähettää vaativiin tilanteisiin kokeneita ikääntyneitä palomiehiä. Vastauksista löytyi ristiriitaisuutta, sillä selkeästi nuoret esimiehet arvostivat kokeneen työntekijän mielipidettä, mutta eivät kuitenkaan ole halukkaita heitä tilanteisiin lähettämään vaikka he olisivat savusukelluskelpoisia.

Erityisesti nuorimmat ja keski-ikäiset esimiehet toivat esille psyykkisen vanhenemiseen liittyviä ongelmia uusien asioiden omaksumisessa, muistin heikkenemistä ja mahdollista dementiaa sekä lisäksi koulutuksen ja uusien toimintamallien puutetta, vääriä asenteita, motivaation puutetta sekä leipiintymistä. Pahimmassa tapauksessa ikääntyneet palomiehet eivät enää osallistu töiden tekemiseen ja odottavat vain eläkkeelle pääsyä. Tutustuttuani esimiesten vastauksiin, ymmärrän kyllä eläkeajatuksen houkuttavuuden, mikäli ainoana todellisena vaihtoehtona on siivota pelastuslaitoksen hallia viimeiset 10 työvuotta.

Kaikkien haastateltavien esimiesten mielestä pelastajan sopiva eläkeikä on 55–58 vuotta. Suurin osa laskisi eläkeiän takaisin 55 vuoteen. Esimiehet perustelivat ikärajaa mm. seuraavasti: tutkimuksissa nähty hyväksi, muuallakin Euroopassa käytössä, psyykinen ja fyysinen toimintakyky putoaa, ei kestä savusukellustyötä, rappeutumiset vaivaavat, ei ole työrajoitteisille sopivia työtehtäviä. Alhainen eläkeikä on voinut olla myös toisille kriteeri alalle hakeutumiseen. Mikäli eläkeikä olisi korkeampi, on vaarana koko työyhteisön ukkoontuminen keski-ikänsä nousun myötä. Keski-ikäiset esimiehet toivat kuitenkin esille myös ajatuksen siitä, mitä kohtalaisen nuorena eläkkeelle jääville tapahtuu. Monille palolaitos on ollut enemmän kuin pelkkä työpaikka, sillä työkaverit ovat samalla olleet myös ystäviä. Tiivistä yhteisöstä poisjääminen voi olla vaikeaa.

Haastatellut eivät tunteneet montaa yli 55-vuotiasta työssä olevaa palomiestä. Monista vastauksissa ilmeni, että ne muutamit ikääntyneet palomiehet, joita he tunsivat, olivat kuitenkin yllättävän hyvässä kunnossa. Nämä olivat esimiesten mielestä selkeästi poikkeusyksilöitä. Varsinkin nuorimmat esimiehet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että pelastaja ei voi olla ikääntynyt, muuten hänestä itsestä tulee äkkiä pelastettava. Itseäni yllätti esimiesten yksimielisyys. Taustakeskusteluissa esim. päällystöön kuuluvien kanssa kävi ilmi, että tapaturmat tilanteissa eivät ole johtuneet pelastajien huonosta kunnosta. Tietty pohjakunto on toki oltava, mutta monien mielestä tilanteisiin on helpompi lähteä kokeneen konkarin kanssa kuin fyysisesti kovassa kunnossa olevan uuden pelastajan kanssa.

Kaikki esimiehet olivat huolissaan henkilöstöjohtamisesta. Kukaan nuorimmista esimiehistä ei kuitenkaan yhdistänyt esimiehen roolia henkilöstöjohtamiseen vaan mielsivät sen päällystön tehtäväksi. Sekä keski-ikäiset että vanhimmat esimiehet ajattelivat esimiesten ja päällystön vastaavan henkilöstöjohtamisesta ja ovat huolissaan siitä, että päällystön keskinäiset erimielisyydet vaikuttavat voimakkaasti koko organisaatioon. Ongelmien taustalta löytyy alueellistamisen mukanaan tuomat erillisten alueiden ja erilaisten johtamistyylien rajut törmäykset.

Esimiesten mielestä työssä jaksamista voisi tukea erityisesti panostamalla fyysiseen kunnossa pysymiseen. Kukaan ei kuitenkaan tuonut esille esimiesten mahdollisuuksista vaikuttaa oman työryhmänsä fyysiseen kuntoon. Nuorimmat esimiehet haluaisivat ulkopuolisen tahon (työterveyshuolto, UKK-instituutti) mukaan kunnan seurantaan ja tukemiseen. Kaikki haastatellut korostivat työterveyshuollon ja kuntoutuksen merkitystä työssä jaksamisen tukemisessa. Keski-ikäiset esimiehet toivat esille, että työaikana ohjattuun toimintaan osallistuvat ne, jotka muutenkin

liikkuvat eniten. Ongelmana on se, että ne jotka eniten liikuntaa tarvitsisivat, eivät siihen osallistu. Keppijummat, sauvakävelyt ym. voisivat olla sählyn lisäksi työvuorojen ohjelmassa.

Jokaiselle pelastajalle kuuluu 24 tunnin työvuoroon enintään 12 tuntia aktiivitoimintaa ja 12 tuntia varuillaoloa. Aktiivitoimintaan luetaan kuuluvaksi kaikille pelastajille jokaiseen työvuoroon liikuntatunti, joka kestää kaksi tuntia. Liikunta ei siis ole vapaaehtoista, vaan kuuluu normaalin työpalvelun piiriin. Mielestäni työpalveluun kuuluvaa liikuntaa tulisi suunnitella ja kehittää paremmin palvelemaan henkilökunnan fyysisen kunnon ylläpitoa ja tätä kautta työssä jaksamista. Sähly on varmasti yksi keino liikuntatuntien viettämiseen, mutta ei ikääntyvälle työyhteisölle välttämättä paras tapa. Liikuntatunneilla tulisi tukea henkilöstön savusukellustestin läpäisykykyä ja näin mahdollistaa kaikkien savusukelluskelpoisuus. Päälystö voisi suunnitella koko organisaatiota koskevat liikuntasuunnitelmat, joiden toteutumisesta työvuorossa vastaisi ryhmän esimies.

Haastateltavat kertoivat esimiehen roolin olevan erittäin tärkeän työyhteisössä. Esimiehen vastuulla on mm. työtehtävien kierto ja sen kautta työn rasittavuuden jakautuminen tasaisesti koko työvuorolle. On myös tiedettävä nykyiset määräykset ja kelpoisuusvaatimukset eri tehtäviä jaettaessa. Motivointi on esimiesten keskeinen tehtävä. Esimies on ainoa henkilö, joka on koko ajan oman ryhmänsä kanssa ja tuntee sen hyvin. Vain hänellä on mahdollisuus jatkuvasti seurata oman ryhmän työkykyisyyttä ja ennakoida työrajoitteiden tuloa. Hänen tulee kannustaa muita liikkumiseen ja ensimmäisenä puuttua asiaan, jos työntekijän kunto alkaa hiipua. Hänellä on varhaisessa vaiheessa mahdollisuus keskustella esim. kuntoutuksesta tai yllättävän elämäntilanteen kohdatessa esim. siirtää henkilö väliaikaisesti kevyempiin töihin.

Mikäli henkilö ei läpäise savusukelluskelpoisuustestiä, tulee esimiehen kolmen kuukauden aikana tukea häntä pääsemään läpi seuraavasta testistä. Vanhimmat esimiehet mieltävät, että savusukellustestin suorittaminen on lähinnä työntekijän omalla vastuulla, mutta esimiehen tehtävä on muutaman kerran keskustella asiasta. Selkeä ohjeistus asiasta kuitenkin puuttuu. Haasteelliseksi nuoret esimiehet kokevat sen, ettei heille ole annettu mitään ohjeistusta, miten pitäisi menetellä hylättyjen testitulosten jälkeen. He eivät myöskään olleet tietoisia, informoidaanko heitä hylätyistä testeistä.

Nuorimpien esimiesten mielestä työssä jaksamisen tukemiseen tarvittaisiin fyysiseen kuntoon panostamisen ohella lisää ikääntyneen henkilökunnan koulutusta ja vireystilan ylläpitoa. Työvuorojen vahvuuksien tulisi myös olla riittävät, jotta työkierto onnistuisi. Myös vanhimmat

esimiehet korostivat ulkopuolisen koulutuksen ja kurssituksen tärkeyttä ikääntyvän työssä jaksamiselle. Tähän olisi varmasti syytä panostaa resursseja, sillä haastateltavat toivat esille suuren tiedollisen eron nuorten ja vanhojen palomiesten välillä. Koulutuksella voitaisiin saada kaikki tietoisiksi uusista toimintatavoista, määräyksistä ja linjauksista. Tällä voitaisiin myös estää työyhteisön jakaantumista kahteen eri leiriin, nuoriin pelastajiin ja vanhoihin palomiehiin.

Esimiesten mielestä olisi kunniakasta ja oikeudenmukaista saada jäädä palomiehen työstä eläkkeelle. Siirto täysin muihin tehtäviin olisi huono ratkaisu. Nuorimmat esimiehet siirtäisivät ikääntyneet mielellään päivätöihin, mutta palkan he haluaisivat pysyvän ennallaan. Heidän mielestään tulisi nykyistä enemmän panostaa sammutinhuoltoon ja paineilmalaitehuoltoon, sillä näitä tehtäviä ikääntynyt palomies voisi hoitaa päivätyönä. Myös valistusta ja palotarkastusta voisi hoitaa päivävuorosta. Vanhimmat esimiehet kokivat kuitenkin valistamisen lähinnä nuorempien ja koulutetumpien tehtäväksi. Valistamisen ongelmana on myös se, että on vaikeaa puhua työstä, johon ei itse enää kykene. Sammutinhuollon ja paineilmalaitehuollon ongelmana on se, että se on päivätyötä, johon ei ole vetoa vaikka palkkakin pysyisi samana, koska vuorotyön pitkät vapaat houkuttelevat. Esimiesten vastauksista löytyi siis kaksi täysin vastakkaista käsitystä siitä, pitäisikö ikääntyneet siirtää päivävuoroon vai ei.

Vaikka pelastustoimi on painotuksessaan siirtynyt yhä enemmän kohti valistusta ja neuvontaa, on esimiesten mielestä kunniakkainta ja samalla arvostetuinta työtä edelleen savusukellus ja erilaiset pelastustehtävät. Vaikka savusukelluksen osuus ajallisesti kaikista työtehtävistä on pieni, on sen rooli erittäin tärkeä. Savusukellus koetaan sekä psyykkisesti että fyysisesti vaativaksi ja vaaralliseksi. Haastatellut toivat esille, että siitä saa suurta tyydytystä. Samoin myös onnettomuustilanteet ovat pelastajille erittäin palkitsevia. Mistään muista tehtävistä ei saa vastaavaa hyvän olon tunnetta.

Nuorimmat esimiehet kertoivat, että valistus ja palotarkastus sopivat erittäin hyvin ikääntyneiden pelastajien hoidettavaksi ja näin nuoret voisivat keskittyä sammutukseen ja onnettomuustilanteisiin. Tämä antaisi ikääntyneille pelastajille mahdollisuuden työskennellä pelastuslaitoksella työuransa viimeiset vuodet ja päästä omasta työstä kunniakkaasti eläkkeelle. Nuorimmat esimiehet eivät kuitenkaan pohtineet sitä, mistä ikääntyneet voisivat saada tyydytystä työstään, jos eniten tyydytystä antavat tehtävät siirrettäisiin nuorille. Vanhimpien esimiesten mielestä ikääntyneet palomiehet voitaisiin saada nauttimaan valistamisesta luomalla pelastuslaitokselle sisäinen

koulutusorganisaatio ja järjestämällä omaa koulutusta. Tämä auttaisi laajemminkin kulttuurin muutoksessa.

Nuorimpien esimiesten mielestä vanha palokunnan kulttuuri on jo muuttunut pelastuslaitoksen kulttuuriksi. Tähän ovat vaikuttaneet työtehtävien muutos ja painotus ennaltaehkäisyyn. Vanhimmat ja keski-ikäiset esimiehet kokivat pelastuslaitoksen kulttuurissa tapahtuneen muutosta kohti valistusta ja ennaltaehkäisyä. Vanhimmat esimiehet halusivat, että sammutus- ja pelastustoiminta säilyisi pelastuslaitoksen tärkeimpänä tehtävänä. Heitä huolestuttaa myös se, miten vanhaa palomieskulttuuria voisi siirtää nuorille. Kaikki haastatellut jakavat käsityksen pelastustoimen painopisteen muutoksesta, mutta nuorimpien esimiesten mielestä koko organisaation kulttuuri on jo muuttunut, kun taas muut olivat sitä mieltä, että kulttuurin muutokseen suuntaan ollaan menossa. Mielestäni pelastuslaitos on kahden erilaisen kulttuurin välissä, entisen palolaitoksen kulttuurin ja uuden pelastuslaitoksen kulttuurin. Tämä heijastelee voimakkaasti myös käsitykseen siitä, millainen on hyvä palomies/pelastaja ja mitä hänen työnkuvaansa kuuluu.

Nuorimmat esimiehet korostivat esimiesten roolia kulttuurin muutoksessa. Esimiehillä on omat ryhmänsä, jotka he tuntevat ja joiden tekemisiin he pystyvät vaikuttamaan. Kulttuurin muutoksessa myös mestareilla voisi olla tärkeä rooli, koska he voisivat mahdollistaa koko organisaation todellista muutosta viemällä asioita johtotasolle. Toisilla nuorilla esimiehillä voi olla vielä löytymättä oma rooli organisaatiossa. Asiaa voi vaikeuttaa se, jos ei ole virkaa. Tällöin kannattaa pitää matalaa profiilia ja odottaa oman aseman paranemista. Oman roolinsa tukemiseen nuorimmat esimiehet sanoivat tarvitsevansa kehityskeskusteluita, joita ei vielä ole otettu käyttöön. Yleisesti nuorimmat kuitenkin uskoivat tuovansa organisaatioon uudenaikaisempaa johtamiskulttuuria, johon he ovat saaneet siihen hyvät valmiudet pelastusopistolla. Johtamisessa tärkeänä pidettiin selkeää käskytystä, esimiehen korostunutta asemaa, työtehtävien tasapuolista jakamista ja motivointia.

Vanhimpien esimiesten mielestä olisi tärkeää saada rakennettua yhteiset ja yhtenäiset pelisäännöt koko organisaatiolle. Sitä haittaa mestaritason näkymätön rooli asemalveluksessa. Jos jokainen esimies vetää omaa linjaa, ei yhtenäistä ja suunnitelmallista muutosta voi tapahtua. Esimiesten työn taustalla täytyisi olla esim. asemamestari ja koulutuspäällikkö, jotka varmistaisivat yhtenäisen linjan muutoksessa. Koska työvuorojen miehitys pysyy aina samana ja jokaisella työvuorolla on oma esimies, olisi tärkeää varmistaa, että kaikki vuorot kehittyvät samaan suuntaan. Organisaatiolla on määritellyt tavoitteet, joita se haluaa saavuttaa ja joita kohti se kulkee. On tärkeää panostaa

päällystön valmiuksiin ottaa vastuuta koko organisaation kehityksestä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että tavoitteen suuntaista kehitystä tapahtuu oman työryhmän sisällä.

Pelastuslaitosten tulevaisuudesta esimiehet olivat eri mieltä. Sairaankuljetuksen puolella tapahtuu jatkuvasti voimakasta kehitystä ja siinä mukana pysyminen vaatii pelastajilta jatkuvaa kouluttautumista. Nuorimmat esimiehet olisivat halukkaita jättämään sairaankuljetuksen pelastajien toimenkuvaan, sillä laaja-alainen työnkuva kiinnostaa heitä. Keski-ikäisten esimiesten mukaan sairaankuljetuksen eriytyminen on tosiasia jo nyt ja tämä kehitys tulee jatkumaan. He toivat esille, että kehityksessä on sekä hyvää että huonoa. Kuitenkin on varmasti selkeämpää ja oman ammattitaidon ylläpitämiseksi tärkeää, että erikoistuminen jatkuu.

Erittäin tärkeää esimiesten mielestä olisi panostaa siihen, että pelastustilanteisiin pystyttäisiin aina lähettämään mahdollisimman päteviä pelastajia. Mikäli vanhoja siirretään esim. valistukseen, tulisi tilalle ottaa uusia savusukelluskelpoisia pelastajia. Uudet pelastajat ovat ylpeitä ammatistaan, mutta työn kunnioitus voi vuosikymmenten saatossa hiipua leipiintymisen myötä. Leipiintymisen estäminen on suuri haaste pitkään talossa olleiden parissa, koska sillä on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Ikääntyvien palomiesten työmotivaatiota ei välttämättä kohoteta työtehtävien keventämisellä. Jos haluaa paneutua töihin ja kehittyä niissä, eivät kevennykset ole oikea tapa. Ikääntyneiden palomiesten tulisi suorittaa testit, sillä testejä suorittamattomille on erittäin rajallisesti töitä ja tämä vaikuttaa työkiertoon. Vaikka Satakunnan pelastuslaitos sallii yli 55-vuotiaiden suorittavan savusukellustestin ilman aikarajaa, täytyy pitää mielessä, että tämä ei mahdollista savusukellusta. Koska organisaatiolla on esimiesten mielestä erittäin vähän työtehtäviä tarjottavana savusukellustestiä suorittamattomille, ei mielestäni voida tyytyä työkykyisten yli 55-vuotiaiden ilman aikarajaa suoritettavaan testaukseen. Todelliset työrajoitteet ovat eri asia, mutta pelkän iän perusteella ei testauskäytäntöä mielestäni tulisi muuttaa.

Olen esimiesten kanssa samaa mieltä siitä, että koko valtakunnan tasolla käytävä pelastajien eläkeikäkeskustelu täytyisi saada päättymään mahdollisimman pikaisesti. Esimiesten mielestä eläkeiän lopullisen määrityksen jälkeen voitaisiin tehdä linjaukset ikääntyvistä palomiehistä ja heille sopivista tehtävistä. On ollut yllättävää todeta, että uutta, lopullista eläkeikäpääöstä odotetaan koko ajan. Mielestäni linjaukset ikääntyneistä palomiehistä ja heille sopivista tehtävistä tulisi tehdä välittömästi. Taustakeskusteluissa on ilmennyt, että uuden päätöksen odottelun vuoksi hyväkuntoiset, työkykyiset alle 60-vuotiaat eläkkeelle siirtyvät eivät ole jääneet työnantajan tarjoamaksi muutamaksi lisävuodeksi töihin, vaikka olisivat itse sitä halunneetkin. Näin he ovat

halunneet osoittaa tukensa nuorempien pyrkimyksille saavuttaa alemman eläkeiän pelastustoimeen. Mielestäni jokaisella työkykyisellä tulisi olla oikeus työskennellä 63–68 –vuotiaiksi, mikäli he itse näin haluavat ja työhön kykenevät. On väärin, että yhteisön yleisen mielipiteen, sen painostuksen tms. syyn takia työntekijä joutuu tekemään oman elämänsä päätökset eläkkeelle jäämisestään. Se myös täyttää ikäyrjinnän kriteerin.

Tutkimuksessa tuli selvästi esille jako nuoriin pelastajiin ja vanhoihin palomiehiin. Nuorimmat esimiehet kertoivat, että nuoret työskentelevät mieluummin samanikäisten pelastajien kanssa, sillä saman koulutustaustansa vuoksi he osaavat samat asiat ja ajattelevat asioista samalla tavalla. Vanhojen palomiesten kanssa törmätään myös asenteellisiin ongelmiin, sillä heillä ei ole enää samaa halua kehittyä pelastajina. Myös vanhimmat esimiehet toivat esille pelastajakulttuurissa olevat nuorten pelastajien ja vanhojen palomiesten väliset erot. Pelastusopiston jälkeen uusilla työntekijöillä on erittäin hyvät tiedot, mutta ei kokemusta. Vanhoilla on taas hyvä kokemus, mutta vanhat tiedot. Nuorten ja vanhojen välistä puuttuu lähes kokonaan väliluokka. Pitäisi alkaa pohtia, miten nämä ryhmät saisi sekoitettua ja tasoitettua niiden välistä kuilua. Mielestäni tähän tilanteeseen voisi tuoda parannusta monimuotoisuuden johtamisella ja ikäjohtamisella. Koska tilanne on selkeäsi koko organisaation tiedossa, tulisi systemaattisesti lähteä rikkomaan ennakoasenteita ja mahdollisesti täysin virheellisiä perusoletuksia, joihin nykyinen käytäntö nojaa. Tähän on mahdollista päästä transformatiivisella oppimisella.

6.5. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA JA EETTISYYDESTÄ

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, vaihtelevat tulosten luotettavuus ja pätevyys. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista tapausta ole. Näin ollen tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointiin eivät perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit sovi.

Laadullisen tutkimuksen tekijät yrittävät usein kertoa lukijoilleen tarkasti mitä he ovat tutkimuksessa tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Myös aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Tärkeää on myös kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa ja tutkijan itsearviointi tilanteesta. Analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle on kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja perusteet. On myös kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päättelensä perustaa. Lukijaa auttaa, jos tutkimusselostetta rikastutetaan suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227)

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen parissa, missä niiden toteamiseen on kehitetty tilastollisia mittaustapoja. Vaikka em. käsitteistä luovuttaisiin, tulee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioida. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Hänen on myös pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti. Aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa lähimmäksi perinteistä reliaabeliuden käsitettä tullaan aineiston laatua koskevilla alueilla. Se koskee tällöin pikemmin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185-189)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin Satakunnan pelastuslaitoksen esimiehiä pelastuslaitoksella työvuoron aikana. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona. Haastattelut tehtiin joko esimiesten huoneessa tai tyhjässä luokassa ja ne kestivät keskimäärin puolitoista tuntia. Ne nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin sana sanalta välittömästi haastattelun jälkeen. Haastattelijan

roolina oli toimia aktiivisena kuuntelijana, sillä haastattelut muodostuivat rennoiksi ja välittömiksi ja sujuivat erittäin hyvin.

Tutkimuslupa oli saatu ennen tutkimuksen aloitusta pelastusjohtajalta. Tutkimukseen osallistuivat kaikki kesäkuussa 2007 esimiehenä Satakunnan pelastuslaitoksen Porin asemalla esimiehinä työskennelleet. Kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta, sillä aihe tuntui olevan erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Kaikki haastateltavat suostuivat nauhurin käyttöön haastattelun aikana. Haastatteluihin tuli muutamia keskeytyksiä, esim. puheluita ja häilytyksiä, jotka eivät kuitenkaan häirinneet itse haastattelua.

Tietojen käsittelyssä ja niitä julkaistaessa on tärkeää kiinnittää huomiota luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin. Mitä arkaluontoisempi aihe on kyseessä, sitä tiukemmin on anonymiteettiä suojattava. Periaatteena on, että henkilöllisyyden paljastaminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi. (Eskola & Suoranta 2001, 56-57) Koska tässä tutkimuksessa haastateltiin tiettyä rajattua työntekijäryhmää, joka vielä jaettiin kolmeen eri luokkaan, on anonymiteetin suojeleminen vaikeaa. Kaikille haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastattelut tehdään pro gradu-tutkimukseen, joka on julkinen tutkimus. Tutkimuksen aihe oli kaikkia kiinnostava, eikä tutkimuksen aikana tullut ilmi mitään niin arkaluontoista, ettei sitä olisi haluttu julkistaa. On sanottu, että eettisten ongelmien tunnistaminen ja välttäminen vaatii tutkijalta ammattitaitoa ja ammattietiikkaa. Aloittelevana tutkijana olen pohtinut kysymystä paljon ja yrittänyt toimia eettisesti. Toivottavasti olen siinä onnistunut.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määräämiseksi. Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (emt. 2001, 61–62) Mielestäni oma aineistoni oli riittävä, sillä sain haastateltua kaikki haastatteluajankohtana Satakunnan pelastuslaitoksella Porin toimipisteessä esimiestehtävissä työskennelleet. Satakunnan aluepelastuslaitoksella on lisäksi neljä esimiestä, jotka toimivat Raumalla. Halusin kuitenkin keskittyä vain yhden kaupungin esimiesten haastatteluun, koska näin sain hyvän ja edustavan ryhmän kaikenikäisiä esimiehiä. Halusin myös, että heillä on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma työstä eli työkokemusta Porin pelastustoimesta. Haastattelut olivat pitkiä ja laajoja, joten aiheeseen paneuduttiin jokaisessa haastattelussa syvällisesti.

Tapaustutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että tapauksen monipuolinen erittely sisältää aineksia yleistyksiin. (emt. 2001, 65) Tämän tutkimuksen tulokset ovat mielestäni yleistettävissä, sillä

tapauksen monipuolisen erittelyn lisäksi sen aineisto on koottu järkevästi. Eskola ja Suoranta (2001, 66) tuovat ilmi, että aineiston järkevän muodostamisen varmistamiseksi olisi haastateltavia valittaessa suotavaa, että heillä olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoja ja olisivat vielä itse kiinnostuneita tutkimuksesta. Tässä haastattelututkimuksessa nämä kriteerit täyttyvät hyvin.

Haastattelun anti on riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelijä haastateltavan luottamuksen. Haastattelijä ei ole mikään passiivinen, merkityksetön välikappale, vaan osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia. Hyvä haastattelijä saa kertojasta esiin asioita, joita tämä ei itsekään olisi uskonut kenellekään kertovansa. (emt. 2001, 93) Kaikki tutkimuksen haastattelut olivat erittäin avoimia ja syvällisiä. Tähän voi vaikuttaa se, että tunsin suuren osan tutkittavasta esimiehistä etukäteen, koska mieheni on aikaisemmin toiminut Satakunnan pelastuslaitoksella palomiehenä ja aluepalomestarina. Haastatteluja litteroidessa ja tuloksia analysoidessa olen miettinyt, että toivottavasti kukaan ei ole jälkikäteen katunut avoimuuttaan. Asioista puhuminen on kuitenkin ainoa keino vaikuttaa muutoksen saavuttamiseen.

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisimmaksi vaiheeksi on sanottu tulkintojen tekemistä. Tämä piti paikkansa tässäkin tutkimuksessa. Ensimmäinen vaihe tutkimusta oli kandityön tekeminen aiheesta. Siihen ei sisältynyt lainkaan empiiristä tutkimusta. Seuraavaksi tutustuin Satakunnan pelastuslaitokseen organisaationa ja haastattelin päällystöön kuuluvia päälliköitä ja mestareita sekä tutustuin savusukellustestaukseen esim. olemalla mukana testaajien koulutuspäivässä. Teemahaastattelurunkoa tehdessäni olin tutustunut huolella sekä työni teorioihin että pelastuslaitokseen. Haastattelut olivat kokemuksina erittäin antoisia. Tunsin, että minut hyväksyttiin ja työtäni arvostettiin. Haastatteluiden purkukin sujui kohtalaisen hyvin, sillä olen aikaisemmin työskennellyt sihteerinä. Varsinaisina tutkimuksen haasteina koin tulosten analysoinnin ja tulkinnan.

Tutkittavien tulkinnat edustavat ensimmäisen asteen tulkintaa. Tieteelliseen ajatteluun kuuluu tärkeänä osana refleктоiva, teoreettinen ajattelu, joka erottaa sen arki ajattelusta. Tutkijan täytyy kohota arki ajattelun yläpuolelle ja koettaa luoda siitä mielekkäitä teoreettisia tulkintoja. Näin tutkija harrastaa toisen asteen tulkintaa ja näin tutkittava ongelma tulkitaan kaksi kertaa. Tämä on kvalitatiivisen tutkimuksen idea ja vaikeus. Tutkijan ammattitaito on siinä, että hän jatkaa ensiasteisten tulkintojen tulkintoja ja antaa niille uusia merkityksiä. Siihen ei ole oikotietä. (emt. 2001, 148) Tässä tutkimuksessa analyysivaiheen voidaan katsoa olleen tulkinnasta erillinen

tapahtuma. Raakamateriaalista on ensiksi erotettu olennainen osa eli puretusta aineistosta on valittu teemahaastattelurungon ja tutkimusongelmien avulla merkityksellinen aines. Näin saatu materiaali on ryhmitelty kolmeen eri vastausluokkaan, jotka on sen jälkeen tulkittu teorioita apuna käyttäen.

Koska tutkija on laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, on pääasiallisin luotettavuuden kriteeri tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan pitää neljää eri käsitettä: uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. (emt. 210–211) Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavako hänen käsitteellistyksenä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tutkimuksessa haastateltujen tulkintoja on esitetty laajasti tulosten yhteydessä. Tutkijan omaa tulkintaa eli toisen asteen tulkintaa on selostettu tulosten yhteenvedossa.

Tutkimustulosten siirrettävyys on myös mahdollista tietyin ehdoin vaikka täydellisiin yleistyksiin ei pyrittäisikään. Uskon, että tämän tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä esim. vastaaviin pelastuslaitoksiin. Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla tutkijan ennakko-oletukset huomioon. Lähtiessäni tekemään tätä tutkimusta, ei minulla ollut selkeää ennakko-oletusta asiasta. Tiesin, että käytännössä yli 55-vuotiaita palomiehiä ei ollut vielä paljoakaan ollut pelastuslaitoksilla. Olin myös tietoinen siitä, että yleisesti pelastuslaitoksilla toivottaisiin eläkeiän putoavan takaisin 55-vuoteen.

Oma ennakkokäsitykseni, joka pohjasi gerontologian opintoihini sekä kokemukseen, jota sain toimiessani ikäjohtamisen kehittämishankkeen projektipäällikkönä, oli se että ihmisen kronologinen ikä ei määritä koko ihmistä tai hänen suorituskykyään. Yhtä tärkeää on se, tunteeeko ihminen itsensä vanhaksi vai nuoreksi, onko hän hyvässä fyysisessä kunnossa ja millaiseksi yhteisön muut jäsenet hänet mieltävät. On siis ymmärrettävä myös mm. psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ikää. Tutkimuksen vahvistuvuus tarkoittaa, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin esim. Mankkisen (2002) Pelastajien urasuunnittelu -hankkeen tulokset sekä työterveyslaitoksen Monikko-hankkeen (2007) tulokset.

7. POHDINTA

Ihmisen vanhenemisesta on erilaisia näkemyksiä, mutta on kiistatonta, että biologista vanhenemistä ei voida estää. Vanhenemiseen liittyy monia elimistön muutoksia, jotka näkyvät eri tavoin myös psyykkisissä toiminnoissa: kognitiiviset toiminnat ja reaktioajat hidastuvat sekä muisti heikentyy. Hermosoluissa tapahtuvat muutokset johtuvat osittain biologisesta vanhenemisestä, esim. aivokuoren ohenemisesta, aivojen painon vähenemisestä ja välittäjäainetuotannon muutoksista. Aivojen vanheneminen on kuitenkin erittäin yksilöllistä. Jos terve ikääntynyt ihminen liikkuu ja käyttää aivojaan, on rappeutuminen erittäin vähäistä. Normaaliin vanhenemiseen ei liity suurta solutuhhoa, mutta solujen väliset yhteydet rapistuvat, jos aivoja ei harjoiteta. Ikääntyminen ei sinänsä vähennä hermosolukytkentöjä ja synapseja, mutta elintavat, ympäristövaikutukset ja sairaudet voivat aiheuttaa solutuhhoa. (Vilkko-Riihelä 2001, 109–110)

Vaikka biologisessa mielessä ikääntyminen merkitsee heikkenemistä ja vähenemistä, eivät psyykkiset toiminnot heikkene samalla tavalla. Monet kokevat itsensä kronologista ikäänsä nuoremmiksi tai vanhemmiksi. Monet kyvyt myös lisääntyvät ikääntymisen myötä, sillä kokemus ja harjaantuminen parantavat monia suorituksia. Kronologista ikää käytetään usein vanhuuden mittarina, mutta on myös muita, esim. sosiaalinen ikä. Se tarkoittaa niitä odotuksia, joita tietyn ikäisten ihmisten odotetaan täyttävän. Näin esim. vanhaksi voitaisiin määritellä ihminen, joka ei enää tule itsenäisesti toimeen vaan tarvitsee apua. (emt. 266-267) Nykygerontologit (vanhenemisen tutkijat) sijoittavat vanhuuden alkamisen n. 75 vuoden ikään. (Stuart-Hamilton 2003, 18)

Todellisuutta koskevat perusoletukset vaikuttavat vahvasti siihen miten ajattelemme. Emme useinkaan itse tiedosta, että meillä edes tällaisia perusoletuksia on, vaikka ne määrittävät pitkälti sen, millaiseksi todellisuus mielletään. Oletukset määräävät mitä pidetään tosiasioina ja mitkä asiat sivuutetaan huomiotta tai torjutaan häiritsevinä poikkeuksina. Vaikka perusoletuksilla on suuri merkitys, niitä analysoidaan, ruoditaan ja kyseenalaistetaan varsin harvoin. Millään muulla alalla ei pidetä niin tiukasti kiinni perinteisistä perusoletuksista kuin ihmisten johtamisessa, mutta nämä oletukset ovat yleensä alitajuisia. Minkään muun alan oletukset eivät myöskään ole niin täysin ristiriidassa todellisuuden kanssa eivätkä ole niin haitallisia kuin johtamisessa. (Drucker 2000, 13–14, 30) Scheinin mukaan perusoletukset ovat kulttuurin ydin, se mitä kulttuuri todella on. Arvot ja käyttäytymistavat ovat vain kulttuurin perusolemuksen ilmentymiä. (Schein 1991, 31)

Tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten perusoletuksena on, ettei ikääntynyt voi toimia palomiehenä tai pelastajana. Varsinkin nuorimpien esimiesten vastauksista ilmeni, että ei voi olla yli 55-vuotiaasta pelastajaa. Uhkakuvana on, että ikääntyneestä pelastajasta tulee pelastettava. Ikääntynyt pelastaja on myös haitaksi koko työyhteisölle, koska kaikkien tulee kyetä tekemään kaikkea. Vaikka gerontologian tutkijat ovat koko ajan nostaneet vanhuuden alaikärajaa, tuntuu että pelastuslaitoksen kulttuuri määrittää vanhaksi henkilön, joka on yli 50-vuotias. Pelastuslaitoksella ajatellaan yleisesti, että vanhuuden takia eläkkeelle olisi oikeutettua päästä 55-vuotiaana tai viimeistään 58-vuotiaana.

Ryhmän toiminnan ja kehittymisen kannalta tärkeimpiä yksimielisyyttä vaativia alueita on näkemys siitä kuka kuuluu ryhmään ja kuka ei kuulu. Ryhmään kuulumattomat saavat vähemmän etuisuuksia ja palkkioita ja ennen kaikkea menettävät tietyn identiteetin. He leimautuvat ulkopuolisiksi ja heitä kohdellaan stereotyyppinä, välinpitämättömästi tai vihamielisesti. (Schein 1991, 86) Voimakas yhteinen mielipide ikääntyneistä pelastajista voi aiheuttaa sen, että vaikka yksilö olisi täysin työkykyinen ja haluaisi jatkaa työssään 63–68 –vuotiaaksi, on se yhteisön yleisen mielipiteen vuoksi erittäin vaikeaa. Hän ei enää kuulu ryhmään.

Satakunnan pelastuslaitos on määritellyt omat arvonsa ja tapansa toimia. Näitä ovat: asiakaslähtöisyys (läheisyys, tasapuolisuus, palvelualltius, joustavuus, inhimillisyys), asiantuntijuus (ammattillisuus, sitoutuminen, muutosvalmius), luotettavuus (toimintavarmuus, laatu, uskottavuus), tehokkuus (tuottavuus, taloudellisuus, tavoitteellisuus) ja yhteisöllisyys (kannustavuus, työn mielekkyys, avoimuus, kriittisyys, kohtuus). (Satakunnan pelastuslaitos 2007, 3)

Organisaatiolla pitää olla arvoja kuten yksilölläkin. Jos joutuu työskentelemään organisaatiossa, jonka arvojärjestelmää ei hyväksy tai jonka arvot eivät sovi yhteen omien arvojen kanssa, on tuomittu turhautumiseen ja heikkoihin työsuorituksiin. Arvojen ei tarvitse olla samoja, mutta niin lähellä toisiaan, että niitä voi vaalia rinnatusten. (Drucker 2000, 199–200) Uskon, että pelastuslaitoksella työskentelevät pystyvät hyväksymään yhteisönsä viralliset arvot, mutta täysin eri asia on se, näkyvätkö viralliset arvot laitoksen arjessa ja toiminnassa. Jos haluamme, että pelastuslaitoksilla pystytään työskentelemään viralliseen eläkeikään saakka, on varmistettava, että kaikki työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita työyhteisölleen.

Väestön ikääntyminen ei ole mikään uusi ilmiö, sillä eliniän odote on noussut kehittyneissä maissa jo 1800-luvulta lähtien. Tunnetun johtajuuden tutkijan Peter F. Druckerin (2000, 60) mielestä ikääntymisestä seuraa, että eläkeikää on pakko nostaa kaikissa kehittyneissä maissa 20 – 30 vuoden

sisällä. Hänen mukaansa tällä hetkellä oikea eläkeikä olisi 79 vuotta. Tämä perustuu laskelmaan, jossa verrataan elinajan ja terveydentilan odotetta sekä kansallisen eläkeiän käyttöönoton aikaan 1900-luvun alkupuolella että tänä päivänä. Hänen mielestään entistä 65 vuoden eläkeikää vastaa nykyään 79 vuoden ikä. Järjestelmän luomisen aikoihin ei edes oletettu, että kaikki ihmiset saavuttaisivat eläkeiän ja ne jotka eläkkeelle jäivät, tulivat todennäköisesti elämään vain muutamia vuosia eläkeläisinä, eivät vuosikymmeniä. Druckerin näkemys on tietenkin vain yksi skenaario tulevaisuudesta, mutta yleisesti ollaan sitä mieltä, että varhaisiin eläkkeellesiirtymisiin ei enää ole mahdollista palata.

Organisaatiolla on tietty tehtävä, jonka takia se on olemassa. Jokaisella siihen kuuluvalla tulisi olla oikeus ja velvollisuus ymmärtää oma paikkansa kokonaisuudessa. Pelastuslaitosta on aina pidetty hyvänä työnantajana ja tämä ilmeni myös tästä tutkimuksesta. Organisaatio on myös mielestäni luonut hyvät edellytykset sille, että mahdollisimman moni pelastaja voisi jatkaa työtään fyysisesti hyväkuntoisena. Työpalveluun automaattisesti kuuluva kahden tunnin liikunta jokaisessa työvuorossa on harvinaista tämän päivän organisaatioissa. Myös työvuoroon sisältyvään varuillaoloon kuuluva lepomahdollisuus on tärkeä etu. Vuorokauden työvuoron jälkeen on jokaisella pelastajalla kolme vuorokautta aikaa itsenäisesti kehittää omaa fyysistä ja psyykkistä kuntoaan sekä mahdollisuus palautumiseen. Tämän lisäksi työntekijälle on järjestetty työterveyshuolto, säännölliset lääkärintarkastukset, fyysisen kunnan testaukset ja mahdollisuus kuntoutukseen. Organisaatio ei kuitenkaan voi valvoa, miten yksilöt työajan ulkopuolella toimivat. Kukaan ei voi myöskään tietää huomisesta. Yllättäviä sairastumisia, vammautumisia tms. voi tapahtua kenelle tahansa, mutta omaan fyysiseen ja psyykkiseen kunnossa pysymiseen sekä tätä kautta työssä jaksamiseen ja työkuuntoisuuteen voi jokainen itse vaikuttaa.

Mikäli ajattelemme, etteivät yli 50-vuotiaat enää ole psyykkisesti vireitä, miten voi olla mahdollista, että suuri osa väitöskirjoista ja muista merkittävistä tieteellisistä tutkimuksista tehdään varttuneemmalla iällä. Tai mikäli ihmisen aistitoiminnot romahtaisivat 50-vuoden iässä, miten lähes kaikki huippukirurgit voivat olla yli 50-vuotiaita. Jos fyysinen toimintakyky lähes automaattisesti katoaa, miksi joka maratonilla on mukana yli 60-vuotiaita juoksijoita. Olemmeko vain omien perusoletustemme vankeja emmekä tästä syystä pysty näkemään omia ja muiden mahdollisuuksia?

Koska organisaatiolla ei ole varaa menettää kenenkään ammattilaisen osaamista tai vahvuuksia liian aikaisen eläköitymisen vuoksi, tulisi mielestäni tarkasti pohtia, mitkä ovat työntekijän vahvuudet ja miten ne voisi paremmin saada organisaation käyttöön. Samoin tulisi pohtia, mitkä ovat työntekijän

heikkoudet ja tuen tarpeet sekä pyrkiä toimimaan sen mukaisesti. Pelkkä kronologinen ikä ei mielestäni kerro yksilöstä mitään. Mitä vanhemmaksi eletään, sen suuremmaksi tulevat yksilöiden väliset erot. Yksi konkreettinen keino henkilöstöjohtamiseen olisivat kehityskeskustelut, joissa voitaisiin paneutua jokaisen henkilökohtaiseen tilanteeseen.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustyön perustavoite on edistää tietoa ja ymmärrystä, mikä taas lisää ihmiskunnan kykyä hallita sekä itseään että ympäristöään. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, tulee tutkimustyölle asettaa tiukkoja reunaehtoja ja jokaisen tutkijan kuuluu huolehtia niiden toteutumisesta omassa työssään. (Mäkelä 1998, 57) Kulttuuritutkimuksen näkökulma korostaa, että tutkimuksen tavoitteena ei tulisi olla vanhojen totuuksien toistaminen vaan uusien näkökulmien löytäminen sosiaalista ilmiötä koskevan tieteelliseen ja julkiseen keskusteluun. (Alasuutari 1999, 25) Toivoisin, että tämän tutkimuksen avulla voitaisiin pysähtyä miettimään kulttuurin ytimessä olevia, ja sieltä joka hetki vaikuttavia, perusoletuksia sekä kriittisen reflektion kautta kyseenalaistamaan niitä.

Monimuotoisuuden johtamisessa on pohjimmiltaan kyse työyhteisön jokaisen yksilön valmiuksien hyödyntämisestä, jatkuvasta oppimisesta sekä monimuotoisuuden tekemisestä osaksi organisaation toimintakulttuuria. Henkilöstöpolitiikassa olisikin syytä tehdä toimintakulttuuriin juurtuneet perusolettamukset näkyviksi ja arvioida kulttuurieroja niiden mahdollisten vaikutusten näkökulmasta. (Richardson 2005, 74) Organisaatiokulttuurista kumpuaa organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys. Se ilmaisee, minkälaisia ominaisuuksia pidetään keskeisinä ja se näkyy tavassa, jolla uusi ihminen kohdataan. Peruskysymys on, onko olemassa hyväksytyjä ja vähemmän hyväksytyjä yksilöitä. Jos organisaation ihmiskäsitys on negatiivinen, nähdään erilaisuus uhkana. Positiivisessa ihmiskäsityksessä suhtautuminen toisiin on tasapuolista ja toisten työtä kunnioittavaa. (Kaivola 2003, 19–20)

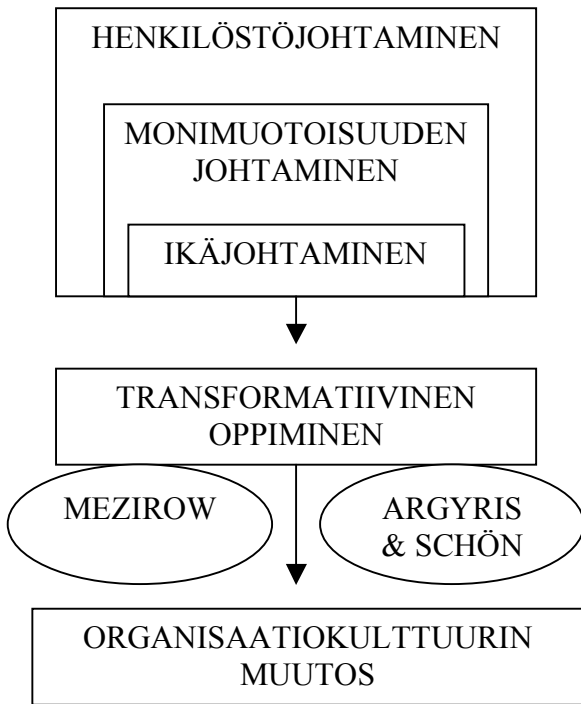
Voimme miettiä monimuotoisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen merkitystä ajattelemalla organisaatiota, jossa erilaisuutta ei pidetä voimavarana ja rikkautena, jossa ihmisiä ei kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti ja jossa he eivät voi käyttää vahvuuksiaan tai saada tukea tarvittaessa. Voisiko tämä organisaatio menestyä globalisaation, kiristyvän kilpailutilanteen ja vähenevän työvoiman ollessa arkipäivää? Voisiko tällainen organisaatio houkutella töihin haluamiaan henkilöitä, pitämään heitä motivoituneina, kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään? Mielestäni ei. Tämän vuoksi tarvitsemme henkilöstöjohtamiseen monimuotoisuuden johtamista.

Ikäjohtamisen avulla voimme ymmärtää, että ikä ja ikääntyminen määrittyvät sosiaalisesti ja kulttuurisesti. Se, kuka milloinkin on vanha, on sidoksissa siihen kulttuuriin ja yhteiskuntaan, jossa

ikäntymistä määritellään. Samankin yhteiskunnan tai yhteisön sisällä ikämäärytykset ja ikäkäsitykset vaihtelevat eri aikoina. (Paloniemi 2004, 151) Myös henkilön määrittely ikääntyväksi tai ikääntyneeksi on sosiaalinen ja kulttuurinen prosessi. Ne eivät ole mitään universaaleja käsitteitä, vaan ne määritellään eri tavoin eri kulttuureissa ja yhteiskunnan eri alueilla. Käsite ikääntyvä työntekijä viittaa siihen, että henkilön ikää tarkastellaan suhteessa työmarkkinoihin eli henkilö on ikääntyvä nimenomaan työmarkkinoiden näkökulmasta. (Aho & Österman 1999, 1) Ikääntyvä ei siis ole synonyymi sanalle heikentyvä. Vaikka toiset toiminnot hidastuvat tai heikentyvät ikääntymisen myötä, lisääntyvät toiset, kokemuksen kautta hankitut tiedot ja taidot. Harvoin elämässä nopeus voittaa viisauden.

Tässä tutkimuksessa ikäjohtaminen ymmärretään monimuotoisuuden johtamisen osaksi. Sekä ikäjohtaminen että monimuotoisuuden johtaminen ovat hyvää henkilöstöjohtamista. Ikäjohtamisen tavoitteena on luoda organisaatioon tulevaisuus, jossa työntekijät jaksaisivat uupumatta työskennellä organisaatiossa eläkeikään saakka. Tähän voimme päästä monimuotoisuuden ja erilaisuuden johtamisella, jossa jokaista työntekijää arvostetaan, erilaisuutta pidetään rikkautena ja tasa-arvo sekä oikeudenmukaisuus ovat toiminnan perustana.

Mielestäni ainoa tapa aikaan saada pysyvä muutos on muuttaa organisaatiokulttuuria. Siihen päästään muuttamalla näkyvän kulttuurin ytimessä olevia perusoletuksia ja arvoja. Näitä taas on mahdollista muuttaa uudistavan oppimisen avulla. Mezirowin transformatiivisessa oppimisessä on keskeistä omien ennakko-oletusten kriittinen reflektointi. Argyriksen ja Schönin mukaan organisaation on tärkeää päästä yksikehäisestä oppimisesta, uusintavasta oppimisesta uudistavaan, kaksi- tai monikehäiseen oppimiseen. Erityisen tärkeitä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta ovat esimiehet ja johtajat. Ilman heidän todellista sitoutumistaan, ei kulttuurin muutos ole mahdollista.



Palomiesten tai pelastajien työnkuva on muuttunut oleellisesti entisestä. Jos aikaisemmin palokunnan tärkein tehtävä oli sammuttaa jo syttynyt tulipalo, pyritään tällä hetkellä ennaltaehkäisemään tulipalon syttyminen. Tällä on vaikutusta pelastajien työnkuvaan sekä tietoihin ja taitoihin, joita työn tekeminen vaatii. Käsitys palomiestyöstä on pitkään muodostunut hälytysluonteisten palo- ja pelastustehtävien varaan, vaikka työhön sisältyy paljon muutakin. Mankkinen (2004, 74) toteaa, että työrajoitteiseksi palomiehiksi mielletään henkilö, jolla on savusukellukseen liittyvä rajoite. Palo- ja pelastuslaitoksissa työrajoitteinen on yleistynyt tarkoittamaan koko palomiestyötä ja sitä kautta myös palomieheyttä. Jos palomiehen tehtävänä on pudottaa jääpuikkoja katolta ja hän kykenee savusukeltamaan, vastaa hän käsitystä palomiehestä. Toinen palomies, joka suorittaa samaa tehtävää, mutta jolla on savusukellusrajoite, ei ole enää yhtä palomies kuin edellisen esimerkin palomies. Savusukellusrajoite tekee hänestä ”epäpalomiehemmän”, vaikka yhdelle palomiehelle todellisuudessa sattuisi vuodessa vain kerran tai pari savusukellustehtävää.

Mankkisen tutkimuksesta ilmenee, että Dave Baigent on väitöskirjassaan tutkinut palomiesten sosiaalisia suhteita ja todennut, että palolaitokset määrittävät konservatiivisiksi instituutioiksi, joissa palomiesyhteisö karsii normista poikkeavat yksilön käyttämällä ns. hyvän palomiehen kriteeriä. Kriteeriin kuuluu savusukellustehtävän suorittamisen tavat, sopeutuminen yhteisöön, sen ilmapiiriin ja mielipiteeseen sekä toisaalta sen todistamisesta muille, että on hyvä palomies. Mankkinen on

tutkinut myös muita palomiesyhteisöstä tehtyjä tutkimuksia ja toteaa, että palomieheydestä ja palopalomiesyhteisöstä syntyy lähinnä salaperäinen vaikutelma. Siihen kuuluu erilaisia hierarkioita, jaotteluita, riittejä, poissulkemisia ja yhteisöön hyväksymisiä. Yhteistä kaikille tutkimuksille oli myös tulos jonkinlaisesta salaperäisyydestä ja omalakisuudesta, joka ei helposti ulkopuoliselle avaudu. (Mankkinen 2004, 79–80, 84) Tässä tutkimuksessa olen tutkinut esimiesten mielipiteitä täysin ulkopuolisen silmin. Voi olla, etten ole ymmärtänyt ihan kaikkea, mutta toivottavasti olen päässyt näkemään sellaista, mitä yhteisön sisältä ei pysty näkemään.

Työterveyslaitos oli mukana 2007 päättyneessä Monikko-hankkeessa, jonka tavoitteena oli mm. parantaa eri-ikäisten vuorovaikutusta työpaikoilla. Hankkeessa painotettiin työyhteisöjen monimuotoisuutta ja tasa-arvoa positiivisena voimavarana. Ikä, ikästereotyytiat ja tasa-arvoalahankkeessa tutkittiin ikään liittyviä mielikuvia mm. pelastusalalla ja todettiin, että pelastuslaitoksella ikääntyneen työntekijän mielikuva rakentui pitkälti kielteisten mielikuvien varaan. Palomiehen työtä pidettiin nuoren miehen työnä, josta ikääntyneen on vaikea selviytyä. Pelastuslaitoksella myös kiinnitettiin muita organisaatioita enemmän huomiota työntekijän kronologiseen ja biologiseen ikään. (Airila 2007, 49–55)

Hankkeessa kävi ilmi, että tutkituista palomiehistä puolet oli sitä mieltä, ettei ikääntyneiden eikä nuorten voimavaroja osata riittävästi hyödyntää työpaikalla. Palomiehet myös pitivät työyhteisöään ennakkoluuloisena ja vanhoista kaavoista kiinni pitävänä. Yli 45-vuotiaiden palomiesten työkykyarvio (7,1 pistettä) poikkesi selvästi työssäkäyvien suomalaisten itselleen antamasta arvosta (8,3 pistettä). Merkittävää oli myös, että palomiehistä neljä viidestä oli sitä mieltä, etteivät pysty työskentelemään ammatissaan vanhuuseläkkeeseen saakka. Erittäin merkityksellistä ja huolestuttavaa mielestäni oli, että palomiehistä ainoastaan joka kymmenes arvioi pystyvänsä työskentelemään eläkkeeseen saakka ja tutkimuksessa mukana olleista päällystöstäkin vain 37 prosenttia. Palomiesten toivottu eläkeikä, 55 -vuotta, oli selvästi matalampi kuin muiden tutkimuksessa mukana olleiden. Tutkimuksessa ilmeni myös, että eniten ikääntyneitä syrjivää kohtelua olivat havainneet palomiehet ja erityisesti vanhemmat työntekijät. (Eskola 2007, 57–77)

Hankkeessa mukana olleista organisaatioista eniten kehitettävää koettiin olevan pelastusalan ikäystävällisyydessä. Ikäystävällisyyteen voidaan päästä kehittämällä esimiesten oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta eri-ikäisiä alaisia kohtaan sekä tarjoamalla ikääntyneille kokemuksia omasta tarpeellisuudestaan työyhteisössä. (emt. 2007, 70–71) Elämme aikaa, jossa sekä organisaatiot että koko yhteiskunta monimuotoistuvat kiihtyvällä tahdilla. Työpaikoilla on yhä

enemmän erilaisia uskontoja ja ajatussuuntia, erilaisia etnisiä alkuperiä sekä eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa olevia ihmisiä. Monimuotoisuus tulee enenevästi olemaan osa työelämää ja siksi sen haasteisiin tulee tarttua ja yrittää ratkaista niitä. Tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus ovat ehdottomia vaatimuksia, niitä ilman ei voida toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa.

En halua tällä tutkimuksella ottaa kantaa erittäin ajankohtaiseen eläkeikäkeskusteluun. Silti haluan tuoda keskusteluun mukaan sellaista, joka jää usein sanomatta. Pelastusopistoon valikoituu erittäin huippukuntoisia yksilöitä suorittamaan pelastajatutkintoa. Koska pelastuslaitos työpaikkana tarjoaa hyvät mahdollisuudet jokaiselle työntekijälle huolehtia työkykyisyydestään, on mielestäni outoa, ettei yli 55-vuotiaalle olisi ikääntymisen vuoksi tarjota töitä. Kun vielä koko pelastusala on siirtänyt painopistettään kohti valistusta, neuvontaa ja ennaltaehkäisyä, olisi mielestäni suurta haaskausta työntää liian varhaiselle vanhuuseläkkeelle työkykyiset, pelastusalasta kaiken tietävät ammattilaiset. Mikäli pelastuslaitoksen kulttuuri jatkossakin määrittelee vanhaksi jokaisen yli 50-vuotiaan työntekijän, on varhainen eläköityminen monille ainoa tapa säilyttää kasvonsa ja siirtyä eläkkeelle kunnialla. Tämä ei mielestäni ole oikein ikääntyvää työntekijää eikä organisaatiota kohtaan.

On hyvä muistaa, että jokainen katselee maailmaa oman kulttuurisen kotinsa verhojen raosta ja toimii mieluummin siten kuin muiden maiden ihmisissä olisi jotain erityistä, kun taas oma koti on normaali. (Hofstede 1993, 337) Muuttuvassa maailmassa kannattaa kuitenkin aukaista kulttuuriset verhot ja katsoa, mitä hyvää voitaisiin muista kulttuureista tai erilaisuudesta oppia. Oma koti voi alkaa tuntua pieneltä ja tunkkaiselta ilman kunnollista siivousta ja vanhojen ajatustapojen pois heittämistä. Organisaatiokulttuurin siivouksesta, muuttamisesta, kantavat suurimman vastuun esimiehet ja johtajat, mutta todelliseen perusoletusten uusiutumiseen tarvitaan koko organisaation sitoutumista.

LÄHTEET

Aho, S. & Österman, P. (1999). Ikääntyvien työssäkäynti, työttömyys ja varhainen eläkkeelle siirtyminen 1987-1996. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 1999:7. Helsinki: Oy Edita Ab.

Airila, A. (2007). Ikään liittyvät mielikuvat, ikäpuhe ja argumentointi hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) Monikko – tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä. Helsinki.

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Calori, R. & De Woot, P. (1994). A European management model. Beyond diversity. Cornwall: Prentice Hall.

Certo, S. (1997). Modern management. Diversity, quality, ethics, and the global environment. New Jersey: Prentice Hall.

Drucker, P. (2000). Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Eskola, K. (2007). Iän merkitys hoitajien, opettajien ja palomiesten työssä. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) Monikko – tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä. Helsinki.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion kirjapaino Oy.

Flood, R. & Romm, N. (1996). Diversity management. Triple loop learning. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hofstede, G. (1993). Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Ilmarinen, J. (1999). Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus ja Työministeriö.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki S., & Huuhtanen, P. (2003). Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Ilmarinen, J., Ylikoski, M., Huuhtanen, P., Punnonen, O., ym. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos.

Juuti, Pauli (1994). Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Lindström, K. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, Pauli (2001). Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998 - 2002. JTO -tutkimuksia, nro13. Aavaranta.

Juuti, Pauli & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Järvinen, A. & Koivisto, P. & Poikela, E. (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Kauppinen, K. & Toivanen, M. (2002). Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kauppinen, M. & Utriainen, K. Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) (2004). Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Kuntien eläkevakuutus. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Kaivola, T. (2003). Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

- Kauvonen, A. (1999). IkäsyRJintäkokemukset työssä ja työhönotossa. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisu 157. Helsinki: Työministeriö.
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kosonen, M. (2006). Palomiehen työmotivaatio. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro Gradututkielma.
- Kosonen, U. (2003). Naisia työn reunoilla. Elämäkokemusta ja ikäsyRJintää. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.
- Kotter, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laitinen, R. (1994). Henkilöstöpolitiikan murros ja ikääntymisen haasteet. Teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E. & ym. Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitos. Juva: WSOY.
- Leino, H. (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lessem, R. & Neubauer, F. (1994). European management systems. Towards unity out of cultural diversity. Cambridge: University Press.
- Manka, M. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mankkinen, T. (2002). Sankarista selviytyjäksi. Pelastajien urasuunnittelu -hankkeen loppuraportti.
- Mankkinen, T. (2004). Me ollaan brankkari-pelastajia – palomieheydestä tutkimuksissa. Teoksessa Lusa, S. & Louhevaara, V. Turvakirja. Terveiden ja työkyvyn edistäminen turvallisuusammateissa 1999- 2003. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 23. Työterveyslaitos.

Mezirow, J. (1995). Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Mikkor Oy.

Moilanen, R. (1996). Oppiva organisaatio – taustaa ja käsitteistöä. Julkaisu N:o 100/1996. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Moilanen, R. (2003). Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Working paper N:o 272/2003. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Mäkelä, P. (1998). Tutkijan vastuu. Teoksessa Saarnilehto A. (toim.) Tutkijan oikeudet ja velvollisuudet. Juva: WSOY.

Paloniemi, S. (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pelastuslaki 2003/468

Punakallio, A. ja Lusa, S. (2004). Palo- ja pelastuslaitosten tykytoiminta ja sen kehittämistarpeet. Teoksessa Lusa, S. Ja Louhevaara V. (2004). Turvakirja. Terveiden ja työkyvyn edistäminen turvallisuusammateissa 1999-2003. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 23. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.

Richardson, P. (2005). Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. (1996). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. ja Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy.

Sallila, P. (2000). Ikääntyminen aikuiskoulutuksen haasteena. Teoksessa Sallila, P. (toim.) Oppiminen ja ikääntyminen. Aikuiskasvatuksen 41. vuosikirja. Saarijärvi: Gummerus Oy.

Satakunnan pelastuslaitos (2003). Johtosääntö.

Satakunnan pelastuslaitos (2004). Palvelutasopäätös. Yhteenveto.

Satakunnan pelastuslaitos (2006). Toimintakertomus 2006.

Satakunnan pelastuslaitos (2007). Henkilöstöstrategia.

Satakunnan pelastuslaitos (2007). Henkilöstösuunnitelma.

Satakunnan pelastuslaitos (2007). Organisaation kulmakivet.

Satakunnan pelastuslaitos (2007). Työkykytesti. Kehittämisen- ja hallintoyksikkö.

Satakunnan pelastustoimi (2004). Alueen palvelutasomuistio vuosille 2005-2008.

Schein, E. (1991). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. (2001). Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Schuler, R., Jackson, S. & Luo, Y. (2004). Managing human resources in cross-border alliances. New York: Routledge.

Sisäasiainministeriö (2002). Savusukellusohje. A:69. Sisäasiainministeriön pelastusosasto. Julkaisuja sarja A. Edita Publishing Oy.

Sisäasiainministeriö (2003). Toimintavalmiusohje A:71. Sisäasiainministeriön pelastusosasto. Julkaisuja sarja A. Edita Publishing Oy.

Sisäasiainministeriö (2006). Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen. Sisäasiainministeriön julkaisuja1/2006.

Sisäasiainministeriö (2007). Pelastustoimen strategia 2015. Sisäasiainministeriön julkaisuja 13/2007.

Sippola, A. (2002). Monimuotoisuuden johtaminen henkilöstöjohtamisessa. Pro gradu –tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Strömmer, R. (2003). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stuart-Hamilton, I. (2003). Vanhenemisen psykologia. Oy UNIPress Ab.

Sulkunen, P. (1990). Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Tuomisto, J. (1997). Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa Sallila P. & Tuomisto, J. (toim.) (1999). Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1996). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Työministeriö (2003). Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Seurantaraportti 2002. Helsinki: Libris Oy.

Työturvallisuuskeskus (2000). Seniorit työssä. Ikääntyvän henkilöstön työkyky ja sen taloudellinen merkitys. Helsinki: Alfabox Oy.

Vilkko-Riihelä, A. (2001). Psykyke. Psykologian käsikirja. Porvoo: WSOY.

Virjo, I. & Aho, S. (2002). Ikääntyvien työllisyys 1990-luvulla. Rekisteritutkimus yli 50-vuotiaiden erityisongelmista työmarkkinoilla. Helsinki: Työministeriö.

Liite 1: Haastattelun teemaluettelo

Teemat	Mahdolliset apukysymykset:
1. Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - ikä / ammatti / kauanko alalla + esimiehenä / oma eläkeikä - koetko olevasi palomies vai pelastaja
2. Ikääntyneet palomiehet (yli 55-vuotiaat)	<ul style="list-style-type: none"> - mitä tiedät ikäjohtamisesta/ monimuotoisuuden johtamisesta - työtehtävät Satakunnan pelastuslaitoksella yli 55-vuotiaille - ” savusukellustestin suorittamattomille - yli 55-v. heikkoudet ja vahvuudet pelastajan työssä - sopiva eläkeikä
3. Satakunnan pelastuslaitoksen henkilöstöjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - millaisena koet laitoksen henkilöstöjohtamisen - miten tukea yli 55-vuotiaiden työssä jaksamista (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen) - mitä mielekästä työtä voisi kehittää yli 55-vuotiaille (uudet työtehtävät, uudelleen koulutus...) - mikä esimiehen rooli
4. Miten pelastuslaitoksen kulttuuria olisi muutettava, jotta yli 55-vuotiaille löytyisi mielekästä työtä?	<ul style="list-style-type: none"> - millainen kulttuuri nyt (arvot, asenteet, perusoletukset) - millainen olisi ideaali - miten kulttuuri voitaisiin muuttaa - oma roolisi muutoksessa
5. Haastateltavan teema	Mitä vielä haluaisit sanoa aiheeseen tai teemoihin liittyen?