

Työntekijöiden ammattiosaamisen hyödyntäminen pelastustoimen  
kehittämisessä

Risto Salonen  
Pro Gradu- tutkielma  
Kasvatustiede  
Kasvatustieteiden laitos  
Tampereen yliopisto  
Marraskuu 2010

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 PELASTUSTOIMI TUTKIMUKSEN KOHTEENA .....	5
1.2 PELASTUSTOIMEN ESIKUVAT.....	9
<b>2. YLEISET ORGANISAATION OPIT JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT</b> .....	<b>10</b>
2.1 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	10
2.2 ORGANISAATION KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET JA TASOT .....	16
2.3 TYÖHYVINVOINNIN ASEMA JA MERKITYS TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA .....	21
2.4 PELASTUSTOIMEN KOULUTUKSEN LAAJENTAMINEN .....	28
2.5 AIKUISKASVATUS TYÖELÄMÄSSÄ .....	32
<b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>37</b>
3.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	38
3.2 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	38
<b>4. PELASTUSALA HENKILÖSTÖN OSAAMISTA HYÖDYNTÄVÄNÄ ORGANISAATIONA</b> .....	<b>44</b>
4.1 PALOKUNNAN HISTORIAA JA SEURAUKSET .....	44
4.2 PELASTUSTOIMEN JOHTAMINEN NYKYAIKANA .....	46
4.3 AIHEESEEN LIITTYVÄT AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	51
4.4 VASTUUN JAKAMINEN PELASTUSTOIMESSA .....	54
<b>5. PELASTUSALAN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN MIELIPITEIDEN PERUSTEELLA</b>	<b>58</b>
5.1 HENKILÖSTÖN MIELIPITEITÄ KYSELYN PERUSTEELLA .....	58
5.2 HENKILÖSTÖN MIELIPITEITÄ AVOINTEN VASTAUSTEN PERUSTELLA .....	63
<b>6. LOPUKSI</b> .....	<b>76</b>
6.1 TULOSTEN YHTEENVETO .....	76
6.2. POHDINTA.....	77
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>85</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>92</b>

## TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus on suunnattu henkilöstön mielipiteiden kartoittamiseen työnsä kehittämismahdollisuuksiin pelastustoimessa. Tutkimusnäkökulma on suunnattu kaikkeen siihen toimintaan ja työhön mitä henkilöstö tekee, kun he eivät ole hälytystehtävissä. Empiirisessä osiossa työntekijöiden näkemyksiä selvitetään avoimilla ja suljetuilla kysymyksillä. Tutkimuksella haluttiin selvittää mitkä ovat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja miten uuden oppiminen ja tiimityö koetaan työyhteisössä? Tutkimusongelmana on selvittää hyödynnetäänkö henkilöstöä työn suunnittelussa riittävästi. Ovatko työntekijät motivoituneita ja halukkaita kehittämään itseään strategisten kriittisten menestystekijöiden osoittamalla tavalla? Vastauksia haetaan huomioiden nykyinen toimintamalli ja onko heillä halua suunnitella ja kehittää omaa työtään asetettujen menestystekijöiden mukaisesti?

Pelastustoimessa organisoitumisen yleinen tapa on, että vain tietyt nimetyt henkilöt suunnittelevat työntekoa, erikseen ovat sitten työn suorittajat. Työyhteisössä on keskitetty johtamisorganisaatio, jossa ylimmät toimihenkilöt päättävät organisaation linjauksista. Pelastustoimessa suunnittelijat ja varsinaisen työn tekijät ovat etäällä toisistaan. Malli on etäinen työntekijän näkökulmasta kehittämään heidän asiantuntijuuttaan turvallisuusvalistus työssään. Tutkimus kohdennettiin Pirkanmaalla pelastustoimen päätoimiselle henkilöstölle kokonaistutkimuksena. Perusjoukko koostui palomiehistä, paloiesimiehistä ja palomestareista. Tutkimus tehtiin Survey-tutkimuksena, jossa käytettiin Likert-asteikkoa. Kysely lähetettiin e-lomakkeena 352 henkilölle ja vastauksia palautui 73 kappaletta. Vastausprosentti oli 20. Tuloksia analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Tuloksien mukaan kaikista vastaajista 92 % oppisi mielellään lisää uusia asioita. Palomiehistä 83 % ei koe voivansa vaikuttaa organisaationsa asioihin, eli palomiehistä valtaosa kokee olevansa vain käskyjen vastaanottajana. Kaikista vastaajista 64 % ei koe voivansa vaikuttaa organisaation asioihin, eli yli puolet vastaajista kokee tekevänsä työtä, jota ei voi itse suunnitella. Palomiehistä 77

% on sitä mieltä, että asemapalvelus pitäisi hoitaa tiimityönä. Tulos osoittaa, että palomiehet ovat yhteistyön kannalla ja he haluaisivat osallistua enemmän yhdessä työn suunnitteluun. Kaikista vastaajista 63 % on sitä mieltä, että asemapalvelustyö pitäisi hoitaa tiimityönä. Vastaajista yli puolet on sitä mieltä, että nykyinen autoritääriinen johtamistapa pitäisi vaihtaa yhteisölliseen tapaan hoitaa asioita. Oppimiskeskeisyys, tiimityö ja hyödyllisyys näyttäisivät olevan tutkimuksen vastauksien mukaan yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen avoimien kysymyksien vastaukset virka-aseman mukaan näiden kolmen vastaajaryhmän välille ei näyttänyt tuottavan paljon eroja.

Kaikkiaan vastauksista voidaan päätellä, että työntekijöillä on halua oppia ja ottaa vastaan uusia asioita ja toimintamalleja. Esitettyjen menestystekijöiden saavuttaminen ei tuntuisi onnistuvan nykyisillä johtamismenetelmillä työyhteisössä, tutkimustulos on siten mielenkiintoinen. Henkilöstöllä ei ole nykyisillä toimintatavoilla mahdollisuuksia savuttaa esitettyä ihmisideaalia vaikka heillä on siihen tahtoa. Tutkimuksen teoriaosuudessa etsin mallia tulevaisuuden toimintaan tutkimustuloksia ja tulevaisuuden kriittisiä menestystekijöitä huomioiden. Työtä laajentamalla ja luottamalla työntekijöihinsä työnantaja voisi ohjauksen avulla suoda työntekijöilleen mahdollisuuden oppia ja kehittää itseään enemmän. Tutkimus osoittaa, että henkilöstö on valmiina vaadittaviin muutoksiin, mutta autoritääriinen järjestelmä ja keskitetty johtamismalli eivät mahdollista muutosta. Nykyaikaisempi tapa tutkimuksen mukaan olisi tiimityöskentelyn hyödyntäminen ja yhteisöllinen oppiminen. Kasvottomuuden sijaan myös yksilöiden kohtaamiseen ja kehittämiseen tulisi panostaa. Vastauksien mukaan muutostarve on ilmeinen. Kun organisaatiomuutoksia tehdään, pitäisi kyetä muuttumaan myös sisäisesti työntekijää huomioiden. Uudet asiat eivät useinkaan toimi vanhalla sisäisellä rakenteella.

Avainsanat: Pelastustoimi, työyhteisön kehittäminen, muutos, syväjohtaminen, aikuiskasvatus.

## 1. Johdanto

### 1.1 Pelastustoimi tutkimuksen kohteena

Tässä tutkimuksessa esitän näkemyksiä toiminnan kehittämiseen ja oppimisen mahdollistamiseen pelastustoimessa. Olen työskennellyt alalla yli kaksikymmentä vuotta. Kokemukseni perustuvat sekä työntekijänä että työnantajana olemisesta. Olen toiminut palomiehenä, paloesimiehenä, palotarkastajana, palomestarina ja palopäällikkönä pelastustoimen tehtävissä. Koko työurani ajan olen ollut halukas kehittämään ja suunnittelemaan tekemääni työtä. Työn mielekkyyden lisäämiseksi ja toisaalta ammattitaidon ylläpitämiseksi olen pyrkinyt olemaan tilanteiden tasalla alaa koskevien muutoksien suhteen. Työyhteisössä olevan hierarkkisen toimintamallin johdosta en useinkaan ole voinut itsenäisesti päättää, mitä tai miten työtäni milloinkin teen. Mieltäni on usein askarruttanut työssä kokemani irrallisuus työnteon suunnitteluun ja yhteiseen oppimiseen suhteessa itse työn tekemiseen. Alallamme olevan puolisoitilallisen toimintamallin johdosta kulttuurissamme ei ole tapana, että henkilöstö johtoa lukuun ottamatta osallistuisi työn suunnitteluun ja kehittämiseen.

Pelastusalalla toimitaan usein niin, että tietyt ylemmät toimihenkilöt suunnittelevat työn ja määräys työn suorittamisesta delegoidaan ohjelmiseen suorittavalle taholle, eli palomiehille. Myllyniemen raportissa Palomiesten vaihtoehtoiset urapolut -julkaisussa mainitaan 70-luvun näkemys palomiestyöstä. Palokunnassa ajateltiin silloin, että ylioppilas on liian koulutettu palokuntaan, koska palomies ei tarvitse suunnittelutaitoja. (Myllyniemi 2009,58.) Mielestäni eheä ja tehokas työnteko sekä opettavan toiminnan mahdollistaminen vaatisi myös työtä suorittavalta taholta osallistumista työn suunnitteluun. Pelkkien käskyjen vastaanottaminen ja työn suorittaminen ei enää ole toimiva ja motivoiva tapa tehdä työtä. Työntekijöille tulisi luoda mahdollisuudet huomioida asiakasnäkökulmaa ja heillä pitäisi olla mahdollisuus uuden tiedon luomiseen kokonaisvaltaisesti erilaiset valistustilanteet huomioiden. Työyhteisössä tavoitellaan Euroopan tehokkainta pelastustoimea 2015. Tehokkuuden ja laadun tavoittelussa koen hidasteena olevan jonkinlaisen kuilun työnteon suunnittelussa, suhteessa oppimiseen ja työntekoon. Tarkoitukseni on ollut tämän tutkimuksen avulla tutkia työntekijöiden näkemyksiä työstään. Empiirisen osion avulla haen vastauksia työntekijöiden näkemyksiä työnteon mielekkyyteen ja suorittamiseen nykyisellä tai kehittyneemmällä toimintamallilla. Teoriaosuudessa sovellan erilaisia oppeja ja etsin mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen empiriaa huomioiden.

Palokunnat ovat byrokraattisia laitoksia. Toimintamallin mukaan sellaisessa organisaatiossa jokaiseen työhön liittyvä vastuu kuvataan tarkasti ja työntekijä tekee nimikkeensä mukaisia tehtäviä. Jokaisella työntekijällä on esimies, joka ohjaa toimintaa. Peltonen (2007) tuo esiin, että työtehtäviin byrokraattisessa organisaatiossa pääsee vain koulutuksen kautta muodollisen osaamisen perusteella. Työyhteisössä tehdyt päätökset taltioidaan ja toiminta on kurinalaista. Nykyaikaiset johtamismallit tuovat kuitenkin esiin, että byrokratia on vanhentunut tapa johtaa ja organisaatioita pitäisi kehittää nykyaikaisempiin tapoihin johtaa työyhteisöä. Byrokratiaa on arvosteltu esimerkiksi suuntautumisesta sisäisen tehokkuuden ja järjestyksen ylläpidosta, kun painopiste pitäisi olla kohdistettuna laatuun ja asiakkaalle annettavaan palveluun. Byrokratia sammuttaa myös henkilöstön luovuuden, rajoittaa itsenäisyyttä ja etäännyttää työntekijät strategisista tavoitteista. Jäykkä toimintamalli ei ole toimiva nykyaikana. Nykyaikainen toimintamalli olettaa työntekijöiden toimivan joustavasti ja johtaminen perustuu työntekijöiden innostamiseen ja luottamukseen. Tietoa nykyaikaisessa organisaatiossa jaetaan kaikille ja keskustelu on vapaata, toiminnan perustuessa strategian osoittamaan suuntaan. (Peltonen 2007, 43–46.)

Perinteinen byrokraattinen hallintomalli edellyttää yleisiä toimintaperiaatteita ja henkilöstä riippumatta sovellettavia muodollisia ja yleisiä sääntöjä (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 23–27). Weber määritteli byrokraattisen organisaatioon kuuluvat piirteet seuraavasti:

1. Hierarkkinen virkarakenne, jossa päätökset ja valvonta kulkevat ylhäältä alas ja toteutusraportit alhaalta ylös.
2. Työnjako sekä tiukasti ja kirjallisesti määritellyt tehtävät ja virkanimikkeet, joilla pyritään päällekkäisyyksien poistamiseen.
3. Prosessien ja suoritteiden standardointi, prosessikeskeisyys, jossa asioiden oikea hoitaminen on tärkeää.
4. Päätöksentekoperusteiden eksplisiittisyys
5. Virkamiesten puolueettomuus, lahjomattomuus ja sen seurauksena kasvottomuus. (Lillrank 1998, 101.)

Taylorismi, perustajansa Frederick Taylorin (1856–1915) tieteellinen liikkeenjohto syntyi työn rationalisoimisesta tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Taylorismin keskeisiä periaatteita on, että työntekijät valitaan työhön ja heidät koulutetaan tieteellisen tiedon perusteella. Työntekijöiden ei sallita itse päättää asioista ja johto sekä työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tieteellisten teorioiden pohjalta. Tästä oli seurauksena, että työn suunnittelu, päätöksen

teko ja valvonta erotettiin varsinaisesta työn toteutuksesta. Erilliset suunnitteluosastot mitoittivat työtehtävät sekä niiden vaiheet ajallisesti ja toiminnallisesti. (Seeck 2008, 51–54.)

Pelastustoimessa on mallinnettu osittain byrokratian ja taylorismin liikkeenjohdon malleja. Mallit ovat edelleen käytössä jokapäiväisessä toiminnassa pelastustoimessa. Nyt henkilöstön kuunteleminen ja sitouttaminen toimintaan vaatii työnantajalta enemmän panostusta kuin ennen, jolloin käytettiin yksipuolista käskemistä johtamisessa. Työntekijät olivat ennen nöyryytettyjä ja kovalla kurilla ohjattuja työntekijöitä. Nykyaikaisessa työyhteisössä nykyihmisille työntekoa ohjataan keskinäisviestinnän avulla työntekijöiden ja johdon välillä. Työyhteisön eri johtotasojen tulee ymmärtää kokonaisuus ja työntekijöiden tulee tiedostaa työmenetelmät eri tasoilla. Pelastustoimessa moniportainen henkilöstörakenne vaikeuttaa viestin kulkua. Ylimmän johdon osittainen vieraantuminen työyhteisön toiminnasta hankaloittaa toimintaa keski- ja työjohdossa. Organisaation eri tasojen yhteistoiminta on puutteellista ja sektoreiden väliset kuilut ovat isoja.

Organisaatioissa voidaan viestiä työntekijöille Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004) mukaan neljällä eri tasolla. Johdon viestintä osaltaan kertoo, miten he arvostavat henkilöstöään. ”Luota minuun -menetelmä” ei ole enää uskottava. Ei riitä, että oletetaan kaikkien noudattavan niitä ohjeita ja lakeja, mitä työnantaja osoittaa. Kaikki eivät enää noudata tai tiedä vanhojen ohjeiden olemassaoloa. Myös kuntalaiset ja päättäjät vaativat toiminnalta enemmän. Nyt halutaan tuloksia myös kirjallisena. Hieman kehittyneempää viestintää on ”Kerro minulle -viestintä”. Silloin kiinnostuneet saavat tietoa organisaation päätöksistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Usein kuitenkin vasta silloin, kun päätökset on jo tehty. ”Näytä minulle -malli” on sellainen, jossa muut sidosryhmät pyytävät saada tietoa siitä, miten organisaatio toimii. ”Liity minuun -malli” on organisaation toiminnan kannalta tärkein ja tehokkain malli viestittää. Silloin toiminnan ydin lähtee siitä, että organisaatio ja yhteistyökumppanit ovat hyvällä tavalla sitoutuneet toisiinsa. Yhteinen etu ja päämäärä koituvat kaikkien hyödyksi. Mallissa kaikki sidosryhmät voivat vaikuttaa toistensa päätöksiin. ”Liity minuun -malli” voisi olla tulevaisuuden organisaatiomalli verkottumisen lisääntyessä. Kukaan ei voi menestyä vain omia etuja ajamalla. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 55–56.)

Tutkimuksessani en keskity pelastustoimen hälytystoiminnan osioon, jonka suuri yleisö tietää paremmin. Mielestäni siellä ovat selkeät toimintamallit ja johtosuhteet. Tärkeämpänä näen tutkia henkilöstön mahdollisuutta toimia työn kehittämisessä ja koordinoinnissa. Myös työntekijöiden asenteet suhteessa tulevaisuuden muutoksiin kiinnostavat. Työyhteisöä tukevaa ja ohjaavaa

toimintaa työn vapauttamisen ohessa tulisi kaikissa työpaikoissa tulevaisuudessa lisätä. Nykyaikaisen pelastustoimen työnteon painopiste on siirtynyt voimakkaasti ennaltaehkäisyn ja valistuksen pariin. Ennaltaehkäisytyön päämääränä on turvallisuustiedon ja turvallisuuden lisääminen, jonka seurauksena onnettomuudet vähenisivät. Kaikkea ennaltaehkäisyyn sisältyvää työtä tehdään nykyaikana myös alipäällystön ja palomiesten toimesta. Ennen painopisteen muutosta ennaltaehkäisevämpään suuntaan kyseistä työtä tekivät pääsääntöisesti vain päällystö ja palotarkastajat. Tutkijana haluan etsiä vastauksia, onko nykyinen malli, jossa ”pää ja kädet” ovat kaukana toisistaan varsinaisessa toiminnan kehittämisessä, tehokas ja riittävä malli työntekijän näkökulmasta suoriutua annetusta työstä. Saako suorittavaporras, eli alipäällystö ja palomiehet riittävästi tietoa, sekä ohjausta ja asiantuntijuutta työhönsä nykyisellä mallilla? Mahdollistaako nykyinen malli työntekijöiden oppimisen riittävästi? Onko palomiehillä motivaatiota myös uuden, oppivamman työnkuvan ylläpitoon?

Tutkimus on tarpeellinen, koska pelastustoimesta ei ole paljon tutkimusta ihmistieteiden alalta. Sisäasianministeriö on pelastustoimen ylin ohjaava viranomainen. Sisäasianministeriö on julkaissut alalle Pelastustoimen strategia 2015 -asiakirjan. Asiakirjan kriittisten menestystekijöiden mahdollistaminen vaatii selkeää muutosta toteutuakseen, sillä tulevaisuuden tavoitteet eivät toteudu nykyisillä toimintamalleilla. Pelastustoimessa työnkuva on muuttumassa enemmän ihmiseltä ihmiselle -tyyliseksi toiminnaksi. Ammatillinen kasvu ja muutoksen huomioiminen vaativat riittävää ohjausta ja uuden oppimista koko henkilöstö huomioiden. Tulevaisuudessakin työntekijöille laaditaan ihmisideaali, eli malli, millaiseksi ihmisten tai työntekijöiden pitäisi tulla. Pelastustoimen strategia 2015:n mukaisesti yksi kriittinen menestystekijä tulevaisuudessa on, että henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja halukasta kehittämään itseään. Ohjeessa tuodaan esiin tulevaisuuden kriittisinä menestystekijöinä huomioitavaksi, että toiminnassa on tarkoituksenmukainen organisaatorakenne ja tuloksekas tutkimus ja kehittämistoiminta. (Pelastustoimen strategia 2015, 2007, 9.)





KUVIO 1. Pelastustoimen strategia 2015

## 1.2 Pelastustoimen esikuvat

Suomalainen palokuntamalli on omaksunut johtamismalleja ja käskysuhteita puolustusvoimilta. Pelastustoimen puolisolitaallinen toimintamalli on siirretty siviiliorganisaatioon ja on siten puolisolitaallista. Suomessa johtamiskulttuuri työelämään on Seeckin (2008) mukaan kehittynyt 1900-luvun puoleenväliin asti paljon tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin oppien, sekä armeijan johtamisperiaatteiden perusteita huomioiden. (Seeck 2008,18). Pelastustoimen johtaminen ei ole kuitenkaan kehittynyt, kuten on nykyaikainen puolustusvoimien tapaa kouluttaa ja johtaa alaisiaan. Nykyaikana puolustusvoimat kouluttavat alokkaita ja johtajiaan syväjohtamisen mallia hyödyntäen. Kehittäminen pelastustoimessa on kohdistunut rakenteiden ja asioiden ympärille, ihmisen ja työhyvinvoinnin merkitys, sekä henkilöstöjohtaminen eivät ole kehittyneet muun kehittämisen ohessa. Puolustusvoimien käyttämä syväjohtamisen malli pyrkii kehittämään työntekijöitään.

## 2. Yleiset organisaation opit ja työyhteisön kehittämisen menetelmät

### 2.1 Työyhteisön kehittäminen

Organisaation rakenteita on uudistettu pelastustoimessa, johtaminen on perinteisesti ollut ja on edelleen autoritääristä. Asioiden suunnittelu ja johtaminen on keskitettyä. Ajan hengen mukaisesti, organisaatioihin on tullut myös asioiden johtaminen (managerismi). Määrälliset tavoitteenasettelut ovat palomiehen työssä arkea sääntöjä ja määräyksiä noudattaen. Ihmisten johtaminen on jäänyt vähemmälle, toimintaan ja työtehtäviin on vain annettu kirjallinen suoritevelvollisuus aikatauluineen. Verkottuminen ja yhteistyö eri viranomaisten kanssa vaatinevat myös ihmisten johtamisen taitoja. Ihmisten johtamisessa huomio tulisi Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan suunnata osaamisen kehittämiseen ja innostamalla työntekijöitä mukaan muutokseen ja toimintaan kohti yhteistä tavoitetta. Työpaikalle tulisi saada vuorovaikutusta uusien ideoiden ja muutoksen kehittämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 207.) Verkottumisen yleistyessä työntekijöiltä vaaditaan myös ongelmanratkaisutaitoja yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Toimintamalli, jossa esimies ei tiedä verkottuneen johdon palavereiden suuntauksia, odottaen kuitenkin esimiesten toimivan suuntausten mukaisesti on hankala yhdistelmä. Nykyaikana verkottuneessa toiminnassa tarvitaan vuorovaikutustaitoja yhteisten kokemusten ja asioiden hoitamiseen kautta linjan. Käskeminen ja määrääminen eivät voi Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan olla enää toimintamallina viranomaisten yhteisissä palavereissa, samoin työryhmän jäsen, joka odottaa vain käskyjä ”verkottuessaan” on ajastaan jäljessä. Yhteistyön puute ja toisaalta määräyksiin tottuneen työntekijän ryhmätyötaidot voivat olla osalle autoritaariseen malliin tottuneille palomiehille uusia asioita. Työntekijöiden toimenkuvaa laajentamalla ja asiantuntemusta lisäämällä ei johto menetä valtaansa, vaan koko työyhteisön arvo kasvaa. (Juuti & Vuorela 2002, 12–15.)

Jokaisen organisaation on selvitettävä itselleen Rummlerin & Brachenin (1995, 15–17) mukaan seuraavat asiat ennen kuin se voi ryhtyä kehittämään työyhteisön toimintaa. Organisaatiotasolla; Mihin organisaation on suunnattava toimintansa ja miten toimitaan. Johtamisprosessin onnistumisen tekijät ja rakenteet; Miten kriittiset menestystekijät tulee rakentaa toimiviksi. Aktiviteetin toimeenpano ja välttämättömät suoritukset; Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet.

Prosessitasolla:

1. Organisaatiotason ja toimijatason näkemykset ja intressit kootaan yhteen toimiviksi.

2. Mitkä ovat työyhteisön ydinprosessit ja miten ne tulee kuvata ja johtaa, sitten ydinprosessit selkiytetään tiimeissä.

3. Täsmennetään tiimit (henkilöt) selvitetään prosessien eri vaiheet, selvitetään ohjaus ja koordinointi, eli miten prosesseja johdetaan.

#### Tehtävä- ja toimijatasolla

Asetetaan tavoitteet ja selvitetään mikä on suorituskyky. Mietitään mitä ja miten tehdään. Täsmennetään työnjakoa ja päätöksenteon mahdollisuuksia yksilötasolla. Selvitetään yksilöiden mielenkiinnon suunnat, henkilökohtaiset johtamiskäytännöt ja motivaatio. Organisaatioiden vastuullisuus ja henkilöstön kehittämisen voisi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vastuualueeseen. Ulkoisina vastuualueina voidaan pitää jokaiselle yritykselle kuuluvina vastuualueina vastuut yhteiskuntaa kohtaan. Alla Aaltosen, ym. (2003, 44–45) esittämä malli 6+1.

1. Taloudellinen vastuu. Yrityksen tulee hallita taloushallinta ja taloudenpito. Verojen maksaminen, työntekijöiden palkitseminen ja yrityksen on toteutettava ja vastattava omistajan odotuksiin.

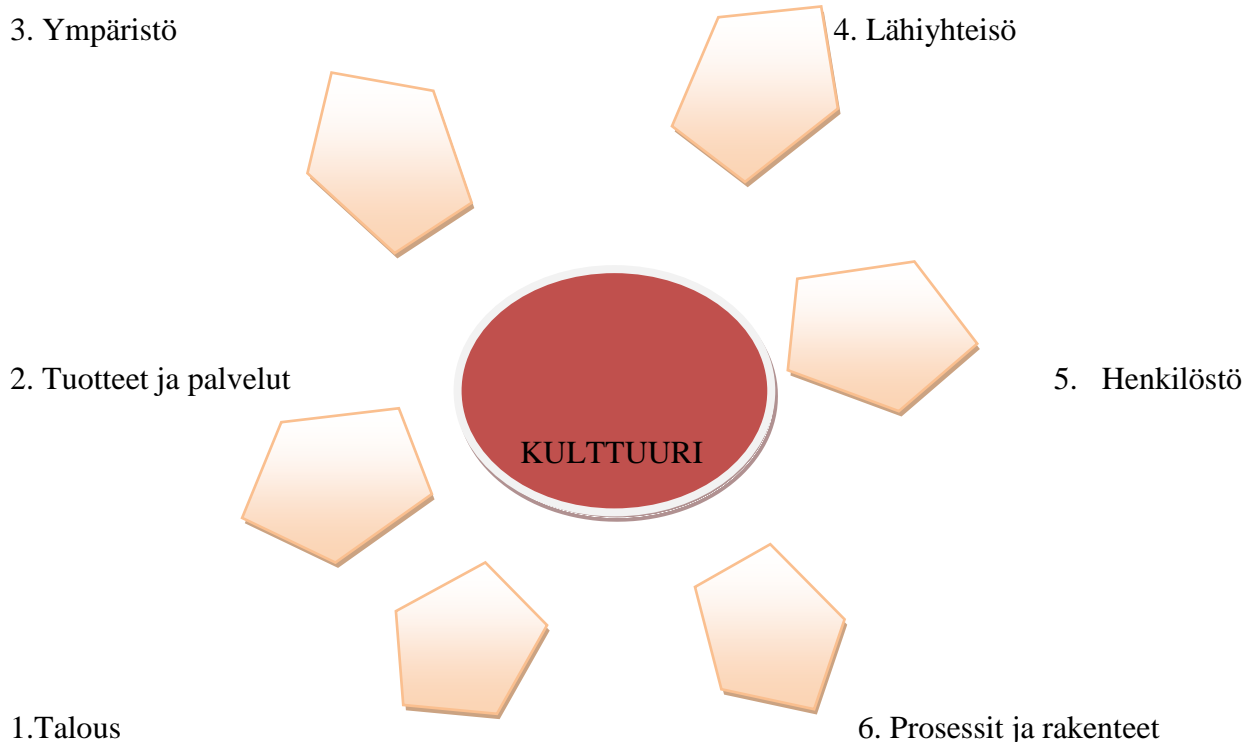
2. Tuotteet ja palvelut. Yrityksen pitää kyetä toimimaan hyvän tavan mukaisesti yrityksen markkinoinnissa. Toiminnan tulee olla ammattitaitoista ja tarpeeseen vastaavaa.

3. Ympäristö. Toiminnassa tulee ajatella ekologisesti, energiaa ja raaka-aineita, pakkauksia ja päästöjä minimoiden.

4. Lähiyhteisö. Yrityksen tulee huomioida suhteet naapuriin, kuntaa, valtioon ja erilaisiin järjestöihin.

5. Henkilöstö. Henkilöstöä tulee johtaa oikeudenmukaisesti, huomioiden myös kannustaminen, hyvinvointi ja urakehitys sekä tutkimus ja testaus.

6. Prosessit ja rakenteet. Tulee noudattaa hyvää hallintotapaa, strategian mukainen toiminta viestintä ja toiminnan rehellisyys ja arvojen mukainen toiminta.



KUVIO 2. Yrityksen yhteiskuntavastuu (Aaltonen ym. 2004, 44–45.)

Näiden laajojen kokonaisuuksien jälkeen organisaatio voi keskittää huomionsa työyhteisön sisäisiin kasvutekijöihin ja vastuualueisiin (kohta 5). Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, jossa toimitaan yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Organisaatio pyrkii täyttämään sille osoitetut tehtävät ja saavuttamaan päämääränsä jakamalla työtä, sekä hyödyntämällä työnteossa käytössään olevia resursseja. Yhteistyö ja verkottuminen muovaavat organisaation käsitettä joustavasti ja jatkuvasti, silloin usein organisaatioiden väliset raja-aidat hämärtyvät. Organisaation toimintaan vaikuttavat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja organisaatio omalla toiminnallaan vaikuttaa yhteiskuntaan. Organisaation pitäisi vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja uudistuksiin uudistamalla ja kehittämällä itseään, oppimalla. (ks. Levä 2003, 23). Schein (2001) esittää, että organisaatiokulttuuri on monitasoinen ja monimutkainen käsite. Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon: 1) artefaktit 2) ilmaistut arvot ja 3) pohjimmaiset perusoletukset. Artefaktien tasolla kulttuuri on näkyvää käyttäytymistä ja nopeasti aistittavissa oleva ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö esimerkiksi vaatetus ja hierarkkisuus. Pelastustoimessa pyritään tuomaan virkavaatetuksella esiin toiminnan järjestäytyneisyyttä ja luotettavuutta. Arvot voivat muuttua itsestänselvyyksiksi ja niistä voi tulla uskomuksia ja oletuksia. Yritys voi esimerkiksi

sanoa arvostavansa yrityksen jäseniä, vaikka tilanne on todellisuudessa toinen. Pohjimmaiset perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia oletuksia, miten heidän tulee ajatella. Havainnointi ei riitä kulttuurin tulkintaan, vaan yhteisön jäsenten on voitava keskustella ja esittää kysymyksiä havainnoista ja tuntemuksista. Tämä edellyttää siirtymistä kulttuurin toiselle tasolle, syvemmälle julkilausuttujen ja kirjallisten arvojen tasolle. (Schein 2001, 31–38.)

Organisaatiolla voidaan sanoa olevan kulttuuri, ominaisuus, ja kulttuurin voidaan sanoa vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen työyhteisössä. Kulttuuria voi selittää ja muuttaa. Organisaation kehittämisen näkökulmasta voidaan miettiä, mikä organisaatiokulttuuri on sopivin ja mitä pitäisi tehdä, että osoitettuun päämäärään päästäisiin. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan välineenä menestykseen. Tällöin puhutaan ”has-näkökulmasta” kulttuurissa. ”Is-näkökulmasta” puhutaan, kun ajatellaan organisaation olevan kulttuuri, jossa vaalitaan työntekijöiden jakamaa yhteistä merkitystulkintaa. Silloin työntekijöiden yhteiset kokemukset syntyvät yhteisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Kulttuuria siten tuotetaan kaiken aikaa. Organisaatioissa voinee olla monia erilaisia alakulttuureja. Kulttuureja voi olla esimerkiksi ammattinimikkeen tai työryhmän mukaan. Hierarkkinen alakulttuuri erottelee johdon ja alaiset. (Lämsä & Hautala 2005, 177–178.)

Vanha perinteinen hallintomalli kulttuureineen joutunee antamaan tilaa joustavalle ja nopeasti muutoksiin reagoivalle henkilöstöjohtamiselle. Syväjohtajuudessa Nissinen (2006) tuo esiin, että organisaatiolle keskeisintä on rakentaa ja mahdollistaa sellaiset olosuhteet, että kulttuuriin saadaan pysyvästi istutettua mallit, jotka tukevat kehittymistä. Oppimisen tulee olla pitkäkestoista ja kulttuurin tulee mahdollistaa ihmisenä menestyminen ja kasvaminen. Organisaation johdon on sitouduttava prosessiin ja asetettuihin tavoitteisiin. (Nissinen 2006, 101.) Kunnallinen työmarkkinalaitos on kannustanut kuntia kehittämään henkilöstönsä strategista johtamista ja käyttämään apunaan henkilöstöstrategioita kehittämisen välineenä (Työmarkkinalaitoksen yleiskirje16/2001). Kirje oli seurausta 1990-luvulla tehtyyn tutkimukseen, jossa selvitettiin osaltaan sitä, miten henkilöstötyötä tehdään ja kuka tehtyä työtä ohjaa (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003, 12.)

Hytösen (2002) mukaan kehitystyö on perinteisen henkilökoulutuksen organisoimisen sijaan organisaatioiden muutoshankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Mikäli työpaikkoja halutaan kehittää oppimista tukeviksi, henkilöstön kehittäminen tulisi ymmärtää koko organisaatiossa oppimisnäkökulmasta eikä koulutuslähtöisesti. Työpaikat eivät muutu oppimisympäristöiksi

itsestään. Tarvitaan työpaikan muuttamista osaksi myös oppimispaikoiksi ja vastuun siirtämistä työntekijöille tulisi lisätä. (mt. 275–278.) Samalla tavalla voitaisiin keskustella ja oppia yhdessä oikea tapa ohjata yleistä toimintaa palokunnassa. Kokeilemisen arvoista olisi myös antaa henkilöstölle mahdollisuus hoitaa tai tehdä tiettyjä tehtäviä omien ryhmässä päätettyjen suunnitelmien mukaan. Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa ryhmätyöstä Friendrichin ja Lantzin (1995) tuovat esille, että on syytä erottaa toisistaan ryhmätyö ja ryhmässä työskentely. Ryhmätyöksi luettiin työ, jossa ”ryhmälle työntekijöitä oli myönnetty oikeus ja vastuu toteuttaa yhteistä tehtävää tarvitsematta jatkuvasti konsultoida johdon kanssa” (ks. Alasoini 1998, 99). Ryhmätyössä ryhmät saisivat vastuuta ja voisivat suorittaa saamansa prosessin alusta loppuun. Nyt usein käy niin, että samat henkilöt käynnistävät prosesseja, mutta kukaan ei saata niitä loppuun. Osasyynä on, että asiasta ei ole riittävästi syvällistä tietoa, koska kukaan ei ole perehdyttänyt asiaan. Toisaalta mieltymykset ja sitoutuminen juuri tiettyyn esitettyyn asiaan voi olla ulkopuolisilla heikkoa. Myös valvonta ja aikajänteet ovat prosesseissa puutteellisia.

Vastuullinen johtaminen kirjassa Aaltonen, ym. (2004) esittävät, että jos ihmisen työlle asetetaan enemmän kuin kolme keskeistä tulostavoitetta, on selvää, että kaikkia työtä ei voi tehdä samanarvoisesti. Useiden tavoitteiden asettaminen aiheuttaa myös epäselvyyttä ja niiden ohjaava vaikutus hämärtyy. Liian paljon tavoitteita, liian monesta suunnasta aiheuttaa usein ristiriitaisuutta tavoitteiden välille. (Aaltonen ym. 2004, 93.) Reilu peli työelämässä -kirjassa Perkkä-Jortikka (1998, 38–39.) toteaa, että jos perustehtävät ja tavoitteet eivät ole kaikkien tiedossa, on myös positiivisen yhteisöllisyyden rakentuminen sattumanvaraista ja epätodennäköistä. Perustehtävän hämärtyminen johtaa yleensä työyhteisöä negatiivisen yhteisöllisyyden suuntaan. Syväjohtamisen perusajatuksena Nissinen (2004) tuo esiin, että työyhteisössä toiminnassa kaikkia yhdistävä tekijän tulee olla päämäärä, jota työnteolla tavoitellaan. Kun tavoite on selvillä, niin työntekijöiden tulee yhteistyössä ja yksin pyrkiä toteuttamaan tavoite työyhteisön päättämällä toimintamalleilla työyhteisön etua tavoitellen. Kaikessa toiminnassa tulee huomioida oikeat toimintatavat, kustannukset ja laatu. (Nissinen 2004, 22–23.)

Muutos on jatkuvaa ja herkimmillään työyhteisöä muuttaa jo yhden työntekijän vaihtuminen. Kun yksikin henkinen minäkuva haavoittuu autoritaarisen ja byrokraattisen sekä vanhanaikaisen johtamisjärjestelmän myötä, koko työyhteisön henkinen tila ja työympäristö muuttuvat. Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2006) ovat tutkimuksissaan todenneet, että muutosten voidaan sanoa karkeimmillaan johtuvan Kondratievin pitkistä talouden aalloista. Nyt meneillään oleva viides teknologiavallankumous on osaltaan vaikuttamassa taloudelliseen tilaan. Talouden aaltojen voidaan

sanoa kuvantavan suuria muutoksia talouselämässä ja yhteiskunnassa. Aikaisemmin tällaisia ”kuoppia” talouden kehityksessä ovat olleet juuri ennen isojen asioiden keksimistä. Esimerkiksi höyryn ja rautateiden keksiminen ovat mahdollistaneet talouden nousun, kuten myös sähkön, öljyn ja nyt viimeisimpänä informaatioteknologian kehittyminen. Teollisen aikakauden toimintamallit eivät enää toimi tietotyötä tekevälle ihmiselle. Nyt tulevalle aikakaudelle olennaista on ihmisyyden nouseminen tärkeäksi arvoksi. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 160–161.) Hienoimmillaan muutos voi olla seurausta työryhmän tai esimiesten päivittäisestä henkisestä tilasta, karkeimmillaan talouden tilasta johtuvaa muutosta. Näiden muutosten väliin mahtuu koko työyhteisön tuottama kehitystoiminta.

Työelämässä työnantajan tulee Hämäläisen ja Nivan (2008) mukaan erottaa kaksi eri näkökulmaa työyhteisönsä kehittämisessä. Työyhteisöä voidaan kasvattaa pedagogisella auktoriteetilla tai autoritäärisellä kasvatussuhteella. Pedagoginen auktoriteetti ei perustu vallanhaluun ja kouluttajan omien päämäärien toteuttamiseen, vaan kykyyn nähdä kasvatettavan tarpeet ja ohjata kasvua oikeaan suuntaan. Toiminnassa siis huomioidaan ne tarpeet, joita työyhteisössä on asetettu päämääriksi. Autoritäärinen tapa johtaa on kasvatuksen perustana tuottanut sen tosiasian, että vain auktoriteetti on todellisuudessa aktiivinen osapuoli. Kasvatuksen kohteena olevan rooli on vain mukautua passiiviseksi kohteeksi. Auktoriteetti ei pyri toiminnassaan tutkimaan kohteensa todellisia tarpeita ja mieltymyksiä vaan ”kasvattaja” pyrkii muokkaamaan kohteestaan omien tavoitteidensa mukaisia. Auktoriteetti ja organisaatio alistavat kohteensa, eikä alistettu toimi omien pyrkimyksiensä mukaisesti, vaan alistuu auktoriteetin asettamiin vaatimuksiin. Tällainen yksisuuntainen vaikuttaminen ja vallankäyttö luovat kohteissaan passiivisuutta, eikä ihmisen oma positiivisuus ja henkinen elintila riitä innostuneeseen ja motivoituneeseen toimintaan. (Hämäläinen & Niva 2008, 204–205.)

Työnantaja määrää suunnan ja työntekijää voisi kuunnella tavoissa toteuttaa valittua suuntaa. Myös laajemman käsityksen ja tarkoituksen ymmärtäminen mahdollistuisi, jos työntekijä saisi perehtyä valitun suunnan merkityksiin. Pelastustoimen puolisoitilaallisessa organisaatiomallissa työn suunnittelusta vastaa tietyt henkilöt, jotka eivät yleensä kerro toiminnastaan tai suunnittelustaan, vaan tuotos ja toimintamalli tulevat valmiiksi tehtyinä ja niitä ryhdytään noudattamaan. Toiminta on jäykkää ja yhteistyö puuttuu. Tällainen toimintamalli, jossa pää ja kädet ovat kaukana toisistaan aiheuttaa sen, että myös työntekijöiden halu ja osallistuminen työntekoon vähenee. Kun heille annetaan valmiina ”oikea” tapa tehdä asioita, niin oma-aloitteisuus ja motivaatio itsenäiseen työskentelyyn heikkenevät. Valmiiden mallien toteuttajat vieraannutetaan omasta ammatistaan, kun

heiltä estetään itsenäinen suunnittelu ja työnsä kehittäminen, siten myös motivaatiotaso laskee. Ainoa seikka, millä voidaan yrittää ylläpitää tämänlaatuista toimintaa, on sotilaallinen kuri. (vrt. Seeck 2009, 94.)

Käskemiseen sisältyy myös kurivallan käyttö. Kuriin sisältyvät kolme tekniikkaa ovat pelastustoimen arkipäivää. Menetelmään kuuluu hierarkkinen havainnointi, normaalistava rangaistus ja näiden yhdistelmänä tutkiminen. Hierarkkinen havainnointi on valvontaa, joka ottaa huomioon työntekijän aktiivisuuden ja täsmällisyyden. Työntekijät ovat jatkuvan valvonnan alaisuudessa. Normaalistava rangaistus on kurinpitojärjestelmien ytimeä. Siihen voi kuulua esimerkiksi lievä nöyryytys, joka toimii työntekijän mielen kääntäjänä, joko vertaamalla työntekijää toisiin, sulkemalla hänet tehtävästä tai erottamalla työporukasta. Tutkiminen yhdistää kaksi aikaisempaa mallia. Tavoitteena on saada aikaan sekä ruumiin, että mielen kurinalaisuus. Lopputuloksena on helposti hallittavia työntekijöitä, jotka ymmärtävät kurin ja myös itse tarkkailevat itseään ja toisia työntekijöitä. (Ks. Seeck 2008, 97–96.) Lämsä ja Hautala (2005) esittävät, että organisaatioissa voi olla myös käytössä defensiiviset rutiinit, eli tosiasioita voidaan peitellä ja puolustella. Rutiinien voidaan sanoa estävän oppimista, organisaation jäsenet voivat käyttää vähättelevää kieltä toiminnasta, jolloin oikeat ongelmat eivät nouse esille. Seurauksena voi olla virheettömyyden tunteen syntyminen, joka virheiden sattuessa johtaa syyllisten etsimiseen ja vastuun siirtämisestä toisille. Myös johdon taholta defensiiviset rutiinit estävät toiminnan kehittymisen. (Lämsä & Hautala 2005, 193.) Toiminta voi olla myös sellaista, että asioita ja epäkohtia esiintuova henkilö joutuu itse tilanteen ”uhriksi”.

## 2.2 Organisaation kehittämisen mahdollisuudet ja tasot

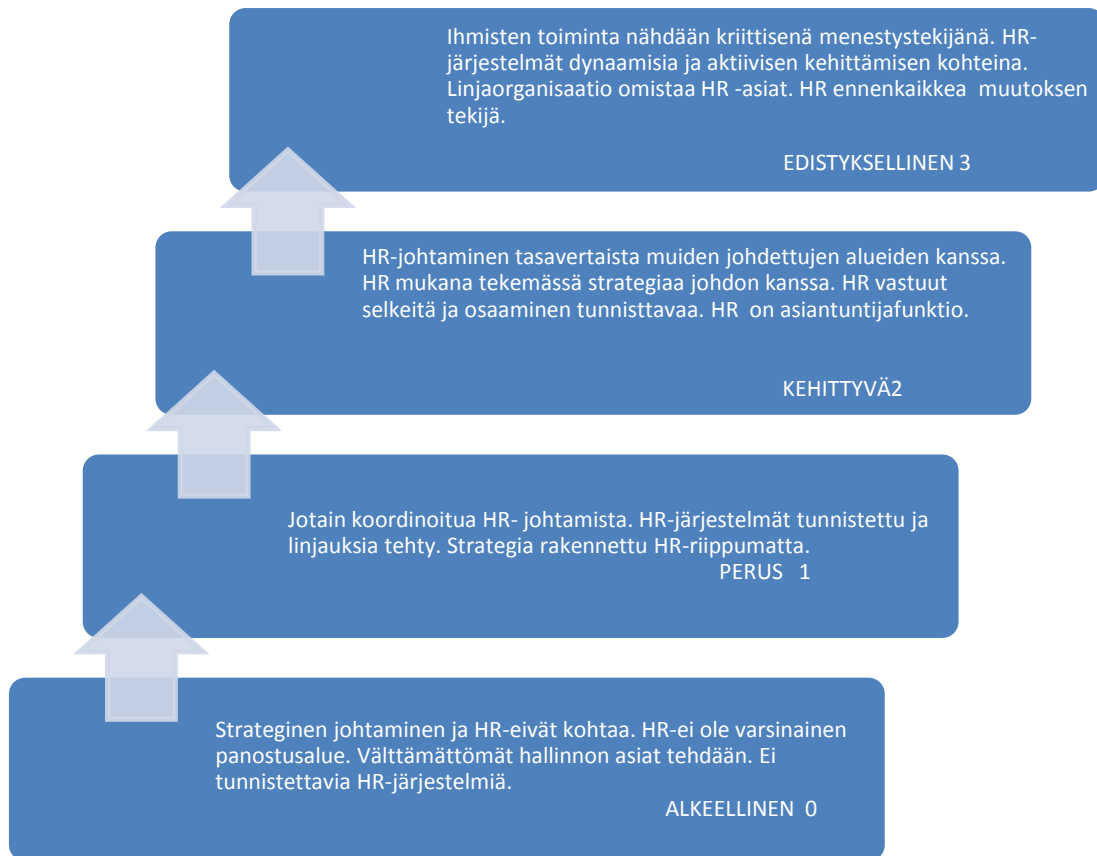
Savolaisen (2000) mukaan organisaation kehittyminen oppimalla lähtee johdosta, ennen kaikkea johdon ideologisesta ajattelusta. Johto tarvitsee ajatuksia, käsitteitä ja viitekehyksiä organisaation uudistamiseksi ja katalysoidakseen organisaation uuden oppimista. Johto tarvitsee tietoa uusista ajatuksista voidakseen hyväksyä, sitoutua tai hylätä niitä. Oppimisen kautta ideologinen ajattelu kehittyy johtamistaidoksi, joka mahdollistaa koko organisaation positiivisen oppimisen käynnistymisen. Tällöin kehittäminen nähdään oppimisprosessina, joka alkaa yhteisen kielen ja käsitteistön kehittämisellä. Uuden hyväksyminen ja sisäistäminen on oppimishaaste ja ellei tätä haastetta kohdata, epäselvät odotukset johtavat heikkoon ideologiseen perustaan ja edelleen sen heikkoon kannatukseen, joka vastaavasti edelleen vaikeuttaa sitoutumista. Heikko sitoutuminen taas aiheuttaa tai ylläpitää vastustusta uuden oppimiselle. Uuden oppiminen etenee vaiheittain johdon



ideologisesta osaamisesta ja sitoutumisesta koko organisaation sitoutumiseen ja oppimiseen. Organisaation oppiminen on hierarkkista ja organisaation kokonaisvaltainen oppiminen edellyttää eri tasojen kytkeytymistä toisiinsa systeemiseksi ja oppivaksi kokonaisuudeksi. Organisaation oppiminen ja kehittyminen on vaiheittaista. Vaiheesta toiseen siirtyminen edellyttää johdon tietoista päätöstä ja osaamista sekä henkilöstön osallistamista yhdessä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. (Savolainen 2000, 195–204.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Ihmisiä ei voi johtaa vain satunnaisesti kerran kuussa. Työntekijät ovat organisaatioiden tärkein voimavara. Heidän huomioimista ei kuitenkaan ole monessakaan organisaatiossa hoidettu suunnitelmallisesti. Onnistunut esimiestyö vaatii aikaa, panoksia ja yhdessä oppimista. Nissisen (2004) arvostama syväjohtaminen on oppimista, joka antaa perustan oppimiselle ja kasvamiselle. Sisällöltään syväjohtaminen keskittyy vuorovaikutustaitoihin ja johtajana kasvaminen perustuu myös ihmisenä kasvamiseen kaikilla elämän osa-alueilla. (Nissinen 2004, 20.)

Yrityksessä voi olla nollatason henkilöstöjohtamista, jolloin ei voida puhua vielä varsinaisesta tietoisesta toiminnasta. Silloin toiminnassa tehdään vain pakolliset asiat, kuten työsopimukset, palkanmaksu ja vähimmäisvaatimuksen täyttävät työsuojelulliset asiat. Nollatason toiminta on riittämätöntä, olipa kyseessä sitten kunnallinen, valtiollinen tai yksityinen yritys. Tarkoitus olisi pyrkiä jokaisessa yrityksessä ainakin ensimmäiselle kehitystasolle. Silloin on ainakin perusasioiden kanssa tehty suunnitelmallista toimintaa. Työntekijöiden palkkaamista henkilöstöjohtamisen alueelle on tehty ja ammatillista koulutusta on myös järjestelty. Lisäksi katsausta henkilöstön osaamiseen ja vastuualueisiin on tehty. Ykköstasolla strategia laaditaan määrällisiä tai taloudellisia näkökulmia painottaen. Henkilöstönäkökulmaa ei ole huomioitu. Strategiassa tulisi tuoda selkeästi esiin, millainen toiminta organisaation työntekijöille olisi tavoiteltavaa. Tällainen ajattelumalli on osa organisationaalisen kyvykkyyden määrittelyä. Huolellinen kyvykkyyden määrittely tukee myös linjaesimiesten työtehtäviä ja koulutuksen suunnittelua. (Aaltonen ym. 2004, 110–114.)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko (Aaltonen, ym.2004, 110)

Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen sisältää kunnallisen strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta seuraavat kokonaisuudet 1. Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Heitä ei tule nähdä pelkkinä kustannustekijöinä, vaan tärkeinä palveluiden tuottajina. 2. Ihmisten monipuolisella osallistumisella saavutetaan kilpailuetuja. Jokaisen työntekijän panos on tärkeä. 3. Henkilöstöjohtamisella edistetään organisaation strategioiden toteutumista. Organisaation strategioilla edistetään henkilöstön oppimista ja henkistä kasvua. 4. Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa ihmiselle edellytyksiä tulokselliseen työskentelyyn, henkiseen kasvuun ja laaja-alaiseen oppimiseen. 5. Ammattiyhdistysliikkeen myötävaikutus organisaation tuotanto- ja palvelustrategioiden suunnittelussa ja toteutumisen valvonnassa ovat vahva kilpailutekijä. Olennaisinta organisaation strategisessa toiminnassa on huolenpito työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan toimivuudesta. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003, 12.)

Vaikka ihmisten johtaminen on kuulunut aina pelastustoimeen, niin varsinainen henkilöstöjohtaminen on uusi asia. Henkilöstöjohtamista osana liiketoimintaa ja menestystä

strategian mukaisena on yleisesti ryhdytty hyödyntämään vasta viimeaikoina. Lindroosin ja Lohiveden (2006) mielestä tuloksia voidaan odottaa, kun työntekijöitä on huomioitu kokonaisvaltaisesti. Menestystä syntyy, kun työntekijät on koulutettu tehtäväänsä varten, resurssit ja työtehtävät ovat sopivassa tasapainossa ja tietoa toimia on riittävästi. Kun toimintaa tukemaan on rakennettu toimivat kannustinjärjestelmät, niin työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Kaiken takana on toimiva henkilöstöjohtaminen ja myönteinen työilmapiiri työyhteisössä. Johdon merkitys toiminnan ilmapiirin rakentamisessa on keskeinen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 168.)

Strategia voi heidän mukaansa onnistua, kun sen sisältö selkiytetään aina yksittäiselle työntekijällekkin asti. Työntekijän on omaksuttava työhönsä ne mallit, mitä strategiassa on tarkoitettu tehtäväksi. Strategian toimiminen työyhteisön toteuttamana on tärkeimpiä johtamiseen kohdistuvia haasteita. Jotta esimiehet ja johtajat suoriutuvat strategian toteuttamisesta alustensa kanssa tuloksellisesti, on toimintaan kehitetty apuvälineitä, eli johtamisjärjestelmiä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 172- 173.)

Nelson ja Burns 1984 (ks. Tiusanen 2005) esittivät mallin erilaisista organisaatioista. Reaktiivinen organisaatio on sellainen, joka taistelee olemassaolostaan, suojaa itseään ja etsii virheitä sekä syyllisiä keskuudestaan. Toiminta on auktoritaarista ja rankaisevaa johtamista. Vastaanottava organisaatio asettaa päämääriä suunnitellen toimenpiteitä tiimien avulla, johtaminen tapahtuu tilanteen mukaan. Ennakoiva organisaatio omaa erityisen tehtävän, toiminnassa suunnitellaan tulevaisuutta, organisaatiota kehitetään ja muutosta johdetaan suunnitelmallisesti. Huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio tunnistaa mahdollisuudet, etenee strategisesti, hallitsee kehittymisen ja hankkii yhteistyökumppaneita, johtaminen on kokonaisvaltaista. (ks. Tiusanen 2005, 50–51.)

Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000) toteavat, että organisaatiot ovat hierarkioita, joissa vallitsee asioiden ja toiminnan yhdistetty, toisiinsa vaikuttavista osista vaikeasti selitettävä koostumus. Toimintoihin kuuluvat myös erikoistumisen ja kontrollin tarve. Resurssit ovat rajallisia, esimerkiksi raha ja aika tuottavat hierarkkista työnjakoa. Mitä alemmalla tasolla organisaatiossa (hierarkiassa) työntekijät toimivat, sitä vähemmän heillä on mahdollisuus toimia vapaasti työssään. Sen sijaan, että työntekijät voisivat käyttää vapaasti kykyjään, he joutuvat erikoistumaan ja alistumaan kontrolliin. Seurauksena on puolustava ryhmädynamiikka ja toimintahäiriöitä. Lisääntyvä kontrollin tarve synnyttää kierteen. Työssä tapahtuvat virheet kätetään mieluummin kuin tuodaan esille, tai sitten virheet luetellaan jonkin muun tekemäksi. Lopputuloksena on kyvyttömyys keskustella

ongelmista ja yhteisyö ei ole kehittävää. Kaikkiaan ongelmatilanteissa oppimista ja kehittymistä säätelee ekologisen sopeutumisen periaate: yksilöt suojautuvat valvonnalta ja toisiltaan. Työntekijät oppivat pelaamaan valtapeliä ja vaikenemaan omista virheistä. (Järvinen & ym. 2000, 100–101.)

Organisaatiot ovat Sotaraudan (1996) mukaan ristiriitaisia ja niiden menestys riippuu siitä, miten hyvin ne osaavat edetä tasapainon ja epätasapainon välisellä herkkyyalueella. Ihmiset organisaatiossa pyrkivät työpaikassaan tasapainoon turvallisuutta hakien. He tarvitsevat palkkaa elääkseen ja yrittävät sopeutua työympäristöönsä. Samaa aikaan oman roolin etsiminen ja toiminnan kehittämishalu, hajauttaminen ja pyrkimys jännitykseen vetävät organisaatioita kohti epätasapainoa. Kaiken toiminnan perus on saada johdettua organisaation toiminta kiinteäksi ja koossapysyväksi, toimimaan mahdollisimman paljon strategian suuntaisesti. Jos kaikki työntekijät olisivat aktiivisia työssään ja samaa mieltä siitä, mitä halutaan ja mikä on työn tarkoitus, olisi suunnittelu helppoa. Organisaatio voi olla tasapainotilojen ja muutoksen suhteen joko avoin, herkkä tai jäykkä. Avoimessa tasapainossa voimien välinen suhde voi kallistua kumpaan suuntaan vain. Herkässä tasapainon tilassa voimien välinen suhde on tasaista, mutta herkkää muuttumaan. Jäykässä tasapainon tilassa vetävät voimat ovat heikkoja ja muutokset eivät ole todennäköisiä. Strateginen suunnittelu yhdessä on hyvä tapa etsiä yhteisiä suuntia työlle. (Sotarauda 1996, 15–16.)

Jokainen organisaatio tarvitsee menestyäkseen oppimista. Oppiminen on Sydänmaalakan (2002) esittämänä muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimisessa arvioidaan omia kokemuksia yksilöön, tiimiin ja organisaatioon vertailemalla niitä aikaisempiin kokemuksiin. Oppimista voidaan liittää aikaisempaan ja laajempiin viitekehyksiin yhdistämällä ja luomalla uusi malli, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassa.

### Oppimisen muodot

1. Reagoiva oppiminen. Oppiminen tapahtuu kokemuksesta ja arvioinnista. Kohtaamme ilmiön johon reagoidaan, seuraa jotain ja sitten arvioidaan toimintaa ja suunnitellaan tulevaisuuden toimintatapaa.
2. Ennakoiva oppiminen. Yritämme ennakoida tulevaisuutta ja sen jälkeen valita parempia toimintatapoja.
3. Toimintaoppiminen. Lähtee käytännön ongelmasta, ryhmä keksii ratkaisun.

4. Kyseenalaistava oppiminen. Kyseenalaistaa koko toimintamallin, arvioidaan vanhaa ja suunnitellaan uutta. Single-loop learning korjaa toimenpidettä olemassa olevan mallin puitteissa. Double-loop learning korjaa toimintamallia. (Sydänmaalakka 2002, 30–34.)

Työyhteisössä, jossa kaikkeen suunnitteluun tarvitaan johdon lupa, estetään ideointi ja uusien tarpeeseen syntyvien asioiden kehittäminen ja oppiminen. Kehittämistyötä ja uusien ideoiden kehittäjiä pitäisi nykyaikaisessa työpaikassa palkita jo etukäteen. Kehittämisen ja suunnittelun mahdollistaminen myös työntekijöiden osalta olisi jo itsessään huomionarvoinen palkinto työssä viihtyvyyteen. Ruohotie (1995) esittää, että käskemisen sijaan työyhteisössä pitäisi luoda mahdollisuuksia niin, että työntekijät löytäisivät työhönsä myös haastetta. Tehokkaan työyhteisön hierarkkisten rajojen poistuessa aktiivinen kommunikointi lisää avoimuutta ja mahdollistaa tiedon leviämisen työyhteisössä. Kaikkeen tekemiseen työyhteisössä pitäisi luoda turvallinen työympäristö niin, että työntekijän ei tarvitse pelätä virhettä työyhteisön kehittämistyössä. Kaikki suorituspainet ja riskikäyttäytymiset johdon taholta tulisi minimoida. (Ruohotie 1995, 126–127.) Jokaiselle työntekijälle tulee Nissisen (2004, 9) syväjohtamisen mallissa myös asettaa henkilökohtaisia haasteita, joita ovat ainakin:

1. itsetuntemuksen parantaminen
2. vuorovaikutustaitojen monipuolinen kehittäminen
3. ihmisten sitouttamisen oppiminen
4. ongelmatilanteiden hallinta
5. oman oppimisen systemaattinen kehittäminen (Nissinen 2004, 32–33).

Lämsä ja Hautala (2005) tuovat esiin, että toimintaympäristön muutokset ja uudet työtehtävät vaativat sopeutumista. Muutos voidaan tehdä helpommin sellaisessa yhteisössä, jossa ei ole selkeitä hierarkioita. Jatkuvaan muutokseen on helpompi sopia ja sopeuttaa yhteistyössä, oppivan verkostomaisen toimintatavan mukaisesti. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin asema ja merkitys työntekijän näkökulmasta

Ammatillinen identiteetti voidaan määritellä dynaamiseksi kasvuksi, jossa yhdistyvät persoonallinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. Ihminen voi verrata omaa ammatti-identiteettiä työhistoriaansa ja tutkia miten hän ajattelee itsensä suhteessa työhön ja ammattiinsa. Myös näkemys siitä, millaiseksi hän haluaa työssään tulla, ja mihin ryhmään kuulua sekä sitoutua, on identiteetin kannalta tärkeää. (Onnismaa 2006, 19–26). Ruohosen (1995) mielestä työntekijän kannalta olisi

suotavaa, että kehittymistä ja kasvua tapahtuisi koko työuran ajan. Ihanteellista olisi, jos työura olisi nousujohteinen työnkuvan ja kasvun suhteen. Todellisuus on kuitenkin usein osoittanut, että kasvumotivaatio vähenee jossakin kohtaa työuraa. Seurauksena on motivaation heikkenemistä ja työ menettää merkitystään: työtehtävät hoidetaan vanhalla rutiinilla. (Ruohotie 1995, 125.) Työntekijät pyrkivät kehittymään työssään ja he haluavat oppia työssä vaadittavia taitoja. Työnantajan tehtävänä olisi tukea tämänkaltaista työntekijän tarpeen tyydyttämistä. Työympäristössä tulisi olla mahdollisuus vastaanottaa haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Työnantajan olisi hyvä tukea tämän tyylistä tarjontaa osoittamalla ohjausta ja opetusta kaiken tasoisena. Näin työntekijät saisivat virikkeitä ja motivoituisivat työhönsä henkisesti kasvaen. (em. 1995, 289.)

Lämsä ja Hautala (2005) esittävät, että omaksumista alalta pohjautuvien toimintatapojen muotoutumiseen voidaan kutsua sosialisatioksi. Sosialisatio on prosessi, jossa mallioppimisen avulla tapahtuu kokemuksen jakamista. Opitut tiedot voivat olla myös asenteita ja arvoja, sekä erilaisia uskomuksia. (Lämsä & Hautala 2005, 196.) Ruohotie (1997) tuo esiin, että tiedon luominen alkaa piilevän tiedon kautta, ja tiedon luominen mahdollistuu sosialisatian avulla. (Ruohotie 1997, 27). Hämäläisen ja Nivan (2008) mukaan sosialisatioprosessiin kuuluu osaltaan individualisatioprosessi, eli silloin yksilö kehittyy ja kasvaa samanaikaisesti ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen samalla kasvaen myös omana itsenään. Kasvatuksen ja yhteisön tehtävänä on mahdollistaa jokaisen yksilön turvallinen ja ainutkertainen kehitys. Individualisatioon liittyy ihmisen identiteetin rakentaminen ja muodostaminen itsestä sekä olemisesta yksilönä yhteisön jäsenenä. Yksilö rakentaa aktiivisesti identiteettinsä, mutta kehitys on riippuvainen siitä kulttuuripiiristä, missä hän elää ja toimii. Identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten ja heistä välittyvän henkisen todellisuuden kanssa. Ihmisen kehittyminen tapahtuu muiden ihmisten ja oman näkemyksen suhteesta. Suhde työympäristöön ja minuuteen on henkinen tila, jolle ihminen antaa sisältöä. (mt. 53.) Hämäläinen ja Niva mukaan (2008) mitä itsenäisemmin ja suljetummin organisaatio toimii, sitä selkeämmin siellä noudatetaan vanhoja alalla olleita käytäntöjä. Sosialisatioprosessin onnistuminen vaatii myös jatkuvuutta muuhun yhteiskuntaelämään, toiminnassa tulee olla tilaa elämänmuodon kehittymiselle ja uudistumiselle. Kasvatus on osa sosialisatiota, jolla pyritään vaikuttamaan sosiaalistumisprosessiin. (Hämäläinen & Niva 2008, 52–53.)

Kun verrataan pelastustoimessa olevia vapaaehtoisia ja vakinaisia palomiehiä, voidaan selkeästi havaita toiminnasta yksi keskeinen ja tärkeä eroavaisuus. Vapaaehtoinen sammutusmies on

aktiivinen ja innokas toimija, kun taas vakinainen pitkän linjan palomies useita määräyksiä ja käskyjä vastaanottaneena ajattelee osoitettua työtään välttämättömänä pahana. Voidaanko juuri Hämäläisen ja Nivan (2008) esittämän individualisaatioprosessin puuttumisen nähdä yhdeksi syyksi työilön säilymiseen vapaaehtoisilla sammutusmiehillä. Heillä yksilön kiinnittyminen ei toteudu pelastustoimen sisäiseen ja ympäröivään kulttuuriin niin selkeästi kuin vakinaisilla palomiehillä. Kun työnkuva on jatkuvaa käskyjen suorittamista ja sääntöjen noudattamista valvotuissa olosuhteissa, niin pitkäaikaisen vakinaisen työntekijän henkinen motivaatio ja aktiivisuus kärsivät. Identiteetin rakentuminen ei ihmisenä kehity samaan suuntaan, kuin ammatillisesti olisi odotettu. (mt. 53.) Ihminen haluaa luonnollisesti kehittyä ja kehittää itseään, mutta toimenkuvaan ei kuulu kehittämistehtävät ja oppiminen, vaan työnkuvaan kuuluvat ainoistaan toisten suunnittelemien tehtävien vastaanotto ja suorittaminen. Ammatillista sekä henkistä kasvua ja työnkuvan rikastamista ei puolisoitilaallisessa työpaikassa juurikaan tueta. Esimerkiksi kaikki valistusmateriaalit tulevat valmiiksi jonkun tekemänä. Valistus merkataan suoritteina ja määrällistä tulosta kontrolloidaan. Laadullinen huomio on saanut pienen painoarvon eikä mahdollisia asiakkailta tulevia palautteita suorittavalle taholle analysoida. Pelastustoimen sisäinen ryhmäajattelu on voimakasta suljetussa työyhteisössä, poikkeavuutta tai oman tien kulkijaa hämmästellään. Muutos on hankalaa ja vanhemmat palomiehet ohjaavat nuorempia kulttuuriperimän tielle. Hierarkiaa on myös miehistön sisällä.

Miten työelämä mahdollistaa ammatillisen kasvun? Ruohonen (1995) esittää, että ammatilliseen kasvuun voidaan sisällyttää kaikki ne toimet, jotka kehittävät, ylläpitävät tai lisäävät ammattiin tarvittavaa tietotaitoa. (Ruohotie 1995, 122). Hämäläinen ja Niva (2008) sanovat, että ihmisenä kasvaminen on ihmisen omien näkemysten tulkintaa, johon ympäristö vaikuttaa monella tapaa. Kasvu on joukko tapahtumia, joista syntyy kehitystä ihmisessä - jollain tapaa vahvemmaksi ja suuremmaksi. Ammatillinen kasvu pitää sisällään yhtenä osana ihmisenä kasvamisen. Työnantajan tulee myös huomioida työntekijöidensä ammatillista kasvua luomalla mahdollisuudet. Työntekijälle on tarjottava tukea niihin kehitysvaiheisiin, mitä työtehtävistä suoriutumisessa vaaditaan. Ammatillisen kasvun mahdollistaminen ja ulkopuolelta vaikuttaminen tulisi toteuttaa vuorovaikutuksessa työntekijän kehityksen ja vaatimusten suhteen. Työntekijöiden asettaminen kehityksensä ja motivaationsa mukaan karkeasti vain ammattinimikkeen perusteella on arveluttavaa. Kasvua ei saada aikaan toiminnalla tai määräyksillä, vaan suuntaamalla ja ohjaamalla vuorovaikutusta päämäärää kohti. (Hämäläinen & Niva 2008, 45–46.) Ruohosen (1999) mukaan virikkeetön työ ehkäisee työntekijän kasvupotentiaalia. Haasteellinen, itsenäinen ja vaihteleva työ

antaa virikkeitä työntekijälle itsensä kehittämiseen. Työntekijän tekemä työ ohjaa siten kasvun tyydytystarvetta. Mitä vaatimattomampaa ja yksitoikkoisempaa työ on, sitä enemmän työntekijä turhautuu ja itsetunnon kannalta tärkeät kasvutarpeet jäävät tyydyttämättä. Työn muotoilulla ja selventämisellä, esimerkiksi antamalla työntekijälle toimintavapautta tai tarkentamalla toimenkuvaa, voidaan osaltaan lisätä kasvumahdollisuuksia ja motivaatiota työhön. (Ruohotie 1995, 228.)

Ammattikuvan täydellinen muuttaminen voi olla identiteetin kannalta haastavaa. Kuittinen (2008) mainitsee identiteettityön kamppailuksi elämän peruskysymyksien parissa. Kuka minä olen ja mitä edustan. Muutoksia haluttaessa identiteetin rakennustyö on saatava jotenkin käyntiin. Muutoksen käynnistämiseksi voidaan käyttää apuna olevien merkitysten rikkomista. Toisaalta uuden identiteetin rakentamiseen tarvitaan uusien merkityksien ja tavoitteiden rakentamista. Tähän työhön tarvitaan uudistuneen ja koulutuksen saaneen esimiehen ohjausta ja työntekijöiden arvioinnissa arvioidaan sekä työnteko että työntekijän kokonaisuutta ihmisenä. (Kuittinen 2008, 113–115.)

Nopea tietoteknistyminen ja kansainvälistyminen ovat muuttaneet työympäristöjämme erilaisine seuraamuksineen. Työ on muuttunut enemmän tietotyöksi ajattelua vaati. Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan tämän seurauksena useilla työpaikoilla on huomattavia ongelmia. Osaltaan toimintaan vaikuttavat myös henkilöstöressurssien leikkaaminen ja toisaalta vanhemmat työntekijät hakeutuvat eläkkeelle ja uusia työntekijöitä palkataan korkeintaan pätkätöihin. Erilaisissa työyhteisöä arvioivissa tutkimuksissa on keskeisenä menestyksen ”avaimena” yhteiseksi tekijäksi työyhteisöjen hyvinvointiin noussut hyvä johtaminen. (Juuti & Vuorela 2002, 5–6.) Työhyvinvointia lisää, kun työn päämäärä on tiedossa. Samoin perustehtävän tulee olla selkeä. Organisaation johdon on tärkeää huomioida yhteistoiminnan merkitystä työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä, jossa työntekijät eivät ole sitoutuneet työtehtävien muutokseen, eivätkä selkeästi hahmota taikka tiedä työnsä päämäärää, tuloksena on koko organisaation epäonnistuminen. (em. 8.) Työhyvinvointi voidaan määritellä usealla tavalla. Työterveyslaitos esittää esimerkiksi kaksi määritelmää. Ensimmäisessä työhyvinvointi määritellään ”työntekijän psyykkiseksi ja fyysiseksi olotilaksi, joka perustuu, työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen”. Toinen työhyvinvoinnin määritelmä sanoo, että ”työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (<http://www.tek.fi/index.php?id=3780>).[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo\\_\\_henkinen\\_hyvinvointi\\_ja\\_mielenterveys\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo__henkinen_hyvinvointi_ja_mielenterveys_fi.pdf).



Ihmiset ovat Perkka-Jortikan (1998) esittämänä aktiivisessa, luovassa suhteessa elämäänsä. Tämä heijastuu myös sosiaalisiin teorioihin. Jos ihmisellä on yksilönä kyky hallita elämäänsä, tulisi sellainen mahdollisuus olla myös yhteisössä ja organisaatioissa. Jos organisaatio arvostaa yhteisöllisyyttä, antaa se arvoa työssä myös ihmisen luovuudelle. Työyhteisön kehittäminen ja työyhteisön hyvinvointi ovat ensisijaisesti johtajan ja esimiehen vastuulla. Johtaja tai esimies vastaa myös työyhteisön oppimisprosessin järjestämisestä niin, että prosessissa voidaan puhua tavoitteellisesta oppimisesta. Johtaja voi myös valita ryhmän virallisesti toimimaan työyhteisön kehittäjänä. Hyvä yhteistyön perusta tehdään oppimisprosessin kautta niin, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana toiminnassa. Silloin voidaan puhua yhteisöllisestä oppimisesta, jossa tärkeä edellytys on ihmisten positiivinen vuorovaikutus. Hyvän työyhteisön saavuttaminen edellyttää suunnitelmallista pitkän aikavälin oppimis- ja kehittymisprosessia. Keskeistä on tiedostaa oppimisprosessin tärkeys ja se tosiasia, että hyvän työorganisaation keskeinen perusta on ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä ja tukemisessa. Kun organisaatiossa annetaan työyhteisölle mahdollisuus oman identiteetin luomiseen, myös yhteistyötaidot kehittyvät. Kehityksen myötä ammatillinen osaaminen ja rooli vahvistuvat. Niin kuin yksilö kehittyy oppimalla, myös työyhteisö kehittyy oppimisprosessin avulla. (Perkka-Jortikka 1998, 80.)

Kehitysprosessissa on Perkka-Jortikan (1998) mukaan kyse työyhteisössä haitallisten muodollisten ja yhteisöllisten rakenteiden poisoppimisesta. Kun prosessi suunnitellaan esimerkiksi kehitystiimin avulla, niin toiminnassa on jatkuvasti mukana koulutettu tukihenkilö. Kun kehitysprosessiin osallistuu koko henkilöstö avoimessa ja myönteisessä hengessä, toiminnan tuloksellisuus on kokonaisvaltaisesti henkilöstöä huomioivaa. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen on osa työtä, ei vain yhden päivän koulutustilaisuus tai oivallus. Organisaation kulttuuri uudistettunakin syntyy yhteisöstä itsestään. Yhteisö rakentuu yksilöiden keskinäisen yhteistoiminnan ja siitä kertyvien uusien kokemusten mukaan. Organisaatiokulttuuria ei voi hahmottaa ilman työyhteisössä toimivien ihmisten tarpeiden, arvojen, tavoitteiden, käsitteiden ja kokemusten hahmottamista. (em. 1998, 80.) Toimintatapa, jolla Saralan ja Saralan (1997) esityksessä kehittämistä työpaikoissa ylläpidetään, toimii useimmiten seuraavasti:

- Johto järjestää virallisen kehittämistilaisuuden kerran vuodessa.
- Tilaisuuteen laaditaan teema ja puhujat ovat eri osastoista.
- Esitelmien jälkeen joukot jaetaan pohtimaan aiheeseen liittyviä asioita.
- Ongelmat kirjataan ja laitetaan mappiin. Ehkä ne esitetään myöhemmin, kaikki ovat tyytyväisiä.
- Mappi pannaan hyllyyn ja toiminta jatkuu.

Kehittämispäivät toistetaan kerran vuodessa, jos rahatilanne on suotuista. (Sarala & Sarala 1997, 9–10.)

Autoritäärisyys ja esimiehen näkemys ainoana oikeana näkemyksenä johtaa Juutin, ym. (2007) mukaan oma-aloitteellisuuden vähenemiseen. Työpaikalla tapahtuvat toistuvat selkkaukset johtavat esimiehen ja työntekijöiden väliseen toimintakatkoon. Esimiehen joutuessa pakolla laittamaan työntekijänsä työhön, seurauksena ei voi olla toimintaa, joka johtaisi korkealle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaiselle asialle voidaan asettaa erilainen tulokulma asian tarkastelun suhteen. Työyhteisö, joka ei neuvottele, eikä tee kompromisseja, ei voi menestyä kilpailussa. Kun työntekijöiltä on mennyt oma-aloitteisuus, tulee tilalle teeskentely ja välinpitämättömyys. Työntekijöiden ja johdon näkemyserot jäävät elämään työyhteisöön. Organisaatio, joka hoitaa erimielisyydet käskemällä, ei voi saada aikaan tehokasta toimintaa. Organisaatio, joka kykenee neuvottelemaan ja hakemaan molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja, menestyy. (Juuti ym. 2007, 21–23.)

Organisaatiossa voidaan Peltosen (2007) mielestä käyttää myös joustavampaa ja työntekijän kannalta mielekkäämpää mallia. Orgaaninen organisaatio pitää sisällään vaihtelevampaa ja väljempää toimintaa. Toiminnassa päämäärä on tärkeä asia ja työssä keskitytään vision osoittamaan päämäärään. Viestintä on vapaampaa yksiköiden välillä ja työssä sitoudutaan yksittäisiin projekteihin enemmän kuin organisaatioon. (Peltonen 2007, 73–74.) Projektit mahdollistaisivat työntekijöiden mukaantulon jo suunnitteluvaiheessa ja sitoutuminen olisi siten tehokasta. Pelastustoiminnassa valistustyö vaatisi myös valistajan mukaan jo suunniteluun. Tärkeää suunnittelussa olisi myös hyödyntää itse kohderyhmää. Jälkimodernissa mallissa organisaatioista on Lämsän ja Hautalan (2005) näkemys, jossa organisaatio ymmärretään jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevana toimintana. Uutena asiana, joka kuvaa paremmin toimintaa työyhteisössä, on aloitettu puhuminen organisoinnista organisaation sijaan. Mitään erillistä organisaatiota ja rakennetta, joka olisi ihmisistä erillään, ei enää siten olisikaan. Jälkimoderni näkökulma tarkoittaa kahta asiaa: Organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, joka toimii ihmisten verkostoissa joustavasti ja innovatiivisesti. Toimintatavat ovat nopeita ja ihmisten tulkinnat eivät välttämättä ole samansisältöisiä. Monenlaiset näkökulmat ja tavat toimia ovat mahdollisia organisoitumisessa. Toinen asia sisältyy tiedonmuodostukseen liittyvään oletukseen. Tietoa luodaan jatkuvasti vuorovaikutteisesti. Mitään oikeaa ja ehdotonta tietoa ei siten ole, vaan tuodaan esiin monien mahdollisuuksien olemassa olemisen. Näkemys tiedosta ei usko itsestäänselvyksiin ja organisatoriseen järjestykseen. Kaikkea tietoa kyseenalaistetaan ja vältetään ainoita oikeita

vastauksia. Kun tieto on muuttuvaa ja näkökulmiin sidottua, silloin kysytään, mitä itsestään selvyiksi tieto sisältää ja kenen näkökulmasta tieto on esitetty. (Lämsä & Hautala 2005, 11–12.)

Kykyrin (2008) mukaan osallistuminen on organisaation eri tasoilla tapahtuvaa oikea-aikaista ja merkityksellistä, jo asioiden valmisteluvaiheessa tapahtuvaa toimintaa. Välttämätöntä osallistumista tarvitaan, jotta työ tulee tehtyä. Lisäksi voidaan puhua epävirallisesta ja virallisesta osallistumisesta. Epävirallista osallistumista voi tapahtua kaikkialla työyhteisössä. Virallinen osallistumien vaatii aina muodollisuudet. Virallinen osallistumien voidaan jakaa vielä kahteen osaan, eli suoraan ja edustukselliseen osallistumiseen. Suoraa virallista osallistumista voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskustelussa. Silloin työntekijä antaa palautetta työstään, esimiestyöstä, työoloista ja työpaikkaa koskevista kehittämisehdotuksista. Epäsuorassa osallistumisessa toimijana on ammattiyhdistys tai tapahtumat, johon työyhteisö on valinnut oman edustajan. Osallistumisen mahdollistaminen on tärkeää, koska silloin voidaan olettaa organisaatiossa olevan osaamispääomaa, vaihtoehtona perinteiseen malliin, jossa päätöksiä tehdään ainoastaan ylimmän johdon taholta. Laaja-alaista osallistumista voidaan pitää tärkeänä juuri sen vuoksi, että sen ajatellaan lisäävän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Työntekijä on motivoitunut, kun hän on saanut osallistua työhön jo sen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa. Työntekijä sitoutuu tällöin työhön paremmin, vaikka päätös olisi vastainen hänen ajatuksilleen kuin jos hän ei ole lainkaan saanut olla osallisena työn suunnitteluun. (Kykyri 2008, 148–150.)

Vapaus on tärkein keino saada työhön myös ihmisen mielikuvitus ja intohimo. Turhien hierarkioiden poistaminen ja mahdollisuus päättää omasta työstään on työntekijälle tärkeää. ”Ihminen innostuu siitä, minkä on itse saanut valita”, Hamel sanoo. Tärkeää on myös, etteivät ihminen ja hänen työnsä tulokset häviä huomaamattomasti työyhteisöön. Tiimien on oltava tarpeeksi pieniä, että kaikki näkevät työnsä vaikutuksen johonkin mielekkääseen kokonaisuuteen. ”Työkokonaisuudet pitää rakentaa niin, että myös kunnia hyvästä työstä tulee sille, jolle se kuuluu. Kiitos ei saa kertyä vain esimiehille.” (Hammelin 2008.)

Kun työntekijä menettää työilon, alkaa Juutin ym. (2007) esityksen mukaan työstä etääntyminen. Ristiriidat ja kateus, sekä vihamielisyys lisääntyvät. Työntekijät alkavat syytellä toisiaan tekemättömistä töistä, yhteisöön syntyy vääristyneet toimintamallit, jolloin etsitään työntekijöiden keskuudesta syntipukkeja. Taistelu ja pakoreaktiot lisääntyvät ja voi olla seurauksena, että työntekijä alkaa kokea syyllisyyden ja riittämättömyyden tuntemuksia. Seurauksena on koko työyhteisöä koskevan kulttuurin lamaantuminen. Toiminta vaatii eheytyäkseen lisää luottamusta ja

avoimuutta johtamisen lisäksi. Työyhteisöön voisi lisätä tiimitoimintaa, jos esimies saa liian suuren roolin kaikessa toiminnassa. (Juuti ym. 2007, 23–26.) Syväjohtamisen mallissa Nissinen (2004) tuo esiin, että jokaisen työntekijän toiminnan kehittämisessä ja oppimisessa työyhteisössä on tiedostettava, että ilman positiivista asennetta on hankala saada aikaa oppimista. Mitään menetelmää ei voida polkaista toimintaan vain hetkellisellä innostuksella ja panostuksella. (Nissinen 2004, 24.) Organisaation kehittäminen jakautuu pinta- ja syvätasoon. Kehittämistyö jää usein pinnalliseksi muutaman vuoden välein vaihtuvaksi kapulatekstiksi. Oikeasti työelämä jatkuu samansuuntaisena, niin kuin ennen uusia malleja ja ohjeita, ellei toiminta ole ohjattua.

## 2.4 Pelastustoimen koulutuksen laajentaminen

Tulevaisuudessa on jo nyt näkyvissä olevien onnettomuuksien uhkakuvien kirjon laajentuminen. Ne vaikuttavat toimintaan myös pelastustoimessa. Laajentuneiden uhkakuvien myötä tulee myös koulutusta laajentaa huomioimaan uhkakuvia. Valtaosa uusista uhkakuvista voitaisiin liittää puolustusvoimissa tapahtuvaan koulutukseen. Pelastuslaitosten oma ammattitaito ei riitä kouluttamaan uusien arvaamattomien uhkakuvien varalle. Tehokkaan koulutuksen järjestäminen on nykymuotoisessa pelastustoimessa hankalaa aika- ja resurssipula huomioiden. Tulevaisuuden koulutuksessa on siten huomioitava mahdollisuus osallistua eri yhteistyökumppaneiden järjestämään koulutukseen. Puolustusvoimilla on pitkät perinteet ja tehokas koulutusjärjestelmä sotakorkeakouluineen. Pelastustoimella tutkimustoiminta ei ole vielä kehittynyttä ja kehittämistoiminta koko maata kattavana järjestelmänä puutteellista. Puolustusvoimat varautuvat ja kouluttautuvat itsenäisesti henkilöstönsä kaikkiin skenaarioissa esiin tulleiden tilanteiden varalle.

Talouden tiukka tilanne estää ylitöinä käytävän koulutuksen pelastustoimessa. Tehokkaan koulutuksen suorittaminen työssä, työaikana, jossa palotarkastukset, valistus ja hälytykset vievät valtaosan ajasta, ei onnistu nykyjärjestelyin tehokkaasti ja pitkäjänteisesti. Koski ja Moore (2001) tuovat esiin aikuisten koulutuksesta tärkeimpinä asioina koulutusjärjestelmän organisatoriset muutokset ja oppimisen käsitteeseen liittyvät poliittiset muutokset, jotka ovat kirjoittajien mukaan osin ristiriitaisia. Yksilöllisten elämänratkaisujen ja normatiivisen, institutionaalinen sääntelyn välinen toimimattomuus ja ristiriitaisuus hankaloittavat toimintaa. Nykyaikana ainoastaan muodollinen koulutus on väylä työmarkkinoille. Vaikkakin, esimerkiksi työpaikoilla tapahtuva koulutus luetaan myös aikuiskoulutukseksi. Koulutukseen pääsyn helpottaminen edellyttää avoimempia oppimisympäristöjä. Jotta erilaisia oppimisen mahdollisuuksia osattaisiin käyttää hyödyksi, myös opetuksen vaihtoehtoja olisi kehitettävä. (Koski & Moore 2001, 367–371.)

Perinteinen formaali eli virallinen tapa kouluttautua on saamassa Nyysölän (2002, 5) esityksessä rinnalleen myös muita väyliä saada tunnustusta ja hyväksyntää opiskelulle. Euroopan yhteisöjen komission (2000, 14) elinikäinen oppiminen asiakirjassa tuodaan esiin, että suurin osa koulutusjärjestelmässämme olevasta koulutustarjonnasta tarjotaan niin kuin ennen vanhaankin, ikään kuin mikään ei olisi elämässämme muuttunut viiteenkymmeneen vuoteen. Koulutusta voidaan jakaa perinteisen mallin lisäksi non-formaaliseen eli järjestelmälliseen epäviralliseen oppimiseen ja informaalisiin eli arkioppimiseen. Epävirallista oppimista tapahtuu esimerkiksi aikuiskoulutuksessa, tai sellaista on myös järjestelmällisesti ja ohjatusti tapahtuva koulutus, josta voi saada todistuksen. Kivirauma (2001) ihmettelee Suomessa olevaa koulutuksen vaihtoehdottomuuden asennetta. Toiminnassa on menty mukaan kansainvälisesti markkinoituun koulutuspolitiikkaan. Usko markkinamekanismien toimintaan tuo kilpailua koulujen välille, sekä myös paremmin koulutettuja oppilaita. (Kivirauma 2001, 87.) Pelastustoimessa on ollut informaalista koulutusta kautta historian. Tulevaisuudessa pelastustoimi voisi tehdä valmiita koulutuspaketteja esimerkiksi palomiesten koulutukseen. Jokaisen pelastustoimessa pitää kyetä toimimaan linjaorganisaatiossa yhtä ylemmällä tasolla. Palomiehille voitaisiin siten antaa paloiesimiehen opintosisältöihin rinnastettavaa koulutusta. Informaalina saatu koulutus olisi sitten tarvittaessa myöhemmin mahdollista hyväksyttävä ja hyväksilukea esimiehen varsinaisessa formaalissa koulutuksessa. Muualla kuin formaalissa koulutuksessa opitun tunnustamisesta käytetään termiä validointi. (Nyysölä 2002, 5.)

Nyysölän (2002) mukaan Suomessa tunnustetaan kolme erilaista validointitapaa: 1) näyttötutkintotyypiset validointimenettelyt 2) viralliseen koulutukseen hakeutumiseen liittyvät validointimenettelyt ja 3) hyväksilukeminen. Näyttötutkintovalidointi antaa mahdollisuuden suorittaa peruskoulun, lukion tai ammatillisen koulutuksen osaamisen hankkimistavoista riippumatta. Myös ammatillisen näyttötutkinnon suorittaminen on mahdollista. Viralliseen koulutukseen liittyvä validointimenettely oikeuttaa hakeutumaan koulutukseen, vaikka ei olisi suorittanut yleisvaatimuksena olevaa koulutusta. Hyväksilukeminen tarkoittaa sitä, että opiskelija voi aikaisemmin suoritetulla opiskelulla, harjoittelulla tai työkokemuksella korvata joitain kyseiseen tutkintoon kuuluvia opintoja. (Nyysölä 2002, 19.) Tulevaisuudessa olisi pelastustoimeen suunniteltava opintokokonaisuuksia, joita voitaisiin opettaa informaalisti lähes tutkintoon asti. Näin myös vapaapalokuntalaiset voisivat tietyn opintopistemäärän saatuaan pyrkiä varsinaiseksi opiskelijaksi formaaliin koulutukseen. Oppimisen ihanne on itseohjautuvassa oppimisessa, mutta toisaalta tarve sidotaan myös pakkoon yhteiskunnan muutokset huomioiden. Pelastustoimea uhkaava henkilöstön ikääntyminen ja toisaalta koulun käyneiden puute tulisi jo nyt selvittää erilaiset

mahdollisuudet opiskella ammattiin. Lähitulevaisuudessa pelastustoimen koulutusta tulisi myös tarkastaa. Onko paras mahdollinen tapa opettaa muodollisesti pelastajia, kun uhkakuvat ovat arvaamattomia. Tulevaisuuden oppimisessa voisi olla tehokkaampaa käyttää ongelmaperustaista oppimista, jossa pelastajat tiimissä hakisivat vastausta ja tapaa toimia erilaisissa tilanteissa. Kuitenkin keskeistä on, että jokaiselle oppimuodolle, myös arkioppimiseen, tulisi saada sille kuuluva arvo. Oppimistulokset olisi tunnustettava riippumatta siitä missä ne on hankittu.

Varsinainen työrooli ja sen suomat mahdollisuudet kehittävät ja vaikuttavat omaan työhön Ruohotien (1995) mukaan tuoden positiivista sisältöä ja motivaatiota työtä kohtaan. Työn sisältö ja työssä olevat mahdollisuudet, joko ehkäisevät tai edistävät kasvupotentiaalia. Virikkeetön ja yksitoikkoinen työ ehkäisee työssä ja ammatissa kasvamista. Mitä yksitoikkoisempaa työ on, sitä enemmän työntekijä turhautuu omien, itsetunnon kannalta tärkeiden tarpeiden toteuttamiselle. Ruohotien mukaan kasvutarve vaihtelee ihmisillä. Voimakkaan kasvutarpeen omaksuvat ihmiset reagoivat myönteisesti kasvumahdollisuuksiin, siinä missä heikon kasvutarpeen omaksuva saattaa suhtautua negatiivisesti kasvumahdollisuuksiin. (em. 128.) Ruohotie (1995) esittääkin, että organisaation tulisi hyödyntää työntekijöidensä kasvutarve huomioimalla työntekijän oppimistavoitteita. Pelkästään se, miten työtä tehdään, ei ole tärkeää, vaan myös sitä tulee huomioida, miten työntekijän tiedot ja taidot tulevat esiin työtä tehdessä. Oppimistavoitteiden avulla voidaan synnyttää uutta motivaatiota työntekijään. Vanhat osaamiset ja rutiinit eivät edistä sisäisen motivaation syntymistä. Sisäinen motivaatio on tie kohti muutoksia hallitsevaa työympäristöä. Muutoksia hakeva ja hyväksyvä ilmapiiri rohkaisee ottamaan riskejä ja se sallii myös erehtymisiä. Rankaiseva työyhteisö tukahduttaa luovuuden ja työntekijöiden halu hankkia uusia tietoja ja taitoja surkastuu. (em.154–155.)

Työtehtävissä on mahdollista käyttää työn muotoilua. Ruohotien (1995) esittämää suunnittelua ja muotoilua tulisi tehdä niin, että myös työntekijän näkemykset otetaan huomioon. Työn muotoilua tulisi työpaikoilla lisätä. Aktiivisesti toteutettuna toiminnosta saadaan motivoituneita työntekijöitä ja työntekijän kyvyt ja taidot tulee huomioiduksi. Yleisimpiä keinoja työn muotoilussa ovat tehtävien laajentaminen ja rikastaminen. Työn laajentamisessa työhön sisällytetään uusia toimintoja ja peräkkäisiä työvaiheita yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn rikastamisessa mahdollistetaan työntekijän panosta työn suunnitteluun ja kokonaisuuden hoitamiseen. Työn muotoilun yhteydessä on alkuun perehdyttävä mistä nykyiset ongelmat johtuvat. Yleisempiä ongelmia työntekijän näkökulmasta ovat työtyytyväisyyden-, työmotivaation- tai organisaationsidonnaisuuden puute. Työnantaja voi huomioida työn laatua. Selvitystä tehtäessä on

tutkittava työn kannustearvoa ja mietittävä, mitä asioita työnteossa olisi mahdollisuus parantaa. Yleisimpiä keinoja ovat esimerkiksi peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen tai työkokonaisuuksien muodostaminen työntekijälle mielekkääksi niin, että hän saa tehdä työn kokonaisuuden itsen alusta loppuun. Työntekijälle voidaan myös antaa vapautta työmenetelmissä ja suoritusajoissa. Työpaikalle voidaan myös sallia itseohjautuvien työryhmien muodostuminen, jolloin työntekijät johtavat itsenäisesti omaa toimintaansa. Näillä toimilla mahdollistetaan työntekijän käyttäytymisen muutos parempaan työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja korkeaan suoritustasoon. (Ruohotie 1995, 290–291.)

Reflektiolla tarkoitetaan lähinnä kokemuksellista ajattelua. Teoreettisesti reflektion käsitettä on kehitetty lähinnä oman tiedon pohjalle rakennettavaksi ajatteluksi. Lisäksi se soveltuu kokemuksellisen oppimisen tyyliässä toiminnassa. Reflektio kuuluu vahvasti konstruktiviiviseen oppimisenäkemykseen. Oppimisen kannalta reflektio on välttämätöntä. Syvälinen oppiminen mahdollistuu kokonaisuuden ymmärtämisestä ja kokonaisuuteen sisältyy teorian ja käytännön ymmärtämistä. Reflektiivisessä prosessissa henkilöt pohtivat asiansa kokonaisuutta tietoisesti. Pohdinnan kautta omaa oppimista tarkastellaan ja tarvittaessa omaa näkemystä muutetaan. Reflektoinnissa omaa näkemystä tarkkaillaan ja käsitellään uusia opittuja asioita, jonka jälkeen konstruoidaan uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa. Reflektiivinen oppija on jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä ympäristönsä että itsensä kanssa. Reflektioon sisältyy myös affektiivisia, tunteisiin, ja arvoihin liittyviä komponentteja. (<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/reflekt.htm> haettu 23.3.2010.)

Yhteisöllisellä oppimisella tarkoitetaan toimintaa, jossa kaikilla ryhmän jäsenillä on yhteinen tavoite ja toiminnassa pyritään vuorovaikutuksessa yhteisymmärryksen rakentamiseen. Mallissa valistajat (palamiehet) ja asiakkaat yhdessä rakentaisivat uutta tietoa asiakkaiden tarpeeseen. Eri ammattiryhmien edustajille suunnatussa valistuksessa, esimerkiksi ravintola-alan ammattiryhmästä kootaan henkilöitä, joiden kanssa rakennetaan ja perehdytään juuri niihin asioihin, jotka sen työpaikan henkilöstöä kiinnostavat. Alkukeskustelujen ja lähtötasokartoitusten jälkeen palomiehet tekevät kohteeseen juuri asiakkaalle tehdyn valistuspaketihahmotelman. Yhteisten tilaisuuksien muodossa siihen jälleen perehdytään, rakennetaan ja luodaan uutta, mahdollisimman seikkaperäisesti. Halosen (2007) mukaan kouluttajat puolustusvoimissa näkivät tärkeäksi pyrkiä nykyistä avoimempaan vuorovaikutukseen, aktivoivien opetusmenetelmien käyttämiseen ja varusmiesten oman ajattelun tukemiseen (Halonen 2007, 5).

Wenger (1998) tuo esiin oppimista sosiokulttuurisesta näkökulmasta yhteisöllisenä toimintana. Hänen oppimiskäsityksensä perustuu neljään ihmistä ja osaamista koskevaan perusoletukseen. Ensinnäkin ihminen on sosiaalinen olento. Toiseksi osaamisessa on kysymys jonkin yksilön arvostaman taidon osaamisesta. Kolmanneksi osaaminen tarkoittaa aktiivista osallistumista ympäristön toimintaan ja neljänneksi oppiminen tuottaa yksilölle taitoa kokea ympäristö merkityksellisenä. Näiden perusoletusten pohjalta Wenger esittää sosiaalisen oppimisen teorian, joka muodostuu neljästä osatekijästä: merkityksestä, käytännöstä, yhteisöstä ja identiteetistä. Merkitys perustuu oppimisen ymmärtämiseen kokemuksena. Käytäntö ilmentää oppimista toimintana. Yhteisö edustaa oppimista kuulumisena ja identiteetti joksikin kasvamisena. Näin Wenger määrittelee, että oppiminen tarkoittaa aktiivista osallistumista yksilölle merkityksellisiin käytäntöyhteisöihin rakentaen identiteettiään näiden yhteisöjen jäsenenä. Yhteisön näkökulmasta oppimisessa on kysymys yhteisön käytäntöjen jalostumisesta ja yhteisön säilymisen turvaamisesta uusien jäsenten avulla. Organisaation näkökulmasta oppiminen tarkoittaa organisaatioon sitoutuneen tiedon ja osaamisen tunnistamista, mikä tekee organisaatiosta tehokkaan ja toimintakykyisen organisaationa. Toimivassa yhteisössä työntekijät organisoivat toimintansa työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa niin, että päämäärä saavutetaan. Yhteiset menetelmät luodaan sellaiseksi, että ne täyttävät työnantajan ja asiakkaiden odotukset. Yhteinen työskentelyilmapiiri on tarkoituksenmukainen ja miellyttävä toimintatapa. (Wenger 1998, 4–8.)

Käytäntöyhteisöillä Wenger (1998) tarkoittaa epävirallisia yhteisöjä, joihin ihmiset kuuluvat ja joiden parissa he toimivat. Käytäntöyhteisöt voivat olla tavanomaisia arkisia ryhmiä, joihin ihmiset ovat liittyneet kehittääkseen itseään. Käytäntöyhteisöihin liittyy kolme keskeistä tekijää. Ensinnäkin yhteisön tavoitteena on toteuttaa jokin jaettu tehtävä tai projekti, jota ryhmäläiset vuorollaan johtavat. Lisäksi yhteisön jäsenet sitoutuvat toimintaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kolmanneksi toiminnassaan yhteisö tuottaa jatkuvasti uutta, kuten erilaisia työvälineitä, käsitteitä ja tarinoita. Tässä välineistössä yhteisön jäsenten jaetut kokemukset esineellistyvät. (Wenger 1998, 72–84.) Kun ryhmässä on asiantuntijoita, tavallisia työntekijöitä ja vaikkapa valistettavia, aloittelijoista kasvaa ammattilaisia.

## 2.5 Aikuiskasvatus työelämässä

Aikuiskasvatus käsittää kolmea erilaista asiaa. Termiä voidaan käyttää tarkoittamaan oppiainetta, teoriajärjestelmää tai käytännön toimintakenttää. Käsite on käännytyn englannin termistä ”adult education”. Urpo Harvan mukaan käsitteeseen aikuiskasvatus liittyy vahvasti yleissivistävän



kokonaispersoonallisuuden kehittäminen. Aikuiskoulutuksessa on Ojasen (2006) mukaan oleellista, miten uusi ”tieto saadaan omakohtaisesti elämään jokapäiväisessä käytännön toiminnassa”. Ohjauksen avulla työnohjauksessa tavoitteena on ohjattavien ammatillinen kasvu reflektointia ja dialogia hyödyntämällä. Ohjaustapahtumaa voidaan kutsua aikuiskasvatukseksi. (Ojanen 2006, 5–11.) Nykyaikana voidaan aikuiskasvatukseen sisältöön liittää laajemmin kuuluvaksi kaikki, mikä liittyy ihmisen keholliseen, tajunnalliseen ja yhteiskunnalliseen elämään. (Suoranta, Kauppila & Rekola 2006, 20–22). Aikuiskasvatukseen tutkimusta voidaan kuvata näkemyksellä, että aikuiskasvatukseen tutkimuksen ja käytännön tulevaisuuden keskeisin tehtävä on ihmisten oppimisen ja kasvamisen tutkiminen sekä arkielämän mielekkyyden tukeminen. Salo ja Suorannan (2002) mielestä nyky maailmassa, jossa kaikki edistys mitataan taloudellisessa mielessä ja jossa edistys tuntuu uhkaavalta, tarvitaan edelleen kiinnostusta ja huolenpitoa sosiaalisesti, paikallisesti ja henkilökohtaisesti merkittävistä tiloista ja hetkistä. Sielullinen eheys ja yhteiselämän mielekkyys myös työelämässä, vaativat kasvaakseen ja jalostuakseen asioita, jotka voi tunnistaa omakohtaisesti merkittäväksi. Työelämäänkin kaivataan arkipäivän yhteisöllisiä käytäntöjä, joissa on mahdollisuus olla ja ajatella ilman jatkuvaa laskelmointia tai ulkoisia suorituspaineita. (Salo & Suoranta 2002, 47–48.)

Miksi henkilöstöä ei huomioida riittävästi työpaikoilla? Miksi työntekijälle ei selkeästi osoiteta, mitä he saavat tehdä ja miten? Yhä enenevässä määrin puhutaan ja kirjoitetaan työhyvinvoinnista tai pahoinvovasta työvoimasta ja työhyvinvoinnin kehittämistarpeesta. Tietoa ja tutkimusta on paljon tarjolla, mutta mitä oikeasti pitäisi tehdä? Vanhasen II-hallitus on tuonut esiin työhyvinvoinnin parantamiseen myös työterveyshuollon roolin esittäen hallitusohjelmassa, että ”Hyödynnetään työterveyshuollon mahdollisuuksia työpaikan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Ikäjohtamiseen ja henkiseen työsuojeluun kiinnitetään erityistä huomiota” (Hallitusohjelma 2007, 61).

Organisaatiossa työntekijät ovat keskeisin strategian toteuttaja. Lindroos ja Lohivesi (2006) esittävät, että työntekijöillä tulee olla riittävästi osaamista strategian asettamiin haasteisiin. Työnantajien tulee huolehtia kaikkien toimintaan osallistuvien taidoista niin, että he hallitsevat tarvittavien työvälineiden käytön ja jokaisella tulee olla riittävästi tietoa kokonaisuudesta. Työntekijöillä tulee olla halua ja tahtoa suorittaa tehtävää, joten työnantajan olisi jo strategian kehittämisvaiheessa hyödynnettävä työntekijöitään. Suoritustasoon liittyy osaaminen, resurssit ja tahto. Kaikkien edellä mainittujen tulee olla hyvin huomioitu ja vasta kun työntekijä itse haluaa ja tahtoo, on työnteko tehokasta. (Lindroos & Lohivesi 2006, 162–165.)

Lipposen (1993) mukaan menneen ajan, jäykkien ja byrokraattisten hierarkioiden ja valta-asemien romuttaminen pitäisi olla nopeaa ympärillämme tapahtuvien muutoksien, kuten informaatiotekniikan kehittyneisyyden ja saatavilla olevan tiedon myötä. Aikaisempi keskusjohtoinen säännöstely ja tiukan ohjeistuksen käskemiskulttuuri ei voi olla, vaikka joku niin haluaisikin, tämän muutoksen tiellä. Yksinkertaisesti sellainen johtamiskulttuuri ei enää toimi. Pysähtyneisyyden tilassa hallitsevat ne henkilöt, joilla on jo saavutettu asema. Dynaamisessa muutostilanteessa hallitsevat sellaiset, jotka ovat rohkeita, luovia, joustavia ja nopeita oppimaan uusia asioita. Jatkuvan muutoksen haasteet korostavat jatkuvan oppimisen vaatimuksia. Aikaisempi pysähtyneisyyden ajan johtamistapa eli käskeminen on muuttumassa johtamiseksi muutostilanteissa. Silloin johtamisessa korostuu erityisesti suunnan näyttäminen. (Lipponen1993, 13–14.)

Teoksessa ”Työyhteisöt ja tiimit”, Lindström ja Kiviranta (1995) esittävät, että työntekijän ikä, asenteet ja uskomukset voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Lisäksi siihen vaikuttavat työntekijän ja työympäristön yhteensopivuus. Eli missä määrin työntekijä saa käyttää tietojaan ja taitojaan työtehtävässään, sekä miten työ hänelle sopii. Jos työntekijän tarpeet ja työn antamat mahdollisuudet tai vaatimukset eivät sovi yhteen, voi seurauksena olla tyytymättömyyttä ja muita kielteisiä seurauksia. Useiden tutkimusten mukaan selkeät työtehtävät, työn tärkeys, taitojen monipuolinen käyttö, itsenäisyys ja palaute tehdystä työstä lisäävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys on yleensä parempi ja poissaolot vähenevät, jos työntekijät tuntevat kuuluvansa johonkin pieneen ryhmään, jossa voi kommunikoida ja suunnitella työtään. (Lindström & Kiviranta 1995, 24.)

Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000) esittävät, että älykäs organisaatio on sellainen, joka tietoon ja uuteen tutkimukseen perustuen uudistaa tapoja, edistää innovaatioita ja ongelmaratkaisua koko henkilöstössä. Tämän toimintamallin toteuttaminen merkitsee työtapojen muuttumista ja rikastuttamista. Kehittymässä olevilla eurooppalaisilla lähestymistavoille on tyypillistä, että työssä painotetaan ihmiskeskeisiä piirteitä. Työ nähdään osana ihmisen elämää ja identiteettiä ja sen tulee antaa oikeasti mahdollisuus luovuuteen. Eurooppalainen visio perustuu näkemykseen vuorovaikutuksesta ja oppimiskulttuurista, jossa organisaation kaikkien tahojen työntekijät voivat osallistua tasapuolisesti työntekoon tuntien sitoutuvansa toimintaan. Organisaation älykkyys ja muisti jakautuvat laajalle yhteisöön edistäen oppimista ja uudistumista. Päättövallan jakamisesta ja työelämän laadusta muodostuu tulevaisuudessa keskeinen menestyksen osatekijä organisaation tehokkuutta mitattaessa. (Järvinen ym. 2000, 59.) Työolobarometrin (vuonna 2000) mukaan

ryhmätyö oli osittain tai pääosin käytössä jo 75 prosentissa työpaikoista. Antila ja Lindström (2003, 101–114) esittävät, että ryhmämäinen työnorganisointi olisi myönteisesti yhteydessä työelämän laatutekijöihin ja hieman myös hyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Ryhmä- ja tiimityötä voidaan pitää hyvinvointia tukevana työn organisoinnin muotona. (Antila & Lindström 2003, 101–114.)

Käytettäessä tiimityötä mahdollistettaisiin kehittyminen ja oppiminen myös työntekijöiden keskuudessa. Tiimityössä keskeisiä elementtejä johtamiskäyttäytymisen tehtävinä huomioidaan seuraavia asioita. Jakoa voidaan tehdä ryhmän sisäisiin ja ulkoisiin tehtäviin. Tärkeä osio on tehtävien selventäminen. Ryhmälle luodaan selkeät tavoitteet, joissa rakenteiden ja koostumuksen vakiinnuttaminen on tärkeää. Tiimillä tulee olla päätöksenteko-oikeus. Toiminnassa tulee huomioida henkilöstön kehittäminen. Ylläpitofunktiossa tiimiä valmennetaan. Yhteistoimintaa harjoitellaan opettelemalla ristiriitojen ratkaisutaitoja ja jokaisen tarpeita huomioidaan. Tärkeä osuus toiminnassa on tiimin ilmapiirin luominen positiiviseksi ja avoimeksi. Ryhmän jäsenet huomioidaan täysivaltaisina. Ulkoisessa funktiossa tiimi verkottuu ja hakee tarvittaessa tukea arvioiden ympäristöstä samalla tietoa jakaen. Toiminnassa on tärkeää huomioida ja analysoida ulkopuolisten tahojen ja ryhmän välisiä vaatimuksia. Ryhmissä voidaan jakaa johtajuutta. ([http://personal.inet.fi/koti/vexom/tiimi.htm.](http://personal.inet.fi/koti/vexom/tiimi.htm)) Tulevaisuuden sidosryhmäajattelu ja vuorovaikutteisuus tulee avaamaan myös suljetut pelastustoimen organisaatiot. Yksi keskeinen ja tervetullut lisä kaikkien yhteistyötahojen toimintaa on yleisten hyveiden kehittäminen, myös pelastustoimi tulee olemaan siinä kehittämisessä mukana.

Peltonen (2007) tuo esiin projektitiimit, jotka ovat keskittyneet esimerkiksi palveluiden rakentamiseen koskeviin prosesseihin. Projektitiimit voivat olla johdettuja, mutta toimintaa ohjaa irtaantuminen jäykästä tyylistä kohti avointa toimintatapaa. Usein tällaiset projektiluontoiset tehtävät ovat määräaikaista ja henkilöt ovat eri alojen asiantuntijoita. (Peltonen 2007, 49.) Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan tiimien hyödyt liitetään usein organisaation oppimiseen ja laatujohtamiseen. Keskeisinä tavoitteina tiimeille voidaan asettaa organisaation kehittämisen ja tehokkuuden parantamisen. Yksi tiimiksi kehittymisen näkökulma on työyhteisön halu oppimiseen. Siten olisi tärkeää mahdollistaa oppimista tukeva ilmapiiri ja toimintatapa. Onnistuneen tiimityön on havaittu lisäävän motivaatiota ja tiimit keskittävät resursseja asiakkaan tarpeeseen. Laatu ja tuottavuus lisääntyvät, henkilöstö sitoutuu tehtäväänsä paremmin, heidän työnkuvansa laajenee ja luovuus lisääntyy. Tiimityössä opitaan myös tulemaan toimeen toisten ihmisten kanssa ja tiimien välinen yhteistyö avaa uusia mahdollisuuksia. (Lämsä & Hautala 2005, 127, 140–143.)

Tiimissä Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan oppiminen ja tiimityö sisältävät yhdessä oppimista ja tiedon jakamista. Vuorovaikutusta ja dialogia, yhteiseen päämäärään pääsemiseksi, tulisi harjoittaa aktiivisesti kuunnellen kaikissa nykyaikaisissa organisaatioissa. (Lämsä & Hautala 2004, 197.) Hierarkkisessa organisaatiossa tiimien muodostaminen on Järvisen (2000) ym. mukaan vaikeaa manageriaalisen hierarkian ylemmillä tasoilla, koska johtajat ovat tottuneet työskentelemään yksin. He ovat henkilökohtaisesti vastuussa ja kilpailevat keskenään esimerkiksi ylennyksistä ja työtehtävistä. Alemmillä tasoilla tiimit ovat tehokkaita juuri siksi, että niiden tavoitteet ovat eriytyneitä, ajallisesti rajallisten tehtävien toteuttamiseen liittyviä, kun johtotasolla tavoitteet ovat suoraan alisteisia organisaation päämäärien toteuttamiselle. Ongelma voi olla myös, että ylemmällä tasolla kaikkien on kuuluttava tiimiin, jolloin tiimejä ei voi perustaa puhtaasti toisiaan täydentävän osaamisen perusteella. Täten johtotason yhteistyö jääkin usein tehokkaan ryhmätyöskentelyn tasolle. (Järvinen ym. 2000, 107.)

Tiimiorganisaation ongelmia ovat Järvisen ym. (2000) esityksen mukaan vastuukysymykset. Tiimin muodostamisessa ei ole vain kyse oikeanlaisten ihmisten kokoonpanosta, vaan sen on kehityttävä ryhmästä tiimiksi. Tiimi voi olla myös työryhmää tehottomampi keskustelukerho tai valetiimi. Kehittyäkseen tiimi tarvitsee ohjaajan, jota kautta tiimi voi kehittyä huipputiimiksi, jossa myös johtajuus on jaettua. Hierarkkisessa organisaatiossa ei ryhmäpäätöksillä ole merkitystä, mutta korkeatasoinen tiimi sen sijaan voisi eräiden tutkijoiden mielestä tulla toimeen ilman tietyille henkilölle keskitettyä johtamistehtävää. Organisaatiossa vastuun kantamisessa on nähtävissä kahdenlaista logiikkaa: on asioita joissa vastuu on henkilökohtainen ja on asioita joissa vastuu on yhteinen. Yksilöllinen vastuu ankkuroituu päätöksentekoon ja valtajärjestelmiin, kun yhteinen vastuu on sidoksissa sosiaaliseen järjestelmään. Oppiminen ja kehittyminen ovat erilaisia prosesseja verrattuna organisaatioiden rutiinien ylläpitämiseen ja asiantuntijaongelmien ratkaisemiseen. (mt. 2000, 108.)

Työryhmästä voidaan myös käyttää nimitystä tiimi. Katzenbach ja Smith (1993) esittävät, että ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään, suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”. Tiimit ovat ei-autoritaarisia työryhmiä, joilla on jaettu vastuu päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja tiimin työnjärjestelyissä. Waltonin (1985) mukaan tiimien toiminta perustuu ryhmän sitoutumiseen eikä ulkopuoliseen kontrolliin. Tiimit tarvitsevat taitoja kehittyäkseen ja tullakseen toimeen. Tiimillä pitää olla tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu-

ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot, jolloin tiimit voivat kaiken aikaa kehittyä. (Ks. Lindström & Kiviranta 1995, 3.)

Kuulan (1999) mukaan Dialogin perusmallia olisi hyvä käyttää erilaisissa yhteistoimintatehtävissä niin viranomaisten kuin asiakkaiden sekä työyhteisöjen tiimien sisällä. Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osanottajien välistä vuorovaikutusta. Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun. Mahdollisuus tai pelkästään osallistua toimintaan kuulijana ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen kautta myös auttaa muita esittämään omansa.

Dialogin mukaan kaikki osallistujat ovat tasavertaisia. Työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin osa tulee nähdä keskustelutilanteessa legitimiinä. On myös välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät mistä on puhe. Kaikki esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitettä ei saa hylätä ilman, että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti.

Dialogi edellyttää myös, että mielipiteitä esitetään suullisesti. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti, tms. voidaan ottaa keskustelun aiheeksi. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

### 3. Tutkimuksen toteutus

Miten Sisäasianministeriön tekemän Pelastustoimen strategia 2015 -asiakirjan mukaan kriittinen menestystekijä, jonka mukaan henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja halukas kehittämään itseään, saavutetaan? Onko henkilöstöllä työssään, toisaalta halua ja toisaalta mahdollisuutta suunnitella ja kehittää omaa työntekoa sekä itseään kriittisen menestystekijän mukaisesti? Pelastustoimessa keskeinen tapa on, että vain tietyt nimetyt henkilöt suunnittelevat työntekoa ja työn suorittajat ovat erikseen. Pelastustoimessa on keskitetty johtamisorganisaatio, jossa vain ylimmät toimihenkilöt suunnittelevat ja päättävät linjauksista, mitä organisaatioissa tehdään ja miten. Kehittämistyössä työntekijä kehittää myös itseään. Itsensä kehittäminen suorittavassa työssä, autoritaarisesti johdetussa organisaatiossa itsenäisesti on nykyisin toimintamallein hankalaa.

### 3.1 Tutkimuskysymykset

Pääongelma:

1. Mitkä pelastustoimen organisaation ominaisuudet vaikuttavat siihen, voidaanko operatiivisen henkilöstön ammatillista osaamista hyödyntää työn suunnittelussa?

Alaongelmina:

1.1 Millainen organisaatio pelastustoimi on henkilöstön osaamisen hyödyntämisen kannalta?

1.2 Miten pelastustoimen henkilöstön osaamista hyödynnetään suhteessa heidän ominaisuuksiensa, valtasuhteiden, kulttuurin ja mielipiteiden perusteella?

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä osiossa perehdyn metodologiaan. Pohdin ongelmaa pelastustoimen kehittämisen mahdollisuuksista ja esitän, miten olen ongelmaa tutkinut. Jotta voisin sanoa, että tekemäni tutkimus on tiedettä, perustelen valintoja Haaparannan ja Niiniluodon (1986, 7) näkemyksestä, mitä tiede on? He esittävät tieteen määritelmäksi, että ”tiede on järjestelmällistä ja järkipäistä uuden tiedon hankintaa”. Sovellan tutkimuksessani myös Kurjen esille tuomaa jakoa, jonka mukaan metodologiaan sisältyy aina kolme perusaskelta: 1. Analysoidaan sosiaalista todellisuutta ja muodostetaan siitä kuva. 2. Tutkitaan hermeneuttisesti tuota kuvaa siten, että ymmärrettäisiin sosiaalista todellisuutta. 3. Luodaan mallit ja välineet mahdollisesti tarvittavalle muutokselle. Edellä esitetyt osiot yhdistettynä kasvatustieteelliseen näkökulmaan etsin vastausta tutkimuksessani siihen, miksi ihmistä tulisi kasvattaa ja huomioida myös työyhteisössä. Perimmäisenä tavoitteena on kasvattaa ihmistä todellisen humanismin mukaan huomioiden yksilövapautta ja korostamalla ihmisen luovuutta ja mielikuvitusta. Keskeisimpänä asiana on ihmiselämän kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuuden lisääminen työyhteisöön. (Kurki 1995, 125.)

Metodologian avulla selvennän niitä tieteellisiä periaatteita, joita tässä tutkimuksessa olen käyttänyt. Tutkimus on aineistolähtöinen ja perustuu aikaisempien (vuonna 2007) tekemiäni empiiristen tutkimusten koodaukseen. Tutkimusotteena käytän deduktiivista Grounded theory -lähestymistapaa. Grounded theoryn yksi tutkimustapa on tilastollinen metodi. Galaserin ja

Straussin mukaan Grounded theoryn -lähestymistapaa voidaan käyttää joko kvantitatiivisessa tai kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Tutkimukseen sisältyy avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Avoimia vastauksia sovelaan laadulliseen analyysiin luokittelemalla ja analysoimalla saatuja vastauksia. Tutkimuksessa perehdytään eri kategorioihin luokiteltuihin aineistoihin ja suoritetaan avointa koodausta. Tämän jälkeen jäsenystä tehdään huomioimalla kategorioiden erilaisia ominaisuuksia. Tästä käytetään nimitystä akselikoodaus. (Strauss & Cordin, 1990, 96–97.) Tämän jälkeen suoritetaan selektiivinen koodaus, jolloin aineistosta valitaan keskeisimmät osiot eli ydinkategoriat. (em. 116–117.) Lopuksi muodostuu teoriaa, joista koostuu analyttisesti kerrottuna esittämäni aineistolähtöinen esitys. Esiin tulleita asioita kuvailen ja kartoitan kriittistä tutkimustapaa mukailen. (ks. Honkonen & Karila 1995, 135–139.)

Tämän tutkimuksen lopputuloksena on tuotos, jotka esittävät vallitseviin asiantiloihin liittyviä väitteitä ja ne ovat tutkittu tieteellisin menetelmin. Esittämäni väitteet ovat totuudenmukaisia ja todellisuutta vastaavia. Haaparanta ja Niiniluoto (1986, 9–11) esittävät, että totuus on tieteen keskeinen päämäärä. Tuloksena syntyy välineellistä tietoa, jonka muotona on ehdollinen toimintasuositus. Vaikka olen työssä tutkimassani työyhteisössä, pyrin empiirisen osion osalta objektiivisuuteen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997,131) esittävät, että tutkittu teoriatieto syntyy tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutuksen tuloksena. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan pitää etäisenä, kun verrataan tutkijan näkökulman välittymistä tutkimustuloksiin.

Kaikkiaan tutkimuksen ontologiset ratkaisut ovat ongelmallisia. Toisaalta ratkaisuihin vaikuttaa näkemykseni työnteosta. Kokemukseni työyhteisöstä sekä työnantajana että työntekijänä mahdollistaa ymmärryksen työyhteisön kokonaisvaltaisesta tiedostamisesta, tyyleineen ja tapoineen. Tutkimuksessa olen esittänyt kysymykset koko tutkittavalle joukolle päätoimisia työntekijöitä. Tuloksena muodostuu ihmiskäsitys. Tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa henkilöstön kuvauksia ja näkemyksiä tekemästään työstä ja mahdollisesta halusta laajentaa tekemäänsä työnkuvaa. Mielenkiintoisinta on selvittää, onko työntekijällä halua tehdä ja osallistua enemmän työhönsä kuin mitä työnantaja mahdollistaa. Ilmiönä on mielenkiintoista etsiä vastausta ajatukseen, voiko autoritaarinen johtaminen sallia itseohjautuvuutta? Todellisuudessa organisaatiot siirtävät usein vastuun tekemättömistä töistä suoritusportaan saamattomuudeksi. Tutkimuksessa haen Hirsjärven ym. (1997, 124–125) esittämää työntekijöiden todellista tunnetta tilanteesta.

Hirsjärvi ym. (1997, 124–130) toteavat, että epistemologinen kysymys käsittelee niitä tiedonsaannin menetelmiä, millä metodilla tutkija olettaa saavansa parhaat tulokset tutkittavien joukosta. Mikä on tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön ja miten todellisuudesta voidaan saada tietoa? Kysymykset ovat tässä tutkimuksessa esitetty Survey-menetelmän käyttäen, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa. Tässä tutkimuksessa käytän sekä kvantitatiivisin tutkimusaineiston, että avoimien kysymyksien avulla tehdystä empiriasta ilmiökenttään sopivaa teoriaa. Alastalon (2005, 24) mukaan tilastoja tuottaessa on tärkeää tutkia tilastoja myös sosiaalisina tuotteina ja tutkimustuloksia voidaan pitää luomuksina.

Fenomenologisen menetelmän keskeisimpiä soveltuvuusalueita Kuulan (1990) mukaan on, kun halutaan suunnata tutkimus käytäntöön. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön näkemyksiä toiminnan ja oppimisen kehittämisestä pelastustoimessa. Lopputuloksena tuotetaan tietoa pelastustoimen kentältä ja esitän käyttöön mahdollisesti uusia toimintamalleja ja tapoja tehdä asioita tulevaisuudessa. (Kuula 1999, 10–11.) Hämäläinen ja Niva (2008) esittävät, että fenomenologiassa tutkitaan todellisuuden ymmärtämistä eli ontologista sisältöä ja tiedonkäsitykseen liittyvää, eli epistemologista sisältöä. Fenomenologinen tutkimus perustuu siihen, miten todellisuus ilmenee ihmiselle. Tutkimustavassa pyritään havainnoimaan asioiden olemusta tarkastelemalla ihmisen kokemuksia asiasta. Voidaan sanoa, että fenomenologia käsittelee fenoomeja eli ilmiöitä sellaisena, kun ne ilmenevät tietoisuudessa. Perustana ovat inhimilliset kokemukset, jotka jalostuvat kokemuksiksi. Tutkimustavalle on ominaista olemustiedon tavoittelu. Tarkoitus on saada ajatuksellisesti kiinni tutkittavan ilmiön olemuksesta ja nähdä, mistä ilmiössä on pohjimmiltaan kyse. Perusajatus on riisua tutkittavana oleva ilmiö kaikesta epäolennaisesta, jotta lopulta jää jäljelle olennainen. (Hämäläinen & Niva 2008, 56–58.) Tutkimuskohteesta pyritään löytämään sen keskeinen olemus. Tutkimuksessa kohdetta kuvataan ja analysoidaan tutkimusprosessin aikana muodostuneiden kokemusten avulla. Fenomenologinen tutkimusstrategia voi painottua tarkastelemaan myös muiden ihmisten kokemusta ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemustensa kautta. (<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5j.html>.)

Tutkijana pyrin selvittämään palokuntatyössä vallitsevaa kulttuuria ja työnkuvan muodostumista. Tarkoitukseni on pyrkiä ymmärtämään paremmin pelastustoimen ilmiöitä henkilöstön hyödyntämisessä ja oppimisessa sekä työn kehittämisessä yleensä. Hämäläisen ja Nivan (2008) mukaan ontologisessa teorianmuodostuksessa etsitään vastausta mitä todellisuus on, tehden erottelua muodollisen ja tosiasiallisen olemuksen välillä. Fenomenologisessa tieteenmuodostuksessa on tarkoituksena havainnoida ilmiöiden ideaalisten oletusten eli teorioiden



ja havaittujen tosiasioiden tutkimista. Hämäläinen & Niva (2008) toteavat, että fenomenologinen reflektio auttaa tutkijaa syventämään tuntojaan ja tietämystään kokemastaan tapahtumasta tai asiasta. Kaikkiaan tutkija selventää, mistä asiassa tai ilmiössä on todellisuudessa kyse. Fenomenologinen tutkimusstrategia voi painottua tutkijan itsensä ja tutkijan omien kokemusten ja ymmärryksen muodostumisen tarkkailuun. (Hämäläinen & Niva 2008, 56–58.)

Koska olen työssä tutkimassani työyhteisössä, koen kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän antavan riittävän puolueetonta tietoa olemassa olevasta tilanteesta työyhteisössä. Niiden tutkimustulosten avulla voin muodostaa tutkittavista asioista esiymmärrystä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa voin saattaa loppuun aloittamani tutkimuksen työyhteisön kehittämisessä. Aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista saamani vastaukset saavat nyt oikeutta ja huomiota jatkotutkimuksissa. Jatkotutkimukset kohdennan aihepiireittäin aikaisemmin tekemäni tutkimuksen kvantitatiivisten tutkimusten tuloksista, joista teen ydinkategorioita. Avointen kysymysten avulla, joita ei ole aikaisemmin käytetty tutkimuksissa, etsitään näkemyksiä virka-aseman merkityksestä työyhteisön kehittämisessä organisaatiossa. Toimimalla esittämälläni tavalla saatan aloittamani työn ja koko työuraani askarruttaneet asiat kehitysesityksineen päätökseen tutkimuksen muodossa.

Kysymykset esitän varsinaista työtä tekeville ryhmille. Haluan tutkia, onko henkilöstöllä motivaatiota tehdä työtään uusien toimintamallien suuntaisesti. Toisaalta mahdollisuudet työnkuvan laajentamiseen eivät vielä ole olleet esillä. Näiden tutkimuskysymysten avulla haen vastauksia, onko työnteon laajentaminen työntekijöistä vai työnantajista riippuvaista tulevaisuuden toiminnassa. Miten henkilöstö näkee uusien asioiden ja toimintatapojen käyttöönoton mahdollisena? Onko heillä halua muutokseen ja onko siihen riittävästi ohjausta? Tutkimuksen tuloksilla voidaan katsoa olevan merkitystä tulevaisuuden toiminnan kehittämisen suhteen. Autoritäärisessä työyhteisössä perimmiltään tehdään mitä käsketään, mutta työn sujumisen kannalta olisi helpompaa, jos työntekijöillä on halua uuden oppimiseen muutoksessa: vain uutta oppimalla työyhteisö voi kehittyä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia työnantajien halua työn laajentamisen mahdollistamiselle pelastustoimen henkilöstölle.

Tutkimuksen ensimmäinen osa on tehty kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Tutkimuksessa aineisto kerätään standardoitujen tutkimuslomakkeiden avulla suljetuista eli strukturoiduista kysymyksistä. Tällaista kyselylomake tutkimusta voidaan käyttää silloin kuin tutkittavia on paljon. Lomakkeissa, joissa kysymykset esitetään kaikille samalla tavalla ja kysymyksiin on valmiit

vastausehdotukset, ”en osaa sanoa” -tyyppinen vastausvaihtoehto voi olla vastaajan kannalta liian helppo vastausmuoto, niinpä se on jätetty tässä kyselystä vaihtoehtoista kokonaan pois.

Tutkimuksen määrällinen aineisto on vuonna 2007 tekemästani tutkimuksesta Tampereen aluepelastuslaitoksen operatiivista työtä tekevilta henkilöiltä, jotka kuuluivat sähköpostin postituslistalle. Kokonaistutkimukseen on valittu koko Tampereen aluepelastuslaitoksen operatiivinen päätoiminen henkilöstö. Vastaajat ovat joko päällystöä, esimiestasoa tai palomiestistöä. Kyselylomake sisälsi 41 strukturoitua kysymystä ja lomakkeen lopussa oli 6 avointa kysymystä. (liite 4.) Kaikkiaan kysely lähetettiin 352 henkilölle ja vastauksia palautui 73 kappaletta. Vastausprosentti oli 20. Kysymykset lähetettiin e-lomakkeena sähköpostissa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastauskatoa voidaan selittää sillä, että kaikki sähköpostiosoitteen hankkineet eivät lue postiaan säännöllisesti, mikä selvisi tutkimuksen jälkeen tehdyissä tiedusteluissa. Vastaajia oli Etelä-Pirkanmaalta 7, Kaakkois-Pirkanmaalta 6, Lounais-Pirkanmaalta 3, Luoteis-Pirkanmaalta 3, Tampereen seutukunnasta 45, Ylä-Pirkanmaalta 9. Vastauksia oli yhteensä 73. Primääriaineistoa tutkitaan SPSS-ohjelman versio 13.0 avulla.

Laadullisessa osassa vastauksia on vertailtu palomiesten, paloiesimiesten ja palomestareiden kesken. Aineisto on kerätty vuonna 2007, mutta sitä ei ole aikaisemmin esitetty tai analysoitu. Materiaalin avulla haen vastauksia oppimiseen, hyödyntämiseen ja tiimityöhön liittyviin kysymyksiin. Tarkoitus on selvittää, onko virka-asemalla merkitystä suhteessa vastauksiin ja omiin mahdollisuuksiin olla hyödyksi työssään. Ensimmäisessä vaiheessa avoimet vastaukset lajiteltiin virka-aseman mukaisesti järjestykseen. Sen jälkeen vastauksia analysoitiin vertaamalla saatuja vastauksia aseman mukaan. Tämän jälkeen perehdyttiin vastausten kokonaisuuteen lukemalla aineistoa useamman kerran. Tarkoituksena oli löytää teksteistä tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta tärkeitä kokonaisuuksia ja ilmauksia hahmottaen ilmiötä ja isompia yhteyksiä. Sitten aineiston tekstit ryhmiteltiin ryhmiksi, joille oli muodostunut tietyt kriteerit. Näin tutkimuksesta syntyi tietyt ominaisuudet, joista voidaan käyttää nimitystä ydinkategoria. Ydinkategoriat muodostettiin kriteerien perusteella ja aineisto luokiteltiin laadullisesti erilaisiin ryhmiin. Viimeisessä vaiheessa aineistosta etsittiin kategorioita, jotka mahdollisimman laajasti vastaisivat tutkimusongelmaan liittyviin tekijöihin. Lopuksi aineistosta muodostuu yhteenvetoja ja tutkimustuloksia, joista voidaan muodostaa näkemystä kulttuurin yhteisestä tulkinnasta. Muodostuneisiin ydinkategorioihin liitettiin lainauksia alkuperäisestä aineistosta. Kategorioita on muodostettu niistä aineistoista, jotka tulevat selkeästi esiin, siten kaikkia yksittäisiä mielipiteitä ei tuoda esiin.

Tutkimuksen hermeneuttinen (tulkinnallinen) osuus pohjautuu näkemääni ja kokemaani; huomioiden jo olemassa olevaan tuntemukseen työyhteisöstä. Hermeneuttinen kehä kuvaa tutkimustulosten hermeneuttisen ymmärtämisen kulkua. Näin tulosten ymmärtäminen kokonaisuutena muodostuu viittauksista yksittäisiin osiin, ja yksittäisten kohtien ymmärtäminen puolestaan viittauksista kokonaisuuteen. Kokonaisuutta ei voi ymmärtää näin ollen yksittäisenä osana, vaan siihen liittyy ymmärrys toisista osista ja kokonaisuudesta ja tämä muodostaa ymmärtämisen kehän. Tämä kehämäisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ymmärtäminen olisi mahdotonta. Sen sijaan se painottaa, että tulosten merkitys tulee löytää sen kulttuurisessa, historiallisessa ja kirjallisessa kontekstissa. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Hermeneutiikka>.) Päättely tutkimuksessa etenee empirian tuomista tuloksista, jotka premissien (oletuksien) kautta etenee konklusion (johtopäätökseen). Tätä teoreettista päättelyä ohjaa esiymmärrys, joka johdattaa tulkintojeni tekemistä. Myös yksittäisten tulkintojen voi Haaparannan ja Niiniluodon (1986, 64) mukaan antaa vaikuttaa tulkintaehdotusten muodostumiseen. Prosessia, jossa edetään kokonaisuudesta osiin ja takaisin kokonaisuuteen, kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi.

Tulkinta ja tulosten ymmärtäminen ja esiintuominen noudattaa menetelmällistä kulkua. Perinteisesti tematisointi tapahtuu ymmärtämällä tekstin keskeinen sisältö. Temaattisella tasolla luettu yhdistetään aikaisempaan tietämykseen ja refleктоiva näkökulma kehittää myös tutkijan omaa näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa yhdistyy kvantitatiivisten tulosten tulkinta, ydinasioden etsiminen ja tutkijan aikaisempi tietämys aiheesta ja yleisestä toiminnasta työyhteisössä. (<http://www.oulu.fi/verkovatti/materia/oppimine/tematiso.htm>.) Tutkimustuloksia ymmärtämällä olen havainnut toiminnassa asioita, joita olen tutkinut ja tuonut esiin. Todellisuuden tulkintaan liittyy aina näkökulma, kenen taholta asiaa katsoo. Tämä tutkimus on tehty työntekijän näkökulma huomioiden. Toimintaa on työyhteisössä tarkoitus kehittää ja tehostaa. Tutkimuksellani esitän henkilöstön tilaa muutokseen ja toiminnan kehittämiseen. Tarkoitukseni on osoittaa, että en ole totalisoivasti ottamassa maailmaa haltuun, vaan käsittelen tutkimuskohteesta esiin tulleita totuuksia. Pyrin välttämään oman tunnetasoni esiintuomista tutkimuksessa tuomalla esiin vain niitä asioita, mitä näen. (vrt. Varto 1993, 58–59.)

Tutkimuksen yhteydessä olen tehnyt toimintatutkimuksen tapaan työyhteisössä kokeilun tehdä yhteisöllisen oppimisen menetelmin yhteistyötä palomiesten opetusmateriaaliksi. Toimintatutkimus on käsite joka antaa tutkijalle vapauden määritellä tutkimusta. Aaltola ja Syrjälä (1999) esittävät, että toimintatutkimus voidaan nähdä paremminkin tutkimusstrategiana kuin erityisenä tutkimusmenetelmänä. Heidän mukaan tutkimuksessa ei ole olemassa oikeaa tai väärää tietä, ja sen

perimmäinen tarkoitus voi olla toiminta, joka tähtää menetelmien muuttamisen tai kehittämisen entistä paremmaksi. (Aaltola & Syrjälä 1999,17–18.) Esitin yhteisöllisen oppimisen mallin neljälle eri työryhmälle. Annoin aiheet ja ohjasin toimintaa alkuun. Pehdyttäminen oli ilmeisesti liian vähäistä, koska vain yksi ryhmä neljästä sai materiaalin tehtyä. Tältä ryhmältä saamani palaute oli ainoastaan positiivista. Muiden ryhmien osalta keräämäni palaute kertoi, että toimintaa hankaloitti jo alkuun, tietokoneen riittämättömät käyttötaidot, tietolähteiden puute ja uuden asian hallitsemattomuus. Onnistuneen ryhmän palaute kuitenkin vahvisti mallin oikean suuntaiseksi, työntekijöiden kouluttaminen ja ohjaaminen pitää vain huomioida seikkaperäisemmin.

Tutkimuksen luotettavuutta on yleisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Luotettavuutta voidaan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tarkastella uskottavuuden ja vahvistettavuuden kautta. Pyrkimyksenä on saada selvyys, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat oikeita ja onko saatu luotettavaa tietoa todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa olen jättänyt empirian suoria lainauksia nähtäville mahdollistaen näin tulkintojen luotettavuuden arvioinnin. Validiteettiongelmana voi olla, että vastaajat vastaavat, niin kuin heidän oletetaan vastaava. Tässä tutkimuksessa laadulliset ja määrälliset tutkimukset täydentävät ja tukevat toisiaan. Tutkimusprosessin etenemisen vaiheet ovat esitetty seikkaperäisesti, jotta lukija voi arvioida menetelmien luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Tämän tutkimuksen aineisto on melko pieni. Sen perusteella voi tehdä vain suuntaa antavia johtopäätöksiä tulosten suhteen, jatkotutkimuksissa olisi hyödynnettävä valtakunnallista kyselyä aiheesta. Kaikkiaan tulokset ovat selkeitä ja niiden esittäminen, sekä empiiriset osiot ja tuloksien säilyttäminen mahdollisia jatkotutkimuksia varten tuo lisää luotettavuutta tutkimukseen.

#### 4. Pelastusala henkilöstön osaamista hyödyntävänä organisaationa

##### 4.1 Palokunnan historiaa ja seuraukset

Ensimmäinen palokunta on perustettu noin 70 eKr. Roomaan. Perustajana oli Grusus-niminen ylimys. Ylimys perusti yksityisen orjapalokunnan. Sammutustöihin palokunta ryhtyi vasta, kun rakennusten omistajat olivat myyneet palon uhkaamat rakennukset halpaan hintaan Grassuksen asiamiehille. Keisari Augustuksen aikana vuonna 24 eKr. perustettiin ensimmäinen julkisen vallan alaisuuteen kuuluva palokunta. Henkilökunta koottiin palkatusta väestöstä ja orjista. Toiminta perustui kurinalaiseen sammutusorganisaatioon. Myöhemmin palontorjunnan arvo ja tila rappeutui. Toimintaa ei juuri ollut 400-luvulla ja siitä eteenpäin. Tulta pidettiin luonnonvoimana ja jumalan

tahtona. Keskiajan lopulla kiinnostus jälleen alkoi ja yövartijat tulivat huolehtimaan sekä asukkaista että tulipalojen sammuttamisesta. Palokunnan virallisena perustamisvuotena pidetään vuotta 1716. Silloin paloruiskujen myyjä Perrie´r määrättiin Pariisin kaupungin ruiskumestariksi. Ruiskumestarille annettiin määrärahaa miehistön palkkaamiseksi. Palokunta oli sotilaallisesti järjestetty ja kasarmoitu roomalaiseen tapaan. (Katajamäki 2006, 5-7.)

Suomeen ensimmäinen palokunta perustettiin vuonna 1838. Sitä ennenkin paloja oli kansalaisten toimesta sammutettu. Vuonna 1350 Maunu Eerikinpoika oli laissa määrännyt sammutustoimista ja varomattomasti tulta käsittelevien rankaisemisesta. Kaupunkilaissa määrättiin pelastusväki korttelin asukkaista vuodeksi kerrallaan. Ankarat rankaisupykälät kertovat palotoimen ehdottomasta velvollisuudesta. Andelinin (1921) kuvaus Wiipurin kaupungin historiassa vuonna 1711 sattuneen tulipalosta: ”Sammutustyön johtaja, eräs poliisimies Löfving oli humalassa ja siksi vähemmän kykenevä työtä johtamaan. Jokainen, jolla oli verkatakki, luuli olevansa palomestari ja alkoi komentaa, jolla taasen oli sarkanuttu, sai alituisia kepinlätkäytyksiä”. Seurauksena oli yleinen sekasorto: ”missä olivat ruiskut, ei ollut vettä, jos taasen saatiin vettä, ei löytynyt ruiskuja”. Samanlaista oli muukin komento. Ei ihme, että kaupungit, joissa oli tiheään rakennettuna puurakennuksia, kerran syttyttyään paloivat moisesta sammutuksesta huolimatta perustuksiaan myöten. (Andelin 1921, 8.)

Asukkaista muodostetut palokunnan olivat pakolla määrättyjä. Paloa sammuttamaan oli 1800-luvulla alussa määrätty kaikki aikuisikäiset, rikkaimmat maksoivat köyhemmille vuoron vaihdoista. Pakkopalokunnista päästiin eroon vuonna 1903, kun yleinen palokunta lakkautettiin ja ammattipalokuntia alkoi kehittyä. (Katajamäki 2006, 12–14.) Yleisesti palokunnan vakinaisten palomiesten palkka oli heikko, kun sitä verrattiin muihin kaupungin virkamiesten palkkoihin. Ammatti oli yleisesti aliarvostettu. Palomiehet asuivat työsuhdeasunnoissa, joiden katsottiin osaltaan korvaavan huonoa palkkaa. Huono palkka muihin ammattiryhmiin verrattuna aiheutti miehistön vaihtuvuutta ja toisaalta kurittomuutta. Palomiehen ammatti ei ollut suosittu 1900-luvun alkuvuosikymmeninä. Palvelussuhde työhön sovittiin kolmeksi vuodeksi, sopimuksen myötä palomies sitoutui olemaan jatkuvassa hälytysvalmiudessa, jolloin paloaseman alueelta ei saanut poistua. Palopäälliköltä saattoi anoa lomaa. Toisen maailmansodan jälkeen palkkoihin tuli parannusta, kun palkanmaksuun lisättiin pyhätyökorvaus. (Juuti 1993, 79–80.)

Tampereella vakinainen palokunta aloitti vuonna 1898. Henkilöstönä oli armeijaa vastaavilla nimikkeillä olevaa miehistöä. Kuri oli sotilaallinen. Vuoden 1934 paloasetus siunasi palopäälliköille

lähes diktaattorimaisen rankaisuvallan, joka heillä oli jo aiemminkin ollut kuntien omien järjestelyiden perusteella. Vasta vuonna 1960 tullut uusia palolaki poisti palopäällikön rankaisupykälän. Vakinaisten palokuntien lisäksi Suomessa on myös vapaaehtoisia palokuntia. Harvaan asuttu maa tarvitsee tiheän aluepaloasemaverkoston, jossa paloa sammuttavaa henkilöstöä on levittäytynyt laajasti koko maakunta huomioiden. (Katajamäki 2006, 28–32.) Suomessa ovat nyt aluepelastuslaitokset. Isoissa kaupungeissa on kasarmityyppinen keskuspaloesema ja alueasemaverkosto. Malli on välittynyt antiikin Roomasta Saksan kautta Suomeen. (Juuti 1993, 81.)

Rankka historia on ohjannut pelastustoimen johtamista. Organisaation sisältä ja sen historiasta sekä johtajista lähtee työn ymmärryksen merkitys ja ilmentyminen. Sieltä myös määräytyy millaista johtamista työ ja työntekijät tarvitsee organisaatiossa. Seeckin (2008) tutkimuksien mukaan kreikkalaiset antiikin aikaan käyttivät työhön orjia ja pitivät työtekoa halventavana. Heparalaiset ajattelivat, että työllä voi sovittaa syntejä. (Seeck 2008, 39.) Pelastustoimen historiasta esiin nousseet ilmiöt voisivat osoittaa, että työntekijät tarvitsevat kovaa johtamista. Toimintaympäristön muutos ei ole aiheuttanut muutosta johtamisessa. Edelleenkin päivittäinen toiminta perustuu vanhoihin menettelytapoihin ja ohjeisiin. Ohjeet ja tavat toimia ovat peräisin palopäälliköiden päiväkäskyjen ajoilta. Näitä määräyksiä ei ole kumottu ja niitä noudatetaan edelleen sovellettuna. Alhon (1999) mukaan ”asemapalvelussa noudatettava kurinalaisuus ja hyvä järjestys vaikuttavat olennaisesti sekä hälytysvalmiuteen että viihtyvyyteen asemilla.” (Alho 1999, 35.) Ennen vanhaan paloasemille annettiin päiväkäskyjä ja toimintaa pidettiin tiukasti kurissa. Nykyaikainen pelastustoimi ei ole uudistanut toimintamallejaan ja ajelehditaan tilassa, joka impulsiivisesti elää ja muotoutuu kaiken aikaa vailla selkeää, päämäärätietoista suunnittelua. Alalla on koettu useita lakkoja, joista viimeisimmät ovat olleet vuosina 1995 ja 1997. Lakot vaikuttivat työntekijöiden ja johdon henkilöstösuhteisiin ja yleiseen ilmapiiriin. Suhteiden eheyttäminen lakkojen jälkeen jäi puolittiehen. Keskeisimmät syyt lakkoiluun juontuvat alhaisesta palkasta ja korkeasta eläkeiästä. Ammattia ei arvosteta päättäjien toimesta, niin kuin työntekijät odottavat.

#### 4.2 Pelastustoimen johtaminen nykyaikana

Pelastustoimessa on autoritaarisen tavan mukaisesti hoidettu asioita kasvottomasti. Johtamistapaa voidaan kutsua mekanistiseksi toimintatavaksi. Mallin keskeisimmät teesit perustuu pitkälle osoitettuun työnjakoon ja valvontaan. Autoritäärisessä mallissa Saralan ja Saralan (1997) mukaan henkilöstöön suhtaudutaan kuin koneen kokoamiseen. Niin kuin koneen osat kootaan moottoriksi ohjeen mukaisesti, niin suunnitelman mukaan määrätään ja sovitetaan miehet tekemään suunniteltua

työtä. Tehtävät suunnitellaan tarkasti ja määritellään ennakkoon. Toimintoja valvotaan kaiken aikaa. Pelastustoimessa toiminnan suunnittelussa on tulevaisuudessa haastavaa tulosjohtamisen, eli määrällisten suoritteiden tekeminen palotarkastuksilla. Päätettäväksi tulee myös ne suoritteet, mitkä ovat tärkeitä työtehtäviä ja mistä tulee luopua. Jatkuva töiden lisääminen pirstaloittaa toiminnan ja työntekijän on haasteellista priorisoida työtään. Mekanistinen tapa ei ole työntekijän kannalta motivoivin tapa tehdä tulosta. Asia on yleisesti huomioitu jo 1930-luvulta ja työntekoon on otettu ihmiskeskeisyyden näkökulma, jonka tarkoituksena on lisätä työntekijän halua tehdä työtä älykkäästi ja motivoituneesti. (Sarala & Sarala 1997, 16–17.)

Pelastustoiminnassa on operatiivista järjestysmuotoa vastaavat käsky- ja vastuusuhteet. (Alho 1999, 42–43.) Työyhteisössä on käytössä kaksijakoinen toimintamalli ja toimintaan on nimetty suoritettavaksi asemapalvelus ja tilanneorganisaation toiminnot. Nämä tehtävät hoidetaan rinnakkain samalla henkilöstöllä. Hälytyksen tultua tilanneorganisaatio aktivoituu ja kaikki muut suunnitellut työtehtävät lopetetaan. Vaikka painoarvo on ennaltaehkäisyssä, niin palomiehet lopettavat ennaltaehkäisytehtävät, kun tilanneorganisaatio aktivoituu hälytyksen tultua. Yhä enemmän painoarvoa saava ennaltaehkäisevä toiminta, johon kuuluvat valistus, neuvonta ja palotarkastus, eivät sisälly uutena toimintona selkeästi kumpaakaan organisaatiomalliin miehistön osalta vaan työt ovat vain tulleet uutena työnä toimintaan. Ennaltaehkäisy on ennen alueellistamista kuulunut vain palotarkastajien tehtäviin ennaltaehkäisevässä organisaatiossa, eikä miehistö siten ole aikaisemmin tarvinnut ohjausta ja huomiota niihin tehtäviin.

Pelastuslaitokset ovat Kaukosen (1995) mukaan johtamistavoiltaan puolisolitaallisia. Puolisolitaalliseen malliin kuuluvat jäykät, virka-asemaan perustuvat valtasuhteet, persoonattomuus ja autoritääriinen johtaminen. Järjestelmän persoonattomuus ilmenee siten, että palolaitoksen jäsenillä vastuu ja valtuudet liittyvät ennen kaikkea rooliin ja tehtäviin, ei henkilöön. (Kaukonen 1995, 11–12). Alho (1999) esittää kuitenkin, että henkilöstön omatoimisuutta on kehitettävä kaiken aikaa antamalla henkilöstölle vastuullisia ja vaativia työtehtäviä, muuallakin kuin operatiivisissa tehtävissä. Alhon näkemyksen mukaan ongelmanratkaisukyky ja pelastusoperaatioiden perusta luodaan päivittäisessä työssä. (Alho 1999, 32.) Organisaatioissa keskeisimmät haasteet liittyvät vakiintuneisiin rakenteisiin, totuttuihin toimintatapoihin, oppimismenetelmien johdonmukaisuuteen sekä palautteen antoon. Pelastustoimen johtaminen ei ole uudistunut ja koulutukseen ei panosteta riittävästi. Puolustusvoimat ovat siirtyneet käyttämään syväjohtamista johtamiskoulutuksessaan ja toiminnassaan. Nissisen (2006) mukaan syväjohtamisessa pyritään kehittämään työntekijöiden osaamista valmentamalla, jossa tärkeää on omaksua toimiva palautejärjestelmä. Syväjohtamisessa

keskeisimmät asiakokonaisuudet ovat luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja johdon välille. Kaikkea toimintaa edistetään inspiroivalla tavalla motivoida ja yksilö kohdataan huomioiden juuri hänen tarvetta oppimisessa. Palautteen antajia ei syväjohdetussa työyhteisössä valita, vaan tärkeää on saada palautetta kaikilta tahoilta. (Nissinen 2006, 68–71.)

Pelastuslaitokset ovat linjaorganisaatioita ja autoritäärisiä, joissa työtehtävät asemalveluksessa jaetaan käskynjaolla. Miehistö kokoontuu useita kertoja päivän aikana käskynjaolle, jossa uudet tehtävät jaetaan. Salo ja Suoranta (2002) uskovat, että näin toimivassa työyhteisössä on mahdollista omaksua malli, jossa työntekijät ovat oppineet siirtämään omaa sisäistä johtajuuttaan esimiehelle jopa siten, että opittu avuttomuus astuu esiin oman aikuisuuden sijaan. Tällaisessa organisaatiossa, jossa työyhteisö on oppinut käyttäytymään lapsellisesti ja odottamaan käskyjä, esimiehen on vaikea toimia demokraattisena yhteistoimijana. Autoritäärinen, etäinen ja käskevä johtamistapa saattaa olla tällaisen lapsellisesti käyttäytyvän työyhteisön taustalla. Vanhanaikaiset johtajuusmallit eivät enää toimi yhteistoimintaa tavoittelevassa työyhteisössä. Autoritäärisessä johtamistavassa toiminta perustuu usein epäluottamukseen ja oletukseen, että ihmiset toimivat tehokkaasti vain valvottuina. Yksittäiset ihmiset saattavat tarvita tuekseen ohjausta, mutta työyhteisön luovuus ja yhteisöllisyys eivät pääse esiin auktoritaarisen johtamisen kautta. Työyhteisössä on aikuisia ja esimerkiksi aikuiskasvatuksen tärkeimpiä edellytyksiä on auktoriteetista luopuminen. Aikuiskasvatuksen tehtävänä on panna ihmisten ajatukset liikkeelle opastaen ajattelemisen taitoon, innostamalla tutkimaan omia ja toisten ajatuksia. Ajatusten vaihto on työnteon tukemisessa keskeinen oppimismuoto. (Salo & Suoranta, 2002, 181.) Hämäläinen ja Niva (2008) tuovat esiin, että jokaisen esimiestyötä tekevän tulisi perehtyä omiin asenteisiin ja persoonaan. Reflektiossa tulisi pyrkiä kohden pedagogista auktoriteettia, jossa ilman vallankäyttöä pyritään parantamaan työntekijän työssä tarvittavia ominaisuuksia. (Hämäläinen & Niva 2008, 206.)

Organisaatiossa ylimpänä on pelastusjohtaja, jonka lähimmät alaiset ovat pelastuspäälliköitä. Sitten tulevat palopäälliköt, osastopäälliköt, palomestarit, ruiskumestarit, esimiehet, ylipalomiehet, palomiehet ja sijaiset. Varsinainen toiminnan johtamien pelastustoimessa tapahtuu pelastusjohtajan ja pelastuspäälliköiden toimesta. Seeck (2008) esittää, että korkeimman johdon tehtävänä on saada työntekijänsä omaksumaan näkemyksensä. Omaksumiseen tarvitaan tietoa ja ohjausta, niin että työntekijän oma oppimisenhalu ja motivaatio asiaa kohtaan heräävät. Johtamisen perimmäinen tarkoitus on saada eri asemassa olevat työntekijät toimimaan organisaatioissa yhteistyössä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Seeck 2008, 18). Organisaatiossa saattaa olla vallalla ajattelutapa, jossa suositaan karkeaa johtamistapaa ajatellen, että työssä tehdään vain omaa työtään, seurauksista



välittämättä. Aaltosen ym. (2004) mukaan tärkeää on muistaa ihminen kokonaisvaltaisena olentona ja toiminnassa tulee kunnioittaa inhimillisyyttä. Käytännössä voidaan havaita, että vastuullinen toiminta on enemmän kuin, että vältetään pahoja tekoja. Siinä missä luovuus ja vapaus kuuluvat ihmisen toiminnan edellytyksiin, myös vastuullisuuden tulee olla tekemisessä mukana tasapainottamassa toimintaa. Vastuullisuutta voidaan kuvata siten, että se on ”yksilöiden ja yhteisöjen keskeisten oikeuksien tunnistamista ja kunnioittamista”. (Aaltonen ym. 2004, 20–23.) Ojanen (2006) sanoo, että jokaisella työntekijällä on virkavastuu, johdon tärkeänä tehtävänä on myös huomioida vastuu työntekijöiden kunnioittamisesta. Jokaisen organisaation olisi siten huolehdittava työntekijöiden kehittämisestä ja laajemmin koko organisaation toiminnan kehittämisestä. Toimintaa ei voi tehdä käskemällä, vaan mahdollistamalla, tukemalla ja ohjaamalla työntekijän omaa ammatillista kasvua. (Ojanen 2006, 12.)

Pelastuslaitoksien työ voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Toiminnoista tunnetumpi osa on hälytysluontoinen toiminta eli operatiivinen toiminta, johon liittyy oma tilanneorganisaatio ja selkeät johtosuhteet. Toisena osana työtehtäviin kuuluu asemapalveluorganisaatio, jonka toimintamallit eivät ole jalostuneet 2000-luvun toimintatyyleille ominaisesti. Käskyvaltasuhteet perustuvat kahteen järjestelmään: hallintotoiminnassa noudatetaan hallinnollista järjestäytymismuotoa käsky- ja vastuusuhteineen, palvelusta koskevissa asioissa on noudatettava virkatietä. Kuntatyössä henkilöstörakenteet ovat hierarkkisia, missä henkilöstön asema ja toiminnat perustuvat lainsäädäntöön. Koivuniemi (2004) sanoo, että byrokratia ja kasvottomuus tekevät työyhteisöstä persoonattoman, joka heikentää ihmisläheisen ja hyvän henkilöstöpolitiikan tekemistä. Hierarkkisuuutta ja byrokratiaa voitaneen johdon taholta pitää oikeutuksena sille, että henkilöstön kehittämistoimintaa ja henkilöstöjohtamista ei erikseen työyhteisössä tarvita. (Koivuniemi 2004, 53.)

Suurin muutos palokuntatyössä on työn painopisteen muuttumisen myötä tullut työnkuvan muutos. Miehistöstä valtaosa on saanut koulutuksen ammattiinsa ennen 2000-lukua, jolloin painotus oli perinteisessä palokuntatyössä ja tulipalojen sammuttamisessa. Enemmistö henkilöstöstä ei ole saanut uuden painopisteen vaatimaa valistuksen ja palonehkäisyn koulutusta, joten heitä ei voi sanoa sen alan asiantuntijoiksi. Silti heidät laitetaan sitä tekemään. He ovat ammattilaisia perinteisessä palomiestyössä. Lahtinen ja Isoviita (2001) esittävät, että periaatteessa jokaisen työntekijän olisi motivoituttava tekemään sitä työtä, mitä hänelle on määrätty. Ihminen kuitenkin motivoituu tekemään työtään vain jos hän arvostaa työtään. Sitä vastoin jos ihminen kokee itsensä ja työnsä turhaksi ja vähemmän arvostetuksi, seurauksena on suurta tyytymättömyyttä, joka voi

heijastella työyhteisöön ja asiakaskuntaan. Pahimmillaan tarpeettomaksi itsensä tunteva henkilö voi aiheuttaa työyhteisössä riitoja, kaunaa ja huhujen levittämistä. (Lahtinen & Isoviita 2001 62.)

Vuodessa jopa 10 %:n lisäys valistettavien määrään suhteessa kunnan asukaslukuun on paljon. Työhön täytyy saada sisältöä ja tietoa, mitä ja miten sitä suoritetaan. Tähän tarkoitukseen juuri tiimityö ja suorittavan henkilöstön sekä kohderyhmien mukaanotto olisi suotavaa jo suunnitteluvaiheessa. Pelastustoimen painopisteen muuttuessa 2000-luvulla yhä enemmän ennaltaehkäisevän toiminnan suuntaan työtehtävissä tapahtuvat muutokset vaativat myös uusien taitojen kehittämistä. Mikään vanha tehtävä ei toiminnasta häviä, mutta uusia tehtäviä tulee lisää. Ruohotie (1995) mainitsee, että muutoksen myötä tulee kehittää myös uutta ammattitaitoa ja mahdollistaa toiminnan kehittäminen. Menestyäkseen ja uusien asioiden kehittämisessä organisaatioiden olisi huomioitava myös henkilökunnan osuus suunnittelussa. Kaikessa suunnittelussa ja kehittämisessä tulee ennakkoluulottomasti kokeilla erilaisia ideoita. Kaikki suorituspainet ja riskien minimointi tai työntekijöiden ideoiden huomiotta jättäminen rajoittavat kehittymistä ja ylläpitävät rutiineja ja urautumista. (Ruohotie 1995, 127.)

Pelastustoimessa on totuttu impulsiiviseen tapaan jonkin toiminnan esiintulon suhteen. Asia tuodaan esiin kovalla autoritäärisellä päätöksellä johdon taholta. Kulttuuriin on kuitenkin kiteytynyt tietoa, jonka työntekijä on oppinut työsuhteensa aikana. Uusi asia on hetken kaikkien informaation keskipisteessä, mutta tilanne rauhoittuu muutaman viikon aikana. Näin passiivinen malli, jossa vain todetaan tilanne, on toimivin tapa suhtautua informaatioon ja uusiin ohjeisiin. Uusia yksisuuntaisia auktoriteetteja tulee lisää tuottaen uusia toimenpiteitä. Perinteinen todellisuus on kuitenkin sellainen, että ne eivät todellisuudessa aiheuta pysyviä toimenpiteitä tai malleja toimintaan. Nykyisin menetelmin pelastuslaitos voinee vain käskää kovemmin tai nykyaikaistaa toimintaa. Ohjeiden ja käskyjen antamisen jälkeen työyhteisössä ei ole selkeää valvontaa, jossa todettaisiin, onko ohjeita noudatettu. Pelastustoimesta selvitysmies Myllyniemen raportti tuo esiin epäkohdan. Henkilöstöjohtamisesta on käytetty virheellisesti termiä asemapalvelujohtaminen, joka on vanhan aikakauden jäänteitä. (Myllyniemi 2000.) Nyt kun pelastustoimi on siirtynyt painopisteessään ennaltaehkäisevään toimintaan, asemapalvelus kuuluu silti edelleen työtehtäviin. Uusien tehtävien myötä palomiesten toiminta on suunnattu tulevaisuudessa yhä enemmän valistuksen pariin. Kun vanhat rutiinit muuttuvat, tulee henkilöstöä johtaa kohti uusien suunnan muutoksia. Muutoksessa onnistumien vaatii pelastustoimelta panostamista. Vaikkakin työjohtaminen olisi kaikkien esimiestyötä tekevien vastuulla, työnantajan tulee päämäärätietoisesti

ja tavoitteellisesti ohjata kaikkea toimintaa. Henkilöstöjohtamisen avulla toimintaa voi suunnitella ja ohjata sekä suorittaa strategian mukaisesti toimialueilla.

Pelastustoimen strategia 2015 -asiakirjan mukaan pelastustoimen kriittisiä menestystekijöitä olivat esimerkiksi tarkoituksenmukainen organisaatorakenne, työhyvinvointi korkealla tasolla, henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja halukas kehittämään itseään ja että henkilöstön työkyky vastaa tehtävää. (Pelastustoimen strategia 2015, 2007, 9.) Tämän tutkimuksen tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että nykyinen organisaatiomalli ei ole tarkoituksenmukainen. Strategia 2015 asiakirjan mukaan toiminnassa tulisi olla tarkoituksenmukainen organisaatorakenne. Tarkoituksenmukainen organisaatorakenne näyttäisi olevan malli, jossa olisi matalampi hierarkiarakenne. Toiminta ja työnteko olisi työntekijän kannalta kyettävä muodostamaan helpommaksi toteuttaa. Tiimityön ja yhteisöllisen oppimisen myötä tutkimustuloksissa tulleet näkökulmat tulisivat toteutettua. Suomi 2015 – julkaisun mukaan tulevaisuudessa hierarkkinen johtaminen ei ole toimiva malli, sen ei katsota soveltuvan monipuoliseen osaamiseen keskittyvän organisaation johtamiseen. Tavoittelemisen arvoisena asiana on työpaikoille paremminkin kehitettävä luovuuteen kannustavia malleja. (Suomi 2015, 6–7.)

#### 4.3 Aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset

Leppäkosken tutkimuksessa Palomiehestä pelastajaksi: Monimuotoisuuden johtaminen ja ikäjohtaminen avaimina pelastustoimen toimintakulttuurin muutokseen (2008) mukaan pelastustoimen tulisi kriittisesti reflektoida syvällä kulttuurissa olevia perusoletuksia. Ratkaisuksi ongelmaan hän esittää monimuotoisuuden johtamista henkilöstöjohtamisessa. Monimuotoisuuden johtamisessa olisi tarkoitus luoda erilaisuutta arvostava toimintaympäristö organisaation asenneilmapiiriä muuttamalla. Leppäkoski vertaa monimuotoisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen merkitystä tuoden esimerkin organisaation johtamisesta, jossa erilaisuutta ei pidetä voimavarana, ihmistä ei kohdella tasa-arvoisesti ja he eivät voi käyttää vahvuuksiaan. Tutkijan mukaan tällainen organisaatio ei voi menestyä kiristyvän kilpailutilanteen ja vähenevän työvoiman saatavuuden aikana. (Leppäkoski 2008, 83.) Leppäkoski on todennut, että organisaation rakenteet ja prosessit voivat olla hättänä kehitystyölle. Tutkimuksensa mukaan palomiesten kokemusten ja tietotaidon hyödyntäminen on organisaatiossa vähäistä. Myös vaikutusmahdollisuudet urakehittämisessä ovat heikot. Rouhaisen (2003, 24–27) tutkimus selvittää puhuvatko yrityksen eri suoritusportaat samaa kieltä ja ymmärretäänkö viesti ja sen sisältö läpi prosessin eri vaiheiden samalla tavoin. Hän tuo

esiin tutkimuksessaan, että johtamista ja viestintää on lähes mahdoton erottaa toisistaan ja että strategia ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista vaan viestintää. (Rouhiainen 2003, 24–27.)

Halonen (2009) on tutkinut pelastusalan alipäälystön henkilöstöjohtamista. Hän tuo tutkimuksessaan esiin, että aluepelastuslaitosten tulisi tarkastella organisaation hierarkkisuutta ja kehittää henkilöstöjohtamistyötä antamalla esimiehille enemmän tukea ja mahdollisuuksia tehostaa päivittäistoiminnan johtamista. (Halonen 2009, 2.) Nykyinen organisaatiokulttuuri antaa tutkimuksen mukaan melko vähän työkaluja esimiehille henkilöstöjohtamiseen ja siihen tutkimus esittää kehittämissuunnitelman, että päätösvaltaa pitäisi jakaa organisaatiossa alaspäin. Vastuun jakaminen alaspäin mahdollistaisi myös organisaation nopean reagoimiseen erilaisiin tilanteisiin, kun kaikkea asioita ei tarvitsisi kysyä ja viedä organisaatioin ylemmille tahoille. Tutkimuksen mukaan esimiesten keskeisin henkilöstöjohtamiseen liittyvä yksittäinen työtehtävä oli töiden jakaminen. Vastaajista 97,8 % piti sitä keskeisenä osana työtehtäviään. Vaikka paloesimiehet ovat palomiesten lähimpiä esimiehiä ja vain he ovat säännöllisesti tekemisissä alaistensa kanssa, heistä vain 2,2 % osallistui alaistensa valintaan. Vastaajista 5,5 %:lla oli mahdollisuus vaikuttaa sijaisvalintoihin ja 1,1 %:lla oli mahdollisuus vaikuttaa virkavalintoihin. (emt. 51–56.)

Jaakkola (2008) on tehnyt tutkielman Pelastustoimen organisaatiokulttuuri - Mallia Jukolan veljeksiltä? Tutkimuksessa kerrottiin: ”Tuloksena löydettiin riippumattomuuteen ja yksinkertaistukseen pyrkivä ulkoisesti eristäytynyt, sisäisesti varsin hierarkkinen ja jokseenkin ristiriitainen organisaatiokulttuuri, jonka voidaan epäillä vaikeuttavan työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä organisaation pääsyä ilmoittamiinsa tavoitteisiin” (Jaakkola 2008, 1). Organisaatiokulttuuri esittäytyy hierarkkiseksi kaikenlaisessa johtamisessa. Tutkimuksen mukaan organisaatio esiintyy ulkoiseen ympäristöön eri tavalla kuin mitä sisäisesti toimii ja organisaation ihmissuhteet ilmentyvät väheksyvinä ja mekanistisina. Tutkija tuo esiin näkemyksen, että tärkeää ei ole selvittää miksi organisaatio kulttuuri on sellainen kuin on, vaan mielenkiintoisempaa olisi tutkia mitä tällaisen kulttuurin jatkuminen merkitsee koko alalle ja sen toiminnalle ja toimijoille. (emt. 89–90.) Tutkimuksessa nousee esille kolme asiaa, jotka tulisi nostaa kriittiseen tarkasteluun pelastustoimessa: 1) Vaatimus erityyppisestä johtamisesta paloasemalla ja pelastustoiminnassa. 2) Johtamisen erottaminen johtamiskäsityksistä. 3) Johtamisopetuksen tarpeettomuus miehistön peruskoulutuksessa. (em. 98.)

Vakinaisten palolaitosten asemajohtamista ja toimintaympäristön vaikutuksia palopäällikön johtamistyyliin tutkinut Rautiainen (1999, 3) on selvittänyt, millaisia ovat vakinaisen

palolaitoksen johtajan ja palopäällikön asemajohtamisen vaiheen johtamistyylit. Tyylit ovat tutkimuksen mukaan muutos-, ihmis- ja tehtäväsuuntautunut tyyli. Erilaisilla johtamistyyliellään palopäällikkö vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, henkilöstöön, tuloksellisuuteen ja laatuun. Hyvällä johtamisella työntekijän työtyytyväisyys paranee ja tätä kautta koko palolaitoksen toiminta kehittyy. Johtajan käyttämät johtamistyylit vaikuttavat työyhteisön toimintaan suoraan ja työntekijän kautta. Tutkimuksen mukaan vain yksi palopäällikkö huomioi muutosten vaikutukset johtamistyyliissään. Tuloksina ilmeni, että henkilöstön mukaan palopäällikkö otti huomioon johtamistyyliissään ihmis- ja muutossuuntautuneisuuden ulottuvuudet. Henkilöstö ja palopäälliköt arvioivat ihmissuuntautuneisuuden olevan tärkein palopäällikön johtamistyyli palolaitoksen asemajohtamisen vaiheen vaatimuksissa. Palopäällikön on johdettava erilaisten tilanteiden mukaan, sillä palolaitosten muutoksen johtaminen vaatii kaikkien kolmen johtamistyylien ulottuvuuksien käyttöä. Ainoastaan sääntöjen ja määräysten avulla palolaitokset eivät selviydy tutkimuksen mukaan tulevaisuuden haasteista. (Rautiainen 1999.)

Rajaniemen väitöskirjassaan tekemä analyysi nosti esiin neljä keskeistä estettä organisaation innovatiivisuudelle. Empiirinen osuus rakentui lehtitalon henkilöstön näkemyksistä. Esteet ovat luonteeltaan rakenteellisia. ”Rakenteelliset esteet muodostuvat hyvin hierarkkisesta työnjaosta, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistumisesta sekä liiaksi henkilöityneen vallan ongelmista. Näistä mikään ei ole yksin riittävä estämään organisaatioita innovoimasta sekä muuttumasta, mutta yhdessä epäluottamuksen kanssa ne muodostavat vahvoja rakenteellisia esteitä organisaation innovatiivisuudelle sekä organisaatiomuutosten toteuttamiselle. Tutkimus osoittaa, että johtajien pelkkä hyvä tahto ei riitä muuttamaan organisaatioita innovatiivisiksi. Yhtä merkittävää on tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatioissa.” (Rajaniemi, 2010.)

Tutkimus tehtiin lehtitalossa, jossa toiminta on vapaata ja ideoivaa. Silti kyseiset asiat tuottavat hankaluukisa toiminnan kehittämisessä. Lehtitalot ovat olleet jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa. Henkilöstö on joutunut oppimaan ja muuttumaan kaiken aikaa. Etsin yhden keskisuuren lehtitalon strategiasivuilta toiminnan suuntaviivoja. Tärkeimpiä esiin kirjoitettuja asioita toiminnassa on konserninlaajuisen vuoropuhelun ja ajatustenvaihdon tiivistäminen. Henkilöstön osallistaminen ja innostaminen ideointiin ja uudistamiseen. Lehtitalojen tavoitteena on saada koko henkilöstö mukaan ideoimaan uutta. Myös asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kutsutaan mukaan innovaatiotoimintaan. Lehtitaloilla toimii konsernitasoinen innovaatioryhmä, joka aktivoi ja kehittää konsernin innovaatiotoimintaa. Toiminnassa tuodaan esiin ajatusta, joukkuepeli – yhdessä

olemme enemmän. Voimavaroja yhdistämällä saadaan konsernin parhaat resurssit kaikkien liiketoimintayksiköiden käyttöön, jonka tarkoituksena on tehostaa toimintaa. Ketjutoiminta on yksi strategian kulmakivistä.

Aiheesta tehdyt tutkimukset osoittavat, miltä paikalta tässä tutkimuksessa aihetta tarkastelen. Pyrin tuloksien perusteella esittämään uusia mahdollisuuksia tehdä työtä tulevaisuuden pelastustoimessa. Tutkimuksessa tuon esiin nykyistä työtapaa ja hahmottelen tulevia työtapoja kriittisten menestystekijöiden edellyttämällä tavoilla.

#### 4.4 Vastuun jakaminen pelastustoimessa

Verkostoituminen kriisinhallinnassa ja siten myös pelastustoimessa on ollut Krogarsin (1995) mukaan muotisana tulevaisuuden organisoitumiseen uhkakuvia vastaan. Suuret ympäristömuutokset asettavat kyseenalaiseksi aikaisemmat organisoinnin muodot ja uusia malleja on etsittävä. (Krogars 1995, 71.) Jotta saataisiin verkottumisen kehitystyöstä tuloksia, on sitä Järvisen ym. (2000) mukaan tehtävä systemaattisella ja pitkäjänteisellä tavalla. Siihen tarvitaan työkaluja ja erityinen kehittämistoiminnan organisaatio, jotta organisaation sisäinen toiminta kyetään hyödyntämään määrätietoiseksi kehittämistoiminnaksi. Organisaation johto voi näyttää kehitystoiminnan suunnan, mutta varsinainen asioiden ja ongelmien käsitteleminen kuuluu luontevasti niille tahoille, jotka niiden kanssa ovat tekemisissä.

Pelastustoimessakin virallisen organisaation yhteyteen syntyy ihmissuhteiden pohjalta epävirallinen organisaatio. Virallinen organisaatio toimii muodollisen tavoitesuuntautuneesti palvelun tehokkuuden ja järjestyksen ylläpitoa. Epävirallinen ja virallinen organisaatio eivät sovellu luontevasti systemaattisen kehitystyön perustaksi, vaan ratkaisu löytyy jostakin näiden mallien välistä. Mallista, jossa molempien organisaatioiden ominaispiirteitä yhdistellään. Tällaisessa rinnakkaisessa kehitysorganisaatiossa tehtävällä kehitystyöllä on kokemusten mukaan seuraavia vaikutuksia: Työssä ja työyhteisössä esiintyvät ongelmat ja epäkohdat havaitaan paremmin ja näin on mahdollisuus luoda edellytykset parantaville toimenpiteille. Rinnakkainen kehittämisorganisaatio muodostaa kanavan kehittämisasioiden käsittelylle ja toteuttamiselle. Yhteistoiminta ja laatu paranevat, työyhteisön ilmapiiri paranee ja voidaan keskustella perusteellisemmin asioista, näin myös työyhteisön ongelmatiedot ja -taidot paranevat. (Järvinen ym. 2000, 220–221.)

Pelastustoimen työtehtävien pirstaleisuus ja hajanainen toimintakenttä vaikeuttavat pelastustoimen valtakunnallisen pitkántähtäimen suunnittelun ja kehittämisen. Nykyinen malli, jossa ministeriö ohjaa, aluehallintoviranomaiset valvovat ja alueelliset kunnalliset pelastustoimet itsenäisesti suorittavat toimintaansa kuntastrategioita huomioiden, ei ole johdonmukainen ja tehokkain tapa järjestäytyä. Vastuu jakautuu valtioon, kuntaan ja pelastustoimeen; selkeää yhtä vastuunkantajaa ei ole. Alan koulutus annetaan valtiolisessa Pelastusopistossa, joten yhteistoiminta ja tiedon jalkauttaminen kuntakentälle ei ole modernia ja joustavaa. Esimerkiksi Pelastusopistossa tehtyihin tutkimuksiin ei ole sähköisesti mahdollisuus päästä, toisin kuin esimerkiksi puolustusvoimilla. Lisäksi keskeiset yhteistyötahot, kuten poliisi, puolustusvoimat ja hätäkeskus ovat valtiollisia. Sosiaali- ja terveystoimi ovat muutoin etäisiä yhteistyökumppaneita tiukkojen salassapitovelvoitteiden johdosta.

Palomiesten työtehtäviin kuuluvat operatiivinen toiminta, ensivaste, harjoittelu, asemapalvelus, (kaluston huolto), palotarkastus ja valistustehtävät. Päätyöhön sisältyy viisi eri tehtäväkokonaisuutta. Päivittäistoiminnassa esimies, lähimpänä linjassa palomiehiä olevana, on palomiesten toimintaa ohjaava alemman päällystöviran haltija. Esimiehen mahdollisuudet osallistua henkilöstöjohtamiseen talon linjausten mukaisesti on pienimuotoista. Hän ei esimerkiksi ole mukana johdon suunnittelu- ja linjauspalaverissa. Toiminta nykyaikaisten henkilöstöjohtamisen keinoin on hänelle mahdotonta ilman ”työkaluja”. Hän ei osallistu rekrytointiin, eikä tee suoritusarviointia. Palkitseminen on mahdollista ainoastaan sanallisesti kiittämällä. Aaltonen ym. (2004) mainitsevat, että jos kehittämistehtäviä ei ole tuettu, eikä mahdollistettu riittävästi, silloin esimiehet eivät voi muodostaa kokonaiskuvaa, vaan seurauksena voi olla entistä suurempi kyynisyys ja syrjäytyminen tehtävästä. (Aaltonen ym. 2004, 115.) Tavoitteet työsuoritteista on asetettu selkeästi määrällisinä palotarkastuksen ja valistuksen suhteen. Päämäärät jäävät tulosjohtamisen keinoin epämääräisiksi ja varsinainen työssä oppiminen ja työn ymmärtäminen jäävät pois jatkuvasti suoritettavaa työtä tekevilta. Hälytyksien ja huollon määrää ei voi tarkasti määrällisesti ja ajallisesti varmaks esittää. Suunta on ollut kuitenkin hälytyksien osalta kasvava muiden ohessa suoritettavien tehtävien tapaan. Vuonna 2002 koko maassa kirjattiin 81 172 hälytysselostetta, kun vuonna 2008 määrä oli 101 496 hälytysselostetta (Pronto, Vuositolastot).

Yleisesti pelastustoimessa on käytäntö, jossa tehtävien anto tapahtuu lähiesimiehen antamana. Työssä päällystöllä on jonkin verran mahdollisuus vastuullisiin suunnittelutehtäviin, mutta varsinaiset suunnittelutehtävät hoidetaan kuitenkin ylimmän johdon ja suunnitteluun nimettyjen henkilöiden toimesta. Enemmistö valtakunnan pelastushenkilöstöstä kuuluu suoritettavaan

portaaseen. Ammattinimikkeeseen sidotut vastuut ja tehtävät organisaatiossa etäännyttävät toimivaa ja tehokasta toimintaa pelastuslaitosten arjessa. Mallin ongelmallisuus tulee esiin päivittäisestä rutiinista poikkeavista, haasteellisempien asioiden hoitamisessa asemapalveluksessa. Kun esimerkiksi miehistö huomaa, että jotain asiaa tulisi suunnitella tai kehittää, he ilmoittavat asiasta esimiehelleen. Miehistö on autoritäärisen ja puolisolitaallisen mallin mukaisesti sivuutettu suunnittelutehtävistä, koska ainoastaan suunnittelutehtäviin nimetyt voivat muuttaa tai tehdä suunnittelutyötä, joka sitten myöhemmin ohjeistetaan talon tavaksi toimia. Miehistölle on päivän rutiinit luotu ja kehittämistyö ei kuulu palomiehen rooliin ja työnkuvaan. Usein voi olla vielä niin, että ylemmät tahot eivät näe miehistön esittämää asiaa niin oleellisena, että sitä olisi tarpeellista kehittää. Toiminnassa ja työn suorittamisen näkökulmissa ja tarpeissa tulee eroavaisuuksia. Miehistö tekee aikansa ehdotuksia näkemyksistään, jotka eivät johda mihinkään. Seurauksena voi olla turhautumista, jolla voi olla usein toistuessaan kokonaistoimintaa heikentävää vaikutusta. Sotilaallisessa organisaatiossa ylempi esimies ei siis voi arvovaltansa vuoksi suostua alemman tason työntekijän ehdotuksiin.

Voidaanko olettaa, että palomies on aina joustava, sopeutuva ja motivoitunut kaikkeen muutokseen. Jos yrityksellä ei ole motivoituneita ja osaavia henkilöitä, jotka mukautuvat kaiken aikaa, ei sillä ole menestymisen edellytyksiä. Nykyaikainen työnkuva muodostuu osaksi myös tietotyöstä, joka on myös tiimityötä vaativaa toimintaa. Tieto- ja tiimityö vaativat työntekijöiden osaamisen tason nousua, luovuutta ja taitoa, sekä mahdollisuutta olla tasavertainen osallistuja tiimissä. Tietotyö muuttaa myös näkemyksen yrityksen pääomasta. Tulevaisuudessa ei yrityksen varallisuutta ja pääomaa määritellä vain tuloja ja menoja esittämällä. Tietotyötä tekevissä yrityksissä aineellisen omaisuuden arvo ei ole niin korostuva, kun aineettoman pääoman osuus. Otalan ja Ahosen (2003) mukaan aineeton pääoma muodostuu inhimillisestä pääomasta ja sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Inhimillinen pääoma on osakokonaisuus, johon sisältyy yksilöiden osaaminen, luovuus, motivaatio, sitoutuminen ja terveys. Sisäiset rakenteet muodostuvat yrityksen kulttuurista, johtamisjärjestelmistä, tietojärjestelmistä ja palkkiojärjestelmistä. Ulkoiset rakenteet sisältävät käsitteet, johon kuuluvat asiakassuhteet, kumppanuudet, suhteet viranomaisiin ja tutkimuslaitoksiin. On myös huomioitava, että osaaminen ja motivaatio ovat yhtä merkityksellisiä työn tuloksellisuuteen kuin terveys. Organisaatiot suunnittelevat tarkasti aineellisen pääoman käyttöä, mutta inhimillisen pääoman käyttö ja sen kehittäminen tulisi nostaa suunnittelussa ainakin samalle tasolle. (Ojala & Ahonen, 2003, 9.)



Toiminnan kehittämisessä sisäasiainministeriön ja neuvottelukunnan toiminta eivät ole työyhteisöjä huomioivaa toimintaa niin, että tieto jalkautuisi heiltä riittävän tehokkaasti pelastustoimeen varsinaista työtä tekeväille. Huolella suunnitellut strategia-asiakirjat eivät saavuta kenttätöitä ajatuksineen. (Liite5.) Kuinkahan moni organisaatio opastaa omia työntekijöitään organisaation strategiasta? Kuinka moni organisaatio suunnittelee työntekijöidensä kanssa yhteistyössä strategiaa? Kaplanin ja Nortonin (2002) tasapainotetun tulokorttijärjestelmän kehittäjät tuovat esiin, että tutkimuksen mukaan alle viisi prosenttia tavallisista työntekijöistä sisäistävät strategian sisimmän merkityksen työssään. Organisaation johto edellyttää työntekijöiltään käyttäytymismuutoksia strategian suunnan mukaisesti, vaikka usein perehdyttämistä ja suunnittelua ei ole tehty yhdessä. Yhteisen suunnan varmistamiseksi työntekijät olisi koulutettava uusien vaatimusten mukaisesti (strategiatietoisuuden luominen) ja varmistettava, ymmärsivätkö he strategisen viestin sekä toiminnan suunnan (strategian ymmärtäminen). Myös siitä pitää varmistua, että työntekijät uskovat strategian noudattamiseen (strategiauskollisuus). (Kaplan & Norton 2002, 237–238.)

Selvitysmies etsii palomiehille uusia urapolkuja, jos he eivät kykene terveystensä heikentymisen johdosta toimimaan omassa ammatissaan eläkeikään asti. Erikoisuus pelastustoimen suunnittelussa on, että suunnittelun tekee yleensä ulkopuolinen taho tai henkilö. Ammattikunnassa on laaja joukko pelastusjohtajia alaisineen, mutta alalle ominaisesti suunnittelutyö siirretään mahdollisimman kauas itse työn suorittajista. Ammatti on syntynyt aikojen alussa tarpeeseen. Kun tulipaloja syttyy, niin jonkun on ne sammutettava. Nykyaikana palomiehen työ on moniammatillista osaamista vaativaa. Työtä tehdään koneita hyödyntäen, mutta tärkeä työväline on myös oma keho. Toiminta vaatii siis kokonaisvaltaisesti toimivan ihmiskehon. Hälytystyö on nopeatempoista ja erikoisolosuhteissa tapahtuvaa toimintaa. Vanhan palomiehen tahti hidastuu väijäämättä ja toiminta nopeatempoisessa työtehtävässä vie enemmän aikaa, kun nuorella palomiehellä. Työnkuvaan tulee kaiken aikaa lisää ennaltaehkäisevää toimintaa ja valistustehtäviä lisätään palomiesten suoritettavaksi. Työ vaatii siis myös esiintymistaitoa ja näkemystä, mitä tulee puhua ja miten, kun ollaan kertomassa kuulijoille tulen vaaroista. Taustatyönä on kuitenkin edelleen hädässä olijoiden avustaminen.

Tilastojen mukaan myös hälytystehtävät lisääntyvät vuosittain. Miehistöä vähennetään, virkoja jätetään täyttämättä. Visio, ”Suomi on Euroopan tehokkain pelastustoimi 2015” on hankala toteuttaa nykyisellä tavalla. Varsinkin jos ajatellaan, että tehokkuutta voidaan parantaa, joko lisäämällä tuotoksia samoilla miehistön määrillä, tai tuotetaan samaa toimintaa minimoimalla henkilöstön määrää. Kuinka paljon voi lisätä uuden työn määrää ilman, että suoritettujen työn määrä ei näy palkassa? Palkka on edelleen alhainen, palomiesten sivutöitä tutkitaan kuntatyönantajan taholta

ja eläkeikää nostetaan. Milloin työn vaikuttavuutta mietitään työntekijöiden kanssa? Henkilöstöjohtaminen ja työtehtävien pirstaleisuus ja laaja-alaisuus on haasteena tehokkaan työn toteuttamisessa. Siinä on avoimia ja haasteellisia kysymyksiä tulevaisuuteen. Palolaitosten historia on muodostanut kulttuuriperinnön alalle. Ennen vanhaan palomiehen pitkät, kolmen vuoden yhtäjaksoiset työsopimukset, sekä asuminen kureineen ja vapaa-ajanviettoineen, ovat jättäneet alalle kulttuuriperinnön tapojen ja uskomusten suhteen. Palokuntakulttuuri on siirtynyt sukupolvilta seuraavalle ja niin yhteisön pelisäännöt ja opit elävät edelleen työyhteisön sisällä.

## 5. Pelastusalan henkilöstön osaamisen hyödyntäminen mielipiteiden perusteella

### 5.1 Henkilöstön mielipiteitä kyselyn perusteella

Tässä luvussa esitän keskeisimmät tutkimustulokset kvantitatiivisessa muodossa. Tuloksia esitän taulukoissa. Kysymykset on esitetty palomiehille, paloiesimiehille ja palomestareille. Vastauksia etsin aivan perustekijöistä alkaen. Tutkimuskysymykseen, mitkä pelastustoimen organisaation ominaisuudet vaikuttavat siihen, voidaanko operatiivisen henkilöstön ammatillista osaamista hyödyntää työn suunnittelussa, haen vastausta kysymyksellä ”Koen, että minulla on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa organisaatiomme asioihin”. Kysymys antaa vastauksen, onko henkilöstöllä alkuunkaan mahdollisuutta omasta mielestään suunnitella omaa työtään. Usein työpaikoilla voidaan antaa kuva, jossa työntekijöitä kuullaan ja huomioidaan heidän näkemyksiään päätöksen teossa. Tämän kysymyksen avulla saadaan näkemystä siitä, hyödynnetäänkö henkilöstön näkemystä toiminnan suunnittelussa.

Kysymyksistä tehdään summamuuttujia ja niiden eroavaisuuksia katsotaan eri muuttujien suhteen. Mittaaminen tehdään Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Tutkimuksen luotettavuutta mittaamaan oikeita asioita, olen tehnyt summamuuttujista mahdollisimman luotettavan joukon yhteenlaskettavia. Luotettavuutta olen laskenut Cronbahin alfan avulla, joka mittaa summamuuttujien sisäistä koostumusta mitata samaa asiaa. Yleisesti alimpana hyväksyttynä alfa arvona pidetään 0.60 arvoa. (Metsämuuronen 2003, 441–443.)

Crosstab

			21.Vaikutusmahdollisuus dum		Total
			eri mieltä	samaa mieltä	
Asema	Miehistö	Count	25	5	30
		% of Total	34,2%	6,8%	41,1%
	Esimies	Count	9	6	15
		% of Total	12,3%	8,2%	20,5%
	Palomestari	Count	13	15	28
		% of Total	17,8%	20,5%	38,4%
Total		Count	47	26	73
		% of Total	64,4%	35,6%	100,0%

#### TAULUKKO1. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin.

Palomiestä 83 % ei koe voivansa vaikuttaa organisaation asioihin. Tulosta voidaan pitää hämmästyttävänä, sillä kuitenkin valtaosa henkilöstöstä on palomiehiä. Voidaanko pelastustoimessa sanoa olevan indoktrinaation piirteitä, malli on sellainen, jossa oppilas asetetaan opetuksen kohteeksi ja häneen vain siirretään tarvittavat opetussisällöt, tuloksien mukaan kyllä. Nyky-yhteiskunnassa, jossa työntekoon yleisesti yhä enemmän toivotaan mukaan työntekijän panosta, ei sitä tämän tuloksen mukaan kuitenkaan mahdollisteta. Palesimiehistä 60 % ei koe voivansa vaikuttaa organisaatioin asioihin ja päällystöstä 47 % ei koe voivansa vaikuttaa organisaation asioihin. Koko tutkimusjoukko huomioiden 64 % on sitä mieltä, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa organisaatioin asioihin. Tuloksen johtopäätöksenä voidaan tulkita, että palomiestä valtaosa tekee vain mitä käsketään ja varsinainen suunnittelu- ja kehittämistyö ei kuulu toimenkuvaan. Organisaatio ei hyödynnä alaisiaan toiminnan kehittämisessä ja suunnittelutyössä. Kun vastanneista reilusti yli puolet ei koe voivansa vaikuttaa organisaation asioihin, voidaan heidän olettaa tekevän vain sitä mitä käsketään. Sen seurauksena voidaan ajatella, että jos ei tule käskyjä niin myöskään ei tehdä mitään. Malli on uhkana uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Henkilöstön motivaatio jää organisaation johtamismallin alle ja estää tehokkaan toiminnan.

Alaongelmaan, millainen organisaatio pelastustoimi on henkilöstön osaamisen hyödyntämisen kannalta, etsin vastauksia nykyaikaisten työyhteisöjen toimintatapojen, tiimityön ja uuden oppimisen tasolta. Eli mahdollistaako työnantaja työntekijöitään riittävästi osallistumaan työyhteisön asioiden suunnitteluun. Kysymyksellä ”kaikki asemapalvelus pitäisi hoitaa tiimityönä” haen vastausta, olisiko henkilöstöä mahdollisuus hyödyntää enemmän. Kysymys antaa myös

vastauksen siihen, miten henkilöstö kokee asemansa ja hyödyllisyytensä työyhteisössä.

**Asema \* 30.Tiimityö dum Crosstabulation**

			30.Tiimityö dum		Total
			eri mieltä	samaa mieltä	
Asema	Miehistö	Count	7	23	30
		% of Total	9,6%	31,5%	41,1%
	Esimies	Count	10	5	15
		% of Total	13,7%	6,8%	20,5%
	Palomestari	Count	10	18	28
		% of Total	13,7%	24,7%	38,4%
Total		Count	27	46	73
		% of Total	37,0%	63,0%	100,0%

TAULUKKO 2. Kaikki asemapalvelustyö pitäisi hoitaa tiimityönä.

Palomiestä 77 % vastaajista on samaa mieltä, että kaikki asemapalvelus pitäisi hoitaa tiimityönä. Tuloksen mukaan palomiehillä on halua osallistua enemmän toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, kuin mitä työyhteisö mahdollistaa. Paloesimiehistä tiimityön kannalla on 34 % ja päällystöstä 36 % on sitä mieltä, että kaikki asemapalvelustyö pitäisi hoitaa tiimityönä. Koko vastaajajoukosta 63 % on tiimityön kannalla työyhteisön toimintamuotona. Henkilöstössä on selkeästi halua osallistua enemmän toimintaan kuin mitä nyt on mahdollista. Työyhteisössä olisi mahdollisuus ottaa työntekijöitä laajemmin mukaan erilaisiin tiimeihin ja kehittämissyihin. Ryhmässä mukanaolo toisi lisää asiantuntijuutta ja motivaatiota kehittyä edelleen.

Kysymyksellä 28 ”oppisin mielelläni uusia asioita ja tehtäviä” etsin vastausta, onko henkilöstö saanut omasta mielestään riittävästi koulutusta ja opetusta työssään. Myös motivaatio työtä kohtaan tulee esiin vastauksen avulla.

Crosstab

			28.Opin lisää dum		Total
			eri mieltä	samaa mieltä	
Asema	Miehistö	Count	5	25	30
		% of Total	6,8%	34,2%	41,1%
	Esimies	Count	0	15	15
		% of Total	,0%	20,5%	20,5%
	Palomestari	Count	1	27	28
		% of Total	1,4%	37,0%	38,4%
Total		Count	6	67	73
		% of Total	8,2%	91,8%	100,0%

### TAULUKKO 3. Oppisin mielelläni uusia asioita ja tehtäviä.

Palomiestä 83 % oppisi mielellään uusia asioita ja tehtäviä. Paloiesimiestä 100 % oppisi mielellään uusia asioita ja tehtäviä ja päällystöstä 97 % oppisi mielellään uusia asioita ja tehtäviä. Koko vastaajajoukosta 92 % oppisi mielellään uusia asioita ja tehtäviä. Vastaukset osoittava, että tämänhetkinen tilanne ei mahdollista riittävästi työntekijöiden kehittymistä ja uuden oppimista. Henkilöstön osuutta hyödynnetään nyt suorittavaan työhön. Työntekijöiden opetus ja kehittäminen sekä heidän hyödyntäminen yleiseen toiminnan suunnitteluun on vähäistä. Potentiaalia ja halua vastaajien mielestä selvästikin on enempi kuin mitä työnantaja mahdollistaa. Jos henkilöstö saisi osallistua tiimityöhön ja uuden oppiminen olisi riittävä, olisivat vastaukset olleet päinvastaisia. Tulokset osoittavat, että pelastustoimen tulevaisuuden kriittisiin menestystekijöihin on valmius jo nyt. Erittäin tärkeää olisi jatkossa tutkia miksi pelastustoimi ei mahdollista ja järjestä koulutusta henkilöstölleen riittävästi. Osasyynä ovat tietysti taloudelliset syyt, mutta myös toiminnan suunnittelemattomuus ja johdon tietämättömyys henkilöstönsä toiminnasta hankaloittavat tehokasta toimintaa. Myös operatiivinen toiminta hankaloittaa tehokkaan ja pitkäkestoisen ja suunnitelmallisen koulutuksen järjestämisen, lisäksi ainoastaan sisäinen koulutus ei uudista ja kehitä opetustoimintaa riittävästi.

Seuraavalla taulukolla haluttiin selventää, hyödynnetäänkö henkilöstöä työyhteisön kehittäjinä ja onko toimialueella tai palvelusvuosilla tekemistä haluan tiimityön tai hyödyllisyyden tuntemuksessa. Alaongelma, miten pelastustoimen henkilöstön osaamista hyödynnetään suhteessa heidän ominaisuuksiensa, valtasuhteiden ja kulttuurin ja mielipiteiden perusteella tulee

huomioiduksi. Osioista (Liite 2) kysymyssarjasta tehtiin hyödyllisyyteen vertaavista kysymyksistä summamuuttuja Hyöty. Hyödynnetäänkö toiminnassa tiimityötä, koottiin kysymyksistä summamuuttuja Tiimi. Onko koulutus oppimiskeskeistä, tehtiin summamuuttuja Oppimiskeskeisyys.

Correlations

		Toimialue	Palveluvuusia	Oppimiskeskeisyys	Tiimi	Hyöty
Toimialue	Pearson Correlation	1	-,353**	-,092	-,072	-,210
	Sig. (2-tailed)		,002	,437	,546	,075
	N	73	73	73	73	73
Palveluvuusia	Pearson Correlation	-,353**	1	-,128	,062	,059
	Sig. (2-tailed)	,002		,280	,602	,619
	N	73	73	73	73	73
Oppimiskeskeisyys	Pearson Correlation	-,092	-,128	1	,747**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,437	,280		,000	,000
	N	73	73	73	73	73
Tiimi	Pearson Correlation	-,072	,062	,747**	1	,508**
	Sig. (2-tailed)	,546	,602	,000		,000
	N	73	73	73	73	73
Hyöty	Pearson Correlation	-,210	,059	,675**	,508**	1
	Sig. (2-tailed)	,075	,619	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

TAULUKKO 4. Summamuuttujien vertailua toimialue ja palvelusvuodet, oppimiskeskeisyys, tiimi ja hyöty huomioiden.

Oppimiskeskeisyys ja tiimityö ( $r = ,747, p < 0.01$ ) sekä oppimiskeskeisyys ja työyhteisön hyödyntäminen olivat yhteydessä toisiinsa. ( $r = 0,675, p < 0.01$ ). Työyhteisön hyödyntäminen ja tiimityö olivat myös yhteydessä toisiinsa ( $r = 0,508, p < 0.01$ ). Toimialueella tai palveluvuosilla ei ole positiivista korrelaatiota. Työyhteisön hyödyntäminen ja oppimiskeskeisyys mahdollistuisi tiimityöskentelyn avulla. Työyhteisö osoittaa selkeän tarpeen lisätä oppimismahdollisuuksia. Olemassa olevan sidoksen avulla tiimityö tarjoaisi työyhteisössä mahdollisuuden vastata työntekijöiden tarpeisiin.

### Correlations

		Ikä	Asema	Hyöty	Tiimi	Oppimisk eskeisyys
Ikä	Pearson Correlation	1	,275*	,059	,144	-,092
	Sig. (2-tailed)		,018	,622	,224	,437
	N	73	73	73	73	73
Asema	Pearson Correlation	,275*	1	,332**	,117	,185
	Sig. (2-tailed)	,018		,004	,326	,117
	N	73	73	73	73	73
Hyöty	Pearson Correlation	,059	,332**	1	,508**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,622	,004		,000	,000
	N	73	73	73	73	73
Tiimi	Pearson Correlation	,144	,117	,508**	1	,747**
	Sig. (2-tailed)	,224	,326	,000		,000
	N	73	73	73	73	73
Oppimiskeskeisyys	Pearson Correlation	-,092	,185	,675**	,747**	1
	Sig. (2-tailed)	,437	,117	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

TAULUKKO 5. Summamuuttujien vertailua korrelaation avulla Ikä, Asema, Hyöty, Tiimi huomioiden

Tähän osioon on tehty summamuuttujia. Iällä ja asemalla on yhteys toisiinsa ( $r = 0,275$ ,  $p < 0,05$ ) ja Asemalla ja hyödynnettävyydellä työyhteisössä on yhteys toisiinsa ( $r = 0,332$ ,  $p < 0,01$ ). Muuttujilla, Asema, ja Hyöty työyhteisössä on yhteys toisiinsa ( $r = 0,332$ ,  $p < 0,01$ ). Muuttujien, Hyöty ja Tiimi on luettavissa yhteys toisiinsa ( $r = 0,508$   $p < 0,01$ ). Muuttujilla, Hyöty ja Oppimiskeskeisyys on yhteys toisiinsa ( $r = 0,675$   $p < 0,01$ ). Muuttujilla Tiimi ja Oppimiskeskeisyys on yhteys toisiinsa ( $r = 0,747$   $p < 0,01$ ).

#### 5.2 Henkilöstön mielipiteitä avointen vastausten perustella

Avoimiin kysymyksiin tulleita vastauksia pohdin etsimällä huomioita työyhteisössä olevan virka-aseman suhteen. Voidaanko työyhteisössä nähdä vastausten perusteella selkeää johtajuutta palomestareiden asemassa suhteessa palo esimiehiin ja palomiehiin? Toisaalta miten vastaukset ilmentävät, onko asemalla merkitystä siihen tunteeseen, miten työntekijää hyödynnetään organisaatiossa. Esitän alla avoimet kysymykset ja lainauksia aineistosta, jotta lukija voi arvioida pääkategorioiden osuvuutta. Vastaukset olen oikolukenu ja korjannut virheet. Teen vastauksista

analyysin, mitkä asiat tulevat esiin ja huomioin vastauksia eri ryhmien välillä eroavaisuuksia analysoiden.

Avoimeen kysymykseen ”mitä olisi parannettava / kehitettävä?” kaikkiaan 28 päällystön palomestarista vastauksia antoi 20 kpl. Pääkategoria muodostui henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja johtamista tulee kehittää.

”Henkilöstön yhteenkuuluvuutta pitää parantaa, nyt jokaisella osastolla on oma hiekkalaatikko ja henkilöstön välistä eroa koetetaan tuoda esille mauttomilla huomautuksilla. Lisäksi yksi selkeä esimiehen luoma linja tekemiselle, jottei ole epävarmaa miten asioihin tulee suhtautua.”

”Päätösvaltaa lisää organisaatiolle keskushallinnosta. Toiminnassa on liikaa byrokratiaa tällä hetkellä.”

”Esimiesten koulutus (henkilöstöhallinta taidot puutteelliset, henkilöstön palautteita ei oteta huomioon, itse on keksittävä), kehityskeskusteluilla ei ole merkitystä. Työnkuvan kehittäminen osaamisen, ei tehtävänimikkeiden mukaan ja sitä mukaa henkilökohtaisia lisää.”

”Henkilöstöä pitäisi käsitellä niin kuin muuallakin. Autoritääriinen johtaminen on jo poistunut jopa puolustusvoimista, mutta meillä sitä toteutetaan. Myös uhkailu kuuluu johdon tapoihin, joka on jopa työsuojelulaissa kielletty.”

”Ihmisten johtamista ja sitä kautta erilaisten työhön liittyvien asioiden hoitamista, yhteistyötä yhteisten tavoitteiden eteen.”

”Esimiehillä pitäisi olla enemmän aikaa palaverille, nyt keskeneräisiä asioita on aivan liikaa ja talon johto haalii niitä koko ajan lisää.”

”Pikkaisen parempi peruspalkka (lisät vaikuttaa liikaa) päällystön arvostus palomiehiin paremmaksi (ei ole johtajia ilman alaisia) päällystölle annetaan ”vapauksia” ja tietoja huomattavasti enemmän kuin palomiehille.

Koulutusmahdollisuudet tasapuolisiksi. Nyt sivuasemat ovat pienessä pimennossa”.



Vastauksista tulee selkeästi esiin työyhteisössä olevat ristiriitaisuudet henkilöstön keskuudessa suhteessa johtamiseen. Pääpaino vastauksissa päällystönkin osalta on yllätyksellisesti sellainen, että siinä ilmenee kovan johtamismallin tulokset, kuitenkin niin, että myös palomestarit kokevat olevansa ulkopuolella johtamisesta, vastaanottajan roolissa. Vastauksista ilmenee, että myös päällystön osalta kaivataan henkilöstöjohtamista, joten voidaankin olettaa, että johtaminen on puutteellista. Toisaalta vastauksissa ei selkeästi ole havaittavissa johtamisotetta alempiin ryhmiin. Vastaukset antavat vahvistukset sille, että organisaation keskitetty johtamismalli luo työyhteisöön asetelman ylin johto vastaan muu henkilökunta. Siten linjaorganisaation tapaista johtamista ei tapahdu odotetulla tavalla.

Paloesimiehiä osallistui kyselyyn kaikkiaan 15 ja avoimeen kysymykseen ”mitä olisi parannettava / kehitettävä?” vastauksia tuli yhteensä 12 kpl. Pääkategoriaksi muodostui, että henkilöstöjohtamista on parannettava.

”Kaikki operatiivisen henkilöstön nykyiset työtehtävät eivät sovi heidän tehtäväksi vähäisen työvoiman sekä hälytysvalmiuden heikkenemisen vuoksi tai lisää palomiehen virkoja niin hommat hoituvat. Operatiivisen henkilöstön työvuorojen harjoitukset on saatava etusijalle. Ammattitaito heikentynyt kun ei ehditä harjoitella. Miten talon johto saadaan keskustelemaan ja ymmärtämään suorittavan portaan työssään toteamista tai kokemista ongelmista, sekä etsimään epäkohtiin yhdessä rakentavasti ratkaisuja (esim. palkkausasiat). Johdon johtamismalli on edelleen kuin entisestä neuvostoliitosta ja jonkin asian mennessä pieleen on se henkilöstön vika. Miehet vaihtoon ylimmistä johtotehtävistä (pelastusjohtaja, pelastuspäällikkö, henkilöstösuhdepäällikkö)kun asiat eivät näytä useista kyselytutkimuksista huolimatta korjaantuvan tai lisää päälliköitä (esim. kehittämisspäällikkö)jos nykyiset eivät ehdi tai ymmärrä paneutua henkilöstön työ hyvinvointiin sekä työ tyytyväisyyteen. Tampereen palopäällikölle samat lähtökohdat kehittää aluettaan ja hoitaa tehtäviään kuin muidenkin seutujen palopäälliköille, eli ylin johto pois keskuspalooasemalta puuttumasta xxxx tekemisiin (esim. sähkölaitoksen vapautuviin tiloihin tai Frenckeliin).”

”Operatiivisen henkilöstön koulutusjärjestelmän suunnittelu. Suunnittelun jälkeen toteutus päätös eli voimavarojen määrittäminen (talous ja sitä kautta henkilöstö, kalusto jne.) ja sitten hommiin eli henkilöstön kouluttamiseen järjestyksessä päällystö, alipäällystö, miehistö. Samanaikaisesti organisaation jakaminen asemakohtaisiin yksikköihin eli jokaiselle asemalle päivätöihin päällystöviranhaltija, jonka tehtäväkuvaan kuuluu aseman päivittäisten asioiden hoitamisen lisäksi henkilöstöpolitiikka, ennaltaehkäisyn organisointi ja operatiivisen henkilöstön koulutuksen tarpeen sekä toteutumisen seuranta sekä välittää jatkuvasti vastuullaan olevan aseman tietoja molempiin suuntiin organisaatiossa. Seuraavaksi voitaisiin aloittaa henkilöstön työnkuvausten määrittelemisen, koska viestiyhteys kaikille asemille olisi avattu”

”Liian iso nyt johdettavaksi nykyisille johtajille. Valta on keskittynyt liian pienelle porukalle.”

”Vastuuta jaettava alaspäin.”

”Henkilöstöjohtamista laitoksen ylemmällä johdolla.”

”Todellisen työnkuvan määrittäminen ja siihen perustuva palkkaus.”

Paloesimien vastaukset ovat painottuneet henkilöstöjohtamisen parantamiseen, sekä koulutuksen tarpeellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Palkkauksen parantamiseen, sekä työnkuvan määrittämiseen on panostettava. Yksi keskeinen seikka on vastuun kantaminen työtehtävissä. Nyt vastauksissa tulee esiin, että vastuuta tulisi jakaa alaspäin. Nykyinen malli, jossa kaikki vastuun ja päätöksen tekijät ovat ylintä johtoa, ei ole tahokas ja riittävä malli toteuttamaan toimintaa.

Palomiestä kyselyyn osallistui kaikkiaan 30 ja vastauksen avoimeen kysymykseen, mitä olisi parannettavaa, antoi 22 kappaletta.

Pääkategoria on, että henkilöstöä on huomioitava enemmän, tiedonkulkua tehostettava ja avointa ilmapiiriä tuettava.

”Pelastusyksiköiden minimimiehistys pitäisi pystyä järjestämään jatkuvasti toimintavalmiusohjeen mukaisesti, vaikka siihen jouduttaisiin käyttämään ylitöitä.

Teknisen sopimuksen henkilökohtainen palkanosa tulisi ottaa käyttöön kokonaisuudessaan.”

”Laatua, koulutusta, johtamista henkilöstö ja operatiivista.”

”Tiedon kulkua ja vastuuhenkilöiden tutustumiseen alueeseensa.”

”Kankea organisaatio, Informaatioon kiinnitettävä entistä enemmän huomioita.”

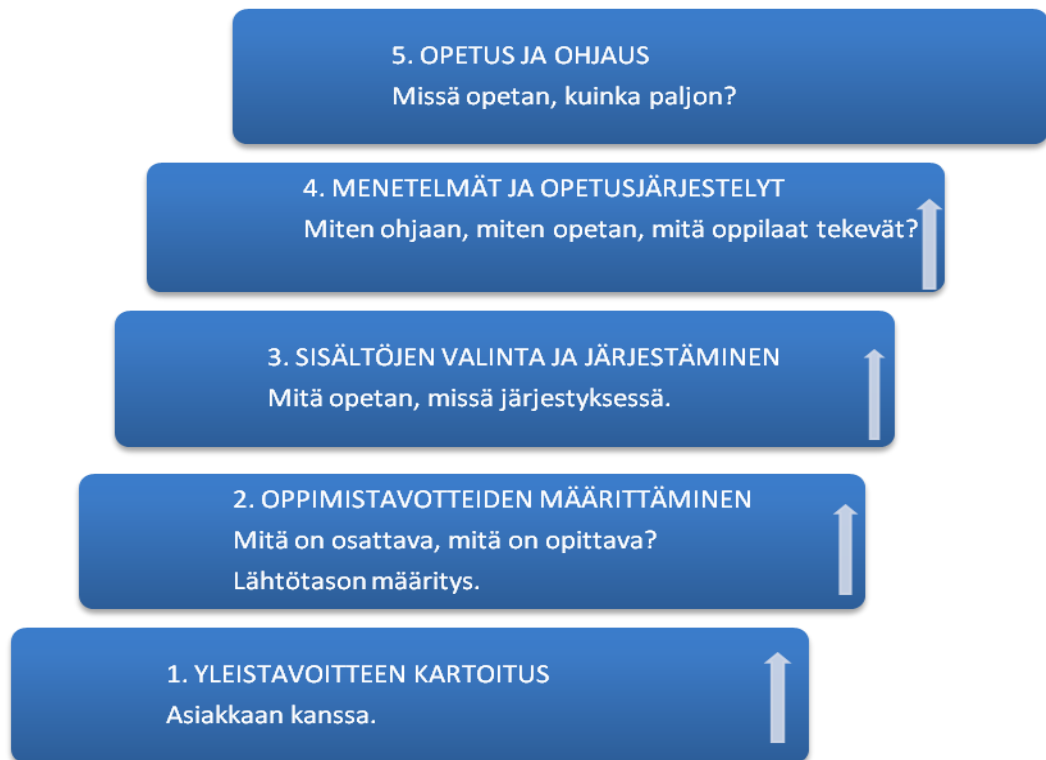
”Avoimen työilmapiirin eteen pitäisi tehdä töitä. Alueiden ääni pitäisi saada kuuluviin päätöksen teossa. Tampereen olisi luovuttava sanelupolitiikastaan. Alueilla on myös osaavaa henkilökuntaa ja heillä on arvokasta tietoa, taitoa kokemusta ja näkemystä. Heidänkin ideoitaan pitäisi kuunnella, eikä ohittaa niitä tapaan, 'näin on Tampereella aina tehty, tätä ei muuteta'. Tällainen vanhakantainen ajattelutapa on kehityksen jarruna.”

Palomiehien antamissa vastauksissa kiinnitetään huomiota avoimeen ilmapiiriin. Työyhteisön kankeus ja riittämätön tiedottaminen ei vahvista johdon tehokasta alaisten huomioimista. Palomiesten vastauksissa esiintyy tarvetta tiedotukseen, koulutukseen ja parempaan huomioimiseen. Esille tulee tarve tehdä työ mahdollisimman hyvin. Myös palomiehillä on huoli lähimpien esimiestensä äänen kuulumisesta talon johdolle. Tiedonkulku on vastaajien mielestä puutteellista.

Johansson (1989) esittää, että viestinnässä on kyse kaksisuuntaisesta vaikuttamisesta. Informaatiota voidaan pitää yksisuuntaisena viestintänä. Viestintä kohtaa monia ongelmia työyhteisössä. Monet yritykset elävät menneisyydessä viestittämisen suhteen. On totuttu, että johtaja ajattelee ja päättää työtehtävistä ja alaiset tekevät mitä käsketään. Kaikki neuvottelut eivät välttämättä ole olleet kahdensuuntaista viestintää, vaan käskynjakoa. Yrityksen sisäinen ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi viestinnän onnistumiseen. (Johansson 1989, 70–71.) Juholinin (2006) mukaan keskeisin sisäisen viestinnän tavoite on saada työyhteisön jäsenet sitoutumaan työhönsä ja työnantajan antamiin tavoitteisiin. Kun työntekijä tietää perustehtävän merkityksen, tavoitteet, taloudellisen tilanteen sekä tulevaisuuden näkymät, voidaan olettaa työntekijän sitoutumisen alkavan. Työntekijän saadessa tiedon kokonaisuudesta ja tulevasta toiminnasta, hän kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Tietoisuus kokonaisuudesta ja tulevaisuudesta lisää myös työntekijän motivaatiota. (Juholin 2006, 38.)

Moniportainen organisaatio vaatii Saralan ja Saralan (1997) mukaan tehokkaan valvonnan kaikilla tasoilla. Funktionaalisen eli keskitetyn johtamisorganisaation mukaisesti toimintoja ohjataan ja suunnitellaan pelastustoimessa keskusasemalta. Selkeä työnjako ja työtehtävien kirjaaminen jokaiselle tasolle mahdollistaa myös sen, että työntekijä suorittaa vain päivittäistä rutiinityötä. Jos työ on selkeästi määritelty, eli suoritusportaan tasolla vain osoitettua työtä suoritetaan, niin silloin kehittäminen ja suunnittelu jätetään muille. (Sarala & Sarala 1997, 21.) Toimintaympäristön muutostekijöiden voidaan sanoa juontuvan kilpailun ja markkinoinnin kansainvälistymisestä. Koko maailma toimii markkina-alueena teknologian kehittymisen myötä. Myös asiakkaiden vaatimustaso palveluille ja hyödykkeille on noussut. Nämä merkittävät muutokset heijastuvat myös työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Pelastustoimen muutosta ei juurikaan tehdä idealistisista syistä, vaan kaiken muutoksen takana on ollut tarkoitus pienentää kustannuksia. Usein vähennykset ovat kohdentuneet työvoiman vähentämiseen, samaan aikaan kun työtehtävät ovat kokonaisuudessa lisääntyneet. Työtehtävät ja hälytystehtävät ovat lisääntyneet ja painopistettä on siirretty ennaltaehkäisyyn suuntaan, jossa myös tehtävien määrää lisätään. Keskeinen uuden ajan mukainen valistustoiminta on yhdistetty palotarkastuksen kanssa riskienhallintatoimintaan. Painopisteiden muuttuessa myös resurssien allokointi tulisi huomioida. (em. 27–29.)

Nykyaikaisen koulutuksen 2000-luvulla saaneet palomiehet ovat perehtyneet valistuksen opetukseen ja antamiseen koulutuksessaan. Sitä aikaisemmin palomiesten koulutukseen ei ole kuulunut valistuksen antaminen. Uuden painopisteen myötä valistus ja ennaltaehkäisevä toiminta on tärkein yksittäin työmuoto nykyaikaisessa toiminnassa. Suomalaista palomiestä pidetään moni osaajana ja siten hänelle kuuluu kaikkien työtehtävien hallinta. Kaikilla palomiehillä ei ole kuitenkaan riittävästi tietoa ja halua suorittaa uusia työtehtäviään. Toisaalta valistusta on hankalaa antaa riittämättömillä taustatiedoilla. Valistajat lähtevät suorittamaan työtehtäviä toisten tekemillä kalvoilla suoraan kohteeseen oppituntia pitämään. Monelle suoritus on liian haastava. Alla olevassa kuvassa esitän viisiportaisen mallin valistuksen suunnitteluun. Nykyisen käytännön mukaan palomiehet lähtevät valistukseen astumalla suoraan portaikossa tasolle 5. Heille on tehty valmis ohjelma, jota suorittamalla he läpikäyvät annetut asiat läpi kohderyhmän kanssa. Kaikki alkupään asiat ja valistuksen kohderyhmän tarpeet jäävät selvittämättä.



KUVIO 4. Valistuksen ja koulutuksen suunnittelu. ”Valistuksen portaat”

Andersson ja Krathwohl esittävät kirjassaan Bloomin taksonomian, jonka mukaan tiedon rakentaminen vaatii asioiden muistamista ja kykyä ymmärtää sekä soveltaa oppimaansa. Lisäksi tulee olla taitoa analysoida, arvioida ja luoda uutta tietoa. (Andeerson & Krathwohl, 2001,67–68.)

Palomestareista vastasivat, ”miten voit itse edistää aluepelastuslaitoksen menestymistä?” yhteensä 22 kpl. Pääkategoriaksi tuli tekemällä määrätyn työn hyvin, muutoin edistäminen vaikeaa.

”Peittämällä todellisuutta.”

”Tekemällä oman työn laadukkaasti, rakentamalla vuorovaikutusverkostoja organisaatioin sisällä ja sen ulkopuolelle.”

”En mitenkään, koska en kuulu hyvämiessporukkaan. Tampereen aluepelastuslaitoksella on johto samanlaista kuin oli Saddamilla aikanaan.”

”Kehittämällä omia työtapojani ja itseopiskelulla sekä miettimällä työni vaikuttavuutta koko aluepelastuslaitoksen kannalta. Tekemällä valmisteltuja ja perusteltuja esityksiä

kehittämistoimenpiteiksi voin yrittää vaikuttaa. Huolehdin omista sosiaalisista suhteistani työpaikalla.”

”Tekemällä toimenkuvaani kuuluvat työt mahdollisimman hyvin.”

Vastauksissa tulee esille työyhteisön edistämisen vaikeus, toisaalta vain suorittamalla oma työ mahdollisimman hyvin on keskeinen mahdollisuus edistää toimintaa. Aseman suoma mahdollisuus johtaa tai kehittää toimintaa johonkin suuntaan, ei ilmene yhdessäkään vastauksessa. Suunnittelemalla tai ohjaamalla toimintoja johonkin suuntaan, ei näyttäisi olevan jalansijaa keskijohdon toiminnassa.

Paloesimiehet vastasivat kysymykseen ”miten voit itse edistää aluepelastuslaitoksen menestymistä?” yhteensä 7 kertaa. Pääkategoriaksi muodostui käsite, tekemällä määrätyn työn hyvin, muutoin edistäminen vaikeaa.

”Hoitamalla työni hyvin ja kehittämällä alaisiani sekä itseäni.”

”Tekemällä työni niin hyvin kuin osaan, olen valmis laittamaan itseni likoon kehitystyön puolesta, esitys ollut sisässä kohta kaksi vuotta.”

”Perinteinen vastaus. Pyritään tekemään asiat hyvin.”

Analyysi: Vastauksissa ilmenee oman työn suorittaminen mahdollisimman hyvin ja toisaalta kehittämällä työyhteisöä jos on mahdollista. Työjohton näkemys painottuu suorittavaan työhön ja kehitystyöstä ilmenee halua.

Palomiehet vastasivat ”miten voit itse edistää aluepelastuslaitoksen menestymistä?” yhteensä 15 kpl. Pääkategoria muodostui toteamaan, tekemällä määrätyn työn hyvin, muutoin edistäminen vaikeaa.

”Kouluttautumalla ja yrittämällä pysyä mukana muutoksissa. ”Unohtaa” vanhaa ja hyväksyä uudet tuulet, ainakin niillä osa-alueilla, joissa se on ainoa vaihtoehto.”

”Tekemällä työn niin hyvin kun osaan.”

”Täällä ei voi itse edistää mitään.”

”Sopeutumisella, asiallisella esiintymisellä ja töiden vastuullisella hoidolla.”

”Hoitamalla omat tehtäväni ja toivottavasti mahdollisuuksilla kehittää omaa toimenkuvaa eteenpäin.”

”Luuletko, että täällä palomies voi jotain edistää millään osa-alueella? Jos jotain ehdottaa niin kyllä täällä osa päälliköistä kuuntelee, mutta jos se asia koskettaa niiden toimialuetta, niin asia ei etene tai sitten niiltä loppuu yhtäkkiä toimivalta ja asiaa pompotellaan niin kauan että jonkun on pakko se hoitaa tai sitten unohtaa.”

”En mitenkään näillä nykyisillä toimintamalleilla.”

Vastaukset ovat hyvin samanlaisia kaikissa ryhmissä. Pääpaino on henkilökohtaisessa hyvin tehdyssä suorituksessa. Palomiesten osalta vastauksissa ilmenee jonkinasteinen passivoitumisen asenne. Mennään niin kuin sanotaan.

Uusien uhkakuvien ja toimenkuvamuutosten myötä myös pelastustoimen sisäinen uudistaminen on tärkeää. Toiminnan kehittämisessä tulisi tulevaisuudessa kohdistaa henkilöstöön. Kun henkilöstö voisi olla itse suunnittelemassa työtään oppien kaiken aikaa uutta toimintaansa, myös sitoutuminen työhön alkaisi jo suunnitteluvaiheessa. Toiminnassa huomioitaisiin visioiden mukainen toteutusmalli ja uudistuminen olisivat tehokasta. Onnistunut uudistaminen vaatii strategia- ja asiakirjojen lisäksi tiedon hankkimista ja levittämistä. Nykyaikainen yhteiskunta tuottaa eri sektoreillaan tietoa työhyvinvoinnista ja henkilöstöjohtamisesta. Sisäasianministeriö ja aluepelastuslaitokset tuottavat suunnitelmia aiheesta, mutta myös tiedon jalkauttamiseen tulee panostaa. Johtoporras käy koulutuksissa ja neuvotteluissa, mutta kukaan heistä ei ole tekemisissä henkilöstön kanssa. Näin uudet näkemykset jäävät usein vain johdon tietoisuuteen. Yhteisöllinen oppiminen, uuden tiedon luominen sekä työyhteisön sisällä että yhteistyökumppaneiden kanssa, olisi tärkeää pelastustoimen valmistautuessa tulevaisuuden haasteisiin. Itse suunnittelemalla ja oppimalla mahdollistetaan ammatillinen kasvu ja se lisäisi myös työhyvinvointia. Henkilöstön huomioimisessa pelastustoimessa olisi siirryttävä konservatiivisesta henkilöstöhallinnasta kohti henkilöstöä huomioivaa aikakautta. Johdon tehtävänä on näyttää ja osoittaa selkeästi ja riittävän usein suunta, mitä tavoitellaan. Heidän tehtävänä on myös mahdollistaa henkilöstön osaaminen ja sitouttaminen suunnan mukaiseksi. Tehtävien ja vastuiden jakaminen suunnan saavuttamiseksi ei voi olla itseohjautuvaa niin, että johto suunnittelee, mutta henkilöstölle ei tiedoteta. Tulos ei silloin välttämättä ole suunnan mukainen. Työntekoa tulisi vapauttaa edes niille, joilla olisi halua ja kykyä

tehdä enemmän työyhteisön eteen. Virka-asemaa ei tulisi pitää ainoana ehtona työnteolle tai suunnittelutyölle organisaatiossa.

Avoimeen kysymykseen, ”miten asemapalvelua ja työnjakoa tulisi mielestäsi kehittää”, palomestareista vastauksia antoi yhteensä 19 kpl. Pääkategoriaksi muodostui erikoistuminen vastuualueisiin ja opiskelua tiimityössä.

”Omatoiminen opiskelu osaksi päivittäistä rutiinia. Jonkinlainen kuittaus kun asia on läpikäyty, omaksuttu. ATK:n kehittäminen.”

”Henkilöstön tulisi paremmin tuntea oma asemansa ja sen myötä tehtävänsä organisaation kokonaisuudessa ja myös toimia sen mukaan, myös esimiesten.”

”Tiimityöskentely.”

”Pitäisi erikoistua myös näissä asioissa ja keskittää tiettyjä toimintoja eri asemille osana työpalvelua.”

”Työnjohtoporras myös meille. Jokaiselle (päällystö) jotakin, siis vastuualue, ei ole oikein, että joillakin on monta vastuualuetta ja toisilla ei yhtään.”

”Mahdollisesti työn muotoilulla.”

Vastauksissa näkyy tarve työn johtamiselle ja selkeille vastuualueille ja erikoistumiselle.

Paloesimiehistä vastauksen kysymykseen ”miten asemapalvelua ja työnjakoa tulisi mielestäsi kehittää”, vastauksia yhteensä 7 kpl. Pääkategoriaksi muodostui vastuualueiden määrittäminen.

”Jaetaan enemmän vastuuta ja vastuualueita palomiehille jolloin heistä tulee myös omatoimisempia kuin saavat hoitaa itsenäisemmin työtehtäviä. Esim. letkuverstasmiehille pieni budjetti jonka mukaan heidän pitää pyörittää tietyt vuoden toiminnot verstaalla. Jos vastuualue on palomiehellä hän hoitaa niitä tehtäviä työvuoron aikana ja loput palomiehet ovat työnjaoilla.”

”Asemapalvelu tulisi olla miehistön työvalmiuksien ylläpitämistä. Koulutus, liikunta ja kalustohuolto ovat tärkeämpää kuin roskiksien tyhjentämiset ja kadunlakaisut. Kaikki kiinteistötyöt siivousfirmoille.”



”Kaikki erikoishuoltotyöt (letku, paineilma, sammuttimet, pienkoneet, pelastussukellusvarusteet jne.) tulisi keskittää yhdelle asemalle (huoltopaloasema). Huoltotöitä tekisivät halukkaat, ikääntyneet palomiehet päivätöinä ja olisivat omassa vuorossaan viikonloput. Kokonaispalkka olisi ratkaisu tällaiseen työaikaan.”

”Enemmän vastuuta miehistölle paikkojen kunnossapidämiseksi. Nyt johdetaan päiväkotia.”

”Työntekijöille selkeät vastuualueet ja ennen kaikkea 'TYÖKALUT' (varat) niiden hoitamiseen.”

Vastauksissa näkyy myös tarve työn johtamiselle ja selkeille vastuualueille ja erikoistumiselle. Vastauksissa näkyy tarve saada vastuuta. Vastaukset näyttävät siltä, että tiukka keskitetty johdon toimintatapa ei kuitenkaan ole riittävää laittamaan työjohdon ja suorittavan tahon asioita kuntoon. Osasyynä voi olla ylimmän johdon asenne suhtautua työntekijöiden kehittämis ehdotuksiin. Kun linjaorganisaatio ei toimi selkeästi ylhäältä alaspäin, niin itseohjautuvuutta ei ole määritelty ja vastuuta ei ole jaettu selkeästi.

Palomiestä vastauksen kysymykseen ”miten asemapalvelua ja työnjakoa tulisi mielestäsi kehittää”, antoi yhteensä 13. Pääkategoriaksi muodostui vastuualueiden määrittäminen ja selkeyttäminen.

”Henkilöstön työmotivaatiota pitäisi saada parannettua paremmalla palkalla sekä työtehtäviä järjeistämällä.”

”Selkiyttää tehtäviä ja vastuualueita. Jokaiselle jotain omaa, mistä on vastuussa.”

”Selkeyttää päiväohjelmaa esim. milloin on harjoitukset, milloin työpalvelun ajankohta, koska oppitunteja jne. Myös viikonlopuille selkeä ohjelma ja järjestys.”

”Tasapuolisuutta ja käyttääminen pois(tosin kaikkiin ei välttämättä voi luottaa tässä asiassa).”

Vastauksissa näkyy tarve työn johtamiselle ja selkeille vastuualueille sekä erikoistumiselle. Yhteisössä ei näyttäisi puolisoitilaallisesta ja autoritaarisesta toimintamallista huolimatta olevan selkeää mallia ja tapaa tehdä työtä. Osasyynä voi olla valvonnan ja selkeiden sääntöjen puute.

Organisaatioon tulisi luoda kannustava ilmapiiri, joka motivoi työntekijöitä rohkaisten muutokseen. Työtehtävät tulisi määrittää mahdollisimman laajoina niin, että myös työntekijälle jää valinnanvastuu ja suunnittelumahdollisuus. Suunnittelussa tulisi olla mahdollista työskennellä yhteistoiminnallisesti työyhteisön kanssa. Näin olisi mahdollista luoda myös uutta ja yhteisöllistä oppimista. Hierarkkinen toiminta olisi korvattava tasa-arvoisella toiminnalla. Näin toimimalla mahdollistetaan työntekijöiden ammatti-identiteetin kasvaminen ja motivaation säilyminen.

Pelastustoimen tulevaisuutta on suunniteltava jo tänään. Muutoksia olisi tehtävä jo huomenna. Työyhteisöä pelastustoimessa tulee kehittää kaiken aikaa. Suunnittelussa tulisi jatkossa huomioida erityisesti henkilöstöön liittyvää kehittämistyötä. Rakenteet ja puitteet pelastustoimessa on nyt uudistettu. Muutoksien jälkeen tulisi panostaa myös henkilöstöjohtamiseen ja yleisesti asenteeseen. Työhyvinvointi ja sen tukeminen tulisi olla osa arkea muuttuvassa työympäristössä. Sisäasiainministeriön asettaman vision mukaan Suomessa on Euroopan tehokkain pelastustoimi 2015 ja yhtenä kriittisenä menestystekijänä mainitaan, että henkilöstön työhyvinvointi tulee olla korkealla tasolla. Kun pyritään tehokkuuden lisäämiseen, henkilöstöjohtamista ja henkilöstön huomioimista tulee korostaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä vastauksia työyhteisön ja yhteistyön kehittämisen haasteisiin kasvatustieteen näkökulmasta. Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta ja sen tarpeellisuutta huomioidaan myös Vanhasen II:ssa hallitusohjelmassa ”Työyhteisöjen kehittämiseksi tarvitaan toimivaa yhteistyötä työnantajien ja työntekijöiden kanssa”. (Hallitusohjelma 2007). Voiko työhyvinvointi edes olla korkealla tasolla työyhteisössä, jossa alaisia jatkuvasti käsketään tekemään vuosi vuodelta enemmän määrällisiä suorituksia samalla palkalla. Yhtälö on hankala.

Pelastustoimessa ei ole tietoisesti kovin paljon keskusteltu henkilöstön hyödyntämisestä pelastustoimen kehittämishankkeissa. Japanilainen Konosuke Matsuhita, Panasonicin perustajajäsen sanoi, että useat ”pienet aivot” ovat parempi vaihtoehto kuin harvat ”isot aivot”, kun organisaatio on saatava toimimaan tehokkaasti. Useilla kunnallisilla aloilla hallinnossa on ajateltu henkilöstön olevan vain ylimääräinen kuluerä. Muuttuvassa maailmassa, jossa myös työntekijän ja työn tekemisen arvot ja tekemisen painopisteet muuttuvat, tulisi kunnallisen työnantajan enemmän huomioida ja hyödyntää työntekijää. Huomioimisen ja työnteon vapauttamisen yhteydessä työyhteisön kehittäminen ja työhyvinvoinnin asema vakiintuisi automaattisesti. Pelastustoimen alueellistamisen myötä syntyi isoja työyhteisöjä ja työnkuvan painopiste on muuttunut sekä laajentunut. Kuntatyönantaja on kehottanut panostamaan henkilöstöjohtamiseen, mutta esimerkiksi uusia henkilöstöjohtajan virkoja tai resursseja ei ole ainakaan julkisuudessa ollut esillä

pelastustoimen avoimilla työmarkkinoilla. Muuttuvassa yhteiskunnassa ja yleisesti työvoimasta kilpailtaessa tarvitaan hyvämaineista henkilöstöjohtamista ja hyviä työolosuhteita laaja-alaisesti huomioituna.

Kysymykseen ”mikä aluepelastuslaitoksessa työpaikkana on mielestäsi erityisen hyvää?” palomestareista vastauksen antoi yhteensä 19 kpl. Pääkategoria vastauksista muodostui palomestareiden mielestä niin, että työ on mielenkiintoinen hyvien työkavereiden kanssa.

”Mielenkiintoinen työ, mukavat työkaverit omalla osastolla.”

”Palkka työhön nähden on hyvä ja työajat on hyviä, samoin liikkuva työ sopii minulle.”

”Työaika, työkaverit, kalusto.”

Vastauksessa korostuu mukavien työkavereiden merkitys. Vastauksista ei voi havaita selkeää eroa eri ryhmien vastauksien vertailussa.

Paloesimiehistä vastauksen kysymykseen, ”mikä aluepelastuslaitoksessa työpaikkana on mielestäsi erityisen hyvää?” antoi yhteensä 10 kpl.

Pääkategoria paloiesimiesten mielestä on, että työssä on hyvä työaika ja työkaverit.

”Mahdollisuudet tehtäväkiertoon ja erikoistuneempiin tehtäviin, hyvä työporukka, haasteellisia tehtäviä.”

”Työaika, monipuoliset työt.”

”Julkisuuskuva on hyvä ja pelastuslaitos tekee työtä ihmisten auttamiseksi.”

”Työaika varma työmaa.”

Vastauksessa korostuu mukavien työkavereiden merkitys ja työaika.

Palomiehistä vastasi kysymykseen ”mikä aluepelastuslaitoksessa työpaikkana on mielestäsi erityisen hyvää?” yhteensä 21 kpl.

Pääkategoria palomiehille on, että työssä on hyvät työkaverit ja työaika.

”Erittäin hyvä henki miehistön kesken.”

”Kaikesta huolimatta sitkeästi pysynyt hyvä henki asemapalveluksessa ja hyvä työmoraali hälytystehtävissä. Olemme kuitenkin kansainvälisessäkin mittapuussa melko korkealla työmoraalissamme sekä osaamisessamme, jonka onneksi huomaan päivittäin yksikkömme työssä. Motivoiva työaikajärjestely.”

”Yhteishenki, työtoverit, vuorotyö.”

Vastauksessa korostuu mukavien työkavereiden merkitys ja työaika.

## 6. Lopuksi

### 6.1 Tulosten yhteenveto

Tuloksista määrällisten tulosten osalta voidaan selvästi havaita työntekijöiden olevan valmiita yhteisölliseen uuden oppimiseen tiimityössä. Työntekijöillä on halu olla enemmän hyödyksi työyhteisölleen ja tulevaisuuden toiminnassa olisi syytä huomioida kyseiset ilmiöt. Määrällisissä osioissa valtaosa (76 %) työntekijäistä on tiimityön kannalla. Kaikista vastaajista 92 % on valmiina uuden oppimiselle. Prosenttiluku on todella suuri ja osoittaa henkilöstön olevan valmiina ja motivoituneita uuden oppimiseen. Laadullisen osion vastauksissa ei ollut juurikaan eroja suhteessa virka-asemaan. Voidaanko tämän osoittaa olevan merkki siitä, että johto työyhteisössä on keskittynyt hyvin pienelle osalle organisaation henkilökuntaa. Näin ollen alemmilla tasoilla organisaatioissa ei tapahtuisi selkeää hierarkkista johtamista linjaorganisaation vaatimalla tavalla. Organisaation toiminta näyttäisi jakautuva ylimmän johdon ja muiden toimihenkilöiden kahtiajakoon. Suorittavaa työtä tekevien ryhmässä vastauksissa ei ole havaittavissa johtamiseen liittyviä asetelmia. Kaikkien ryhmien vastauksissa esiintyi tarvetta kehittää organisaation johtamista. Ilmiö on sisäänsä mielenkiintoinen linjaorganisaatiossa. Onko autoritääriinen organisaatio, keskitetyllä autoritäärisellä johtamisella vaikuttamassa vastauksiin, näin sitä voisi tulkita. Mutta vastausten perusteella voisi myös sanoa, että autoritääriinen johtaminen vaikuttaa yhtäläillä niin palomestarin, palo esimiehen kuin palomiehenkin työhön. Ylimpien toimihenkilöiden johtamistavat eivät siten jatku alaspäin organisaatiossa autoritäärisenä. Myös tiedonannon ja johtamisen ketju katkeaa palopäällikkötasoon. Palomestareista alaspäin organisaation henkilöstöstä on tehty tavallisia työntekijöitä, joiden toimintamahdollisuudet kehittämistyössä ovat sidottuja

ylemmän johdon päätöksiin. Tieto- ja koulutustapahtumien opit eivät välity terävimmän kärjen taholta muulle henkilöstölle.

Avointen kysymysten vastauksista voisi kiteyttää tarpeen kehittää johtamista ja koulutusta, vastuualueita lisäämällä ja palkkaus huomioiden. Toisaalta tutkimus osoittaa, että työyhteisössä on liian ”raskas” hierarkkinen tasojärjestelmä, joka ei tehosta vaan ennemminkin tukahduttaa työyhteisön toimintaa. Kokonaisuudessaan tuloksena löydettiin lähimpiin työkavereihin tyytyväinen, omia vaikutusmahdollisuuksia vailla oleva, muutosta johtamiseen odottava ja oppimiseen motivoitunut työyhteisö. Vastauksissa ei selkeästi erotu eri sektoreiden osalta vastuun tai vallan tuomaa erilaisuutta. Usein palomiestason vastaukset ovat yhtäläillä näkemyksiltään kehittäviä ja niistä voi havaita koko organisaation tilaa laajasti analysoivia vastauksia.

Vastaus pääongelmaan, mitkä pelastustoimen organisaation ominaisuudet vaikuttavat siihen, voidaanko operatiivisen henkilöstön ammatillista osaamista hyödyntää työn suunnittelussa, on yksinkertainen vastaus: pelastustoimen moniportainen johtamisjärjestelmä, jossa byrokraattinen ylin johto suunnittelee ja päättää kaikista asioista, estää muiden työntekijöiden työn kehittämisen.

Alaongelmaan, millainen organisaatio pelastustoimi on, henkilöstön osaamisen hyödyntämisen kannalta voisi sanoa, että pelastustoimi ei tietoisesti hyödynnä työntekijöidensä ammattitaitoa työn suunnittelussa. Miten pelastustoimen henkilöstön osaamista hyödynnetään suhteessa heidän ominaisuuksiensa, valtasuhteiden ja kulttuurin ja mielipiteiden perusteella? Tutkimus osoittaa, että henkilöstön hyödyntäminen on epäselvää ja eri tasojen kohdalla ei ole merkittäviä eroavuuksia. Byrokraattinen toiminta estää nopean kehittämistyön ja henkilöstön ehdottamat asiat eivät toteudu henkilöstön ehdotuksina vaan monen vuoden jälkeen johdon suunnittelemina ja toteuttamina määräyksinä.

## 6.2. Pohdinta

Pelastustoimen historia on jättänyt työyhteisöön autoritääriset ja sotilaalliset mallit, jotka eivät toimi nykyaikana. Niiden ylläpitäminen ja niiden avulla toimiminen estää pelastustoimen kehittymisen tulevaisuudessa tarvittavalle tasolle. Motivoitunut ja itseään jatkuvasti kehittävää henkilöstöä ei ole mahdollista saavuttaa sotilaallisella kurilla tai välinpitämättömyydellä. Toiminta vaatii ohjausta ja työnteon vapauttamista. Siinä, missä entisaikaan kouluttautumattomat palomiehet kovaan kuriin tottuneena asuivat ja elivät paloasemilla ja sen välittömässä läheisyydessä, ei nykyaikana voida kuvitella olevan minkäänlaista mahdollisuutta. Siinä, missä palomiehet ennen vanhaan levittivät

tietämystään valistuskierröksellä, ei nykyaikana tietoyhteiskunnassa, tietävien ihmisten keskuudessa pärjää enää samoilla menetelmillä. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, onko mikään pelastustoimen tietämyksessä muuttunut 1900-luvulta tähän päivään. Kansalaisten tietämyksen ja tiedon vastaanottamisen mieltymysten myötä, myös palokuntalaisten tulee kehittyä ja päivittää tietonsa nykyaikaiselle tasolle. Nykyaikainen palomies haluaa vapautta ja itse päättää asioistaan vapaalla ja myös työnteossa osallistumisen ja päättämisen halu on lisääntynyt. Pelastustoimen johtamiskulttuuria ja tapoja toimia ei ole muutettu sisäisesti koko historian ja pelastustoimen olemassaolon aikana. Yhteisön voidaan sanoa elävän menneessä ajassa. Suljettu työyhteisö elää vanhaa kulttuuriperimää yhä uudestaan. Muutosta olisi saatava pikaisesti, jos tehokkuutta halutaan kohottaa. Muutos ei onnistu vanhoilla historiallisilla johtamisopeilla nyky-yhteiskunnassa. Sen tämä tutkimuskin osoittaa. Myös muut tutkimuksen tekijät, joita tässäkin tutkimuksessa lainaan, ovat tulleet samoihin johtopäätöksiin. Nyt myös selvitysmies Myllyniemi on samaa mieltä, joten muutosta on lupa odottaa.

Kasvottomuus ja hierarkkinen virkarakenne johtamisessa juontaa osaltaan siihen, että työntekijä tuntee olonsa merkityksettömäksi. Kun työntekijää ei ole kuultu, on usein seurauksena vastustusta muutoksien seurauksena. Aina kun työyhteisö on kuohuntavaiheessa, perinteinen tapa on suomalaisessa työyhteisössä ollut haukkua esimiehet. Työntekijöiden antaman palautteen jälkeen valta astuu peliin ja tulevia toimintoja johdetaan virka-asemaan perustuvalla statuksella. Johtamiseen ei kuitenkaan ole todellisia keinoja. Kovaan ääneen käskemällä ei saada tuloksia, rangaistusmahdollisuuksia koko työyhteisölle ei ole olemassa. Työyhteisö ei ole syyllinen, vaan kärsijän asemaan ajettu, ilman toimintamahdollisuuksia oleva historiansa loukkuun jäänyt uhri. Motivaatio on viety poliittisten päätösten ja välinpitämättömän johtamiskulttuurin yhteistyöllä. Työntekijää ei kuunnella ja usein toistettuna tällaiset tilanteet voivat jättää työntekijään negatiivisen tunteen. Organisaatio käyttäytyy defensiivisesti ja kieltäytyy keskustelemasta vaikeista asioista. Organisaatiossa johtaja ei ole työntekijää varten, vaan työntekijä on johtajaa varten. Palopäällikön ja päällystön asema on suuntautunut muihin tehtäviin kuin henkilöstön kuunteluun. Esimies, joka on alipäällystään kuuluva virkanimike, on liian lähellä palomiehiä ja liian kaukana palopäälliköitä ja muuta ylempää johtoa. Paloesimiehenkään työnkuvaa ei ole tarkasteltu uudelle 2000-luvun aikakaudelle tultaessa. Ilmeisesti henkilöstöjohtaminen ja kokonaisvaltainen henkilöstön huomioiminen on uudella aikakaudella katsottu kuuluvaksi ainoastaan paloesimiehien työhön. Tosin esimiehen työ on irrallaan kaikesta johdon määrittämisestä asioista, koska yhteistä aikaa tai suunnittelua yhteistyössä ei ole.

Pelastustoimen työyhteisöstä tulee poistaa esimiestasoja, vallankäyttöä ja hierarkiaa. Nyt organisaatiomalli itsessään estää tehokkaan toiminnan. Autoritäärisyys ja keskitetty johtaminen suljetussa ympäristössä ei voi toimia tehokkaasti. Henkilöstöstä valtaosa on palomiehiä, mutta organisaatiomalli ja johtamisteoriat estävät heidän tehokkaan toiminnan. Voidaanko pakolla ja systemaattisella kurivallalla johtamisella saada aikaan oikeanlaista ja laadullista muutosta? Johtamisessa käskemisen sijaan tilalle olisi saatava vaikuttamisen malli, jossa huomioitaisiin ihmiskeskeisyys motivoinnin ja tukemisen keinoin, malli jossa työntekijä voisi itse suunnitella työtään omaa luovuutta hyödyntäen ja oppien. Mekaanisesta organisaatiosta puhutaan, kun toimitaan sovittujen periaatteiden mukaan niitä korostaen, kaikkea hallittavuutta kunnioittaen. Mallissa ihmissuhteet rakentuvat hierarkkisesti, toimintaa ohjataan työnjaolla ja vastuusuhteella. Yhteisöön kuuluu myös paljon sääntöjä ja ylin johto tekee päätökset. Kyseisellä mallilla on nykyaikana enää vähän kannattajia. Nykyaikainen tapa on järjestäytyä orgaanisen organisaation tapaan, jolloin organisaatio pyrkii joustavaan muutokseen. Asiakaslähtöisyys on toiminnassa keskeistä, kulttuuri on toiminnassa vastavuoroista kaikilla tasoilla huomioiden yksilön, työyhteisön ja organisaation. Orgaaninen organisaatio tarvitsee managereita, jotka johtavat ihmisten kautta, ja ihmisten avulla toimintaa. Orgaaninen organisaatio antaa työntekijöilleen mahdollisimman hyvät olosuhteet kehittyä organisaation tarvitsemaan suuntaan.

Pelkästään jatkuva ulkopuolisista asiantuntijoista koottujen työryhmien perustaminen ja heidän suunnitelmansa eivät riitä kohottamaan työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Suunnittelu- ja kehittämistyöhön tulisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ottaa mukaan myös työntekijät. Kehittämistyössä pitäisi hyödyntää nyt ja tulevaisuudessa myös henkilöstöä. Huomioitavaa on myös, että pelkästään tehokkaasti suunnitteluun panostava työyhteisö ei pitemmällä aikajanelalla voi suorittaa tehokkaasti toimintaansa. Suunnittelun lisäksi on ehdottomasti myös lisättävä panostusta tiedon jakamiseen, uuden tiedon muodostamiseen, ja ohjaamiseen. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin huomioiminen vaatii myös konkreettisesti resursointia. Työntekijät eivät voi ohjata tehtäviään itsenäisesti autoritäärisessä organisaatiossa, myös täysin toisen suunnittelemaa työtä on hankala tehdä motivoituneesti. Pelkät rutiinisuuritukset puuduttavat työntekoa ja tilalle olisi kehitettävä työhyvinvointia ylläpitäviä toimintatapoja. Hyvä vaihtoehto olisi yhteistyö ja suunnittelutyön mahdollistaminen myös suorittavalle työntekijätaholle. Työhyvinvoinnin tilaan on hallitusohjelman mukaisesti todella puututtava. ”Talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus pohjan turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja

työelämän laatu parantuvat oleellisesti suomalaisilla työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana”. (Hallitusohjelma 2007, 74.)

Pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategia 2005 -asiakirjassa tuodaan esiin, että keskeiset toimintatavat ja työprosessit tulee uudistaa. Eri kohderyhmien valistuksen tulee olla asiakaslähtöistä ja toiminnassa tulee kehittää henkilöstöresursseja tarvittavien valistuspalveluiden tuottamiseen.

Pelastustoimen tulevaisuuden työssä painopiste siirtyy kaiken aikaa enemmän ennaltaehkäisevään suuntaan. Ennaltaehkäisyn yhteydessä henkilöstön tekemät valistustilaisuudet lisääntyvät ja saavat yhä enemmän painoarvoa. Toisaalta samaan aikaan ihmisten tietämys ja vaatimukset pelastustoimesta ja ennaltaehkäisystä lisääntyvät. Malli valistustehtävästä, jossa sammutusauton luukut aukaistaan ja valistettaville kerrotaan, mitä työtapoja eri työkaluilla voidaan tehdä, ei enää jatkossa riitä valistukseksi. Palomiehet ovat asiantuntijoita sammutustyössä, mutta se ei välttämättä tee heistä kaikista asiantuntijoita vaativien asiakaskuntien valistustyöhön. Toisaalta keskitetyn johtamisjärjestelmän seurauksena henkilöstö ei suunnittele tekemäänsä työtä, vaan sen tekevät sitä varten palkatut henkilöt. Myös valistusoppitunnit tulevat valmiiksi tehtynä ja ajoitettuna. Jatkossa siihen olisi tehtävä muutos. Toimintaan olisi otettava mukaan asiakasnäkökulma ja valistuksen antaja. Palomiehille olisi annettava mahdollisuus oppia työhönsä työtään asiakkaan kanssa suunnitteleamalla. Asiakkaan ja valistajan yhteisöllinen oppiminen ja tietämyksen rakentaminen saa aikaan pysyvämpiä tuloksia kuin vain jonkun ylemmän toimihenkilön tekemien kalvojen esittäminen määrällisten tulostavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintaa tulee tehostaa ja asiakaskeskeisyys on eräs edellytys pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategiassa. Toiminnan tehostamiseksi tulevat toimintatavat ja työprosessit tulisi uusia. Samoin henkilöstöresursseja tulisi kehittää. (Pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategia, 2005.) Pelastuslaitoksiin tulee tehdä päätökset toimintakulttuurin, toimintatapojen ja kumppanuuksien kehittämiseksi. Toimintaa toteutetaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Päätöksiä tulee tehdä myös osaamisen ja hyvän ammattitaidon kehittämiseksi. Jos muutosta tehdään, pitäisi kyetä muuttumaan myös sisäisesti. Uudet asiat eivät toimi vanhalla sisäisellä rakenteella. Strategian toteutumisen edellytyksenä on, että henkilöstöllä on tekemisen halua ja taitoa. Pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategian mukaan tulee suunnitella toimenpiteet, joilla pyritään varmistamaan vision toteuttamisesta innostunut ja sitoutunut henkilöstö. Esimiehiltä



odotetaan toimintaan johdonmukaisesti strategian suuntaista johtamista. (Pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategia 2005).

Pelastustoimessa autoritäärinen johtamistapa on johtanut siihen, että henkilöstö jää odottamaan käskyjä. Järjestelmä ei salli omatoimisuutta painoarvoltaan tärkeimmäksi nousseen valistustoiminnan kehittämiseen. Tehokas johtaminen on siten kriittisin menestystekijä toiminnan onnistumisessa nykyisellä johtamisjärjestelmällä. Kaikkien tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu vain tehokkaalla johtamisella. Toimintaan on sisällytettävä oppimisen ja ammatti-identiteetin kasvattamisen mahdollisuus. Käskeällä toiminta tuskin tulee olemaan tuottoisaa, joten toimintaa on kehitettävä johtamisjärjestelmien osalta työntekoa vapauttavampaan suuntaan. Johtajien asenteet johdettavia kohtaan on yksi tehokkuuden mittari. Kuinka hyvin johtaja kykenee vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin? Kun kaikki toiminta on keskusjohtoista, niin uuden kehittäminen ja ideoiminen ei kuulu muille kuin johtotehtävissä oleville. Siten keskitason tai alimman tason esimiesten on vaikea johtaa toimintaa tehokkaasti. Toimintaa rikastamaan pitäisi järjestää tiimejä, jotka voisivat omatoimisesti kehittää valistukseen liittyvää toimintaa.

Yleisesti pelastustoimessa henkilöstön pitäisi keskustella tulevaisuutta tutkien seuraavia asioita:

Minkälaisen organisaation työntekijät haluaisivat?

Mitä ongelmia ihanneorganisaation saavuttamisessa kohdataan?

Miten ongelmista päästään?

Keskusteluiden jälkeen tulisi tehdä johdon kanssa yhdessä konkreettinen ohjelma muutokselle.

Toimintaan tulee tuoda selkeästi mukaan ohjausta, johon pelastustoimen johtajien on ryhdyttävä. Koko henkilöstö on saatava toimimaan yhteistyössä. Tiimityö ja työn rikastaminen ovat työntekoa motivoivia tapoja, joista olisi hyvä aloittaa. Pelkästään tekemällä jatkuvasti uusia suunnitelmia ja kartoituksia toiminta ei tulevaisuudessa tule muuttumaan. Strategisen huipun, eli organisaation keskitetyn johdon tulisi laatia toiminnan suuntaviivat, tavoitteen ja toimintatavat ”isolla pensselillä”. Keskijohdon tehtävänä on yhdistää strategisen johdon ajatukset operatiiviselle ydinjoukolle, joka suorittaa varsinaisen työn. On siis jo pelkästään selkeyden kannalta määriteltävä keskijohdon koostumus ja tehtävät. Jos keskijohto on tietämätön työtehtävistään ja siitä, kuka edes on organisaation keskijohtoon kuuluvaa, on toiminta sekavaa ja ydinjoukko on vailla ohjausta ja tietoa strategisen johdon asettamista tavoitteista. Nykyisessä mallissa, jossa toimitaan autoritaarisessa organisaatiossa, hierarkia vie mahdollisuuden toimia tehokkaasti asetettua tavoitetta

kohden. Byrokraatia rajoittaa tiedonkulkua ja henkilöstön kehittymistä. Jäykkä toiminta johtaa osaamisen alikäyttöön ja ydinjoukon ei tarvitse kantaa vastuuta toiminnasta nykyisellä mallilla. Tietoa ei jaeta vapaasti. Nyt käytössä olevassa mallissa vastuu kuuluu strategista suunnittelutyötä tekeväälle huipulle. Ydinjoukon tehtävä on toteuttaa annettuja toimeksiantoja. Johtamistavoissaan vanhaa autoritääristä mallia käyttävä organisaatio, johon yhdistyy mekanistinen toimintatapa, asettaa kriittiseksi menestystekijäksi tavoittaa tilan, jossa työyhteisössä on motivoitunut ja itseään kehittävä ydinjoukko. Yhtälö ei toimi, autoritäärinen johtaminen tekee mahdollisesta mahdottoman. Malli on jo teoriassakin mahdoton ja siten vaikea toteuttaa ilman muutosta. Byrokraattinen organisaatio ylimmän johdon osalta tekee paljon ohjeita, mutta jättää valvonnan alemmille tasoille. Kun kukaan ei uskalla valvoa riittävästi, syntyy yhteisöön välinpitämättömyyden ja turhuuden tila. Poispääsy tällaisesta tilasta edellyttää joko kovempaa kuria ja tietoa seuraamuksista tai työn vapauttamista ja työntekijöiden sitouttamista projekteihin organisaation sijaan.

Tämä tutkimus osoittaa, että hierarkkisissa organisaatioissa ei ole hierarkiaa muutoin kuin ylemmän ja muiden työntekijöiden keskuudessa. Autoritäärinen toiminta ei tyyliltään kykene muuttamaan ja vapauttamaan toimintaa tulevaisuuden haasteita vastaaviksi. Tutkimuksessa ei tullut esiin selkeää johtamista tai esimiestoiminnan hyvyttä, heikkoutta tai ristiriitoja työnjohdon ja kesijohdon keskuudessa. Toiminnan muutostarpeet koettiin ennemminkin ylimmän johdon ja muiden välisessä toiminnassa. Alati kehittyvässä yhteiskunnassa, jossa tiedon hankkiminen on helppoa ja nopeaa, myös tiedon levittämistä pelastustoimen taholta tulee hyödyntää. Tärkein asia on selvittää pelastustoimen perustehtävä. Kokonaistehtävän määrittäminen mahdollistaa henkilöstön osaamiskartoituksen, koulutussuunnittelun ja koulutuksen. Nyt kun painopiste on siirtynyt ennaltaehkäisyyn, ydintehtävän kartoitus on tärkeää. Kaikkia tehtäviä ei voi suorittaa tehokkaasti samoilla henkilöstöresursseilla. Valistuksen vaikuttavuutta tulee tarkastella ja sen levittämismahdollisuuksiin tulisi hyödyntää teknologiaa. Uutena tietona tutkimus tuo esiin sen, että työntekijät ovat valmiudessa ja odottavalla kannalla uuden oppimiseen ja tällä hetkellä he eivät koe voivansa vaikuttaa työyhteisönsä tekemisiin. Löydösten merkitys on jatkotutkimuksien kannalta mielenkiintoinen. Seuraavissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia henkilöstöjohtamisen olemassaoloa ja johdon tuntemuksia työntekijöidensä työn rikastuttamiseen. Luottaako johto oikeasti työntekijöihinsä, vai vaatiiko nykyinen johtamisjärjestelmä auktoriteetin säilyttämiseksi jatkuvasti alisten aliarvioimista oman edun ja aseman säilyttämiseksi.

Pelastustoimen tehtäväksi laaja-alaisesti voisi nykyopein osoittaa ulkopuolisille käytännön sammutustyön ja toiminnan tulipalon sammuttamisessa opettamisen onnettomuustilanteissa. Siihen palohenkilöstöllä on ammattitaito ja käytännön kokemus. Henkilöstö on valmiudessa uuden oppimiseen. He ovat valmiina ottamaan enemmän vastuuta työssään, mutta mahdollisuus siihen vain puuttuu. Tutkimus osoittaa, että henkilöstöllä on reservissä panoksia toiminnan kehittämiseen. Uudella tavalla järjestäytymällä toiminnan tehokkuutta voisi lisätä. Uuden oppimiseen pitäisi jatkossa panostaa. Tutkimuksen löydökset osoittavat henkilöstön tyytymättömyyden laajasti nykytilanteeseen. Strategisia muutoksia olisi siten tehtävä pikaisesti. On aika tehdä muutoksia, on myös aika mahdollistaa pelastustoimessa kaikille tahoille tilaisuus saada uutta tietoa. Jokaiselle työntekijälle pitäisi suoda mahdollisuus osallistua laaja-alaisesti toiminnan kehittämiseen ja yhteisten asioiden hoitoon. Osaava henkilöstö on organisaation tärkein menestystekijä tavoitteiden ja asiakastyytyväisyyden toteuttamisessa. Työntekijöiden osaamisen hallintaan ja kehittämiseen tulee panostaa systemaattisesti huomioiden organisaation strategiat ja tavoitteet. Työn rikastaminen ja laajentaminen sekä työnteon mahdollistaminen alusta loppuun, antaisi työntekijälle kokonaisvaltaisen tunteen työssä oppimisesta ja työn tekemisestä. Malli vahvistaisi työntekijän identiteettiä onnistuneen kokonaistoiminnan myötä lisäten työhyvinvointia ja motivaatiota työntekoon. Henkilöstön kehittämisessä on huomioitava ikivanha tokaisu, ”ei kukkokaan käskien laula”. Työtä vapauttamalla myös uudet kaivatut innovaatiot alalle voisivat henkilöstön toimesta lisävauhtia.

Tämän tutkimuksen toivon osaltaan helpottavan valintojen tekoa tulevaisuuden toimintamallin suunnittelussa. Pelastustoimea ollaan lanseeraamassa turvallisuuden tavarataloiksi. Pelastustoimen avaaminen kansalaisille mahdollistuu, kun pelastustoimen henkilöstön tehtäväkuvaa laajennetaan edelleen. Tiedossa ei vielä ole, miten malli toteutetaan. Uskon vahvasti, että jos toimintaa halutaan oikeasti kehittää ja muuttaa, niin henkilöstön huomioimiseen on panostettava jo suunnitteluvaiheessa.

Osaamistason nostamisessa on kyse tärkeästä motivointitekijästä henkilöstön kannalta. Oikeasta pätevyydestä huolehtiminen on organisaation tärkeimpiä prosesseja. Koulutusta tulee suunnata organisaation johdolle, henkilöstöjohdolle ja keskijohdolle sekä kaikille toiminnassa oleville henkilöille. Osaamisessa voisi käyttää pelastustoimessa usein esitettyä sanontaa: toiminta on sellaista kuin sen heikoin lenkki. Ei organisaation osaamisen tasoa nosta ainoastaan ylimmän johdon kouluttaminen. Tietoa tulee jakaa ja muodostaa kaikilla organisaation tasoilla.

Tutkimuksen tekeminen oli opettava ja pitkäkestoinen projekti. Kokemukseni ovat positiivisia ja suurin anti oli kirjallisuudesta saadun kokonaisuuden hahmottuminen teoreettisesti. Löysin tutkimuksen aikana selkeästi vastauksia itseäni askarruttaviin asioihin. Kandidaattitutkimuksen teon aikana kokonaisuus ei vielä niin syvällisesti auennut. Tutkimusta varten luetun tekstin sisäistäminen ja siirtäminen itselle ymmärrettävään muotoon rakensi minulle kokonaisuuden toimintaa kehittämään tarvittavista osista. Samalla työyhteisön nykyisten toimintamallien tutkiminen antoi minulle ymmärrystä siitä miksi organisaatio toimii niin kuin toimii. Tutkimus auttoi minua hyväksymään todellisuuden. Osaltaan tietyt kohdat vanhasta empiriasta häiritsivät näin jälkepäin ajateltuna työni tekemistä. Nyt jälkikäteen ajateltuna kysymyksissä olisi ehdottomasti selkeästi esillä henkilöstön mielipiteen selvittäminen valtakunnallisesti. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää henkilöstöjohtamisen osuus työyhteisöissä. Samoin mielenkiintoni heräsi palomiesten hyvinvoinnin tutkimiseen.

Muille tutkimustyötä tekeville opiksi tämän työn tekemisen jälkeen voin antaa yhden ohjeen vaikeiden tilanteiden varalle. Kun työ ei etene, tulee muistaa ottaa hieman etäisyyttä tutkimukseen. Etäisyyden ottamisen yhteydessä on syytä ylläpitää luottavainen mieli ongelmakohtaan tai asian ratkaisemisesta, usein aika auttaa ratkaisemaan ongelman ja työnteko jatkuu mielekkäänä. Silloin jos toimintaan tulee lukkotilanteita, niin vaikean asian vääntäminen paniikissa ei ole tarpeellista. Turha kiire ja paniikki vievät oppimisen kannalta toimintaa väärään suuntaan. Uskon vahvasti tutkimuksessa esiin tulleisiin malleihin ja siihen, että jonakin päivänä mallit ovat vielä pelastustoimessa yleisessä käytössä.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H & Huttunen, R & Moilanen, P (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11–24.

Alasoini, T. 1998. Kohti huipputiimejä -tuotantotyön organisaatiomallit murroksessa.

Aikuiskasvatus 2/1998. Alastalo, M. 2005. Metodisuhdanteiden mahti. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Alho, R. 1999. Pelastustoimen organisaatiosuunnittelu ja pelastustoiminnan johtaminen. 2. uusittu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy. Andelin, A. 1921. Talikkalan Vapaaehtoinen palokunta vuonna 1896–1921, kertomus palokunnan 25-vuotisesta toiminnasta. Wiipuri: Kirjapaino Ilmarinen 1921.

Andelin, A. Talikkalan Vapaaehtoinen palokunta v. 1896-1921, kertomus palokunnan 25-vuotisesta toiminnasta, Wiipuri : Kirjapaino Ilmarinen 1921.

Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. 2001. A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of educational objectives: Complete edition, New York: Longman.

Antila, P. & Lindström, K. 2003. Tiimimäisen työtavan yhteydet työelämän laatuun ja hyvinvointiin. Työ ja ihminen 17, 101–114. Esitys turvallisuustutkimuksen kansalliseksi strategiaksi. Sektoritutkimuksen neuvottelukunnan julkaisu 1:2009.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Glaser, B & Strauss, A. 1974. The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research. Sixth printing. Chigago: Aldine Publishing Company.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1986. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Toimittaja Halonen, I. Filosofian laitoksen julkaisuja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Hallitusohjelma 2007.

- Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Tampere: Tampereen yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Halonen, V. 2000. Pelastusalan alipäälystön henkilöstöjohtaminen. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu, tekniikka.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Hytönen, T, 2002. Henkilöstön kehittäjät aikuiskasvatuksen toimintakentillä, Aikuiskasvatus 4/2002.
- Hämäläinen, J. & Nivala, E. 2008. Kasvatustiede pedagogisen ihmistyön tiede. Kuopio: Unipress Suomi.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Juva :Werner Söderström Oy:n painolaitokset.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Juuti, P.1993. Suomen palotoimen historia. Helsinki :Yliopistopaino. 1993.
- Juuti, P. & Vuorela, A.2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä, Juva : WSOY.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy.
- Katajamäki, J. 2006. Palokunnista aluepelastuslaitoksiin. Helsinki: Suomen pelastusalan Keskusjärjestö.
- Kaukonen, E. 1995. Pelastusoppilaitos ja palokuntakulttuuri. Ammattikasvatus, 10–13.
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä isännäksi, vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki :Edita Publishing Oy.

- Kivirauma, J. 2001. Kansainvälistymisen pakot: kohti eriarvoistuvaa koulutuspolitiikkaa. Teoksessa Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Koski, L. & Moore, E. 2001. Aikuisten koulutus elinikäisen oppimisen yhteiskunnassa. Teoksessa Jauhiainen, A., Rinne, R. & Tähtinen, J. 2001. Toimittanut Rinne, R. Koulutuspolitiikka Suomessa ja ylikansalliset mallit. Suomen Kasvatustieteellinen Seura. Turku: Painosalama Oy.
- Krogars, M. 1995. Verkostoilla kriisinhallintaan. Vaasa: Fram Oy.
- Kuittinen, M. 2008. Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa, Organisaatiot muutoksessa.
- Kurki, L. 1995. Miten ymmärrän hermeneuttisen tutkimuksen. Teoksessa Menetelmävalintojen viidakossa toimittanut Nieminen, J. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennyspalvelu.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Tampere: Vastapaino.
- Kykyri, V-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa, Organisaatiot muutoksessa. Kuusela, P. ja Kuittinen, M. (toim.) Kuopio: Unipress.
- Laaksonen, J-P. 2002. Pelastustoimen ennaltaehkäisyyn vaikuttavuus. Helsinki: Sisäasianministeriö Pelastusosasto.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2002. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Leppäkoski, U-M. 2008. Palomiehestä pelastajaksi. Monimuotoisuuden ja ikäjohtaminen avaimina pelastustoimen toimintakulttuurin muutokseen. Tampere: Tampereen Yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta Pro Gradu.
- Levä, K. 2003. Turvallisuusjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehittämishaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: 2003 TUKES Julkaisu1/2003.

- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu, laadunfilosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lindström, K. Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi Työ ja ihminen Tutkimusraportti 6, Työterveyslaitos, Helsinki: Työministeriö.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki : Edita Parma Oy.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myllyniemi, P. 2000. Onnettomuusriskit hallintaan loppuraportti. Sisäasianministeriön pelastusosaston julkaisu 1/2000. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Myllyniemi, P. 2010. Palomiesten vaihtoehtoiset urapolut. Sisäasiainministeriön julkaisuja 42/2009. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki : Talentum Media Oy.
- Nyyssölä, K. 2002. Koulun ulkopuolella opitun tunnustaminen. Moniste 13/2002 Opetushallitus.
- Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. 4p. Yliopistopaino Kustannus, Helsinki: University Press.
- Onnismaa, J. 2006. Johdanto. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Otala, L-M & Ahonen, G.2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo : WS Bookwell Oy.
- Pelastustoimen strategia 2015. 2007 Sisäasiainministeriön julkaisuja 13/2007. Helsinki: Sisäasiainministeriö.



- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 1998. Reilu peli työelämässä, Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pelastuslain muut muutostarpeet, työryhmämuistio 31.3.2008.
- Pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategia, 2005. Sisäasianministeriön 16.9.2005 hyväksymä pelastustoimen valistus- ja neuvontatyön strategia.
- Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteessa johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Hallintotiede. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rautiainen, J. 1999. Vakinaisten palolaitosten asemajohtaminen. [http://www.pelastustoimi.fi/raportit/1994b/viitattu26.11.2008.](http://www.pelastustoimi.fi/raportit/1994b/viitattu26.11.2008))
- Rouhiainen, M. 2003. Yrityksen strategiaviestintä. Puheviestinnän Pro gradu tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rummler, G.A. & Brache, A.P. 1995. Improving Performance How to manage the White Space on the Organization Chart Jossey San Francisco: Bass Publishers. Second edition.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Toinen painos. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1997. Tiedon luominen organisaatioissa. Teoksessa P. Ruohotie, J. Honka (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatioissa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Salo, P. & Suoranta, J. 2002. Sivistyksellinen aikuiskasvatus. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Sarala, A. & Sarala, U. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen tuottavuuden ja laadun yhdistämien. 4 painos. Helsingin yliopiston Tampere: Lahden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Savolainen, T. 2000. How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. Journal of Workplace Learning 12, s. 195–204.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri- selviytymisopas, tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen laatu keskus koulutuspalvelut s. 220.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Helsinki: University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohdista. Jyväskylä :Gummerus Kirjapaino Oy.

Suoranta, J., Kauppila, & J. Rekola, H. 2006. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Johdatus aikuiskasvatukseen. Sarja B. Oppimateriaalia; N:o23 Joensuu: Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja.

Strauss, A. & Corbin, J. 1998. Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. London: Sage Publications.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Talouselämä 12/2008. Johtaminen on keksittävä uudelleen.

Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa P. Sallinen & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.

Työmarkkinalaitoksen yleiskirje 16/2001. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Varto, J. 1993. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

<http://www.pelastustoimi.fi/media/raportit/selvitysmies/raportti.html>, (viitattu 13.11.2009.)

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5j.html> (viitattu 28.1.2010.)

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Hermeneutiikka> (viitattu 12.3.2010.)

<http://www.oulu.fi/verkostovatti/materia/oppimine/tematiso.htm> (viitattu 12.3.2010.)

<http://www.tek.fi/index.php?id=3780> (viitattu 14.4.2010.)

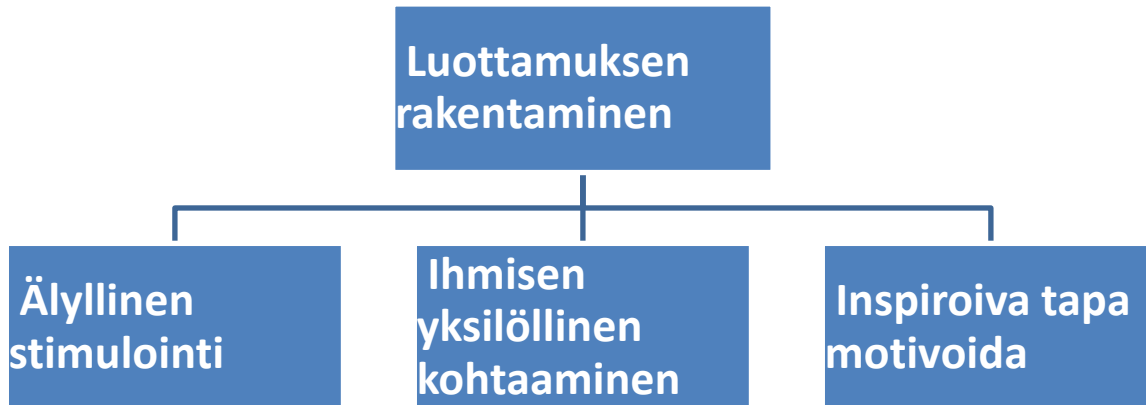
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo\\_\\_henkinen\\_hyvinvointi\\_ja\\_mielenterveys\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo__henkinen_hyvinvointi_ja_mielenterveys_fi.pdf)

<http://personal.inet.fi/koti/vexom/tiimi.htm> ( viitattu 14.4.2010)

[http://www3.hamk.fi/dialogi/info.htm?k=info\\_2b](http://www3.hamk.fi/dialogi/info.htm?k=info_2b) (viitattu 28.10.2010)

<http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp> (viitattu 20.10.2010)

<http://www.sitra.fi/julkaisut/Suomi2015/Suomi2015-Raportti6.pdf?download=Lataa+pdf> (viitattu 11.11.2010)



### **Luottamuksen rakentaminen**

- tasapuolinen
- rehellinen
- pitää sanansa
- osaa tehdä päätöksiä
- toimii johdonmukaisesti
- kantaa vastuun
- toimii rohkeasti
- hahmottaa kokonaisuuden

### **Inspiroiva tapa motivoida**

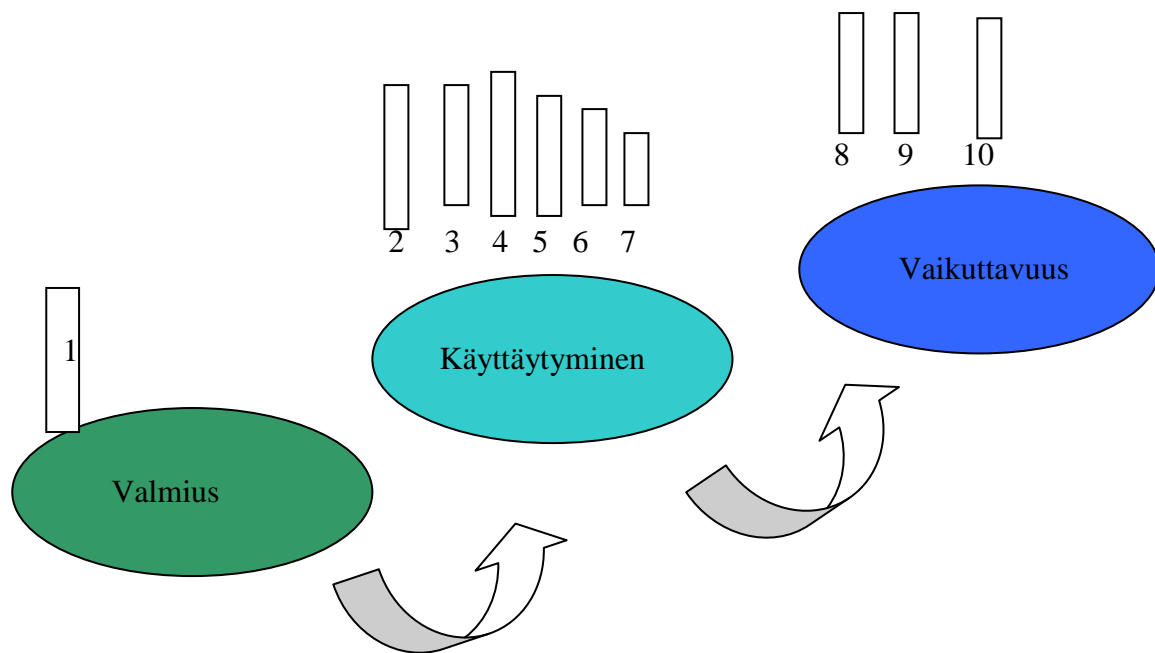
- selkeät tavoitteet
- kannustus ja palkinta
- huumori ja positiivinen ote

### **Älyllinen stimulointi**

- jakaa vastuuta
- antaa tilaa
- ei jätä yksin, palaute,
- myöntää virheet

### **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen**

- kiinnostunut ja kuuntelee
- tuntee ja on läsnä, hyväksyy erilaisuuden



1. Ammattitaito

2. Luottamuksen rakentaminen

3. Inspiroiva tapa motivoida

4. Älyllinen stimulointi

5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

6. Kontrolloitu johtaminen

7. Passiivinen johtaminen

8. Tyytyväisyys

9. Tehokkuus

10. Yrittämisen halu

(Nissinen 2004,37).

## LIITE 2

Summamuuttujat	$\alpha$
<p>Hyöty</p> <p>8. Pääsen hyödyntämään koko ajan enemmän omia kykyjäni työtehtävissä</p> <p>21. Koen, että minulla on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa organisaatiomme asioihin</p> <p>22. Haluan vaikuttaa työnkuvaani ja kehittää toimenkuvaani</p> <p>23. Haluaisin itse suunnitella vuoron työt, jolloin myös sitoutuisin paremmin tehtäviin</p> <p>25. Tiedän mikä tehtävä on painoarvoltaan tärkein työssäni</p> <p>28. Oppisin mielelläni uusia asioita ja tehtäviä</p> <p>29. Jokaisella pitäisi olla vastuualue mitä työssään hoitaisi</p> <p>39. Ainoa oikea tapa johtaa pelastustoimea on ottaa henkilöstö mukaan kehitystyöhön</p> <p>40. Palkitsemisjärjestelmät hyvin tehdystä ovat selkeästi tiedossani</p> <p>41. Ongelmatilanteissa tiedän miten järjestelmä toimii ja miten asiassa edetään</p>	0,705
<p>Tiimi</p> <p>10. Saan koko ajan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni mahdollisimman hyvin</p> <p>11. Yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa on kehittynyt positiivisesti</p> <p>12. Esimieheni toiminta vie aluepelastuslaitosta positiiviseen suuntaan</p> <p>13. Aluepelastuslaitoksella parhaat henkilöt etenevät yleensä nopeammin</p> <p>14. Luodut palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät ajavat koko organisaation etua</p> <p>15. Oman toimipisteeni toiminta huomioi ensisijaisesti koko organisaation toiveita</p> <p>17. Omassa toimipisteessäni työn valvonta on hoidettu hyvin</p> <p>18. Kaikissa toimipisteissä ajatellaan ensisijaisesti koko aluepelastuslaitoksen etua</p> <p>19. Koen, että toimipisteemme toiminta on erittäin tuloksellista</p> <p>30. Kaikki asemapalvelus pitäisi hoitaa tiimityönä</p>	0.803
<p>Oppimiskeskeisyys</p> <p>3. Oma toimenkuvani on kehittynyt aluepelastuslaitoksen kannalta oikeaan suuntaan</p> <p>4. Olen enemmän hyödyksi aluepelastuslaitokselle kuin vuosi sitten</p> <p>8. Pääsen hyödyntämään koko ajan enemmän omia kykyjäni työtehtävissäni</p> <p>9. Olisin valmis kantamaan nykyistäkin enemmän vastuuta</p> <p>26. Uskoakseni, kansalaisen näkökulmasta teemme oikeita asioita työssämme</p> <p>32. Työni motivoi minua riittävästi</p> <p>34. Tunne, että teen työssäni oikeita asioita</p> <p>38. Henkilöstö saa johdon riittävän tuen ja huomion kokonaisuutta ajatellen</p>	0.827

## LIITE 3

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.Oma osaamiseni	73	1	6	4,01	1,568
2.Oma toimenkuva	73	1	6	3,97	1,424
3.Oma toimenkuva2	73	1	6	3,86	1,494
4.Oma hyöty	73	1	6	3,99	1,359
5.Vaikutusmahdollisuus	73	1	6	4,30	1,298
6.Valta vastuu	73	1	6	3,74	1,365
7.Toimenkuvan muuttaminen	73	2	6	4,38	1,198
8.Kykyjen hyödyntäminen	73	1	6	3,58	1,246
9.Vastuunkanto	73	1	6	4,44	1,178
10.Tiedonsaanti	73	1	6	3,04	1,252
11.Yhteistyö	73	1	6	4,23	1,297
12.Esimiehen toiminta	73	1	6	3,93	1,388
13.Eteneminen	73	1	6	2,68	1,322
14. Palkitsemisjärjestelmät	73	1	6	2,36	1,229
15.Toimipisteen toiminta	73	1	6	3,63	1,219
16.Toimipisteen suoritustaso	73	2	6	4,51	1,120
17.Toimipisteen työn valvonta	73	1	6	3,48	1,226
18.Alpen edun ajattelu	73	1	5	2,58	1,092
19.Toiminnan tuloksellisuus	73	1	6	3,67	1,259
20.Byrokratia	73	1	6	2,48	1,248
21.Vaikutusmahdollisuus	73	1	6	2,95	1,433
22.Toimenkuvani	73	1	6	4,70	1,063
23.Työvuoron suunnittelu	73	1	6	4,00	1,143
24.Teen mitä käsketään	73	1	6	2,36	1,251
25.Tehtävien painoarvo	73	1	6	4,66	1,096
26.Työnäkökulma	73	1	6	4,19	1,151
27.Parempi palkka	73	1	6	2,99	1,419
28.Oppisin lisää	73	2	6	4,90	1,095
29.Oma vastuualue	73	2	6	4,67	1,191
30.Tiimityö	73	1	6	3,88	1,290
31.Tehokas tiedottaminen	73	2	6	5,14	,933
32.Motivaatio	73	1	6	4,04	1,296
33.Työaika ja motivaatio	73	1	6	4,51	1,386
34.Teen oikeita asioita	73	1	6	4,41	1,177
35.Sairaankuljetus	73	1	6	4,22	1,465
36.Palotarkastus	73	1	6	3,22	1,644
37.Monialaosajasta pienosajaksi	73	1	6	3,51	1,415
38.Johdon antama tuki	73	1	6	2,60	1,402
39.Henkilöstö kehitystyöhön	73	2	6	4,97	1,027
40. Palkitsemisjärjestelmä	73	1	6	2,56	1,384
41.Ongelmatilanteet	73	1	6	3,55	1,365
Valid N (listwise)	73				

**TAMPEREEN ALUEPELASTUSLAITOS - HENKILÖSTÖTUTKIMUS 2007**

Vastaa kysymyksiin rastittamalla sopiva vaihtoehto

*Tutkimus liittyy työyhteisön kehittämistä käsittelevään opinnäytetyöhön.*

**1. Vastaaajan taustatiedot?**

**TOIMIALUE:**

- 1.  Tampereen seutukunta
- 2.  Ylä-Pirkanmaa
- 3.  Kaakkois-Pirkanmaa
- 4.  Etelä-Pirkanmaa
- 5.  Lounais-Pirkanmaa
- 6.  Luoteis-Pirkanmaa

**ASEMA ORGANISAATIOSSA:**

- 1.  palomies/sairaankuljettaja
- 2.  alipäällystö
- 3.  päällystö

**KUNTA:** \_\_\_\_\_

**PALVELUSAIKASI TAMPEREEN ALUEPELASTUSLAITOKSELLA:** \_\_\_\_\_ vuotta

**IKÄ:** \_\_\_\_\_ vuotta

**2. Ota kantaa seuraavien väittämien paikkansapitävyyteen. Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä, ympyröi sopiva vaihtoehto.**

		1 = täysin eri mieltä				6 = täysin samaa mieltä
1.	oma ammatillinen osaamiseni on kasvanut viimeisen vuoden aikana .....	1	2	3	4	5 6
2.	oma toimenkuvani on kehittynyt itseni kannalta oikeaan suuntaan .....	1	2	3	4	5 6
3.	oma toimenkuvani on kehittynyt aluepelastuslaitoksen kannalta oikeaan suuntaan.....	1	2	3	4	5 6
4.	olen enemmän hyödyksi aluepelastuslaitokselle kuin vuosi sitten .....	1	2	3	4	5 6
5.	pystyn omalla työlläni vaikuttamaan aluepelastuslaitoksen menestymiseen .....	1	2	3	4	5 6
6.	minulla on riittävästi valtaa suhteessa nykyisen työni vastuuseen .....	1	2	3	4	5 6
7.	toimenkuvaani muuttamalla voisin olla enemmän hyödyksi.....	1	2	3	4	5 6
8.	pääsen hyödyntämään koko ajan enemmän omia kykyjäni työtehtävissäni .....	1	2	3	4	5 6
9.	olisin valmis kantamaan nykyistäkin enemmän vastuuta .....	1	2	3	4	5 6
10.	saan koko ajan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni mahdollisimman hyvin.....	1	2	3	4	5 6
11.	yhteistyö lähimmän esimieheni kanssa on kehittynyt positiivisesti.....	1	2	3	4	5 6
12.	esimieheni toiminta vie aluepelastuslaitosta oikeaan suuntaan.....	1	2	3	4	5 6
13.	aluepelastuslaitoksella parhaat henkilöt etenevät yleensä nopeimmin .....	1	2	3	4	5 6
14.	luodut palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät ajavat koko organisaation etua .....	1	2	3	4	5 6
15.	oman toimipisteeni toiminta huomioi ensisijaisesti koko organisaation tavoitteet .....	1	2	3	4	5 6



	1 = täysin eri mieltä	2	3	4	5	6 = täysin samaa mieltä
16. oma toimipisteeni pystyisi tarvittaessa nykyistä parempaan suoritustasoon .....	1	2	3	4	5	6
17. omassa toimipisteessäni työn valvonta on hoidettu hyvin.....	1	2	3	4	5	6
18. kaikissa toimipisteissä ajatellaan ensisijaisesti koko aluepelastuslaitoksen etua.....	1	2	3	4	5	6
19. koen, että toimipisteemme toiminta on erittäin tuloksellista .....	1	2	3	4	5	6
20. koen, että turha byrokratia ei haittaa toimipisteemme työskentelyä.....	1	2	3	4	5	6
21. koen, että minulla on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa organisaatiomme asioihin.....	1	2	3	4	5	6
22. haluan vaikuttaa työnkuvaani ja kehittää toimenkuvaani .....	1	2	3	4	5	6
23. haluaisin itse suunnitella vuoron työt, jolloin myös sitoutuisin paremmin tehtäviini.....	1	2	3	4	5	6
24. teen mitä käsketään ja se riittääköön, esimieheni tehtävä on jakaa työt.....	1	2	3	4	5	6
25. tiedän mikä tehtävä on painoarvoltaan tärkeintä työssäni.....	1	2	3	4	5	6
26. uskoakseni, kansalaisen näkökulmasta teemme oikeita asioita työssämme.....	1	2	3	4	5	6
27. ainoastaan parempi palkka motivoisi minua enemmän työssäni .....	1	2	3	4	5	6
28. oppisin mielelläni uusia asioita ja tehtäviä.....	1	2	3	4	5	6
29. jokaisella pitäisi olla oma vastuualue, mitä työssään hoitaisi.....	1	2	3	4	5	6
30. kaikki asemapalvelustyöt pitäisi hoitaa tiimityönä.....	1	2	3	4	5	6
31. jatkuva muutos vaatii henkilöstölle jatkuvaa, tehokasta tiedottamista.....	1	2	3	4	5	6
32. työni motivoi minua riittävästi.....	1	2	3	4	5	6
33. työaika on hyvä ja tärkeä osa hyvään motivaatioon.....	1	2	3	4	5	6
34. tunnen, että teen työssäni oikeita asioita.....	1	2	3	4	5	6
35. sairaankuljetus on mielekäs osa työkokonaisuutta palomiehelle.....	1	2	3	4	5	6
36. palotarkastus on tärkeää ja teen sitä mielelläni.....	1	2	3	4	5	6
37. monialaosaajasta pitäisi erikoistua pienempiin kokonaisuuksiin.....	1	2	3	4	5	6
38. henkilöstö saa johdon riittävän tuen ja huomion kokonaisuutta ajatellen.....	1	2	3	4	5	6
39. ainoa oikea tapa johtaa pelastustoimea on, ottaa henkilöstö mukaan kehitystöhön.....	1	2	3	4	5	6
40. palkitsemisjärjestelmät hyvin tehdystä työstä ovat selkeästi tiedossani.....	1	2	3	4	5	6
41. ongelmatilanteissa tiedän miten järjestelmä toimii ja miten asiassa edetään.....	1	2	3	4	5	6

**YLEISARVOSANA:**

Minkä arvosanan (1 - 6) antaisit **Tampereen aluepelastuslaitokselle työnantajana** tällä hetkellä?  
Asteikko: 1 = erittäin huono...6 = erittäin hyvä

Yleisarvosana: \_\_\_\_\_

**3. AVOIN PALAUTE** Voit halutessasi jatkaa vastaustasi lomakkeen kääntöpuolelle.

**3.1. Mikä aluepelastuslaitoksessa työpaikkana on mielestäsi erityisen hyvää?**

**3.2 Mitä olisi parannettava / kehitettävä?**

**3.3 Miten voit itse edistää aluepelastuslaitoksen menestymistä?**

**3.4 Miten parantaisit aluepelastuslaitoksen sisäistä viestintää**

**4. Haluatko, että aluepelastuslaitoksella suoritetaan osaamistarvekartoitus?**

1.  kyllä

2.  ei

3.  en osaa sanoa

**5. Mitkä asiat ovat mielestäsi ehdottomasti tärkeitä hallita työssäsi?**

**6. Miten asemapalvelua ja työnjakoa tulisi mielestäsi kehittää**

---

Vastausten pohjalta tehdään kehittämissuositus

Risto Salonen

ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA PELASTUSTOIMESSA

