

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**PALOESIMIES LÄHIESIMIEHENÄ PELASTUSTOIMESSA
HYVÄN PALOESIMIEHEN OMINAISUUDET**

Pro gradu -tutkielma

Kari Alanko

Sotatieteiden maisterikurssi 7

Kansallinen turvallisuus ja
viranomaisyhteistyö

Huhtikuu 2018

Kurssi	Opintosuunta
Sotatieteiden maisterikurssi 7	Viranomaisyhteistyö
Tekijä	
Kari Alanko	
Tutkielman nimi	
Paloesimies lähiesimiehenä pelastustoimessa – Hyvän paloesimiehen ominaisuudet	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun Kurssikirjasto
Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 87 Liitesivuja 10
TIIVISTELMÄ	
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pelastuslaitoksessa työskentelevien henkilöiden käsityksiä paloesimiehen ominaisuuksista lähiesimiehenä sekä paloesimiehen lähiesimiestäitojen hallinnasta.</p> <p>Paloesimies on pelastuslaitoksen organisaatiossa alimmalla tasolla oleva työnantajan edustaja, jonka tehtävät ovat asemapalvelun – ja yksikön pelastustoiminnan johtaminen. Asemapalvelus on lähiesimiestäitöä, johon paloesimies saa perusvalmiudet tutkinnon suorittaessaan. Työelämässä lähiesimiestäitojen osaamisen kehittäminen on satunnaista ja suurelta osin perustuu henkilöiden oma-aloitteisuuteen. Toimintaympäristön muuttumisen myötä henkilöstöjohtamisen vastuuta on valutettu alaspäin. Paloesiemiesten vastuut ja velvollisuudet, mukaan lukien työnantajan edustajana toimiminen, ovat lisääntyneet. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet. Esimiesten on hallittava nykyistä laajemmin ja joiltain osin myös syvemmin henkilöstöhallinnon ja johtamisen eri osa-alueita. Käytännössä tämä tarkoittaa, että paloesimiehiltä edellytetään osaamista ja kykyä ottaa vastuu monista tehtävistä, joita ennen ovat hoitaneet päällystöviranhaltijat. Pelkkä pelastustoiminnan johtaminen ei riitä paloesimiehen tehtäväkentässä.</p> <p>Tutkimusaineisto muodostuu kymmenen henkilön käsityksistä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin laadullisesti ja fenomenografisesti kategorioihin.</p> <p>Käsityksissä hyvän paloesimiehen ominaisuudet lähiesimiehenä eivät eroa aikaisempien tutkimusten linjasta. Hyvän esimiehen ominaisuuksina pidetään hyviä vuorovaikutustaitoja, oikeudenmukaisuutta sekä hyvää pelisilmää, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa kokonaisuuden hallintaa ja resurssien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä.</p> <p>Paloesimiehen peruskoulutus ei anna riittävää osaamista lähiesimiehenä toimimisesta ja siinä nähtiin suurta osaamisvajetta. Paloesimiehelle ei ole tehty lähiesimiehen tehtäviä ajatellen suorituskykyvaatimuksia, ainoastaan pelastustoiminnan johtamiseen liittyviä vaatimuksia. Tulevaisuudessa tutkinnon sisältöön ja työelämän osaamisen kehittämiseen on tarvetta tehdä muutoksia, jotta voidaan vastata niihin tarpeisiin, joita paloesimiehelle lähiesimiehenä asetetaan. Tutkimuksen käsitykset edustivat hyvin pelastusalan yleistä käsitystä, jossa pääpaino ammatinsisällöstä on pelastustoimintapainotteista.</p>	
AVAINSANAT	
Lähiesimies, pelastusala, paloesimies, osaaminen, ominaisuudet, fenomenografia	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
1.2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	3
1.3	AIHEEN RAJAUS JA KÄSITTEET	3
1.3.1	Pelastustoimi	4
1.3.2	Pelastuslaitos	5
1.3.3	Varsinais-Suomen pelastuslaitos	6
2	JOHTAMINEN	11
2.1	JOHTAMINEN PELASTUSALALLA	13
2.1.1	Johtaja	19
2.1.2	Esimies	22
2.1.3	Paloesimies	24
2.1.4	Alainen	26
2.2	HYVÄN ESIMIESTYÖN TUNNUSMERKIT	26
2.3	ESIMIESTYÖ TYÖELÄMÄN JATKUVASSA MUUTOKSESSA	29
3	PELASTUSTOIMEN KOULUTUSJÄRJESTELMÄ	31
3.1	ALIPÄÄLLYSTÖTUTKINTO	32
3.2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PELASTUSALALLA	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISIA VALINTOJA	36
4.2	FENOMENOGRAFIA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	38
4.3	LAADULLISEN HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKITTAVA JOUKKO	39
4.4	AINEISTON ANALYSOINTI JA KUVAUSKATEGORIOIDEN MUODOSTAMINEN	42
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
5.1	PALOESIMIES- KAHDEN JOHTAMISTYYLIN TAITURI PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ	45
5.1.1	Pelastustoimen johtamiskulttuurin vaikutus	47
5.1.2	Keikka- ja asemapalveluksen johtaja	49
5.2	TYÖYHTEISÖNSÄ HUOMIOIVA KOSKELAMAINEN JOHTAJA	52
5.2.1	Esimiestaidot-synnynnäinen ominaisuus vai iän tuoma kokemus	53
5.2.2	Hyvä pelisilmä ja vuorovaikutustaidot	55

5.3	MAAILMA EI OLE ENÄÄ PELKKÄÄ TULIPALON SAMMUTTAMISTA	59
5.3.1	Peruskoulutuksen riittävyys	60
5.3.2	Osaamisvaje arjessa	63
5.3.3	Yhteinen vastuu osaamisen kehittämisestä	65
5.3.4	Tulevaisuus mietityttää	71
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	75
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6.2	POHDINTA	80
6.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TULOSTEN KÄYTETTÄVYYS.....	84
6.4	MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUKSET	87

LÄHTEET

LIITTEET

PALOESIMIES LÄHIESIMIEHENÄ PELASTUSTOIMESSA- HYVÄN PALOESIMIEHEN OMINAISUUDET

1 JOHDANTO

”Ja varmaan, jotenki ketä hakeutuu tavallaan esimieheks, niil on se operatiivinen työ kirkkaan mieles, et nyt must tulee superhyvä operatiivisen toimialan johtaja. Ja ne hakeutuu sinne, mut kuitenkin täst ajast, niin aika vähän me ollaan sit tuolla operatiivisel keikkapaikoil kuitenkin.” (Vastaaja 4)

Pelastuslaitosten johtamiskulttuuri on perinteisesti ollut hierarkkiseen organisaatorakenteesseen pohjautuvaa, statuskeskeistä ja pelastustoiminnan johtamiseen painottuvaa. Työajasta kuitenkin suurin osa kuluu muuhun kuin pelastustehtäviin. Näitä tehtäviä ovat kaikki asematyöskentelyssä tehtävät työt. Vuosien saatossa on henkilöstöjohtamisen vastuuta valutettu alaspäin siten, että pelastusalan alipäällystön eli paloiesimiesten vastuita ja velvollisuuksia, mukaan lukien työnantajan edustajana toimiminen, on lisätty. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet. Esimiesten on hallittava nykyistä laajemmin ja joiltain osin myös syvemmin henkilöstöhallinnon ja johtamisen eri osa-alueita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että paloiesimiehiltä edellytetään osaamista ja kykyä ottaa vastuu monista tehtävistä, joita ennen ovat hoitaneet päällystöviranhaltijat. Pelkkä pelastustoiminnan johtaminen ei riitä alipäällystön tehtäväkentässä.

Muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatioille jatkuvasti uusia haasteita mutta tarjoaa samalla myös uusia mahdollisuuksia. Toimintaympäristö on ajanut johtamisen ja esimiehen roolin uuteen murrokseen ja pakottanut organisaatiot luomaan oman toimintansa perusteet uudet vaatimukset huomioiden. Esimiehen rooli on nyky-yhteiskunnassa muuttunut kohti toiminnanohjaajaa, henkilöä, joka luo alaisilleen mahdollisuudet onnistua omassa tehtävässään. Esimiehen rooli toimia väliportaana alaisten ja organisaation johdon suuntaan ja tulkita johdon ja ylempien esimiesten näkemyksiä on korvannut ”kaikkietävän” johtajan roolin ja se on muovautunut enemmän vastuullisen työnhajaajan suuntaan. (Järvinen, 2013)

Tämä asettaa paljon vaatimuksia esimiesten osaamiselle. Paloiesimiesten tulee toisaalta osata pelastustoiminnan johtamista, jotta pelastustoimet hoituisivat mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta taas asematyöskentelyssä tulee osata johtaa siten, että henkilöstö on tyytyväistä, osaavaa ja motivoitunutta. (Suosalo 2014, 19.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälaisia käsityksiä pelastuslaitoksen palveluksessa olevilla henkilöillä on paloiesimiehen toiminnasta lähiesimiehenä. Tutkimustulosten avulla esimiestyössä olevien henkilöiden osaamista voidaan kehittää pelastustoimen organisaation tarpeiden mukaiseksi ja samalla saadaan esille osaamistarpeita koulutusjärjestelmän kehittämisen tueksi.

Tutkimus jakautuu kahteen erilliseen kokonaisuuteen. Tutkimuksen ensimmäinen osa on teoreettinen tarkastelu, jossa tarkastellaan pelastustoimen järjestelmää, johtamista, esimiestyötä ja koulutusjärjestelmää paloiesimiehen osalta sekä niihin liittyvien käsitteiden ja ilmiöiden perusteita. Toisessa osassa tarkastellaan paloiesimiehen ominaisuuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä sekä paloiesimiehen osaamista pelastuslaitosten henkilöstön käsityksien pohjalta.

Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- **Minkälainen lähiesimies paloiesimies on?**

Päätutkimuskysymyksestä on helposti muodostettavissa seuraavat alatutkimuskysymykset:

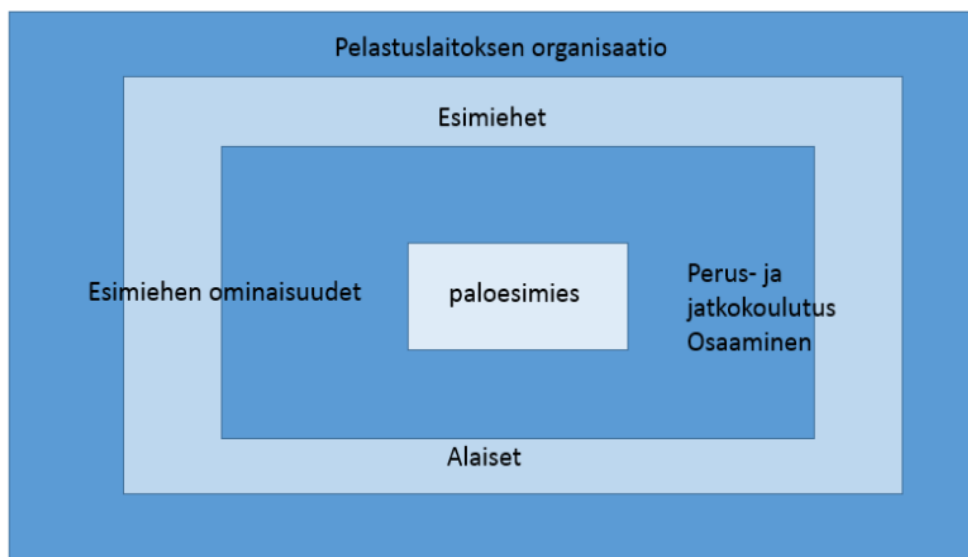
- **Mitä ominaisuuksia paloiesimiehellä on lähiesimiestyössä?**
- **Onko paloiesimiehen osaaminen hyvällä tasolla lähiesimiestyössä?**
- **Mitä osaamisen kehittämistä lähiesimiestyössä paloiesimies tarvitsee tulevaisuudessa?**

Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella selvitetään paloiesimiehen ominaisuudet ja osaaminen lähiesimiestyössä. Päätutkimus- ja alatutkimuskysymyksiä tuetaan ja avataan tutkimukseen liittyen tehtyjen teemahaastattelujen kautta.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys rakentuu pelastuslaitoksen organisaatiossa olevaan paloesimieheen, joka on organisaatiotasolla alin esimiestaso, joka toimii työnantajan edustajana. Paloesimies on asiakasrajapinnassa suoraan ulkoisiin asiakkaisiin, mutta myös sisäisiin asiakkaisiin. Ulkoisilla asiakkailla tarkoitetaan henkilöitä, jotka tarvitsevat kiireellistä apua tai neuvontaa ja valistusta. Sisäisillä asiakkailla viitataan paloesimiehen alaisuudessa toimiviin henkilöihin. Työtehtävien osalta paloesimies johtaa pelastustoimintaa pelastusyksikön johtajana sekä asemapalvelusta, jossa tehdään hallinnollista työtä ja valmistautumista onnettomuustehtävien hoitamiseen harjoitusten muodossa.

Paloesimiehen osaaminen on hyvällä tasolla pelastustoiminnan johtamisen osalta. Tätä tukee peruskoulutus ja työelämässä työvuoroharjoitusten kautta tapahtuva jatkuva osaamisen kehittäminen. Lähiesimiestoimintaan ei ole panostettu peruskoulutuksessa eikä työelämässä. Tutkimuksen viitekehysten keskiössä on paloesimies, jonka toimintaan vaikuttavat peruskoulutus ja osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Myös pelastuslaitoksen organisaatio ja johtamismalli vaikuttavat paloesimiehen toimintaan.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.3 Aiheen rajaus ja käsitteet

Tutkimuksessa keskitytään paloesimiehen ominaisuuksiin lähiesimiehenä asemapalveluksessa sekä siihen, mitä osaamista paloesimiesten pitää kehittää, jotta paloesimies voi vastata yhä pa-

remmin toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Tutkimuksessa ei oteta kantaa pelastustoiminnan johtamiseen vaikka se tuleekin esille hyvin vahvasti.

Osaamisen kehittämällä on suora yhteys työn tuloksellisuuteen ja työn hallintaan. Henkilöstön osaamista kehittämällä varmistetaan laadukkaat palvelut ja pelastustoimen jatkuva uudistuminen (Risikko, 2017). Tutkimustulosten avulla esimiestyössä olevien henkilöiden osaamista voidaan kehittää pelastustoimen organisaation ja työelämän tarpeiden mukaiseksi.

Tutkimuksessa keskeiset käsitteet ovat pelastustoimi, pelastuslaitos ja paloiesimies. Tutkimuksessa keskitytään vielä nykyiseen järjestelmään, koska tutkimuksen tässä vaiheessa ei tiedetä vielä valtakunnallisen sote- ja maakuntauudistuksen tuomaa tuottajamallia.¹

1.3.1 Pelastustoimi

Suomessa valtioneuvosto ohjaa pelastustointia hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla. Valtioneuvosto päättää maan jakamisesta pelastustoimen alueisiin ja vahvistetun aluejaon muuttamisesta.

”Sisäministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo pelastustointia ja sen palvelujen saata- vuutta ja tasoa, huolehtii pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä, yhteen sovittaa eri ministeriöiden ja toimialojen toimintaa pelastus- toimessa ja sen kehittämisessä sekä huolehtii muista sisäasiainministeriölle tässä laissa säädettyistä tehtävistä.

Aluehallintovirasto valvoo pelastustointia sekä pelastustoimen palvelujen saata- vuutta ja tasoa toimialueellaan. Aluehallintovirasto tukee lisäksi sisäasiainmi- nisteriötä 1 momentissa säädettyissä tehtävissä sekä huolehtii muista aluehallin- tovirastolle tässä laissa säädettyistä tehtävistä.”(Pelastuslaki 379/2011, 23§.)

Sisäministeriön tehtävänä valtioneuvoston asetuksen pelastustoimesta (407/2011) 4 §:n mu- kaan on sen lisäksi mitä pelastuslaissa säädetään:

1. pelastustoimen yleisestä kehittämisestä ja valtakunnallisesta strategisesta suunnittelusta;

¹ Uudistus tarkoittaa pelastustoimen osalta seuraavaa: Hallitus päätti neuvottelussaan 5.7.2017 jatkaa sote- ja maakuntauudistusta siten, että uudistus tulee voimaan 1.1.2020 alkaen. Pelastustoimen uudistushanke etenee sote- ja maakuntauudistuksen aikataulua seuraten, joten näin ollen myös pelastustoimen uudistus tulee voimaan saman- aikaisesti. Pelastustoimen uudistus toteutetaan aikaisemmin päätetyn mukaisesti osana sote- ja maakuntauudistus- ta. Pelastustoimen järjestämisestä vastaavat jatkossa 18 maakuntaa, joilla on oma Pelastuslaitos. (Sisäministeriö 2017)

2. pelastustoiminnan valtakunnallisen johtamisvalmiuden ylläpitämisestä;

3. pelastustoimen valtakunnallisesta suunnittelusta poikkeusolojen ja muiden häiriötilanteiden varalta sekä muusta toimialan varautumisesta;

”Kunnat vastaavat pelastustoimesta yhteistoiminnassa pelastustoimen alueilla (alueen pelastustoimi) siten kuin tässä laissa jäljempänä tarkemmin säädetään” (Pelastuslaki 379/2011, 23§).

Tällä hetkellä Suomessa on 22 kuntien yhteisesti ylläpitämää pelastuslaitosta, jotka hoitavat pelastustoimen tehtävät alueellaan.

1.3.2 Pelastuslaitos

Suomessa on valtioneuvoston päätöksen mukaisesti 22 pelastuslaitosta. Vaikka sisäministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo pelastustointia ja sen palvelujen saatavuutta sekä tasoa, on Suomessa organisaatorakenteeltaan 22 erilaista pelastuslaitosta. Organisaatiot ovat muuttuneet huomattavasti alueellisen pelastustoimen muutoksen alusta (muutosvuosi 2004), koska henkilöstörakenteiden on ollut pakko sopeutua muutokseen (vrt. tehokkuus ja taloudellisuus). Vuoden 2004 alussa pelastuslaitokset aloittivat ns. vanhoilla työntekijöillä.

Eläköitymisen ja tehostamisen myötä organisaatiot ovat kehittyneet nykyiseen muotoonsa. Tässä tutkimuksessa käytetään esimerkkinä Varsinais-Suomen pelastuslaitosta, joka on viiden suurimman pelastuslaitoksen joukossa Suomessa.

1. Helsinki
2. Länsi-Uusimaa
3. Keski-Uusimaa
4. Itä-Uusimaa
5. Varsinais-Suomi
6. Kanta-Häme
7. Päijät-Häme
8. Kymenlaakso
9. Etelä-Karjala
10. Etelä-Savo
11. Keski-Suomi
12. Pirkanmaa
13. Satakunta
14. Etelä-Pohjanmaa
15. Pohjanmaa
16. Keski-Pohjanmaa ja Pietarsaari
17. Pohjois-Savo
18. Pohjois-Karjala
19. Jämsälaakso
20. Kainuu
21. Oulu-Koillismaa
22. Lappi



Kuva. 2. Pelastustoimen alueet Suomessa

Alueen pelastustoimi voi käyttää pelastustoiminnassa apunaan vapaaehtoista palokuntaa, laitospalokuntaa, teollisuus- ja sotilaspalokuntaa (sopimuspalokunnat) tai muuta pelastusalaalla toimivaa yhteisöä sen mukaan kuin niiden kanssa sovitaan (Pelastuslaki 379/2011). Pelastuslaki määrittelee alueen pelastuslaitoksen tehtävät.

Pelastuslain (379/2011) 27§:n mukaan pelastuslaitoksen tulee huolehtia alueellaan:

”1. pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, valistuksesta ja neuvonnasta, jonka tavoitteena on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäiseminen ja varautuminen onnettomuuksien torjuntaan sekä asianmukainen toiminta onnettomuus- ja vaaratilanteissa ja onnettomuuksien seurausten rajoittamisessa.

2. pelastustoimen valvontatehtävistä.

3. väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteessa sekä siihen tarvittavasta hälytysjärjestelmästä.

4. pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä.

Edellä säädetyn lisäksi pelastuslaitos:

1. voi suorittaa ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä, jos ensihoitopalvelun järjestämisestä yhteistoiminnassa alueen pelastustoimen ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kesken on sovittu terveydenhuoltolain (1326/2010) 39 §:n 2 momentin perusteella.

2. tukee pelastustoimen alueeseen kuuluvan kunnan valmiussuunnittelua, jos siitä on kunnan kanssa sovittu.

3. huolehtii öljyntorjunnasta ja muistakin muussa laissa alueen pelastustoimelle säädettyistä tehtävistä. ”(Pelastuslaki 379/2011.)

1.3.3 Varsinais-Suomen pelastuslaitos

Varsinais-Suomen Pelastuslaitos vastaa pelastustoimesta 27 kunnan alueella. Pelastuslaitoksen toiminta-alue on Varsinais-Suomen maakunta. Alueen pinta-ala on yhteensä 20 570 km², mistä maa-aluetta 10 660 km² ja muu osa 9 876 km² vesialuetta.

Alueen asukasmäärä oli 31.12.2014 472 725, joista 88,9 % suomenkielisiä, 5,7 % ruotsinkielisiä ja 5,8 % muita kieliä äidinkielenään puhuvia. Ulkomaan kansalaisia alueella asuu 18 161 henkilöä. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2017, 8.)

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen visio on olla kehittyvä alansa valtakunnallinen suunnan näyttäjä ja laadukkaiden pelastus-, turvallisuus- ja ensihoitopalveluiden tuottaja. Pelastuslaitoksen arvojen mukaisesti palveluja tuotetaan Varsinais-Suomessa ammattitaitoisesti, tasapuolisesti ja nopeasti kaikkina vuorokauden aikoina. Ympäri vuorokauden palvelevia paloasemia alueella on yhdeksän ja virka-ajan puitteissa (8-16) olevia paloasemia on kolme. Paloasemia on yhteensä 83 ja alueella toimii 66 sopimuspalokuntaa. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2017, 8.)

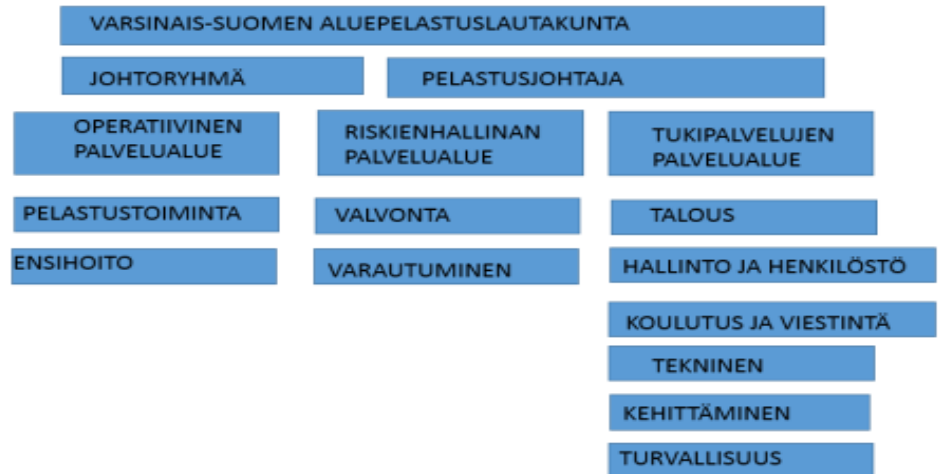
Pelastuslaitoksen perustehtäviin kuuluvat ihmisten, omaisuuden, eläimien ja ympäristön pelastaminen ja suojaaminen sekä onnettomuuksien ennaltaehkäisy ja turvallisuuskulttuurin edistäminen (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2017, 8).

Varsinais-Suomen kunnat vastaavat Varsinais-Suomen alueen pelastustoimen järjestämisestä ja Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ylimpänä päättävänä monijäsenisenä toimielimenä toimii aluepelastuslautakunta. Pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2017, 8).

Pelastuslaitoksen toiminta on jaettu kolmeen pelastuspäällikön johtamaan palvelualueeseen:

- **riskienhallinnan palvelualue**, johon kuuluvat valvonta sekä varautumisen palveluyksiköt.
- **operatiivinen palvelualue**, johon kuuluvat pelastustoiminta sekä ensihoidon palveluyksiköt.
- **tukipalveluiden palvelualue**, johon kuuluvat talouden, koulutuksen ja viestinnän, hallinnon, henkilöstön, teknisen, sisäisen turvallisuuden sekä kehittämisen palveluyksiköt. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2017, 9.)

VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOS

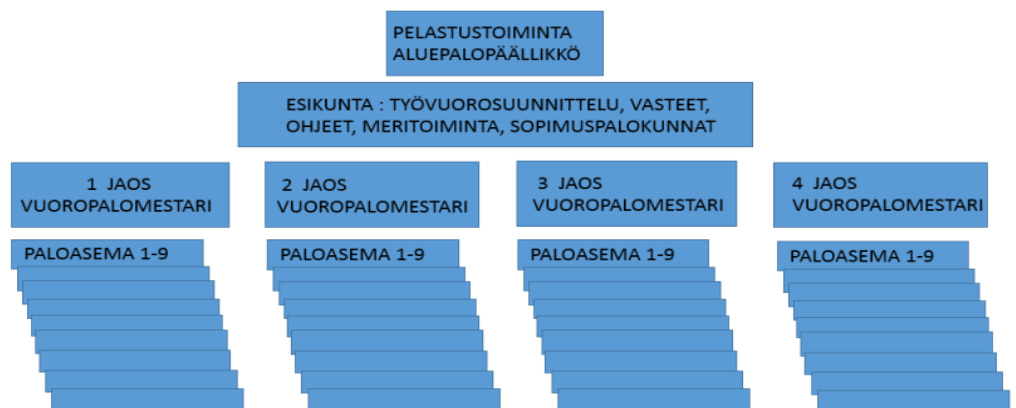


Kuva 3. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen organisaatio vuonna 2017.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen pelastustoiminnan palveluyksikkö (pelastustoiminta)

Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella pelastustoiminnan palveluyksikössä on yhdeksän paloasemaa, jotka palvelevat ympäri vuorokauden. Työvuoroja eli jaoksia on neljä ja jokaisessa työvuorossa paloasemilla on yhdeksän paloesimiestä, eli Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella on paloesimiehiä yhteensä 36. Jaosta johtaa vuoropalomestari, jonka tehtävänä on suunnitella maakunnalliset työvuoron työvuorolistat, hoitaa oman jaoksensa henkilöstön henkilöstöhallinnolliset asiat sekä toimia pelastustoiminnan johtajana vuorollaan onnettomuustehtävissä. Vuoropalomestareiden suoranaiset alaiset ovat paloesimiehet.

PELASTUSTOIMINNAN PALVELUYKSIKÖ



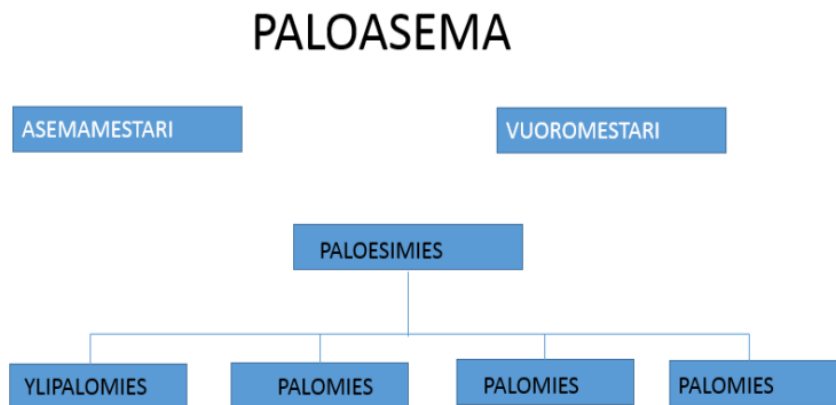
Kuva 4. Pelastustoiminnan palveluyksikkö.

Paloasema

Paloasemat on sijoitettu paloasemasuunnitelman mukaisesti lähelle riskialueita, jolloin tavoitettavuus on mahdollisimman hyvä. Kaikilla paloasemilla on normaali pelastussukellusvalmius savu- ja kemikaalisukelluksen, kaluston ja henkilöstön osaamisen osalta. Paloasemilla voi olla oma erikoistumistehtävänsä alueen riskien mukaan, esimerkiksi vesisukellus-, korkeanpaikantyöskentely-, tai öljyntorjuntatoimintaa. Henkilöstö jaetaan asemille asemien palveluntuotannon ja osaamisen mukaan.

Paloasemalla on sijoitettuna asemasta riippuen paloesimies ja ylipalomies sekä kolmesta viiteen palomiestä, joiden tehtävä on suorittaa pelastustoiminnan tehtäviä.

Asemien johtaminen tapahtuu arkisin virka-ajan puitteissa asemamestarin toimesta. Asemamestari vastaa aseman toiminnoista ja toimii yhdyshenkilönä organisaatiossa sekä aseman alueen sopimuspalokuntiin ja kuntiin. Paloesimies vastaa aseman toiminnoista virka-ajan ulkopuolella sekä viikonloppuisin ja pyhäaikoina. Operatiivisten tehtävien² sekä oman jaoksen henkilöstön kokonaisuudesta vastaa vuoropalomestari, jonka sijoitus on usein pelastuslaitoksen keskuspaloasemalla.



Kuva 5. Paloasemataso

² Operatiivinen tehtävä tässä tarkoittaa pelastustoiminnan onnettomuustehtäviä, joihin hälytetään Pelastuslaitoksen yksiköitä. Vuoropalomestari toimii pelastustoiminnan johtajana onnettomuustyypeissä, joissa on enemmän kuin kaksi pelastusyksikköä toiminnassa. Vuoropalomestari on myös pelastusviranomainen sopimuspalokunnan yksiköiden hoitaessa onnettomuustehtäviä.

Paloesimies

Paloesimies kuuluu pelastuslaitoksen alipäällystöön ja johtaa paloasemalla työskenteleviä palomiehiä. Paloesimies on palomiesten työnjohtaja, toimii yksikön esimiehenä ja johtajana onnettomuustilanteessa sekä johtaa asemapalvelua käytännön tasolla. Hän johtaa ja organisoii käytännön työtä ja jakaa käskyjä palomiehille ja tarvittaessa muille viranomaisille, kunnes päivystävä päällystöviranhaltija saapuu ja ottaa johtovastuun.

Hyvä työilmapiiri ja henkilöstön motivoituneisuus ovat paloesimiehen vastuulla. Paloesimiehen työ on vuorotyötä, jossa palomiesten lailla työskennellään yksi vuorokausi ja ollaan sen jälkeen kolme vuorokautta vapaalla.

2 JOHTAMINEN

”Johtaminen on kuin shakkipeli. Shakin säännöt ja strategian voi jokainen opetella kirjasta, mutta pelaajaa sinusta ei tule ennekuin olet pelannut -paljon!” (Kukkola 2011,43).

Johtamista on määritelty lukuisilla eri tavoilla ajansaatossa. Jotkut toteavat, että voi olla jopa turhaa määritellä johtamista, koska jokainenhan osaa kertoa, mitä johtaminen on. Johtaminenhan on sitä, että johtaja päättää ja sanoo mitä tehdään ja miten kulloinkin toimitaan. Se miten asiat tehdään tai miten ne sanotaan, voi tehdä monella eri tyylillä tai sävyllä. Käskeminen, määrääminen, tiedottaminen, toteaminen, ehdottaminen, pyytäminen, toivominen, vetoaminen, neuvottelemine, keskusteleminen tai jopa vihjaaminen ovat kaikki johtamisessa käytettäviä vaihtoehtoja, joilla johtaja voi alaisiaan johtaa. (Kostamo 2004, 15.)

Johtamisen voidaan sanoa olevan kokonaisuus, johon kuuluu tahtoa ja päätöksentekoa, tietoa ja intuitiota, ristiriitojen järjestelyä, strategian luomista, organisointia, erityisesti omaa tapaa johtaa ja muutosjohtamista – *”Kaikki johtaminen on muutosjohtamista”* (Hiltunen, 2011, 32–70).

”The art of getting things done through people” (Mary Parker Follett 1868–1933) , määrittelee johtamisen toiminnaksi, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtaminen tapahtuu siis aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Seeckin (2008) mukaan johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan tehokkaasti tietyn tavoitteen saamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eritavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtamisen voidaan nähdä olevan eräänlainen prosessi tai ryhmä prosesseja ihmisten johtamiseen. Sen voidaan nähdä olevan myös joukko menetelmiä ja sopivia työkaluja. Se on myös viitekehys. Johtamisen viitekehys muodostaa paradigman, jonka läpi johtamista voidaan tulkitella. (Sydänmaanlakka 2009, 16.)

Johtamisen paradigmat

Johtamisen paradigmat ovat läpi vuosien kestäviä malleja, joiden avulla johtamisen ja organisaation tehtäviä ja merkitystä selitetään. Paradigmat vaikuttavat siihen, miten johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys ymmärretään. Paradigmojen tarkoituksena on selventää toiminnan muutoksia ajansaatossa. Historiallisessa kehyksessä johtamisen paradigmat ovat tarjonneet vastauksen johonkin yhteiskunnan perimmäiseen ongelmaan, jotka ovat ilmenneet yhteiskunnan, taloudellisen rakenteen tai kansainvälisten voimien mukanaan tuomiin muutoksiin. (Seeck 2008,33–38.)

Seeckin (2008) mukaan on neljä historiallista vakiintunutta johtamisparadigmaa, jotka ovat vaikuttaneet johtamiseen. Niitä ovat Tieteellinen liikkeenjohto 1900–1923 ja 1910–1960, ihmissuhdekoulukunta 1923–1955 ja 1940–1960, rakenneteoriat/strateginen johtaminen 1955- ja 1960- sekä kulttuuriteoriat 1980- ja 1990-.

Seeckin (2008) mukaan eri paradigmat ilmenevät eri tavoin, erilaisina ideologisina ja teknisinä ratkaisuin. Paradigmat noudattavat kaavaa, jossa havaittu ongelma pyritään ymmärtämään, siihen haetaan rationaalista ratkaisua samalla puntaroiden työntekijää ja työmarkkinoiden konfliktitilanteita. Guillen (1994) tarkastelee paradigman teknisiä ominaispiirteitä, jotka taas ovat työtehtävien jako, työprosessin organisoiminen, työntekijöiden valitseminen, valtarakenteet työpaikalla sekä palkitsemisen ja kannustamisen tavat. Paradigmoilla on sama tavoite eli tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantuminen, mutta niiden käyttämät keinot ovat erilaisia, koska ne käsittelevät taustalla olevan ongelman eri tavoin. (Seeck 2008, Guillen 1994a, 7-8 mukaan.)

Tieteellinen liikkeenjohto tehosti toimintaa rationalisoimalla työtä ja laittoi kuriin tuhlausta ja epäjärjestyttä. Ihmissuhdekoulukunta ajatteli, että mitä humanisempi työyhteisö on, sitä vähemmän on konflikteja. Ihmissuhdekoulukunta näkemyksen mukaan humanisuus vähentää konflikteja. Työntekijää vahvistamalla työmoraalia, vähentämällä työn monotoonisuutta ja tarttumalla vaihtuvuuden ja poissaolojen perimmäisiin syihin. Rakenneteoriat muokkasivat rakenteita ja olemalla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kulttuuriteoriat yrittivät sitouttaa ammatillistunutta henkilöstöä yrityksen päämääriin. Innovaatioteoriat tarjoavat jatkuvaa uusiutumista. Kaikilla edellä mainituilla koulukunnilla oli tavoitteena parantaa tulosta, mutta tehdä sitä eri keinoin. (Seeck, 2008,31–32.)

2.1 Johtaminen pelastusalalla

Pelastustoimen johtamiskulttuuri on perinteisesti painottunut tilannejohtamiseen eli operatiiviseen johtamiseen. Työajasta kuitenkin suurin osa kuluu muuhun kuin pelastustehtäviin. Näitä tehtäviä ovat kaikki asematyöskentelyssä tehtävät työt. Tämä asettaa paljon vaatimuksia esimiesten osaamiselle johtajana. Esimiesten tulee osata pelastustoiminnan johtamista, jotta pelastustoimet hoituisivat mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Asematyöskentelyssä tulee osata johtaa siten, että henkilöstö on tyytyväistä, osaavaa ja motivoitunutta. (Suosalo 2014, 19.)

Asemapalvelun johtamiseen vaikuttaa pelastusalalla hyvin vahvasti organisaationkulttuuri, joka on muotoutunut pelastustoimessa ajan saatossa. Siksi tutkija on halunnut liittää myös organisaation kulttuurin osaksi johtamista, koska se kertoo pelastustoimen johtamisesta hyvin paljon.

Scheinin (1991) mukaan kulttuuria tulisi tarkastella jonkin itsenäiseksi määritellyn ja vakiintuneen sosiaalisen yksikön omaisuutena. Ryhmän ratkaistessa ulkoisia ja sisäisiä ongelmiaan, muodostuu yhteisiä ja tärkeitä kokemuksia. Siinä tapauksessa voidaan olettaa, että yhteiset kokemukset ovat muovanneet ryhmälle käsityksen ympäröivästä maailmasta ja sen, miten ryhmä siihen sijoittuu. Kun yhteisiä kokemuksia on toistuvasti, ne johtavat yhteiseen näkemykseen. Yhteinen näkemys jatkuessaan pitkään, muuttuu itsestäänselvyydeksi ja siirtyy tiedostamattomalle tasolle. Näin voidaan todeta, että kulttuuri on ryhmäkokemuksen opittua tulosta. (Schein 1991, Liljamon ja Miettisen mukaan 1987.)

Engeström kuvaa teoksessaan ”Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä” Aleksis Kiven Jukolan veljesten oppimiskokemuksia asettaen niille teoreettiset taustat. Termillä kaksoissidos Engeström kuvaa organisaation herättävää kriisiä. Kaksoissidos - termillä tässä tarkoitetaan työyhteisössä ratkaisemattomia ongelmia ja epäonnistumisia, joista ei pääse yli nähtävissä olevilla ratkaisukeinoilla. (Jaakkola 2008, Engeströmin 2004, 90 mukaan.) Jaakkola vertaa pro gradu tutkielmassaan ”Pelastustoimen organisaatiokulttuuri” myös pelastustoimen kulttuuria Jukolan veljeksiin. Jaakkolan mukaan vahva maskuliinisuus, käytännönläheisyys ja vähäinen teoreettinen ajattelu näyttävät selvästi olevan leimallista molemmille. Jaakkola on käyttänyt pelastustoimen organisaatiokulttuurista termiä kaksoissidos.

Mankkinen toteaa väitöskirjassaan ”Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana”, että pelastuslaitokset, paloasemat ja palomiehet määrittyvät ikään kuin irrallisiksi muusta yhteiskunnasta (Mankkinen 2011, 123).

Pelastustoimessa on vahva organisaationkulttuuri, joka tarkoittaa sitä, että suurin osa organisaation jäsenistä omaa saman ajatusmaailman ja arvostaa samoja asioita (Soila 2016, 16). Alalle hakeutuu saman tyyppisiä ihmisiä, joiden arvomaailma on hyvin samankaltainen. Alan oppilaitos, pelastusopisto tuottaa ”samasta opintoputkesta samanlaisen arvomaailman omaavia henkilöitä”. Pelastustoimen vahvalla organisaatiokulttuurilla on hyvät ja huonot puolensa. Samalla arvomaailmalla olevien henkilöiden yhteenkuuluvuuden tunne on suuri, mutta alan ulkopuolelta tulevat henkilöt voivat helposti kokea ulkopuolisuuden tunnetta. (Soila 2016)

Vahva organisaatiokulttuuri voi myös aiheuttaa vahvaa muutosvastarintaa (Judge, & Robbins, 2013, 548–549). Jokaisella pelastuslaitoksella on omanlaisensa kulttuuri, jossa pääkohdat ovat samalaisia, mutta vaihtelua alueittain on kuitenkin paljon. Tähän vaikuttaa mm. pelastuslaitosten koko ja henkilömäärä. Pelastuslaitosten kulttuurit ympäri maailmaa jakavat saman arvomaailman, joka perustuu veljeydelle ja kaverin auttamiselle. Palomiehet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta jopa maasta toiseen. (Mankkinen 2002, 97.)

Henkilöstöjohtaminen

Mensala on tutkinut vuonna 2013 pro gradu tutkielmassaan pelastuslaitosten johtamista neljässä eri pelastuslaitoksessa. Hänen mukaansa pelastuslaitokset ovat organisaatorakenteiltaan ja toimintamalleiltaan hierarkkisia. Organisaatiossa tämä näkyy ennalta määritellyinä käskysuhteina (linja-organisaatio). Pelastuslaitosten pysyvät käskysuhteet perustuvat henkilön esimiesasemaan organisaatiossa. Mensalan tutkimuksen pelastuslaitoksissa organisaatio koetaan jäykäksi ja hierarkkiseksi, jonka johdosta yksilön mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä koetaan heikoksi. Toisaalta lähiesimiehen ja alaisen suhteet koettiin hyviksi ja toimiviksi. Esimiehiltä saatu tuki ja kannustus oli hyvää. Yksilöille oma tehtäväkuva oli selkeä ja he tiesivät mitä heiltä työssä odotetaan. (Mensala 2013 104 ja 110.)

Haapanen on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulututkintonsa opinnäytetyössä Ongelmallanteiden prosessointia pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Haapanen tutki palomestareiden ja alipäällystön (paloesimiesten) näkemyksiä henkilöjohtamiseen liittyvistä ongelma- ja häiriöti-

lanteista sekä niiden mahdollisista perussyistä ja näiden tilanteiden prosessoinnista esimiestyössä. Haapasen mukaan henkilöstöjohtamisen tasoa on ajoittain kritisoitu huonoksi julkisuudessa ja hän nostaa sen tutkimuksen yhdeksi kohdaksi. Tutkimuksen mukaan näissä ulostuloissa on ollut havaittavissa henkilöstön pahaa oloa tai työilmapiiriongelmiä, jotka Haapasen tulkinnan mukaan ovat johtuneet huonosta ihmisten johtamisesta. Pelastuslaitoksissa onnettomuuspaikoilla käytettävä autoritäärinen johtamistapa ei sovi asemapalvelukseen päivittäisjohtamisessa. Haapasen mukaan päivittäisjohtamisessa tulisi osata johtaa ihmisiä ja asioita, mutta erityisesti tulisi osata johtaa ihmisiä. Johtopäätöksenä Haapanen toteaa, ettei pelastuslaitosten johtaminen ja esimiestyö ole surkeaa, mutta siinä on kuitenkin kehitettävää koko organisaation osalta. Suurin osa työpaikkojen pahoinvoinnista voitaisiin Haapasen mukaan estää vähentämällä ongelma- ja häiriötilanteita pelastuslaitoksilla. Näin työilmapiiri ja työhyvinvointikin varmasti parantuisi. (Haapanen 2011,86.)

Halonen on tutkinut palopäällystön koulutusohjelman opinnäytetyössään pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtamisen työtehtäviä ja valmiuksia niihin sekä käsitellyt pelastus-toimen henkilöstöjohtamista näihin liittyen. Halosen mukaan henkilöstöjohtamista ja sen roolia tulee painottaa, mikäli halutaan varmistaa pelastustoimen strategian mukaiset tavoitteet. Halosen mukaan pelastuslaitosten suurimman työntekijäryhmän eli palomiesten hyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation merkityksellä on vaikutusta koko pelastustoimen palvelukokonaisuudelle. Tulevaisuuden johtamisessa näiden asioiden huomioiminen tulee korostumaan entisestään yhä monipuolistuvassa toimintaympäristössä. (Halonen 2009, 57.)

Kaukonen on tutkinut pelastusalan päällystön ja alipäällystön koulutuksen vaikuttavuutta. Tutkimuksen yhtenä osana oli pelastuslaitosten näkemys koulutuksen vaikuttavuuteen. Pelastuslaitosten osuudessa todettiin, koulutuksen antavan edellytykset toimia pelastusalan päällystön- ja alipäällystätehtävissä, mutta antavan puutteelliset valmiudet sekä työyhteisön sisäiseen kehittämiseen että pelastuslaitoksen palvelutuotannon tehostamiseen. Yhtenä merkittävänä puutteena tutkinon suorittaneiden valmiuksissa pidettiin esimiesasemaan liittyvän vastuun ja työnantajan edustajuuden heikkoa sisäistämistä. (Kaukonen 2015)

Pelastusalalla henkilöstöjohtamiseen ei ole tarvinnut aiemmin juurikaan puuttua, koska organisaation oma kulttuuri on luonut johtamismallin pelkästään operatiivisen johtamisen pohjalta. Karkeasti voidaan sanoa, että esimies johtajana on yksi porukasta, jolla on viran tuomamuodollinen johtajuus ryhmässä.

”Porukalla hoidettiin asia kuntoon ja kyllä jokainen siinä tietää mitä kuuluu tehdä, onhan sitä harjoiteltu työvuoron harjoituksissa monta kertaa.”

Hyvä henkilöstöjohtaminen on ajattelua ja toimintaa. Se varmistaa, että organisaatiosta löytyy oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa ei välttämättä enää riitä tieto määrällisesti kuka ja kuinka paljon henkilöitä on töissä vaan nykyisin tarvitaan tietoa, mitä ja millä osaamisella meillä on henkilöitä töissä. Organisaatiossa on helppoa puhua töissä olevista ihmisistä numeroina henkilöstömääränä asemilla tai työvuorojen jaoksissa. Sairaspoissaolot ja työtaturmat, pakollisten harjoitusten -ja valistusten toteutumisen määrä ovat tärkeitä perustietoja tilastoissa ja antaa vastauksen, kuka ja kuinka paljon. Sen sijaan se, mitä osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta löytyy ja millä asenteella ja motivaatiolla tehdään töitä vastaa siihen että mitä meillä on töissä. (Niutanen & Lillkäl 2010, 151–152.)

Tämä haastaa pelastustoimenkin miettimään osaamis- ja kokemusvajeen täyttämistä sopeutuessaan toimintaympäristön muutoksiin. Talous ja tehokkuuden esiin nostaminen ei mahdollista enää niin sanottuja ”tyhjiä haalareita” vaan jokaisen työpisteessä tai yksikössä on osattava tehdä oma osuutensa, jotta lopputulos on halutun mukainen.

Tilannejohtaminen

Pelastusalalla em. malli voidaan jaotella selvästi asema ja hälytystoiminnan johtamiseen. Asemalla ollessaan esimies pyrkii kannustamaan, neuvomaan ja auttamaan alaisiaan tehtävien hoidossa. Johtamistyyli noudattelee tyyliä, jossa johtajalla on korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys. Tämä tyyli on Hersey'n ja Blanchardin (1990) mukaan tehokkain johtamistyyli, sillä siinä asioiden ja ihmisten johtaminen yhdistyy kokonaisvaltaiseksi ja toisiaan täydentäviksi johtamistoiminnoiksi.

Hälytystoiminnassa johtamistyyli muuttuu selkeästi määräävämmäksi, jolloin tehtäväkeskeisyys on avainasemassa ja ihmiskeskeisyys jää huomattavasi vähemmälle. Tällöin esimies käyttää hyväkseen alaistensa valmiustasoa ja jo opittuja ja harjoiteltuja asioita päästäkseen parhaaseen lopputulokseen heidän kanssaan. Määräävät johtamisotteet ovat välttämättömyys operatiivisen toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi. Hälytystilanteissa alaiset haluavat selkeää ja määräävää johtamista. Tilannejohtamisen mukainen esimiehen päättäväisyys, suora ja lyhyt viestintä ja vastuunottaminen ovat ainoita keinoja tehokkaan ja turvallisen toiminnan hoitamisessa, ohjaamisessa ja valvonnassa. (Ruotsalainen 2015, 44.)

Tunnetuimpia tilannejohtamisen malleja ovat Herseyn ja Blanchardin (1990) luomat mallit. Herseyn ja Blanchardin mukaan tilannejohtaminen perustuu eri tekijöiden vuorovaikutukseen. Tekijät ovat:

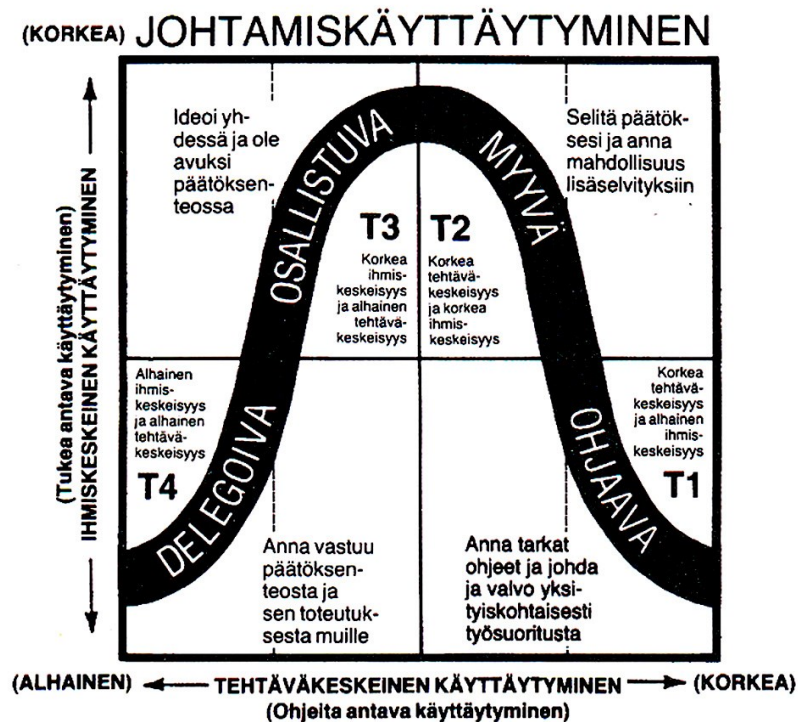
- ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä eli tehtäväkeskeinen käyttäytyminen esimiehen taholta.
- esimiehen aikaansaama sosioemotionaalinen tuki eli ihmiskeskeinen käyttäytymisen määrä.
- valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tehtävää tai toimintoa.

Tilannejohtamisen määritelmä on kehitetty auttamaan ihmisiä heidän pyrkimyksessään toteuttaa johtajuutta riippumatta heidän roolistaan, jotta päivittäinen vuorovaikutus ihmisten välillä olisi tehokkaampaa. Johtajille se toi ymmärtämystä entistä parempaan ja tehokkaampaan johtamistyyliin sekä parempaa ymmärrystä heidän ja alaistensa välille.

Tilannemuuttajat ovat kaikki tärkeitä, mutta tilannejohtamisessa päähuomio keskittyy esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaiseen. Sandfordin(1950) mukaan alaiset ovat avaintekijöitä kaikissa johtamistapahtumissa.

”Alaiset ovat missä tahansa tilanteessa olennaisen tärkeitä eikä pelkästään sen takia, että he yksittäisinä ihmisinä joko hyväksyvät tai torjuvat esimiehen, vaan koska he ryhmänä itseasiassa määrittävät, millainen henkilökohtainen valta esimiehellä voi olla” (Hersey & Blanchard 1990, Sandfordin 1950 mukaan)

Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan tilannejohtamisessa ei ole yhtä ja ainoa oikeaa vaikuttamistapaa ihmisiin. Esimiehen pitää huomioida alaisen valmiustaso ja soveltaa sen mukaan millaista johtamistyyliä hän voi käyttää.



KORKEA	KESKITASOINEN	ALHAINEN
V4	V3	V2
<ul style="list-style-type: none"> • kykenevä • halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> • kykenevä • haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> • kykenemätön • halukas tai itseensä luottava
ALAISEN PÄÄTÖS JA ITSEOHJAUS		ESIMIEHEN PÄÄTÖS JA OHJEET

Kuva 6. Herseyn ja Blanchardin (1990) mallin johtamiskäyttäytymisen tyylit sekä alaisten tehtäväkohtainen valmius.

Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan johtamiskäyttäytymisen kokonaisuus rakentuu kahdesta ulottuvuudesta: huomiosta tehtävään ja huomiosta ihmisiin. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen tarkoittaa sitä, missä esimies määrittelee velvollisuudet ja tehtävät. Käyttäytymiseen kuuluu määrääminen, mitä tehdään, missä tehdään, kuinka tehdään ja kuka tekee.

Ihmiskeikeinen käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että esimies kommunikoi kahdensuuntaista viestintää. Käyttäytymiseen kuuluu kuunteleminen, tuen antaminen ja auttaminen.

Tehtävä ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen ovat erillisiä ja toisistaan poikkeavia ulottuvuuksia. Neliössä neljä ruutua kuvaavat perusjohtamistyyliä, joita esimies johtamisessa käyttää. (Kuva 6). Nämä johtamistyyliä ovat: 1) korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys, 2) korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, 3) korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys ja 4) alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys. Johtamistapojen arvioitaessa on tullut selväksi, että yhdellä ainoalla johtamistyyllillä johtaminen ei ole tehokasta johtamista. Hyvä johtaja käyttää eri johtamistyyliä eritilanteissa hyödyntääkseen alaisensa ominaisuuksia tilanteesta riippuen.

Tilannejohtaminen on kokonaisuus, jossa pääpaino on esimiehen ja ryhmän käyttäytymisellä eri tilanteissa. Kun huomio kiinnitetään käyttäytymiseen ja ympäristöön, antaa se uskoa, että yksilöä voi kouluttaa mukauttamaan johtamistyyliään vaihtelevissa tilanteissa. Useimpien ihmisten uskotaan pystyvän lisäämään tehokkuuttaan johtamisrooleissa kasvatuksen, koulutuksen ja kehittämisen avulla. (Hersey & Blanchard 1990, 164.)

2.1.1 Johtaja

Dunderfelt kuvaa kirjassaan *Hyvä paha pomo*, miten elämä on ollut ennen taistelua ruuasta, kotipesästä, suvunjatkamisen kunniaa ja sosiaalisesta arvostuksesta. Naapureina asustelevat heimot olivat jatkuvasti toistensa kimpussa selviytyäkseen elämästä. Tähän kaikkeen tarvittiin auktoriteettia, joka puolusti kansaansa ja joka määrätietoisesti, vastuuta kaihtamatta, osoitti oikean tien selviytymiseen ja menestykseen. Maskuliininen mies, alfauros oli johtajan perusmalli, jossa oli oikeat johtajan piirteet. Tätä edellä mainittua mallia myös johtajiksi nousseet naiset ovat tavalla tai toisella jäljitelleet. (Dunderfelt 2014.)

De Pree kirjassaan *Ihmisten johtamisen taito*, määrittelee johtamisen seuraavasti: Johtajan ensimmäinen velvollisuus on määritellä todellisuus, viimeinen taas antaa kiitosta. Siinä välissä johtajan on oltava sekä palvelija että velallinen. Johtamisen käsitteistä, ideoista ja johtamiskäytännöstä on esitetty paljon ajatuksia. Siitä on keskusteltu ja kirjoitettu, sitä on opetettu ja opiskeltu. Todellisia johtajia etsitään ja koulutetaan. Johtamista ei ole helppo selittää. Eräs ystävänäi luonnehtii johtajia yksinkertaisesti näin: johtajat eivät aiheuta tuskaa, he kestävät sitä. (De Pree 1990, 25.)

Ennen vuotta 1945 yleisin johtajuustutkimus keskittyi johtajuuden piirteisiin. Silloin oletettiin, että on olemassa tunnusmerkkejä tehokkaalle johtajuudelle, kuten esimerkiksi fyysinen

energia tai ystävällisyys. Tutkimusten mukaan edellä mainitut ominaisuudet olivat perinnöllisiä, joita voitiin siirtää tilanteesta toiseen ja ainoastaan niitä henkilöitä, joilla oli tällaiset ominaisuudet, voitiin pitää potentiaalisina johtajina. Tämä tarkoitti sitä, että voitiin asettaa kyseenalaiseksi jo johtavassa asemassa olevien henkilöiden kouluttaminen. Jos tutkimuksen kautta olisi voitu keksiä, miten synnynnäiset johtajaominaisuudet tunnistetaan ja mitataan, olisi voitu heti seuloa johtajat ja ei-johtajat. Johtamiskoulutus olisi ollut sen jälkeen hyödyksi vain niille, joilla johtaja ominaisuudet olisivat tunnistettu. (Hersey & Blanchard 1990, 85.)

Johtajuustutkimuksessa piirrelähestymistapaa tutkineet tahot ovat todenneet, että tutkimuksissa viidenkymmenen vuoden aikana on epäonnistuttu siinä, että on haettu ainoastaan yksi persoonallisuuden piirre tai sarja ominaisuuksia. Tutkimuksissa ei ole löydetty yhtä ainoa piirteiden yhdistelmää, joka ennustaisi onnistumista tai epäonnistumista johtajana toimimisessa. Voidaan siis sanoa, että vanha sanonta johtajaksi syntymisestä on osoittautunut vääräksi ja väitettä siitä, että johtajalla pitäisi olla juuri joku ehdoton piirre, ei ole osoitettu todeksi missään tutkimuksessa.

Tällä hetkellä vallitseekin tasapainoisempi näkemys johtajan piirteistä. Menestyviltä johtajilta on löydetty erilaisia piirteitä, joista Yukl (2005) on esittänyt oman näkemyksensä. Näkemysmenestyvän johtajan piirteistä on esitetty taulukossa 1

Piirteet	Taidot
Tilanteisiin mukautuminen	Älykäs
Valppaus sosiaalista ympäristöä kohden	Käsitteellisesti taitava
Kunnianhimoinen ja suoritussuuntautunut	Luova
Vakuuttava, jämäkkä	Diplomaattinen ja tehokas
Yhteistyökykyinen	Sujuvapuheinen
Päätäväinen	Ryhmän tehtävän tunteva
Luotettava	Osaa organisoida
Dominoiva(haluaa vaikuttaa toisiin)	Uskottava, vakuuttava
Energinen(korkea aktiviteettitaso)	Sosiaalisesti taitava
Sinnikäs	
Itseensä luottava	
Stressinsietokykyinen	
Halukas ottamaan vastuuta	

Lähde: R.M. Stogdill. Handbook of Leadership: A survey of the literature. New York free press, 1974

Taulukko 1. Menestyvien johtajien yleisimmät piirteet ja taidot (Yukl 2005, 183 Stogdillin 1974 mukaan).

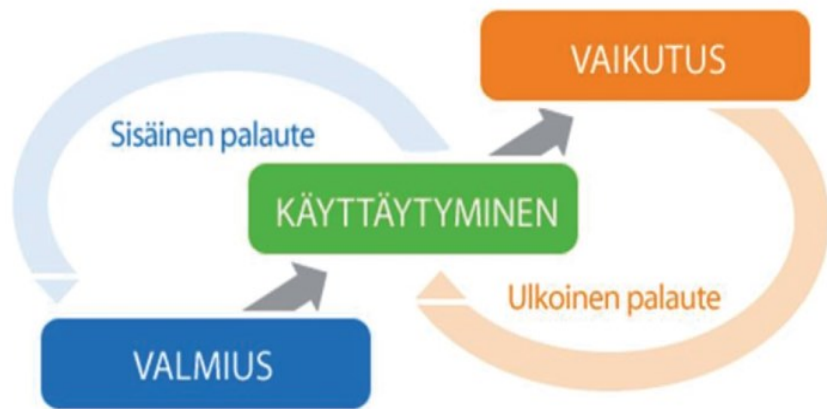
Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu tasa-arvoinen, keskusteleva ja jokaisen ihmisen yksilöllisyyttä kannustava ja kunnioittava tyyli. Ihmisen varhaishistoria ei kuitenkaan ole niin kaukana nykypäivän työelämästä. Miehisen ja militaarisen yhteisön arvot ja normit elävät ihmismielen

sisällä kulttuurisina malleina. Entisajan johtajamallit tulevat yhä tänäkin päivänä esiin työelämän tiukoissa ja vaativissa tilanteissa. (Dunderfelt 2014,12.)

Sydänmaanlakan mukaan johtaminen on paljon muutakin kuin johtajan käyttäytymistä, vaikka johtajat ovat johtamisprosessin avainpelaajia. Johtajan tehtävä on johtaa ja johtamisprosessissa voi olla mukana useampikin kuin yksi johtaja: johtajan oma johtaja ja kollegat. Johtajien velvollisuus on luoda hyvin toimiva prosessi, koska heillä on enemmän auktoriteettia ja vaikutusvaltaa kuin alaisilla. Kaikilla voi olla sekä johtajan että alaisen rooleja eri yhteyksissä: toisissa tilanteissa sitä on johtaja ja toisissa alainen. Jokainen johtaa kuitenkin ainakin itseään. Johtaja vaikuttaa Johtamisprosessiin omilla ominaisuuksillaan. Näitä ovat mm. johtajan käyttäytyminen, johtajan osaaminen, itsetuntemus ja itseluottamus sekä persoonallisuus (luonteenpiirteet, motiivit ja arvot). Tärkein asia, joka tekee johtajasta aidon, todellisen johtajan, on hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus. Edellä mainittujen taitojen lisäksi johtajalla pitää olla erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. (Sydänmaanlakka 2004,120–121.)

Lindgren (2008) kirjassaan johtajan käyttäytymisen siten, että johtaja voi omalla toiminnallaan tuottaa käyttäytymistä. Tämä edellyttää, että johtajalla on selkeänä mielessään kuva siitä, minkälaista tekemistä, toimintaa ja käyttäytymistä halutut tulokset edellyttävät. Johtaja voi toimia niin, että ihmiset tekevät ja toimivat oikeaan suuntaan. Lindgrenin mukaan johtajan keinoja vaikuttaa ihmisiin eli tuottaa käyttäytymistä on käskeminen, järkipäinen vaikuttaminen ja tunneperäinen vaikuttaminen. Hyvä johtaja osaa käyttää niitä tilanteen mukaan sopivassa suhteessa (vrt. tilannejohtamisen malli).

Kriisiorganisaatiot, Puolustusvoimat ja pelastuslaitos ovat esimerkkejä organisaatioista, joissa käskeminen voidaan nähdä yhtenä johtajan käyttäytymisen muotona. Edellä mainitut organisaatiot ovat tyypillisiä ”päällikköorganisaatioita”, jotka on koulutettu ja harjoitettu toteuttamaan johtajan käskyjä kyseenalaistamatta, kyselemättä ja ihmettelemättä. (Lindgren 2008, 31.)



Kuva 7. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Johtajan käsikirja 2012,23).

Johtajan käsikirjan (2012) mukaan johtajan valmius koostuu yksilön perintötekijöistä ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksesta. Johtajan koulutus ja johtamiskokemukset muokkaavat yksilön valmiutta. Yksilö voi kehittää itseään arvoissa, asenteissa, motivaatiossa ja halussa olla johtaja. Yksilön kehittämisprosessin tavoitteena on tasapainotila suhteessa yksilön tarpeisiin ja arvoihin.

Käyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta ryhmässä, jonka avulla nostetaan ryhmän suoritustasoa ja ylläpidetään jatkuvaa kehittymistä. Johtajan käyttäytyminen perustuu yksilön valmiuksiin. Käyttäytymiseen ja valmiuteen vaikuttavat ulkoinen- ja sisäinen palaute. Johtamiskäyttäytymisen yhteys tehokkuuteen voidaan tuoda esiin mm. johtamisen vaikutusten avulla. Johtamisen vaikutus voidaan havainnoida organisaation, ryhmän tai yksilön tasolla. (Johtajan käsikirja, 2012, 23.)

2.1.2 Esimies

”Esimiehen tulee olla niin roteva ja voimakas tai sukkela ja näppärä, että hän keskitasoa paremmin pystyy osastonsa töihin. Hänen tulee olla vapaa kaikista himoista. Hänen kuuluu säilyttää arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvaksen ja hiljentämään vastalauseet alkuunsa. Hänellä tulee olla hyvä tapa välttää kaikenlaisia tapaturmia. Hänen tulee myös säännöllisesti hoitaa terveyttään ja hänen tulee tietenkin käydä säännöllisesti saunassa”. (Mikko Ivalo: *Henkilökohtainen työnjohto 1947*, Dunderfeltin 2014, 35 mukaan)

Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Kun tilanne edellyttää esimiehen asiaan puuttumista, se on hänen tehtävä se. ”Kiva kaveri” ei ole ongelmallisissa tilanteissa synonyymi hyvälle esimiestyölle. Esimiehellä on työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus, joka tarkoittaa esimiehen oikeutta johtaa ja valvoa työtä. Esimies saa määrätä työntekijän työsopimuksen määrittelemissä rajoissa työtehtävien laadusta, laajuudesta ja työtavoista sekä menettelytavoista työpaikalla. Esimiehellä on valtaa ja oikeus olla johtaja. Työnjohto-oikeuteen kuuluu myös vastaparina velvollisuus ja vastuu vallasta. Esimiehellä on lain mukaan myös velvollisuus johtaa ja ottaa vastuu. Se tarkoittaa velvollisuutta puuttua asioihin ja toimia: ottaa kantaa asioihin, toteuttaa asetettuja tavoitteita sekä huolehtia lain ja sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta. Lähtökohta johtajuutta toteuttavan esimiehen kohdalla on, että hän johtaa vastuullaan olevia ihmisiä organisaation asettamia tavoitteita kohti. Hänellä on hallinnollinen ja juridinen vastuu ihmisistä, alaisista. (Siltala 2009,72.)

Esimiestyö on johtamista, joten hyvällä johtajalla täytyy olla halu johtaa. Esimiehen asemaan kuuluvaa oikeutta, valtaa ja vastuuta saa ja täytyy käyttää (Lavikkala, 2017).

Työturvallisuuskeskus määrittelee esimiestyön vastuiden, tehtävien ja roolien kautta. Kun vastuut, tehtävät ja roolit ovat selvät, voidaan kohdentaa johtamista organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Vastuut liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Esimiehen vastuu on rakentaa työympäristö sellaiseksi, että työn sujumisista, onnistumisista ja kipukohdista keskustellaan työpaikalla. Työntekijöiden osallistuminen työn ja työolojen kehittämiseen vaikuttavat työhyvinvointiin ja sitä kautta työntekijät voivat paremmin. Hyvä esimies vastuuttaa ja luottaa alaisiinsa ja heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisuja todettuihin kipupisteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Esimiehen johtamisessa voidaan erottaa neljä eri roolia:

1. Arjen toimintavastuu

- toimintaympäristö
- tavoitteet
- resurssit, osaaminen
- aikataulut
- työn sujuminen
- häiriöihin puuttuminen

2. Muutosten hallinta

- muutossuuntien ennakointi
- kehittämistavoitteiden määrittely
- ymmärrettävä viestintä
- muutosvastarinnan ymmärtäminen ja tunteiden kohtaaminen

3. Ihmisistä huolehtiminen

- myönteinen ihmiskuva
- kiinnostus, vuorovaikutus
- arvostus, luottamus, innostaminen
- vahvuuksien hyödyntäminen
- huolehtiminen, puheeksi otto
- työkyvyn edistäminen

4. Itsensä johtaminen

- oma hyvinvointi
- kehittymisalueiden tunnistaminen ja jatkuva oppiminen
- tuen hakeminen tarvittaessa
- ajankäytön hallinta

(Työturvallisuuskeskus 2017).

Esimiestyö on johtajuutta ja leadershipiä, kehitystä, suuntaamista, osaamista, ihmiskeskeistä ohjaavaa persoonallisuuksien johtamista. Esimies voidaan nähdä valmentajana, motivoijana, ja organisaatiokulttuurin rakentajana. Selkeästi on nähtävissä, että kyse on – monitaituruudesta ja moniosaamisesta. (Hakanen 2015.)

2.1.3 *Paloesimies*

Pelastuslain (379/2011) 57 § mukaan pelastustoimintaan osallistuvalla pelastuslaitoksen päätoimiselta miehistöltä, alipäällystöltä ja päällystöltä vaaditaan virkaa tai tehtävää vastaava pelastusalan tutkinto.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407 6§ määrittelee pelastustoimintaan osallistuvan päätoimisen henkilöstön kelpoisuudesta alipäällystön osalta seuraavasti: alipäällys-

töön kuuluva on suorittanut pelastuslain 55 §:ssä tarkoitetussa oppilaitoksessa alipääallystötutkinnon tai 3. kohdassa tarkoitetun pääallystön kelpoisuuden tuottaneen tutkinnon taikka alipääallystön kelpoisuuden tuottaneen aikaisemman tutkinnon pelastusalan oppilaitoksessa.

Pelastustoimen alipääallystöstä eli paloiesimiehistä muodostuu pelastuslaitosten organisaatioiden alin johtamistaso, joka johtaa pelastusyksikön pelastustoimintaa ja asemapalvelua sekä vastaa asemahallinnon suunnittelusta ja järjestämisestä. Paloiesimiesten sijainti on pelastuslaitoksen organisaation rajapinnassa, missä kohtaavat työnantajan edustaja ja työntekijä. (Esimerkkiorganisaatio on kuvattu aiemmin luvussa 1, kohdassa 1.1 Aiheen rajausta ja käsitteet) Toisaalta paloiesimiehet toimivat myös suoraan asiakasrajapinnassa asiakkaiden kanssa. Rajapinnoissa työskentely ja pelastusalan monipuolisuus asettavat alipääallystön ammatilliselle osaamiselle, johtamiselle ja johtajuudelle haasteita. Menestyminen alipääallystätehtävissä edellyttää laajaa ammatillista sisältöosaamista sekä hyvää johtamistaitoa. (Pelastusopisto 2017.)

Paloiesimiehen osaaminen perustuu ammatilliseen sisältöosaamiseen, hyvään johtamistaitoon ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Paloiesimieheltä vaaditaan myös vuorovaikutustaitojen hallintaa: hyvä työilmapiiri ja työvuoron henkilöstön hyvä työmotivaatio muodostavat osaamisen kehittämisen perustan. Menestyminen alipääallystätehtävissä edellyttää sosiaalista lahjakkuutta, tiimityöskentelytaitoja ja ristiriitojen sietämistä, stressinsietokykyä, loogista ajattelua, ongelmanratkaisutaitoa sekä toimeenpanokykyä paineenalaisena erilaisissa onnettomuusympäristöissä. (Pelastusopisto 2017.)

Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilaston (PRONTO 2017) ³mukaan vuonna 2017 Suomessa oli 449 alipääallystön edustajaa (paloiesimiestä), joista 411 osallistui pelastustoimintaan. Pelastuslaitosten alipääallystön jäsenet toimivat esimiehinä pelastustoimialueen ja toimipisteen mukaan sekä vakinaiselle että sivutoimiselle ja vapaaehtoiselle pelastusmiehistölle operatiivisissa tehtävissä. Joillain alueilla he toimivat esimiehinä myös sairaankuljetuksessa toimivalle henkilöstölle.

³ Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto PRONTO on sisäasiainministeriön järjestelmä pelastustoimen seuranta- ja kehittämistä sekä onnettomuuden selvittämistä varten. Sisäasiainministeriön pelastusosasto vastaa PRONTO:n yleisestä ohjaamisesta ja kehittämisestä. PRONTO:n aineisto muodostuu alueellisten pelastuslaitosten ylläpitämistä toimenpide- ja resurssirekistereistä. PRONTO:n tekninen ylläpito- ja kehittämisvastuu on Pelastusopistolla. (Pelastusopisto 2017)

2.1.4 Alainen

Alainen sanalle ei ole suomenkielessä selvää vastinsanaa, joka olisi neutraali tai ei ottaisi kantaa hierarkkiseen suhteeseen. Alaistaito käsite on lähellä sitä. Tästä käsitteestä on kuitenkin hyvä poistaa siihen sisältyvä väärä sävy alamaisuuden tai alisteisuuden merkitys. Parempi sävy saavutetaan toteamalla, että alaistaito on työskentelyä työntekijän roolissa.

Työntekijöiden itse tunnistamia alaistaitoja ovat mm. oman työn tekeminen hyvin, vuorovaikutus työkavereiden kanssa, vuorovaikutus esimiehen kanssa, yhteisöllisyys ja työn kehittäminen. Oman työn tekeminen hyvin on alaistaitojen minimivaatimus. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on, että työntekijät tunnistavat ja käyttävät runsaasti myös vuorovaikutuksellisia alaistaitoja. Vuorovaikutuksen toimivuus on tuloksellisen ja hyvinvoivan työyhteisön edellytys. (Rehnbäck ja Keskinen 2005.)

Esimies luo jokaisen alaisensa kanssa oman ja ainutlaatuisen esimies-alaisuuden, joka perustuu esimies- ja alaisrooleihin ja niiden roolien kautta ajan kuluessa syntyvälle vuorovaikutukselle. Näkemys perustuu LMX-teorioihin (Leader-Member Exchange Theory).⁴ Se esittää, että esimiehillä ei ole yhtenäistä kaikkia alaisia ja johtamistilanteita koskevaa johtamistyyliä vaan jokainen alaissuhde on yksilöllinen ja erilainen. LMX-teoriat näkevät, että sekä esimiehellä, että alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ajan myötä heidän välilleen syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. (Rehnbäck ja Keskinen 2005.)

2.2 Hyvän esimiestyön tunnusmerkit

”Hyvä esimies on vähän niin kuin Koskela. On hirveän tärkeää, miten asennoidutaan ihmisiin. Kaikille menee oppi paremmin perille, kun esimiehellä on hyvä suhtautumistapa. Rento, mutta on kuitenkin jämää. On tärkeää tuntea alaisensa. Silloin hän tietää, kuka sopii mihinkin työhön. Oma vuoro toimii hyvin joka suhteessa. Täällä on porukkaa, jolla on hyvä itseluottamus ja joka tarttuu toimeen silloin kuin pitää.” (Annala 2017, 10.)

Näin kuvailee hyvää esimiestä ylipalomies Timo Annala Pelastustieto lehdessä, jossa käsitellään aihetta: Esimiehille työkaluja johtaa henkilöstöä.

⁴ LMX-teoria Teoria korostaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa. Johtaja ja alainen rakentavat johtamissuhdetta tuomalla erilaisia arvoja, vaatimuksia ja ideoita toistensa kohtaamiseen. Tämän vuoksi jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on aina yksilöllinen.

Johtamiskeskusteluissa Koskela ja Lammio on vuosikausia nostettu usein ääriesimerkeiksi sitouttavasta ja esimerkin kautta toimivasta johtajasta ja toisaalta käskyttävästä, asiakaskeisestä esimiestyyppistä. Koskelasta on tullut ”hyvis” ja Lammiosta ”pahis”.

Nissinen (2004), joka on kirjoittanut kirjan syväjohtamisesta peilaa linjan persoonia oman johtamistaidon paradigmansa läpi. Hän arvioi esimerkiksi Koskelaa näin:

”Hän on äärettömän vastuuntuntoinen omia miehiä kohtaan, mutta hän ei ole kiinnostunut suurista asioista, jotka eivät ole hänen vallassaan. Asialliset hommat suoritetaan, muuten ollaan kuin ellun kanat, kuten Koskela toteaa päästäessään Rahikaisen puntikselle. Koskela on luontainen johtajatyyppepi pienen joukon tasolla, mutta pärjäisikö hän isommassa saappaissa? Johtamisen perusasiat ovat edelleen samat, mutta asioiden tärkeysjärjestys muuttuu. Nyt on tärkeää hallita toimintaympäristöä ja ennakoida tulevaisuutta.” (Lundberg 2005, 19–21, Nissisen 2004 mukaan.)

Pelastusalalla yli 25 vuotta työskennelleenä, edellä mainittu asia kuvaa nykyelämää pelastuslaitoksella. Maailma on muuttunut, mutta pelastustoimi yksikön tasolla elää kuitenkin Koskelan tyyppistä johtamista, joka ei välttämättä aina osaa huomioida isompaa kokonaisuutta eikä toimintaympäristön muutosta. Syy ei ole esimiestehtävää suorittavien paloiesimiesten, vaan se on yleisen olettamuksen ja suuremman kokonaisuuden huomiotta jättämisen syy. Asioita tehdään, kuten on aina tapana ollut tehdä.

Vahala (2014) käsittelee ylemmän korkeakoulun opinnäytetyössään hyvän johtamisen tunnusmerkkejä. Yksinkertaiset normaalit käytöstavat ovat sellaiset taidot, jolla työelämässä pärjää. Näitä taitoja ovat mm. tervehtiminen, kiittäminen ja toisten huomioon ottaminen, jotka ovat perustaitoja, joita työelämässä edellytetään kaikilta, Esimiehen kohdalla näillä taidoilla on kuitenkin korostettu merkitys, koska esimiehen teot ovat muita suuremman tarkkailun kohteena. Esimiehenä onnistuminen edellyttää myös yhteisöllisyyden periaatteiden noudattamista. Näitä ovat oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. Esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen tulee näkyä työyksikössään ja samalla nähdä, mitä ympärillä tapahtuu.

Hyvän johtamisen tunnusmerkkeinä voidaan pitää myös seuraavia toimintatapoja – neuvottelua, palautteen antamista ja vastaanottamista, kuuntelemista, ihmisten arvostamista, auttamis-

ta, omaa esimerkkiä, hyväntuulisuutta, johtajan signaaleja, vastuun kantamista, pelailun välttämistä, johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta (Hiltunen 2011, 122–160).

”Tietysti meillä on yrityksiä ja julkisia organisaatioita, joita johdetaan hyvin. Niissä vallitsee innostunut ilmapiiri ja vahva ”me-henki”. Se näkyy organisaation ulkopuolellekin. Hyvä johtaminen näkyy, tuntuu ja luo tuloksia. Se on aito strateginen menestystekijä. Piispa Mikko Heikka (2012) on hyvin määritellyt suomalaisesta näkökulmasta hyvän johtajan ja johtajuuden ominaisuuksia.

”Raamatun Hyvä Paimen on paras johtajamalli. Aina lukiessani johtajuuden kirjoja palaan mielessäni Hyvän Paimenen vertaukseen. Siinä ovat hyvän johtajuuden monet elementit mukana; selkeä näkemys, ehjä minä, välittäminen lauman jäsenistä, jopa henkensä alttiiksi paneminen. Hyvä Paimen pitää huolta myös itsestään.” (Neilimo 2012, 76, Heikan 2012, mukaan.)

Tämä määritelmä voisi olla yksi hyvä ja pelkistetty vastaus kysymykseen hyvästä johtajasta ja johtamisesta.

Hyvän esimiehen ominaisuudet arkielämässä ovat yleensä lopulta hyvin yksinkertaisia. Tutkija itse avasi hyvän esimiehen ominaisuuksia Pelastustietolehden haastattelussa keväällä 2017 seuraavasti:

- ole läsnä ja kuuntele = isossa kokonaisuudessa yhden työntekijän asia voi tuntua pikuseikalta. Itse työntekijälle asia voi olla ylitsepääsemättömän iso asia. Luottamusta asioiden esille ottamiseen rakennetaan siten, että annetaan aikaa ja kuunnellaan työntekijää vaikka olisi kuinka kiire.
- huomioi ja tue= ota työyhteisösi työntekijät yksilöinä ja pyri tukemaan heitä sellaisena eikä yhtenä massana. Ota esiin ”talentit”⁵ ja hyödynnä niitä arjessa.
- puutu epäkohtiin= puutu välittömästi epäkohtiin kun huomaat ne. Anna palautetta työntekemisestä. Pelastustoiminnan työt vaativat työturvallisuutta ja ennalta sovittuja ja opittuja toimintamalleja. Tämä pätee myös asemapalveluun.

⁵ Talentti on kyky, lahjakkuus tai lahjakas henkilö, jolla voidaan olevan hyvä näkymä pelastuslaitoksen organisaatiossa ja häntä voidaan aloittaa kouluttamaan pitkällä tähtäimellä johonkin määrättyyn tehtävään

- ole tasapuolinen= päätöksiä tehdessä pyri aina olemaan tasapuolinen ja noudata samaa linjaa kaikille. Mikäli joudut tekemään erilaisen ratkaisun, ole valmis perustelemaan se.
- ole avoin uusille asioille= vaikka kokemusta olisi kuinka, niin uudet tuulet puhaltavat pelastustoimessakin. Älä jää vanhoihin perinteisiin vaan kuuntele uusia tuulia ja hae niitä itsekin. Työt voi joskus hoitaa huomattavasti helpommin uudella tavalla. Tässäkin on hyvä kuunnella uusia työntekijöitä, joilla on uusimmat opit.
- hyödynnä työyhteisösi osaamista = tunne omat työntekijäsi ja hyödynnä sitä osaamista, jota heillä on. Moni asia on tiimityötä ja lopputuloksena pitäisi olla paras mahdollinen palvelu/ tuote asiakkaalle.
- ylläpidä omaa osaamistasi= älä jää aloillesi peruskoulutuksen jälkeen. Työnantaja on vastuussa lisäkoulutuksesta, mutta yksilölläkin on yhtä suuri vastuu omasta kehittämisestään. Koulutuksia on tarjolla, jos niitä vaan haluaa käydä. (Alanko 2017, 10.)

2.3 Esimiestyö työelämän jatkuvassa muutoksessa

Mitä johtamisessa tapahtuu tulevaisuudessa? Muuttuvatko johtamisen keskeiset periaatteet? Keksiikö joku tai jotkut täydellisen johtamisen teorian, jonka avulla ratkaistaan kaikki ongelmat?

Kaikkiin edellä mainittuihin voi vastata varmasti kyllä. Kaikki muuttuvat tulevaisuudessa tavalla taikka toisella. Tulevaisuudessakin on varmasti organisaatioita, joiden tarkoitus on tuottaa asioita ja saada jotain aikaan. Organisaatioiden muoto voi muuttua verkostomaisiin tai lyhytaikaisiin organisaatioihin. Organisaatioiden tasoja madalletaan jatkossakin tehokkuuden ja talouden näkökulmasta. Näissä organisaatioissa toimii ihmisiä, jolla on erilaisia tavoitteita, näkemyksiä, osaamista ja heidän työstään pitää saada aikaan tavoiteltu lopputulos.

Tulevaisuudessakin tarvitaan henkilöitä, jotka ovat valmiita ottamaan vastuuta ja valtaa. Johtaminen reagoi yhteiskunnan suuriin muutoksiin ja käytännöllisen johtajan pitää johtaa niin kuin kulloinkin on tehokkainta riippumatta uusista tieteellisten näkemysten termeistä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 152).

Johtamisen suurimmaksi haasteeksi nousee jatkuva uudistuminen, lisääntyvä toimintaympäristön monimutkaisuus ja innovatiivisuuden vaatimukset. Koko ajan on kehityttävä ja kehitettävä uutta, jotta taloudellisuus ja tehokkuus tulevat täytettyä. Johtajan itsensä johtaminen sekä

luottamuksen saaminen ja rakentaminen organisaatioissa koetaan jatkossa haasteelliseksi. Virtuaalinen johtaminen, verkostojohtaminen ja ekosysteemin johtaminen nähdään tulevaisuuden johtamisena. (Sydänmaanlakka 2012, 125.)

”Johtamisajattelussa tarvitaan jatkossa toimintaympäristön monimutkaisuutta ja joustavuutta ymmärtäviä ja huomioivia taitoja” (Lehtinen 2015).

Pelastustoimen kannalta muutos on välttämätöntä ja toivottavaa. Pelastustoimi on pysynyt oman lyhyen historiansa aikana hyvin muuttumattomana. Vasta 2000-luvulla ovat tulleet rakenteelliset muutokset, jotka saavat jatkoa hallitusohjelmassa päätetyssä maakuntauudistuksessa yhdessä Sote-uudistuksen kanssa. Pelastustoimen toiminta ulottuu laajalle yhteiskuntaan monelle eri toimialalle. Muuttuva yhteiskunta ja toimintaympäristö haastavat pelastustointia uudella tavalla. Pelastustoimen kannalta olennaisia ovat esimerkiksi kansainvälisessä toimintaympäristössä sekä väestö- ja aluerakenteessa tapahtuvat muutokset, talouden kiristyminen ja teknologinen kehitys. Keskinäisriippuvuuden maailmassa maailmanlaajuiset trendit ovat osa Suomenkin toimintaympäristöä. Ilmastonmuutoksen uhat tunnustetaan yleisesti. Väestökehitys, kiihtyvä kaupungistuminen, valtioiden väliset muuttoliikkeet, ruokaturva, energian saataavuus ja luonnonvarojen niukkuus sekä konfliktien luonteen muutos ovat esimerkkejä toisiinsa kietoutuneista kysymyksistä. Muutosten torjuminen tai niihin sopeutuminen voivat luoda myös maailmanlaajuisia taloudellisia mahdollisuuksia. (Pelastustoimen strategia 2025.)

Paloesimiehen kannalta muutos tarkoittaa toivottavasti koulutusuudistusta tulevaisuudessa, jonka avulla voidaan taata kehittyminen johtajuuden näkökulmasta. Pelastustoimen henkilöiden ikärakenne luo myös oman haasteensa johtamiselle. Urapolut vertikaalisesti ja horisontaalisesti, osaamis- ja ikäjohtaminen tulevat olemaan asioita, joihin tulevaisuuden johtajien on kiinnitettävä huomiota, jotta pelastustoimi olisi kiinnostava ja kehittyvä ala.

3 PELASTUSTOIMEN KOULUTUSJÄRJESTELMÄ

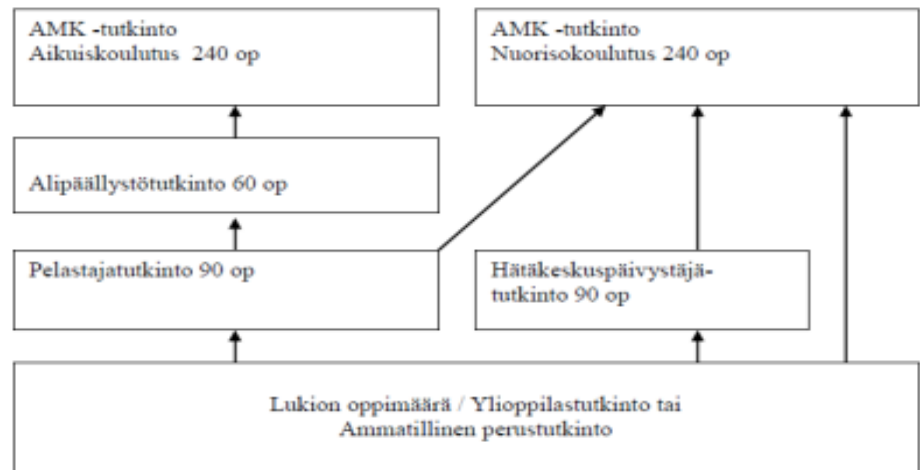
Pelastusalan järjestelmällisen koulutuksen voidaan katsoa alkaneen 26.3.1935, jolloin Helsinkiin perustettiin Palopäällystökoulu. Koulutuksen alkuvaiheessa koulutuksesta vastasivat palokuntajärjestöt. Valtion otti vastuun alan opetuksesta 1958, jolloin opetus siirtyi Valtion palokouluun Espooseen. Palomiesten koulutus käynnistyi vasta vuonna 1969 ja ensimmäinen paloiesimiesluokka valmistui vuonna 1972. Pikku hiljaa koulutustehtävä laajeni kattamaan myös väestönsuojelukoulutuksen vuonna 1979 toimintansa aloittaneen Pelastushallinnon koulutuskeskuksen myötä. Aluehälytyskeskusten päivystäjien koulutus aloitettiin vuonna 1981. Valtion pelastuskoulu siirtyi Kuopioon 1992, jossa aloitettiin uudessa koulussa pelastusalan peruskoulutukset. Nykyisen muotonsa oppilaitos sai vuonna 1995, jolloin miehistön ja alipäällystön koulutuksesta vastannut Valtion Pelastuskoulu ja päällystön sekä poikkeusolojen koulutuksesta vastannut Valtion Pelastusopisto yhdistettiin Pelastusopistoksi. (Pelastusopiston yleisesittely 2017,1.)

Pelastusopisto tarjoaa ammatillista tutkintoon johtavaa koulutusta seuraavissa koulutusohjelmissä:

- 1) pelastajan koulutusohjelma (pelastajatutkinto)
- 2) hätäkeskuspäivystäjän koulutusohjelma (hätäkeskuspäivystäjätutkinto)
- 3) pelastustoimen alipäällystön koulutusohjelma (alipäällystötutkinto/ paloiesimies)
- 4) palopäällystön koulutusohjelma, insinööri (AMK) -tutkinto.

Vastuu pelastustoimen päällystökoulutuksen järjestämisestä siirtyi Poliisiammattikorkeakoululle vuoden 2017 alusta. Aiemmin tutkinnosta vastasi Savonia-ammattikorkeakoulu ja koulutuksen on käytännössä järjestänyt Pelastusopisto.

Pelastusalan päällystötutkintoon (AMK) liittyvä opetus säilyy muutoksen jälkeenkin Pelastusopistossa Kuopiossa. Poliisiammattikorkeakoulusta tulee vastuukorkeakoulu, jonka opiskelijoita pelastusalan päällystöopiskelijat ovat (Poliisi ammattikorkeakoulu 2017, pelastusalan päällystötutkinto).



Kuva 8. Pelastustoimen ammatillisten tutkintojen järjestelmä (pelastusopisto 2017).

3.1 Alipäällystötutkinto

Alipäällystötutkinnon tavoite on kouluttaa pelastuslaitoksille palo esimiehiä, joilla on taidot ja halu oppia ja valmius uudistaa ammatillista osaamistaan. Toimintaympäristön muuttuessa ammattitaito palo esimiehen osalta tarkoittaa yhä useammin laajempaa työ- ja toimintakokonaisuuksien hallintaa. Edellä mainitun lisäksi esimiehen pitää omata vahvaa erityisosaamista sekä henkilökohtaista sitoutumista työhönsä, työn ja ammatin kehittämistä. Talouden ja tehokkuuden takia organisaatiot madaltuvat ja päätöksenteko hajautuu. Oman vahvan ammatillisen osaamisen ja sen kehittämisen lisäksi on tärkeää kyetä myös uskomusten, asenteiden ja arvojen muutokseen sekä tietoisuuden avartamiseen.

Palo esimiehen on tulevaisuudessa osattava kehittää käytäntöjä ja sisäistää uusia toimintatapoja, jotka auttavat hallitsemaan epävarmuutta muuttuvassa yhteiskunnassa ja muuttuvassa työelämässä. Omien vuorovaikutustaitojen arvioiminen ja kehittäminen luo perustaa hyvään yhteistyöhön muiden kanssa. Henkilöstöä pitää osata ohjata, tukea ja kannustaa oman osaamisensa hyödyntämiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Ennen kaikkea esimiehen pitää osata hahmottaa organisaation tulevaisuutta ja olla aloitteellinen sekä johtaa vanhojen luottuneiden käytäntöjen muuttamista. Tämä onnistuu pelastustoimen arvomaailmaan sitoutumalla. Palo esimiehen työssä keskeiset ammattiroolit ovat työvuoron esimies, henkilöstöjohtaja, pelastustoiminnan johtaja, palomies-sairaankuljettajien sekä vapaaehtoisien ja sivutoimisen henkilöstön koulutusharjoitusten suunnittelija ja kouluttaja, turvallisuustarkastaja, turvallisuuskou-

luttaja sekä pienen paloaseman päällikkö. Osaaminen perustuu ammatilliseen sisältöosaamiseen ja hyvään johtamistaitoon. (Pelastusopisto2017, AP42 opetussuunnitelma.)

Pelastustoimen alipäällystön ammatillinen peruskoulutusta opiskellaan kaksi lukukautta kestävässä alipäällystön koulutusohjelmassa. Tutkinnon suorittaminen on yhteensä 60 opintopistettä, joista johtamisen osuus on yhteensä 37 opintopistettä. Johtamisen opetuksen osuus jakautuu pelastustoiminnan johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Pelastustoiminnan johtamisen opetuksen osuus on 28 opintopistettä ja henkilöstöjohtamisen opetuksen osuus yhdeksän opintopistettä. Osaamisen kehittymisen prosessi on esitetty kuvassa 9, jossa on myös kuvattu kaksi muuta opetuksen sisältöä, eli tulevaisuuteen katsova oman ammattitaitonsa uudistaja sekä kehittyvä onnettomuuksien ehkäisijä. Näistä koostuu loput 23 opintopistettä yhteensä. (Pelastusopisto2017, AP42 opetussuunnitelma.)

Tutkinnon suorittaminen antaa kelpoisuuden hakea pelastuslaitosten alipäällystövirkoja eli paloiesimiehen virkoja. Opiskelija voi jatkaa opintojaan myös palopäällystön koulutusohjelmassa insinööri (AMK) -tutkintoon.

Alipäällystön johtajuuteen kasvaminen			
Opiskelijan kasvuprosessi, jossa keskeistä on kasvaminen monitaitopelastajasta lähiesimieheksi ja pelastustoiminnan johtajaksi, turvallisuusajattelun ja onnettomuuksien ehkäisyn osaajaksi sekä hyväksi henkilöstöjohtajaksi.			
Tulevaisuuteen katsova oman ammattitaitonsa uudistaja	Kehittyvä onnettomuuksien ehkäisijä	Tehokas pelastustoiminnan johtaja	Henkilöstönsä työvireyttä ylläpitävä henkilöstöjohtaja
Johdatus ap-opintoihin Viestintätaitojen perusteet Oman johtajuuden kehittäminen Koulutustaito	Valvonta ja turvallisuusviestintä Rakennusten paloturvallisuus	Vaaralliset aineet Sammuus- ja pelastustekniikka Palofysiikka Pelastustoiminnan johtamisen perusteet Pelastusyksikön johtaminen Pelastusjoukkueen johtaminen Suuret pelastusmuodostelmat ja viranomaisyhteistyö Riskienhallinta ja varautuminen Ensihoito Liikuntakasvatus	Pelastustoimen hallinto Henkilöstöjohtaminen Kehittämishanke

Kuva 9. Alipäällystöopiskelijan osaamisen kehittymisen prosessi (alipäällystötutkinto 2017,43–45).

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden tavoitteena on kouluttaa tutkinnon suorittajasta henkilöstönsä työvireyttä ylläpitävä henkilöstöjohtaja. Tavoitteena on, että tutkinnon suorittamisen jälkeen suorittaneet:

- tietävät, miten työyhteisössä toteutetaan hyvää ja tuloksellista henkilöstöjohtamista,

- ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen työyhteisön tulokseen,
- tuntevat itsensä johtamisen merkityksen johtamisessa ja osaavat käyttää palautetta johtamisensa kehittämiseen,
- osaavat keskeisimmät alipäälystöltä edellytettävät hallinnolliset tehtävät,
- osaavat toimia työvuorokouluttajana, vapaaehtoisen ja sivutoimisen henkilöstön kouluttajana sekä kansalaisten turvallisuuskouluttajana. (Pelastusopisto2017, AP 43–45.)

3.2 Osaamisen kehittäminen pelastusalalla

Pelastusalalla pelastuslaitosten osaamisen kehittäminen keskittyy pelastustoiminnan johtamisen sekä siihen liittyvien teknisten osasuoritusten osaamisen lisäämiseen. Tätä ohjaavat lakisääteiset harjoitteet, joita yksittäisen henkilön on suoritettava vuosittain pysyäkseen pelastustoiminta kelpoisena. Jokainen pelastuslaitos tekee pakollisista ja tukevista harjoitteista vuosikellon, jota työvuorot ja pelastustoimintaan osallistuva muu henkilöstö noudattavat. Näissä harjoitteissa voidaan suoritteita mitata määrällisesti ja laadullisesti. Lopullinen arviointi tapahtuu onnettomuustehtävillä, joissa harjoiteltujen suoritusten mittaaminen suoritetaan käytännössä. Yleisesti voidaan todeta pelastustoiminnan johtamisen ja sen tukemiseen tarvittavien teknisten harjoitteiden olevan hyvällä mallilla ja niihin on panostettu vuosien saatossa.

Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön osaamisen kehittäminen ei lukeudu niihin suoritteisiin, joita pelastusalalla ja pelastuslaitoksissa ylläpidettäisiin säännöllisesti ja mitä mitattaisiin määrällisesti tai laadullisesti. Tämä johtuu pitkälti siitä, että alan peruskoulutuksissa edelleen pääpaino on pelastustoiminnan johtamisen puolella ja se nähdään tärkeimpänä suoritteena. Henkilöstöjohtaminen ja lähiesimiestoiminta nähdään kuitenkin tänä päivänä tärkeänä tehtävänä ja siihen on pikku hiljaa alettu kiinnittämään huomiota.

Osaamisen kehittämiseen kuuluu organisaatiossa sen sitominen strategiaan ja visioon. Siihen kuuluu osaamisen tarpeiden tunnistaminen niin ammatillisesti kuin työelämän valmiuksien osalta. Jokaisella organisaatiotason tehtävällä on erilainen osaamisvaatimus ja osaamisprofiili, jonka pitää kertoa mitä osaamista sitä tekevällä henkilöllä pitää olla ja miten sitä kehitetään. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen voidaan aloittaa kartoittamalla ja todentamalla osaamisen nykytila organisaatiossa.

Osaamisen kehittämisen perustana tulee olla yhteinen käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta sekä käsitys nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittäminen on molemminpuolista. Jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työn-

antaja sitoutuu tukemaan häntä siinä. Osaamisen kehittäminen alkaa perehdyttämisestä ja päättyy eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamisen siirtämiseen muille työntekijöille. Työuran aikana osaamisen kehittämistä voidaan tukea koulutuksella, itse oppimalla oma-aloitteisesti ja yhdessä oppimalla. (Salminen 2017.)

Pelastuslaitoksen joustavat urapolut työryhmä (2012) otti kantaa siihen, että osaamisen kehittämisen tulee olla läpi työuran jatkuvaa, joka tarkoittaa säännöllisiä kehityskeskusteluja, osaamisen arviointia, toistuvaa kykyarviointia ja henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Kaikilla näillä toimilla varmistetaan tavoitteen mukainen palvelutuotanto.

Osaamisen jatkuva kehittäminen on oltava ohjattua ja kohdennettua eli osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata pelastuslaitoksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Työryhmän näkemys oli, että osaamisen johtamista ei ole tunnistettu riittävässä määrin osana pelastuslaitosten esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että pelastuslaitoskohtainen osaamiskartta ja henkilöstön osaamiskartoitus ovat usein tekemättä eikä henkilöiden kyvykkyyksiä eri tehtäviin ole kyetty arvioimaan. Toisaalta myöskään oppilaitosyhteistyöhön ei ole panostettu riittävästi koulutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. (Pelastuslaitosten joustavat urapolut 2012, 14.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkija on tässä tutkimuksessa päätenyt käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kuvaamiseen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkijan on tutkimuksessa otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa miten haluaa, osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja on mahdollista, että tutkija löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015,161.)

Tutkija ei voi irrottautua arvolähtökohdistaan, sillä arvot muovaavat sitä, miten tutkittavia ilmiöitä pyritään tulkitsemaan. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa, sillä tutkijan oma tietämys ja kokemus kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuus väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2015,161.)

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofisia valintoja

Tieteenfilosofisiin lähtökohtiin kuuluvat metodologiset, epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat. Metodologia tarkoittaa menetelmäoppia ja se sisältää tavat, joilla tietoa hankitaan ja perustellaan. Metodologia koostuu tieteenfilosofisista perusteista, teoriasta, aineistonhankintamenetelmän ja tutkimusmetodin muodostamasta kokonaisuudesta. (Siren 2015.) Epistemologia eli tietoteoria tai tieto-oppi tarkoittaa tiedon luonnetta ja alkuperää sekä käsitysten oikeutusta. Epistemologia vastaa kysymykseen, miten siitä on saatavissa tietoa eli miten lähestyn tutkimuskohdettani. Ontologia tutkii olemassaolon käsitettä ja laatua, todellisuuden luonnetta. Ontologia vastaa kysymykseen mitä on eli millainen tutkimuskohde on luonteeltaan.

Tämä tutkimus kuuluu metodologisesti aristoteeliseen tutkimusperinteeseen ja on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tämän tutkimuksen lähestymistapa on fenomenografia. Fenomenografian tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa.

Jokapäiväisessä elämässä koetut asiat ja ilmiöt pidetään useasti itsestään selvyyksinä ja toivomme tottumuksiemme ohjaamina. Ontologiset ratkaisut ovat tässä suhteessa varsin ongelmallisia. Ihmisen ollessa tutkimuskohteena, on ontologisen erittelyn tuloksena ihmiskäsitys. Vastaavasti, jos kohteena on koko maailma kokonaisuudessaan (luonto ja kaikki mitä on),

puhumme maailman käsityksestä. Tutumpi termi on maailmankuva, joka yleensä käsitetään empiirisen luonnontieteellisen tutkimuksen luomaksi kuvaksi. (Hirsjärvi ym. 2015, 130.)

Tässä tutkimuksessa tutkija tutkii omaan työhönsä liittyvää esimiestoimintaa. Tutkijan työura pelastuslaitoksessa on kattanut tutkittavan paloiesimiehen roolin uran alkuaikoina ja tällä hetkellä tutkittava kohderyhmä on tutkijan epäsuoria alaisia. Tutkija on kuitenkin nähnyt tarpeen tarkastella roolia tarkemmin ja pyrkiä löytämään ratkaisuja tulevaisuuden pelastustoimen kannalta. Tutkija katsoo tutkittavaa asiaa ja kohderyhmää ulkopuolelta ja on siksi valinnut kohderyhmää myös toisen pelastuslaitoksen alueella

Epistemologia voidaan karkeasti jakaa rationalistiseen ja empiristiseen koulukuntaan. Rationalistisen koulukunnan ajattelun lähtökohtana on se, että matemaattisten sääntöjen mukaan voidaan päästä absoluuttisesti suhteellisen varmoihin johtopäätöksiin. Empiristisen koulukunnan mukaan tieto muodostuu aistien avulla. Empiristien mukaan ihmisen mieli on aluksi täysin tyhjä ja oppiminen tapahtuu kokemusten kautta. Tieteeseen tämä liittyy siten, että tuloksia pyritään usein esittämään kokemuseräisen näytön avulla, jolloin niitä pidetään perusteltuina tuloksina. (Benton & Craib 2011, 3-4.)

Tämän lisäksi voidaan puhua tulkinnallisesta epistemologiasta. Tulkinnallinen (interpretivisismi) epistemologia liittyy aristoteeliseen tutkimusperinteeseen, jossa sosiaaliset ilmiöt koostuvat subjektiivisista käsityksistä. Interpretivisismi on tyypillinen tieteenfilosofinen tausta laadullisessa tutkimuksessa. Interpretivisismi sisältää lukuisia erilaisia tulkinnallisuutta tavalla tai toisella korostavia näkökulmallisesti tarkemmin rajautuneita tieteenfilosofisia suuntauksia.. Interpretivisismi voidaan suomentaa tutkimuskirjallisuudessa tulkinnallisuuden paradigmaksi. (Jyväskylän yliopisto, 2018.)

Tutkimuskirjallisuudessa interpretivisismi ja konstruktivisismi nähdään usein toisilleen hyvin läheisiksi suuntauksiksi (Jyväskylän yliopisto 2017). Tulkinnallisen epistemologian yksi merkittävimmistä traditioista on ollut fenomenologia. Fenomenologiassa subjektiivisuudella ja henkilökohtaisilla kokemuksilla on merkittävä asema ilmiöiden havaitsemisessa. Sosiaalisella todellisuudella on ihmisille merkitys ja siksi ihmisten toiminta on merkityksellistä. Ihmiset toimivat sen perusteella, miten he kokevat tekojensa seuraukset itselleen ja muille ihmisille. Näin ollen fenomenologian tavoitteena on nähdä todellisuus tutkittavan henkilön tai organisaation näkökulmasta. (Bryman 2012, 28–30.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, minkälainen lähiesimies on paloiesimies sekä mitä osaamista paloiesimies tarvitsee ollakseen hyvä lähiesimies. Tutkimus on tulkinnallista epistemologiaa, joka kuuluu aristoteeliseen tutkimusperinteeseen.

4.2 Fenomenografia tutkimusmenetelmänä

Fenomenografian kehittäjänä pidetään Ference Martonia, joka sovelsi menetelmää opiskelijoiden oppimisen tutkimisessa. Fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat tieteellisen totuuden etsimisen sijaan ihmisten arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset ja niiden erilaiset ymmärtämisen tavat (Puusa & Juuti 2011, 267).

Erityisesti fenomenografia tutkii ihmisten käsityksiä asioista. Ihmisten käsitykset samasta asiasta voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen mm. iästä, koulutustaustasta, kokemuksista ja sukupuoli-erityydestä (Metsämuuronen 2008, 34).

Häkkisen (1996) mukaan kaikille ihmisille ei ole mahdollisuutta yhteiseen todellisuuden olemassaoloon, koska fenomenografiassa todellisuus saa tulkinnan yksilön oman tulkinnan kautta. Tutkimuskohteen muodostavat erilaiset subjektiiviset tavat, joilla ihmiset kokevat ja käsittävät eri ilmiöitä (Puusa & Juuti 2011, 268–269). Fenomenografia vastaa kysymyksiin: mitä, miten ja millainen.

Martonin ja Boothin (1997) mukaan fenomenografinen lähestymistapa antaa mahdollisuuden käyttää jonkin ilmiön käsittämistä ja sisäistämistä ilmaisuja tapa kokea, ymmärtää ja havaita. Tutkijan tulee ymmärtää myös maailma kohteensa silmin ja välttääkseen riskit tulkinnan ja päättelyn luotettavuudesta, tiedostaa omia käsityksiään tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2011, 269).

Fenomenografinen tutkimus on empiiristä tutkimusta. Siinä hankitaan aineisto, aineiston pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja lopuksi kuvaus käsityksien pohjalta. Fenomenografinen tutkimus nojautuu laadullisen tutkimuksen tapaan humanistisen tutkimuksen traditioon (Ahonen 1994, 122).

Fenomenografinen tutkimus ei osittele ihmisen ajattelua ja toimintaa aikaisempien teorioiden pohjalta, eikä tee johtopäätöksiä kvantitatiivisin menetelmin. Ihmisen toiminnan katsotaan olevan tällaiseen analyttiseen tutkimukseen aivan liian kokonaisvaltaista, monisäkeistä, sekä

subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää. Lisäksi se katsoo tutkijan oman subjektiivisuuden vaikuttavan hänen tahtomattaankin tutkimukseen. Tästä johtuen tutkijan on paras tiedostaa omat lähtökohtansa ja tunnustaa niiden vaikuttavan väkisin aineiston hankintaan, johtopäätösten tekoon ja niiden käsittelyyn. Hallittu subjektiivisuus on yksi fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden takeista. Tutkimuksessa yritetään saada tutkittavien omat näkökulmat ja ”ääni” esille: mitä merkityksiä he antavat toiminnalleen ja miten he käsittävät sen. Tutkittava joukko valitaan harkinnanvaraisesti tai teorian pohjalta, ei satunnaisotannalla. (Ahonen 1994, 122.)

4.3 Laadullisen haastattelututkimuksen toteutus ja tutkittava joukko

Layder (1993) toteaa, että sosiaaliseen toimintaan kohdistuva tutkimus perustuu merkitysten analyysiin. Mitä lähemmäs yksilöä ja vuorovaikutusta tullaan, sitä suurempi syy on käyttää kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27, Layderin 1993 mukaan).

Ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Samaa asiaa voidaan kuvata monin eri tavoin (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 160).

”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita” (Hirsjärvi ym.2009, 204, Robsonin 1995, 227 mukaan).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut ovat tyypillisiä ja hyvin keskeinen menetelmä. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja koska se on hyvin joustava menetelmä, se soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym.2009, 205.)

Toteutin aineiston keruun puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto, ja sille on tyypillistä, että haastattelussa käytetyt aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita mm. arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valit-

tuihin teemoihin, mutta haastattelussa ei ole tarkasti määritetty kysymysten muotoa tai esittämisyjärjestystä (Metsämuuronen 2008, 41).

Haastatteluita varten tein haastattelurungon, jossa hahmottelin haastattelussa läpi käytävät aihepiirit. Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista suoritin esihaastattelun, jossa kartoitin henkilöiden taustoja, itse haastattelun kysymysten ymmärrettävyyttä, sekä kysymysten tarkoituksenmukaisuutta. Testihaastattelu osoittautui siinä mielessä hankalaksi, että testihaastateltava ei ymmärtänyt tutkijan tarkoittavan lähiesimiestyössä asemalpalvelusta sekä siihen liittyvää henkilöstöjohtamista vaan vastaukset olivat hyvin pelastustoiminnan johtamispainotteisia. Muokkasin haastattelurunkoa selvempään suuntaan ja painotin haastattelussa lähiesimies näkökulmaa. Tämän avulla aloin saamaan tutkimuksen kannalta olennaisia ja tärkeitä asioita. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1.

Itse varsinaiseen haastatteluun annoin haastateltaville henkilöille haastattelurungon, johon olin koonnut haastattelussa käsiteltävät teemat sekä tarkentavia kysymyksiä teemojen ympärille. Teemahaastattelurungossa esitettiin myös tutkimuksen tarkoitus.

Tutkimuksen kohdehenkilöt edustavat kahden ison pelastuslaitoksen henkilöstöä. Kohdehenkilöt ovat valittu edellä mainittujen pelastuslaitosten henkilöstöstä, koska laitosten koko vastaa toisiaan ja toiminta on hyvin samanlaista. Molemmat laitokset edustavat noin 10 prosenttia per laitos koko Suomen pelastuslaitoksista noin henkilöstön, tehtävämäärien ja myös vuosittaisen kulurakenteensa osalta.

Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui yhteensä kymmenen henkilöä ja pyrin henkilövalinnoilla siihen, että kohdejoukko koostuu henkilöistä joilla on kokemusta ja käsitys paloiesimiehen työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kohdejoukko oli molempien pelastuslaitoksen sellaisia henkilöitä, joilla on motivaatio ja kyky miettiä asioita laajemmin ja myös kehittämisen näkökulmasta.

Kohdejoukko edustaa työtehtäviltään palomiehiä, paloiesimiehiä sekä palomestareita. Heistä neljä oli palomiehiä, neljä paloiesimiehiä kaksi palomestaria. Kaikilla tutkittavilla on kuitenkin hyvä kokemus paloiesimiehen työstä, joko itse tehtävästä, alaisen tai suoranaisena esimiehen näkökulmasta.

Kohdehenkilöistä yksi oli nainen ja loput miehiä. Ikäjakauma tutkittavien henkilöiden osalta on 25–52 vuotta. Kaikilla henkilöillä on pelastustoimen vakinaista palvelua 10–33 vuotta pois lukien yksi henkilö, jolla palvelusvuosia oli kolme.

Osa kohdejoukosta oli minulle entuudestaan tuttuja, mutta osaan tutustuin vasta haastattelujen yhteydessä. Selkeästi entuudestaan tuttujen henkilöiden kanssa haastattelutilanne oli erilainen kuin henkilöiden, joita en aiemmin tuntenut. Tähän voi vaikuttaa oma asemani esimiehenä osaan tutkittaviin henkilöihin. Kuitenkin kaikki haastattelutilanteet olivat positiivisia ja antoisia molemmin puolin ja haastattelussa eksyttiin välillä asiasta sivuunkin.

Haastattelut toteutin oman pelastuslaitoksen henkilöstön osalta työpaikalla. Haastattelu paikana toimi oma toimisto, joka takasi rauhallisen haastattelutilanteen. Toisen pelastuslaitoksen henkilöiden kanssa suoritimme haastattelut Lync-yhteyden välityksellä kotoa käsin. Hälytysvalmiudesta johtuen osan henkilöistä kanssa voitiin tehdä sijaisjärjestely, jotta haastattelu ei turhaan katkeaisi. Kaikkien kanssa se ei kuitenkaan onnistunut. Mikäli haastattelu katkesi, jatkoimme haastattelua tehtävän jälkeen.

Haastattelut kestivät keskimäärin 25–45 minuuttia ja ne kaikki nauhoitettiin litterointia varten. Ennen haastattelun alkua kertasin kaikille tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen sekä itse haastattelun etenemisen. Kerroin myös kaikille, että haastattelut nauhoitetaan ja sekä sen, että haastateltavien henkilöiden henkilöllisyys ei tule ilmi lopullisessa tutkimuksessa. Haastattelut sujuivat kaikki hyvin kokonaisuudessaan. Joidenkin henkilöiden kanssa keskustelu lähti heti alussa hyvin ”lentoon”, osan kanssa piti johdatella alussa itse asiaan. Muutamien haastateltavien kohdalla jouduimme keskeyttämään haastattelun hälytystehtävän katkaistessa keskustelun. Jatkoimme kuitenkin välittömästi tehtävän päätyttyä ja pääsimme hyvin takaisin haastattelun teemaan.

Kahden henkilön kohdalla haastattelutilanteessa nauhoitus epäonnistui ja sen vuoksi litterointia ei voinut äänitteestä tehdä. Toteutin heidän kohdallaan kyselyn kirjallisesti teemahaastattelu rungon mukaisesti ja hyödynsin vastauksia tutkimuksen mukana.

Fenomenografinen tutkimus ja siinä tehtävä teemahaastattelu pyrkii vuorovaikutukseen haastateltavan ja tutkijan välillä. Mielestäni kaikkien kanssa haastattelutilanne pienten alkukankeuksien jälkeen oli hyvä ja vuorovaikutteinen. Havaitsin oman henkilökunnan keskuudessa jopa henkilöistä uusia piirteitä haastattelun kuluessa ja havainnot olivat kaikki positiivisia.

Myös toisen pelastuslaitoksen henkilöiden kanssa haastattelutilanne oli hyvä ja vuorovaikutteinen vaikka emme tunteneet aiemmin toisiamme. Yhteinen ajatusmaailma ja työ olivat mielestäni ne asiat, jotka yhdistivät ja saivat aikaan vuorovaikutteisen tilanteen.

Mielenkiintoinen seikka tutkimuksen tuloksissa oli se, että vastaukset olivat niin samansuuntaisia, vaikka vastaajat edustivat eri ammattiryhmiä ja ikäjakauma oli kuitenkin aika suuri. Tämän seikan saattaa selittää se asia, että kaikki vastaajat ovat käyneet pelastusopiston ja suorittaneet samanlaisen psyykkisen testiosion, jolla haetaan määrättyjä ominaisuuksia henkilöistä.

Suurin eroavaisuus tuli siinä, että osa vastaajista selkeästi on havainnut seikan, että esimiehen työ on muutakin kuin pelastustoiminnan johtamista. Tähän vaikuttaa ikä sekä työympäristön suhtautuminen osaamisen kehittämiseen ja lähiesimiestoiminnan tuominen arjen työhön. Toisen pelastuslaitoksen vastaajien kommentit olivat sellaisia, että lähiesimiestyön tärkeys on havaittu ja osin hyväksytty osana pelastuslaitoksen kulttuuria. Tämä antaa tutkijalle positiivisen tunteen, että ollaan oikealla tiellä. Tätä työtä on jatkettava edelleen, jotta asenne alkaa pikku hiljaa suuntautumaan em. suuntaan.

Olen itse tehnyt paloiesimiehen tehtävää aikaisemmin virkaurallani, mutta siitä on jo 22 vuotta aikaa, joten koen, että tehtävä ei ole itselle liian tuttu, jotta voin asiaa puolueettomasti tutkia. Koen enemmänkin hyötyä siitä, että olen sitä tehtävää tehnyt ja voin tuoda oman kokemukseni ja näkemykseni osaksi tutkimusta.

4.4 Aineiston analysointi ja kuvauskategorioiden muodostaminen

Teorian katsotaan olevan erottamaton osa tutkimusprosessia. Teoriaa ei fenomenografiassa kuitenkaan käytetä ennakolta käsitysten luokitteluun ja siitä johdettuihin valmiiden olettamusten testaamiseen. Edellä mainitulla tavalla menetellessään tutkija voisi hukata suuren osan informaatiota tai tietoa, jota hän avoimesti käsittelemällä voi saada.

Aineistopohjaisella teorialla tarkoitetaan sitä, että tutkija tutkii ja testaa omaa tekemäänsä tulkintaa aineistoon pohjautuen eikä testaa sitä aikaisempaan tutkimukseen tai teoriaan. Oma tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja siten toimii luokittelun eli kategorioinnin pohjana (Ahonen 1994, 123).

Aineiston analyysivaiheessa keskeisintä on laadullisesti erilaisten ja samanlaisten käsitysten kuvaaminen kategorioina. Ilmaisujen lukumäärä ei ole keskeisintä kategorioiden muodostamisessa, vaan se miten aineistosta nousee esiin vaihtelut käsityksissä. Yksittäinenkin käsitys voi olla laadullisesti ja teoreettisesti mielenkiintoinen.

Tulkitessani haastatteluaineistoa luin sitä läpi useaan kertaan, koska tulkinta ei saa olla kerta-suoritus. Tutkimuksen käytännölle laadullisuus ja ”connoisseurshipin”⁶ vaatimus tarkoittaa sitä, että tutkijan olisi hyvä keskustella aineistonsa kanssa jatkuvasti, ensin merkityksiä tulkitessaan, aineistoa luokitellessaan ja vielä raporttia kirjoittaessaan (Ahonen 1994, 125).

Tutkimuksen kokoava teoria syntyy vasta aineistoa käsitellessä, tulee teorian antaa vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tutkimus etenee spiraalina, joka on kuvattu kuvassa 10.



Kuva 10. Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Ahonen 1994, 125).

Analyysiprosessi etenee aineistolähtöisesti ja kategorioiden muodostaminen tapahtuu sisältölähtöisesti tutkijan hyödyntäessä teoreettista esiyymmärrystään aiheesta. Merkityskategorioista muodostetaan kuvauskategoriat. Kuvauskategorioita on kolme erityyppiä: horisontaalinen, vertikaalinen ja hierarkkinen. Horisontaalisessa kuvauksessa laadulliset erilaiset kuvauskategoriat ovat keskenään samanarvoisia ja tasavertaisia. Vertikaalisessa kategoriat asettuvat jonkin aineistosta nousevan asian mukaan keskinäiseen järjestykseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita asioiden tärkeysjärjestystä. Hierarkkisessa kuvauksessa käsitykset ovat toisiinsa nähden eritasoisia. (Puusa & Juuti 2011, 271.)

⁶ Connoisseurship on kasvatustutkija Elliot Eisnerin käyttämä nimitys sisäisestä asiantuntijuudesta. Hänen mielestään tutkijalta edellytetään sisäistettyä asiantuntijuutta tutkiessaan aineistoa.

Aineistoa tulkitessa pyrin yhdistämään haastattelujen aineiston teoriaan ja itse tutkimusongelmaan. Näin sain rajattua aineistoa sekä määrittämään yksiköille rajat, joita tulkitsin.

Käytännössä luin aineistoa useaan kertaan ja osittain myös kuuntelin haastatteluja uudelleen. Kirjasin aineistosta kaikki haastatteluista ilmenneet käsitykset ylös, jotka koskivat paloiesimiehen ominaisuuksia, osaamista, johon liittyy peruskoulutus ja osaamisen kehittäminen sekä tulevaisuus paloiesimiehen kannalta.

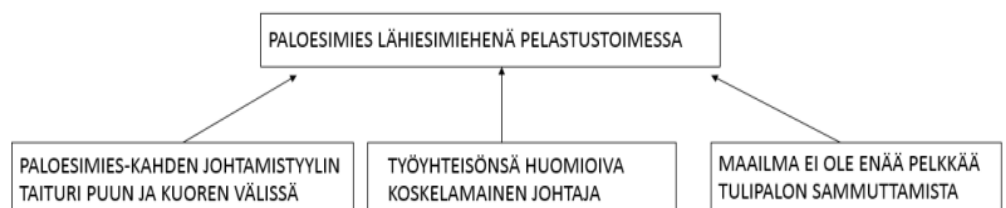
Etsin aineistosta tutkimuskysymysten kannalta relevantteja ilmauksia ja käsityksiä. Ilmaukset ja käsitykset voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Mietin jokaisen ilmauksen kohdalla myös mikä on sen tarkoitus ja tämän pohjalta muodostin merkityksiä eli ”merkitysyksikköjä”. Merkitysten muodostaminen ilmauksista tapahtuu intersubjektiivisesti, eli sekä tutkittavan henkilön ilmauksen että tutkijan tulkinnan pohjalta. Tutkija ikään kuin uudelleen rakentaa ilmauksen tekijän oman asiantuntemuksensa ja tutkimusta koskevan taustatiedon ja kontekstin pohjalta. Näitä yksittäisiä asioita kertyi 300, jotka lajittelin ja ryhmittelin laajemmiksi merkityskategorioiksi.

Yksittäinen merkityskategoria voi muodostua esimerkiksi vain yhdestä merkitysyksiköstä, sillä fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita käsitysten laadullisista eroista – ei niinkään määrällisistä eroista. Merkityskategorioita syntyi yhteensä 17. Merkityskategorioista muodostin teoreettiseen tietoon yhdistettyinä laajempia, ylemmän tason kuvauskategorioita, jotka lopulta muodostivat oman teorian tutkittavaan aiheeseen liittyen. Merkitysyksiköistä luokittelun tuloksena syntyivät kuvauskategoriat ja näille edelleen ensimmäisen tason kategoriat. Esimerkki kuvauskategorian synnystä on esitetty liitteessä 2.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Haastatteluaineisto jakautui luokitteluprosessin tuloksena kolmeen kuvauskategoriaan, jotka kuvaavat haastateltavien näkemyksiä paloiesimiehen lähiesimiestoiminnasta. Jaoin alkuvaiheessa ensimmäiset kuvauskategoriat haastattelun teemojen mukaan eli paloiesimiehen tehtävät lähiesimiehenä ja työympäristön vaikutus, hyvän paloiesimiehen ominaisuudet, paloiesimiehen osaaminen ja osaamisen kehittäminen sekä tulevaisuus paloiesimiehen tehtävissä Tämä oli mielestäni helpoin tapa lähteä tulkitsemaan aineistossa olevaa materiaalia.

Aineiston läpikäymisen ja jaottelun tuloksena muodostuivat kolme kuvauskategoriaa, jotka olivat *paloiesimies-kahden johtamistyylin taituri puun ja kuoren välissä*, *työyhteisönsä huomioiva Koskelamainen johtaja* sekä *maailma ei ole enää pelkkää tulipalojen sammuttamista*. Esittelen jokaisen kategorian omana lukuna sekä kategoriat muodostaneet ensimmäisen tason kategoriat omina alalukuinaan.



Kuva 11. Tutkimuksessa muodostunut kuvauskategorijärjestelmä.

5.1 Paloiesimies- kahden johtamistyylin taituri puun ja kuoren välissä

Tällä teemalla halusin selvittää mikä on paloiesimiehen asema pelastuslaitoksen organisaatiossa ja miten henkilöstö sen näkee. Lähes kaikki vastaajat toivat esille sen, että paloiesimies on tavalla taikka toisella linkkinä päällystön ja miehistön välillä. Paloiesimiehen kuvattiin olevan kuin ”puun ja kuoren välissä” tulkitessaan päällystön ja miehistön asioita ja toimiessaan ”tulkkina” kahden eri ammattiryhmän välillä.

”siinä mun näkemys on, että hän on tavallaan miehistön ja sitten päällystön välisenä tämmösenä viestinvälittäjänä oikestaan suuntaan molempiin.” (Vastaaja 7.)

”Joo, että tulee niinku, vie meidän näkemyksiä, toivottavasti vie meidän näkemyksiä eteenpäin sitte taas tuo sieltä ylhäältä alaspäin sitä, että mitenkä sitte taas hänen yläpuolella esimiehet näkee, että mitenkä me pärjätään ja suoriudutaan meitä hommista.” (Vastaja 7.)

Paloesimieheen työvuoron johtajana luotetaan täysin ja hänen kuvataan toisaalta olevan myös kuin kilpi ylemmältä taholta eli päällystöltä tulevien tehtävien edessä. Haastattelujen aikana tuli välillä sellainen käsitys, että paloesimies oman ryhmänsä kanssa taistelee olemassaolostaan omana saarekkeena, johon ylemmät esimiehet (päällystö) pyrkii vaikuttamaan ja antamaan sellaisia tehtäviä, joita työvuoron ei kuuluisi tehdä tai niiden ei kuuluisi olla työvuoron perustyötä haittaavia.

Pelastuslaitoksen strategiassa tänä päivänä asiakas on nostettu tärkeimmäksi osa-alueeksi, jota varten koko pelastuslaitoksen organisaation on tehtävä työtä. Asiakas sanana voi tarkoittaa ulkoista asiakasta, joka on erilaisen avun tarpeessa, kiireellisen tai kiireettömän avun tarpeessa. Toisaalta asiakas sanana tarkoittaa myös pelastuslaitoksen sisäistä asiakasta, joita ovat kaikki pelastuslaitoksen työntekijät. Paloesimiehellä on strategian toteuttamisessa suuri rooli ollessaan tekemisissä niin ulkoisten kuin sisäistenkin asiakkaiden kanssa.

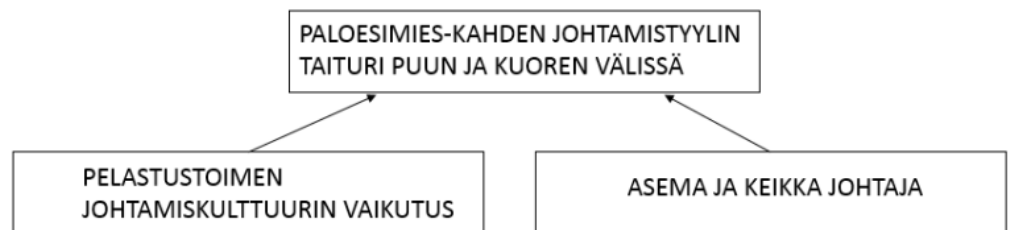
Haastattelujen aikana itselleni tuli yhä selvemmin esille se, että paloesimies ryhmänsä kanssa on kiinteä työryhmä, joka pyrkii hoitamaan oman tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, mutta haluaa sen tehdä ilman vahvaa ohjausta ylempää. Paloesimies yhtenä työryhmän jäsenenä joutuu olemaan puun ja kuoren välissä jalkauttaessaan pelastuslaitoksen strategiaa tai teillen oman työryhmänsä sekä esimiehensä välissä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden paineessa.

Tätä näkemystä tukee myös Mankkisen (2014) väitöskirjan tulokset. Hän haastatteli kolmen erikokoisen pelastuslaitoksen henkilöstöä. Väitöskirjan tuomat toteamukset ovat lähes samankaltaiset, joihin törmäsin haastatellessani oman tutkimuksen kohdejoukkoa. Mankkinen toteaa väitöskirjassaan huomion kiinnittyvän vahvasti siihen, että varsinkin isoissa laitoksissa palomiehet tuottavat päällystön ja miehistön välisen suhteen vastakkaiseksi. Mankkisen väitöskirjan mukaan miehistöksi mielletään kaikki palomiehenä pelastuslaitoksella työskentelevät, jotka muodostavat työvuoron tai ryhmän. Suurin osa käsittää paloesimiehen myös osaksi ”meitä”, vaikka paloesimies ammattiryhmänä onkin alipäällystöä. Kaikista muista pelastuslaitoksen henkilöstöstä käytetään yleisimmin sanontaa ”muut” ja varsinkin päällystöstä, joka toimii

paloesimiesten esimiehinä, käytetään sanontaa ”ne siellä”

”No, se on tosi tärkeä asema mun mielestä siinä ainaki siis lähinnä, mitä tää miehistö ja sitte taas tähän mennään ylemmäs päällystön puolelle, niin on semmonen välikäsi siinä ja tavallaan ainaki tuntuu sillain usein, että on miehistön näkökulmasta, ku kattoo, niin ne päälliköt tuntuu aika kaukasilta, et tossa käytävillä tulee vastaan välillä keskuspaloasemalla kun on, niin näkee niitä ihmisiä, mutta sitten taas, jos vaikka kuvittelis, et tuolla sivulla olisit, niin aika vähän näkee tai on tekemisissä muutenkaan, että, et semmonen linkki, linkkinä näkisin sen organisaatiossa paloesimiehen aseman.” (Vastaja 8.)

Kahden johtamistyylin taiturin puun ja kuoren välissä kuvauskategoria jakautuu kahteen ensimmäisen tason kategoriaan, jotka ovat *pelastustoimen johtamiskulttuurin vaikutus sekä asema ja keikka johtaja*. Tämä on kuvattu kuvassa 12. Ensimmäisen tason kategoriat selventävät hyvin ja tukevat sitä näkemystä, jota haastateltavat edustivat. Molemmilla ensimmäisen tason kategorioilla on vaikutusta siihen, mikä on paloesimiehen asema organisaatiossa sekä miksi paloesimiehen koetaan olevan kahden johtamistyylin taituri puun ja kuoren välissä.



Kuva 12. Paloesimies-Kahden johtamistavan taituri puun ja kuoren välissä kuvauskategoria.

5.1.1 *Pelastustoimen johtamiskulttuurin vaikutus*

Pelastustoimessa on perinteisesti linja-organisaatio malli, jossa ylemmältä organisaatiotasolta tulee strategian ja palvelutasopäätöksen muodossa tehtäviä eteenpäin/ alaspäin organisaatiolle. Pelastustoimen organisaatiota on kuvattu joissakin yhteyksissä myös puolisoitilaalliseksi organisaatioksi, joka perustuu pitkälti siihen, että pelastustoimessa vielä 70-luvulla olivat käytössä palosotilas, palokorpraali ja palokersantti virkanimikkeet.

”Aikaisemmin palokunnassa käytettiin armeijatyylisiä titteleitä. Ylipalomiehiä kutsuttiin ainakin vielä 1960-luvulla palokorpraaleiksi. Paloesimiehen entinen

titteli on ollut palokersantti. Se on jäänyt elämään, koska vieläkin kuulee paloasemalla puhuttavan kessuista eli paloesimiehistä ja kessulasta eli paloesimiehen toimistosta. Ennen itsenäistä Suomea palomiestä vastaavina nimikkeinä on käytetty palosotilasta ja palokonstaapelia.” (Koskialho, 2015.)

Pelastustoimen johtamiskulttuuria on ohjannut autoritäärinen johtamismalli, jota johtajat, esimiehet ovat noudattaneet vuosikymmeniä. Johtaminen on perustunut virkahierarkiaan, jossa ylempiä arvoinen on määrännyt mitä tehdään.

”vastuuta on otettu pois paloesimiehiltä ja johtaminen halutaan pitää vaan omissa näpeissä...mahdollisimman ylhäällä.”(Vastaaaja 2.)

”Kyllä välillä tuntuu, että sieltä ylempää tulee huonoa esimerkkiä johtamisesta.” (Vastaaaja 1.)

Autoritäärinen johtamistapa on perua hälytystilanteiden johtamismallista, jossa jokainen yksittäinen henkilö pelastusyksikössä tietää oman paikkansa ja tehtävänsä. Pelastustehtävää varten on harjoiteltu ”äksiisimäisesti” siten, että käskyt ja sen seurauksena toiminnot tulevat selkäytimestä. Esimies antaa käskyt ja pelastusyksikön jäsenet toimivat ennalta harjoitellun toimintamallin mukaisesti. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat mm. pelastusyksikön ensitoimenpiteet-ohjekirja, jossa yksikön eri jäsenten tehtävät ovat kuvattu vaihe vaiheelta eri työkalut mukaan lukien. Nämä opit kuuluvat jokaisen palomiehen tai pelastajan perusosaamiseen.

Jaakkola toteaa pro gradu tutkimuksessaan (2004) pelastustoimen johtamiskulttuurin olevan ongelmallinen sen kaksinaisuuden takia. Jaakkola on siteerannut Mårtensonia (2005), jonka mukaan johtaminen varsinaisessa pelastustoimessa ja johtaminen muuna aikana pitäisi pitää toisistaan erillisinä toimina. Pelastustoimessa on eletty ja osin vieläkin eletään siinä ajatuksessa, että autoritäärisen johtamisjärjestelmän ylin päätäntävalta kuuluu ylimmälle hierarkiatasolle, joka on tehtävänkuvaan sidottu.

Tämä edellä mainittu johtamismalli on pysynyt hyvin vahvasti myös nykypäivän johtamismallina ja se heijastuu osittain asemapalvelukseenkin.

”...olin kolomekymppinen, ko taloon tulini, melekein, niin silloin vielä huudettiin esimiehen toimistossa sillain, että oli korvat helisi ja tällästä.”(Vastaaaja 3.)

”Sit, jos meil on semmosii lähiesimiehii - no nyt tietysti nykyisi vähemmän - mut ennen varmaan oli paljon enemmänki, niin se asemapalvelus on aika samallai, et mää sanon ja te teette.” (Vastaja 10.)

”Joo, ei osata oikeestas sitä rooliä muuttaa, mitä se vaatis täs nykypäivänä, et sun pitäs muuttaa tavallaan roolia ihan täydellisesti siitä auktoritäärisestä johtamisesta tämmöseen osallistuttavaan johtamiseen niin sanotusti, kun tulet asemalle...”(Vastaja 10.)

Joidenkin osalta koetaan, että autoritääriinen johtaminen on ”huonoa johtamista”. Huonoa johtamista se on silloin, jos ei osata nähdä eroa operatiivisen tilanteen ja asemapalveluksen välillä. Siitä on ollut vaikea luopua ja suurin syy tähän lienee johtamisen osaamisen puute, varsinkin henkilöstöjohtamisen saralla ja toisaalta sellainen hyvänolon tunne, että muutosta ei kuitenkaan nykyiseen johtamismalliin aidosti haluta henkilöstönkään keskuudessa. Toisaalta siihen vaikuttaa myös peruskoulutuksen johtamisen painottaminen vahvasti tehtävän johtamiseen onnettomuustilanteessa. Tähän palataan luvussa 5.3.1 tarkemmin.

5.1.2 Keikka- ja asemapalveluksen johtaja

Haastatteluaineistossa haastateltavien näkemyksissä esiintyi paloiesimiehen johtamisen kaksinaisuus, johon viittasin aiemmassa luvussa 5.1.1. Paloiesimies on lähes kaikkien vastaajien mielestä ensisijaisesti operatiivinen johtaja ja vasta tämän jälkeen tulee asemapalvelun johtaminen.

”mää nään, että se on pelastusyksikön se operatiivinen johtaminen, että se on se tavallaan se ykköshomma.”(Vastaja 7.)

Operatiivisella johtajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä pelastustoiminnan johtamista onnettomuustilanteessa sekä pelastusyksikön johtamista ja suorittamista työryhmänsä kanssa. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että peruskoulutus suuntaa paloiesimiehen tehtävänkuvaa pelastustoiminnan johtamiseen. Peruskoulutuksen osuutta käsitellään luvussa 5.3.1.

Pelastustoiminnan johtamiseen nähdään kuuluvaksi myös toimintavalmiuden ylläpito, johon vastaajien mielestä kuuluu pelastusyksikkö henkilöstöineen ja kalustoineen. Tätä tukee se

seikka, että työvuorot alkavat lähes poikkeuksetta aamuapellilla⁷, jossa vaihdetaan kuulumiset edellisen työvuoron kanssa mahdollisista ongelmista kaluston kanssa tai mielenkiintoa herättävät pelastustehtävät. Aamuapellin aikana tarkastetaan omat henkilökohtaiset suojavarusteet sekä pelastusajoneuvo, jonka kanssa suoritetaan työvuoron aikana tapahtuvat tehtävät ja harjoitukset. Esimies tarkastaa samalla henkilöstönsä kunnan ja määrää mahdolliset työtehtävän tai asemapaikan vaihdot. Lähes kaikkien vastaajien mielestä tämä on perusasia, jonka ympärille työvuoro ja varsinkin paloesimiehen työn pitäisi keskittyä.

Pääosa paloesimiehen päivittäisjohtamisesta on asemapalvelun johtamista vaikka suurimman osan vastaajien mielestä pelastustoiminnan johtaminen on tärkein tehtävä. Haastateltavat edustavat kaikki suuren pelastuslaitoksen henkilöstöä ja pelastustehtävät jakaantuvat vaihtelevasti eri asemien kesken

”No, hiukan työvuorosta riippuen, niin sanotaan, jos ajatellaan, et oman aseman keskiarvollinen tehtävämäärä on viis, kuus tehtävää per vuorokausi, niin ja sit hiukan tehtävien pituudesta riippuen, niin kyl asemapalvelu on kuitenkin se merkittävä prosentuaalisesti, et... .. Jos nyt sanotaan vaik et seittemänkymment voi olla asemapalveluu ja kolmekymment sit sitä operatiivist toimintaa, et... .. Toki se riippuu hyvin pitkälti siit, et minkä pitusii ne tehtävät on.” (Vastaja 6.)

Paloesimiehen asemapalveluksen johtaminen on työvuoron aikana tapahtuvien työsuoritteiden organisointia. Hän luo työvuorolle aikataulutuksen ja huolehtii oman esimiehensä antamista vastuista työvuoron osalta. Tätä ohjaa päiväpalvelusohjelma, johon kuuluvat pakolliset harjoitukset, huoltotehtävät, neuvonnat ja valistukset ulkoisille asiakkaille sekä vaadittavien raporttien ja selvitysten tekeminen.

”...pääsääntöisesti operatiivisen toiminnan ryhmänjohtaja ja sitten omassa vuorossa aseman esimiehenä ja tehtäviin kuuluu tää työvuorokoulutus, ulkopuolisten koulutus, työvuorosuunnittelu, raportointi, valvonta, palotarkastukset, pääsääntöisesti ne.” (Vastaja 4.)

Paloesimiehellä on kuitenkin suuri vapaus suunnitella työvuoron aikana suoritettavat tehtävät, jotka työvuoron aikana vaaditaan päiväohjelman mukaisesti. Päiväpalvelusohjelma on ohjeis-

⁷ Aamu apelli tarkoittaa työvuoron vaihtoa, jossa lähtevä ja tuleva työvuoro kohtaavat. Siinä vaihdetaan sellaiset tiedot, jotka vaikuttavat työvuorojen toimintaan.

tus, mitä päivän aikana pitää suorittaa. Poikkeuksena ovat tietysti onnettomuustehtävät, joihin lähdetään välittömästi ja silloin muut työtehtävät jäävät kesken.

”Pystyy oman työvuoronsa suunnitteleen vähän niin kon ite haluaa taikka oma porukka haluaa harjoitusten ja päivittäisten ohjelmien mukaan, vaikka tietenkin on päiväpalvelusohjelma, mutta sitten pystyy etukäteen suunnitteleen niitä työvuoro-, harjoitussuunnittelua. Et siinä mielessä on hyvin vapaita käsiä.” (Vastaaaja 3.)

Yllättävää tutkimuksessa oli, että osalle haastateltaville paloiesimiehen työnkuva ei ollut aivan selvä ja välttämättä tehtäväkuvausta tai toimenkuvaa ei ole vahvistettu. Suorituskykyvaatimuksia paloiesimiehelle ei ollut kirjattu kummassakaan pelastuslaitoksessa muutoin kuin pakollisten työvuoroharjoitusten, fyysisen toimintakyvyn ja toimintavalmiusaikojen osalta. Näissäkin vaatimuksissa määrä on ohjaavana tekijänä eikä toiminnan laatu, vaan paloiesimiehen työtehtävää tehdään samalla tavalla kuin aina ennenkin on tehty.

”Kattelin tuossa, ensimmäistä kertaa elämässäni sain nyt työnkuvan, oikein selkeän sellaisen esiin. Silloin kun valmistuin koululta, niin sellaista ei kukaan pystynyt millään tavalla kertomaan tarkasti, et mitä tähän työhön kuuluu.” (Vastaaaja 3.)

Selkeästi kaikkien haastateltavien näkemys oli, että johtamisen erilaisuus vaikuttaa paloiesimiehen työnsuorittamiseen. Osan haastateltavien mielestä vanhempien paloiesimiesten osalta on helpommin nähtävissä yhteneväisyyttä siinä, että asemapalveluksen johtaminen suoritetaan onnettomuustehtävän johtamisen mallin mukaan eli autoritäärisesti. Siihen toivotaan jatkossa muutosta selkeästi henkilöstön keskuudessa.

”Joo ja pelastusopisto tekee sen, et ne jätkät opetetaan siihen, mitä tehdään niillä keikoilla, niin silloin, ku se keikka napsahtaa, niin se moodi napsataa jokasella. Silloin toi on esimies ja mää teen niin ku se kärkee. Se on niin hyvin, mut sit ku tullaan pois siit keikasta, niin se on eri maailma. Meil on, ehkä sekin on yks haaste, et meil on täs kaks tämmöst maailmaa, rinnakkaista todellisuutta.” (Vastaaaja 8.)

5.2 Työyhteisönsä huomioiva Koskelamainen johtaja

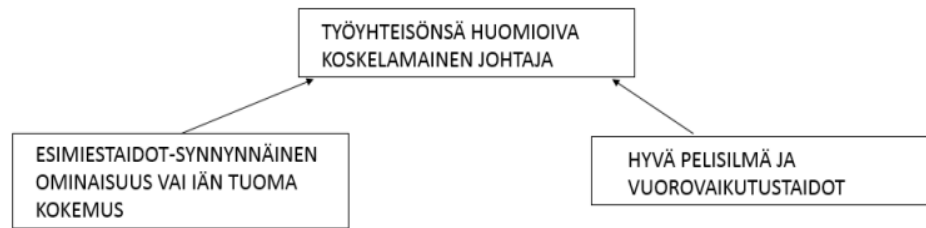
Pelastustoimen tehtävien laatu, yllätyksellisyys ja erilaisuus vaativat kaikilta henkilöiltä hyvää asennoitumista ja sitoutumista työntekoon sekä oman ryhmän henkilöstöön. Henkilöiden pitää olla hälytyksen tultua valmiina niin henkisesti kuin fyysisestikin lähtemään tehtävään, joka on aina uusi ja erilainen. Pelastustoiminnan johtajalla, esimiehellä pitää olla tieto ja taito hyödyntää oman työryhmänsä jäseniä parhaalla mahdollisella tavalla, jotta tehtävä onnistuu ja asiakas saa parhaan ja nopeimman avun. Tämä vaatii esimieheltä hyvää ihmistuntemusta ja luottamusta omaan ryhmäänsä.

”No, esimiehen pitää se oma roolinsa ja vastuunsa ymmärtää siinä, mutta pitää myös ymmärtää sitten antaa sitä vastuuta ja huomioi kokonaisuuden ja jokasen työyhteisön jäsenen, niitten erityispiirteet ja ominaisuudet ja osaa niitä sitte hyödyntää tarvittaessa.”(Vastaaaja 4.)

Tutkimuksen aineistossa tämä kuvauskategoria sai eniten yhteneväisyyksiä ja näkemyksiä haastateltavien osalta. Tässä kuvauskategoriassa tuon esille työntekijöiden näkemyksiä millainen hyvä palo esimies on ja mitä ominaisuuksia häneen liittyy. Tätä kuvaa parhaiten Pelastustieto lehden artikkeli, jossa pelastuslaitoksen työntekijät kertoivat näkemyksiään hyvästä esimiehestä. Näin kuvailee hyvää esimiestä ylipalomies Timo Annala Pelastustieto lehdessä, jossa käsitellään aihetta esimiehille työkaluja johtaa henkilöstöä.

”Hyvä esimies on ”vähän niin kuin Koskela”.” On hirveän tärkeää, miten asennoidutaan ihmisiin. Kaikille menee oppi paremmin perille, kun esimiehellä on hyvä suhtautumistapa. Rento, mutta on kuitenkin jämäkkä. On tärkeää tuntea alaisensa. Silloin hän tietää, kuka sopii mihinkin työhön. Oma vuoro toimii hyvin joka suhteessa. Täällä on porukkaa, jolla on hyvä itseluottamus ja joka tarttuu toimeen silloin kuin pitää”. (Annala, 10.)

Tämä kuvaus kuvastaa parhaiten sitä, mitä näkemyksiä haastateltavillakin oli palo esimiehen ominaisuuksista lähiesimiehenä. Koskelamaisen johtajan kategorioita olivat *Esimiestaidot - synnynnäinen ominaisuus vai iän tuoma kokemus, hyvä pelisilmä ja vuorovaikutustaidot* (kuva 13.)



Kuva 13. Työyhteisönsä huomioivan Koskelamaisen johtajan kuvauskategoria.

5.2.1 *Esimiestaidot-synnyynnäinen ominaisuus vai iän tuoma kokemus*

Pelastustoimessa on aina kategorioitu henkilöitä osaamisensa tai ominaisuuksien mukaan. Palomiesaikoina hyvin nopeasti tiesi kuka on pelastuslaitoksen ”paras savusukeltaja” tai ”paras puomitikkaan kuljettaja”. Tämä kategoriointi on perustunut henkilöiden ominaisuuksiin ja ehkä suoritettuihin tehtäviin, joista on tullut arvonantoa henkilöstön keskuudessa. Osan kohdalla tarinat ovat niin hyviä, että vaikka henkilöt ovat jo eläköityneet pelastuslaitoksen palveluksesta, tarinat ja legendat elävät. Kategoriointi ei ole kuitenkaan perustunut ihan puhtaasti siihen, kuinka ammattitaitoisesti henkilöt ovat tehtäviään suorittaneet vaan siihen miten he työyhteisössä ovat saaneet arvonantoa työkavereiden silmissä.

Paloesimiehet ovat olleet aina muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta hyviä ”kessuja”. Hyvät paloesimiehet, kessut ovat saaneet arvonantoa siitä, että ovat puolustaneet ja pitäneet alaisten puolia. Saattaa olla, että arvonantoa on tullut myös siitä, että työvuoro on ollut ”hieman rauhallisempi” ja kaikkia vaadittuja työtehtäviä ei pelastuslaitoksen näkökulmasta ole saatu suoritettua, mutta työyhteisössä on ollut mukava ja välitön tunnelma. Hyvää esimiestä ei siis ole välttämättä arvioitu hänen johtajan ominaisuuksiensa osalta vaan siitä, minkälainen hän on muilta ominaisuuksiltaan.

Kupias, Peltola ja Pirinen kirjassaan ”Esimies osaamisen kehittäjänä” toteavat, että esimiestaidot voidaan oppia kirjoista ja koulutuksista melkein mihin tahansa tehtävään liittyen. Vahvimman jäljen jättää kuitenkin kokemuksen kautta oppiminen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14).

Tutkimuksen aineistossa vastaajien keskuudessa ensimmäisen tason kategoria paloesimiehen johtajan ominaisuuksista jakautui kahteen erilaiseen näkemykseen. Osan näkemys oli, että esimiehen johtamisen taidot ovat synnynnäinen lahja, jota joillain henkilöillä tulee jo äidinmaidosta.

”No, seki on varmaan vähä semmonen henkilökysymys. Mää oisin sitä mieltä, että suur osa siit tulee äidinmaidos.” (Vastaja 5.)

”... mut sit tietysti on henkilöit, ketkä ei ikinä oikein istu tähän muottiin, vaik mitä tehdään, et mää henkilökohtasesti - niin ku varmaan säki oot kaikkia johtamiskirjoja luku - niin nykysi ei oo semmonen käsitys kauheesti valloilla, et ois tämmösiä synnynnäisiä ominaisuuksii, mut kyl mä nään, et pitää olla jotain vähä kompetenssiä siellä geeneissäkin, et pystyy tekemään sitä hommaa.” (Vastaja 8.)

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että elämäkokemus, pitkä työura ja oma asenne vaikuttavat siihen, millainen johtaja henkilöstä tulee.

”Mutta, miten ne saavutetaan, niin siinä ehkä toi, mä laitoin tähän, et sopivalla määrällä elämäkokemusta ja sillä, että on oma itsensä. Ja, että pyrkii välttämään kaikenlaisia roolisuorituksia, koska niistä jää kiinni. Ehdottomasti, et jos sä et ole oma itses, niin se on iso kompastuskivi. Ja sitten, jos sä olet oma itses ja olet sinut itses kanssa, niin se heijastaa siihen työilmapiiriin positiivisella tavalla jopa siinä määrin, että ihmisten on kiva tulla töihin.... vaan luoda semmosta tietynlaista luottamusta ja semmosta vanhakantaista, isällistä olemusta, ja se vaatii sitä, että on pikkusen vuosirenkaita jo sitten olemassa. Et ihan semmoset unnut, niin ehkä ne ovat sitten vaan väliportaassa tässä käymässä, pompsahdamassa eteenpäin.” (Vastaja 3.)

”Mut tottakai se auttaa se kokemus, et jos sä täs oot kymmenen vuotta, viistoist vuotta pyöriny erinäkösis tehtävis palokunnas, niin on paljo helpompi hypätä näihin hommiin ja tähän voin sanoa, et henkilökohtasesti mä en oo kokenu kauheen suurta kynnystä, kuitenkin seittemäntoist vuotta pyöriny näil paloasemil, niin kyl siit jottain tarttuu väkisinki.” (Vastaja 8.)

”Niin. Ei oo simmost En tiedä, et onk se sit, jollain on sitä luontaisesti ja jollain ei ol ja sit ko sul ei oo ollenka sitä, nii siihen ei välttämät auta sekään, et käy vaan kurssei, et jollet sä yhtään oo suuntautumu siihen ...” (Vastaja 6.)

Johtajuuden piirreteorian mukaan hyvä johtaja voidaan tunnistaa johtajan persoonallisuuden ja luonteen piirteiden perusteella. Teorian mukaan hyvä johtajuus on synnynäistä.

Johtamistaitojen teorian mukaan taas keskeisessä roolissa ovat johtajan kyvykkyudet eli osaaminen, tekniset taidot sekä ihmissuhde- ja käsitteelliset taidot.

Tutkimuksen haastateltavien mielestä ydinasia oli, että paloesimiehenä toimivalla henkilöllä on oltava peruskoulutuksen lisäksi kiinnostus olla esimies ja halua kehittää omaa ammattitaitoaan esimiehenä ja varsinkin lähiesimiehenä. Lähiesimiestyössä menestymiseen auttaa oma arvomaailma, iän tuoma kokemus sekä töiden ja tuloksien saavuttaminen.

5.2.2 *Hyvä pelisilmä ja vuorovaikutustaidot*

Haastatteluaineisto antoi paljon mielipiteitä siitä, millainen on hyvä paloesimies lähiesimiehenä ja mitä ominaisuuksia siihen liittyy.

Tutkimuksen haastateltavien näkemyksen mukaan hyvän lähiesimiehen tärkeimmät ominaisuudet ovat luottamus, vuorovaikutustaidot sekä kokonaisuuksien hyvä huomioiminen. Lisäksi haastateltavien näkemys oli, että hyvän esimiehen pitää jatkuvasti kehittää itseään ja innostaa alaisiaan. Lähiesimies on paljon vartija yksittäisen palosotilaan asiassa ja hyvä pelisilmän käyttö on välttämättömyys.

”ja sit tämmönen niin ku lainausmerkeis erilaisten ihmisten kans osata toimii, niin sanottu pelisilmä katsotaan eduksi. Ja sit tommonen, mun mielestä ihmistuntemus, se on kyl jonkunnäköses roolis myöskin tämmöses toiminnas.” (Vastaja 6.)

Luottamus esiintyi aineistossa useampaan kertaan henkilöiden puheissa, mikä on ominaista sellaisissa työtehtävissä tai työolosuhteissa, joihin liittyy vaaraa ja mahdollisuus loukkaantumiseen. Pelastusala on vielä toistaiseksi varsin miesvoittoinen ja ”brankkarihenki”⁸ tiedoste-

⁸ **Brankkarihenki** voidaan suomentaa ammattiveljeytenä

taan ja tunnustetaan ammattipiireissä hyvin. Kaveriin pitää luottaa ja ketään ei jätetä pulaan, on hyvin tyypillinen sanonta pelastusalalla.

”Että on sillai, että jätkät tietää, että esimies on semmonen, että esimieheen pystyy luottaa ja sitte myös toisteppäin, että esimies pystyy luottaan sitten miehistöönsä.” (Vastaja 7.)

”vaan se luotto pitää saavuttaa jollain muulla tavalla ja se luotto voidaan saavuttaa asemapalvelustoiminnassa ja hyvällä johtamisella. Sillä saadaan se luotto. Sen jälkeen, ku se luotto on saatu, niin se on jo, se on äärimmäisen suuri steppi eteenpäin.” (Vastaja 2.)

Haastattelujen aikana kävi hyvin selväksi se, että luottamus on kaiken perusta paloiesimiehen ja yksittäisen työntekijän välillä. Tämä luottamus ei rajoitu pelkästään onnettomuustehtävien hoitamiseen vaan samalla tavalla myös asemapalvelukseen ja jopa uskoutumiseen henkilökohdaisista asioista, jotka liittyvät kotielämään. Hyvä paloiesimies lähiesimiehenä koettiin sellaiseksi, jota on helppo lähestyä ja jonka kanssa voi puhua vaikeistakin asioita. Tässä auttaa suuresti hyvä luottamus henkilöiden välillä sekä esimiehen vuorovaikutustaidot.

”...niin siellä oli esimiehen kanssa hyvä semmonen tosi luottamuksellinen suhde. Siinä pystyttiin aina puhuun sitte muutakin kuin ihan työjuttuja, että se oli monta kertaa semmonen, tavallaan semmonen henkireikäkin, että pääsi välillä niitä kotiasioita jutteleen sitte sinne työpaikalle.” (Vastaja 7.)

”Et tietää, että jos sä sille jotain puhut, niin se ei oo heti koko pelastuslaitoksen missää sähköpostijakelulistalla, että tolla on semmonen ja semmonen tilanne, et ne on sitte, jää siihen kahdenkeskiseen hommaan.” (Vastaja 7.)

Hyvän lähiesimiehen todetaan olevan sellaisen, jonka pitää osata asennoitua työntekijän asemaan suorittaessaan henkilöstöjohtamista. Pitää osata olla hyvä kuuntelija ja olla läsnä, jos henkilöillä esiintyy murheita tai ongelmia työvuorossa. Asioita pitää pystyä ratkomaan parhaalla mahdollisella tavalla, muistaen tasapuolisuus kaikkien muiden osalta, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa.

”Se, mitä itellä on ajatust tost lähiesimiehenä toimimisest, se on aika paljon semmost kuuntelijaa, et sun täytyy osata aika paljon asennoitua semmosen kuun-

telijan rooliin, ja sitten, ku sä oot kuunnellu ja ollu läsnä tavallaan siinä arjessa tai työnteossa sen sun työntekijän kanssa, niin sit, jos sill on murheita, niin sun pitäs periaatteessa osata ratkoa niitä parhaal mahdollisel taval, mut kuitenkin sillä tavalla, että sää katot sitä kokonaisuutta, että se on tasapuolista kaikkii muita kohti sitte taas, mite ratkastaa asioita.” (Vastaja 6.)

Paloesimiehen katsottiin olevan se henkilö, joka innostaa ja motivoi kaikkia ryhmän jäseniä olemalla itse esimerkkinä. Mikäli esimies ei ole kiinnostunut kehittämään itseään ja työryhmäänsä, se näkyy heti heikentävänä toimintana, joka heijastuu koko työryhmän tekemiseen. Pahimmillaan se johtaa siihen, että työryhmän osaaminen onnettomuustehtävällä kärsii ja asettaa asiakkaan ja työntekijät vaaraan.

”pitäis pystyy jotenki innostaa noit palomiehiä ja ylipalomiehiä ja näit, ketä tääl on, tähä hommaa, et perustella niin, et minkä takii tääl harjotellaan ja minkä takii tääl siivottaa ja minkä takii tääl nyt tehdää näit hommii.” (vastaja 10.)

Tämä näkyy erityisesti silloin kun työryhmässä on paljon vanhempia ja kokeneempia henkilöitä, joilla peruskoulutuksesta on jo useampi vuosi. Heidän osaltaan työtehtävistä asemapalvelussa ja pelastustoiminnan tehtävissä on tullut rutiininomaista tekemistä eikä välttämättä aina tiedosteta osaamisen puutteita tai tarpeita sen kehittämiseen.

”et jos esimies ei juurikaan puhu eikä pukahda, kun tullaan keikkapaikalle. Yksittäiset sotilaat lähtee omin nenines tekemään jotain ja tämmöst näin, et silloin mä näkisin, et siit, silloin siin on nimenomaan siin operatiivises johtamises ollaan aika pahasti pieles, et lähdetään heti simmosel vapaan markkinan raiteille, et se ei ol millään taval enää hallittavis sit se lopputulos.” (Vastaja 6.)

Työvuoron tärkeimpänä asiana nähtiin olevan harjoittelu erilaisten teknisten ja taktisten asioiden kanssa. Paloesimiehellä on suuri rooli harjoitusten pitäjänä ja harjoitusolosuhteiden luoja-
na. Paloesimiehen ei tarvitse itse osata kaikkea, mutta hänen pitää tietää ja tuntea oma ryhmänsä, jotta voi käyttää hyödyksi asiantuntijuutta ryhmän sisältä. Tämä vaatii esimieheltä hyvää pelisilmää ja itsetuntoa, jotta ei tule sellaista olotilaa, että osaaminen ja tietämys ovat ainoastaan paloesimiehen varassa. Vaikka paloesimies on se henkilö, joka lopulta työvuoron asioista kantaa vastuun, koettiin hyväksi kuitenkin se, että voidaan yhdessä miettiä eri vaihtoehtoja tehdä asiat.

”Kyllä, kyllä. Ja sitte myös se, että pystyy kysyyn jätkiltä ja yhdessä tekeen niitä hommia, että ei oo aina se, että minä päätän ja minä teen, niin...” (Vastaaja 4.)

”No, esimerkiks omas työvuoros on kaks erittäin hyvää esimerkkiä siitä, et on huomattavan paljon fiksumpi ihmisii ku itte jossaki tällasissa, et jos puhutaan ihan suoraa asioista, niin tämmösii, harjoituksellisii asioi, tämmösii korkean paikan pelastaminen ja kaikkii, niin mun ymmärtääkseni meidän työvuorossa se toiminta on aika hyvä tasolla, mut se ei oo läheskään mun ansiotani, et meil on palomies työvuoros, joka hanksaa sen ja hän saa paljon vastuuta siinä harjoitusten vetämisessäki sitte. Ja myöski, et jos tulis sellasii jotaki haastellisempii tehtävii, niin varmasti käyttäisin myöski häntä näin just keikkatilanteessa.” (Vastaaja 5.)

Tutkimuksen aineistoa lukiessa useita kertoja itselleni on kirkastunut mielikuva paloiesimiehen ominaisuuksista. Tämä mielikuva toki on yleispätevä kaikkeen johtamistoimintaan riippumatta organisaatiotasosta. Paloiesimiehen voidaan kuvailla olevan kuin valmentaja urheilujoukkueessa. Hänen tehtävänsä on valmentaa ja valmistaa työvuoroaan joka päivä huippusuoritukseen, ja kun tarve huippusuoritukselle syntyy, se osataan hyödyntää ja henkilöstö on aina huippukunnossa. Esimiehen tehtävä on saada paras tulos jokaisesta pelastusyksikön jäsenestä huomioiden yksittäisen henkilön osaaminen. Tähän auttaa luottamus henkilöiden välillä, esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ja kokonaisuuden ymmärtäminen. Vaikka esimiestyötä voidaan kuvailla monin eri tavoin ja siihen on luotu perusolettamuksia miten tehtävää voidaan suorittaa, niin aika perusasioista johtaminen kuitenkin koostuu. Kokeneen paloiesimiehen sanonta kiteyttää mielestäni hyvin asian johtamisesta.

”Ei nää oo kauheen vaikeita asioita loppujen lopuksi, että ihan normaalin elämän käyttäytymissäädoksiin perustuvia juttuja aika pitkälle, että...” (Vastaaja 3.)

Tämä pitää paikkansa mielestäni riippumatta millä organisaation tasolla johtaja on. Hyvä ammattitaito ja näkemys työn suorittamiseen pitää olla esimiestyötä suorittavalla henkilöllä. Strategia ja visio ohjaavat toimintaa ja esimiehen tehtävä on ohjata, valmentaa työntekijöitään oikeaan suuntaan, jotta tuotos on tavoitteiden mukainen. Lopunperin asiat eivät ole vaikeita kuten kokenut paloiesimies asian kiteytti. Toiminta pitää olla ihmislähtöistä ja muut huomioon ottavaa, se on nykyaikaista ja uskon, että sillä saadaan aikaan parhaat tuotokset riippumatta toimialasta.

5.3 Maailma ei ole enää pelkkää tulipalon sammuttamista

Tällä teemalla halusin selvittää miten työelämä on muuttunut paloiesimiehen työnkuvan osalta ja miten osaaminen on kehittynyt muutoksen aikana. Haastattelujen avulla sain hyvän kuvan peruskoulutuksen antamista valmiuksista, osaamisvajeesta työelämässä, osaamisen kehittämisestä ja tulevaisuuden näkymistä pelastustoimessa.

Yhteiskunnassa toimintaympäristön muuttuminen nopeastikin on aiheuttanut sen, että laaditut strategiat eivät välttämättä pysy ajan tasalla ja niitä on jouduttu nopeallakin aikataululla muuttamaan, jotta voidaan vastata muuttuviin tilanteisiin.

Pelastustoimen strategia 2025 tähtää siihen, että pelastustoimi analysoi jatkuvasti yhteiskunnan riskeistä perustuvaa kokonaiskuvaa sekä on vahva siviilivalmiuden yhteen sovittaja ja luotettava yhteistyökumppani muiden viranomaisten kanssa. Kirjaus strategiassa suuntaa pelastustoimen normaali valmiuden suuntaamista yhä vahvemmin kokonaisturvallisuuden hallintaan sekä varautumisen kokonaisuuteen. Tämän avulla pyritään parantamaan yhteiskunnan onnettomuus- ja häiriönsietokykyä. Pelastustoimella pitää olla jatkossa parempi valmius antaa apua luonnon tai ihmisen aiheuttamissa suuronnettomuus- ja katastrofitilanteissa. Perustehtävänä on antaa ihmisille oikea-aikaisia palveluita siten, että ne ovat mitoitettu tunnistettujen riskien perusteella.

Pelastustoimen strategia 2025 keskittyy hyvin vahvasti henkilöstön koulutukseen sekä osaamistason kehittämiseen. Johtamisen osalta pyritään linjakkuuteen, avoimeen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen sekä siihen, että johto on sitoutunut jatkossa henkilöstön työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Koulutus ja osaamisen kehittäminen liitetään vahvemmin arjen toimintaan ja osaamista arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti läpi työuran. (Pelastustoimen strategia 2025.)

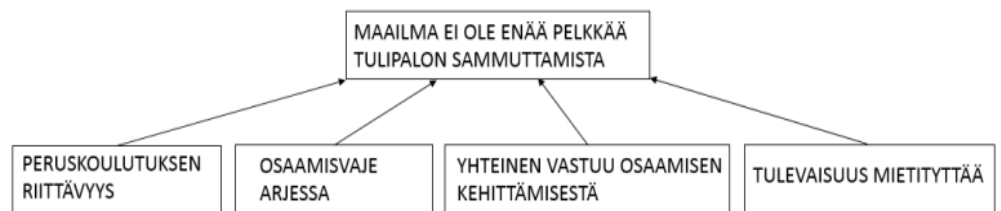
Haastatteluaineistossa nousi esiin vahvasti se seikka, että työelämä ja työympäristö ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan yhä nopeampaa tahtia. Suurin osa haastateltavista toi esille sen, että hallintotehtävät ja asemapalvelu on kasvanut huomattavasti ja se vaatii paloiesimiehiltä erilaista valmiutta hoitaa omaa tehtäväänsä. Jokaisen haastateltavan huoli oli selkeä osaamisestaan sekä siitä miten pelastustoimi, pelastuslaitokset pystyvät vastaamaan peruskoulutuksen sekä jatkokoulutuksen osalta varsinkin henkilöstöjohtamisen osalta.

*”Ja varmaan, jotenki ketä hakeutuu tavallaan esimieheks, niil on se operatiivinen työ kirkkaan mieles, et nyt must tulee superhyvä operatiivisen toimialan johtaja. Ja ne hakeutuu sinne, **mut kuitenkin täst ajast, niin aika vähän me ollaan sit tuolla operatiivisel keikkapaikoil kuitenkin.**” (Vastaja 10.)*

”...kun se lähiesimiehenä työskentely ei ole vain tulipalojen sammuttamisen johtamista...” (Vastaja 1.)

”... Ja sitte vielä se, että ku maailma muuttuu ja kehittyy koko ajan.” (Vastaja 7.)

Peruskoulutuksen riittävyys, osaamisvaje arjessa, yhteinen vastuu osaamisen kehittämisestä sekä tulevaisuus mietityttää muodostivat ensimmäisen tason kategoriat, maailma ei ole enää pelkkää tulipalojen sammuttamista kuvauskategoriassa.



Kuva 14. Maailma ei ole enää pelkkää tulipalojen sammuttamista kuvauskategoria.

5.3.1 Peruskoulutuksen riittävyys

Yksi tutkimuksen tärkeimmistä teemoista on, miten peruskoulutus antaa valmiudet paloesi miehelle suoriutua lähiesimiehen tehtävistä pelastuslaitoksissa.

Alipäällystötutkimuksen opetussuunnitelmassa opinnot keskittyvät pääsääntöisesti pelastustoiminnan johtamiseen sekä oman ammattitaidon kehittämiseen tulevaisuuden haasteet huomioiden. Haasteet ovat kuitenkin tekniikka painotteisia ja tähtäävät pelastustoiminnan sujuvuuteen. 60 opintopisteen osuudesta yhdeksän ovat sellaisia, joissa keskitytään henkilöstöjohtamisen asioihin. Koulutuksen tavoitteena ovat henkilöstönsä työvireyttä ylläpitävä henkilöstöjohtaja, joka antaa ymmärtää, että sisällöllisesti henkilöstöjohtamisen osuus on suuri. Kuitenkin opinnot jakautuvat henkilöstöjohtamisen (2op), pelastustoimen hallinnon (3op) ja kehittä-

tämishankkeen kesken (4op). Kehittämishanke on yleensä oppilaan omavalintainen aihe, jossa tehdään operatiiviseen toimintaan tai sen tukemiseen liittyvä kehittämistyö. Käytännössä itse henkilöstöjohtamisen opetusta on yhteensä vaan viisi opintopistettä. (Pelastusopisto 2017, alipäällystötutkinnon rakenne.)

Alipäällystön koulutusohjelmassa pelastustoiminnan johtamista on 13 opintopistettä, henkilöstöjohtamista yhdeksän. Päällystön koulutusohjelmassa pelastustoiminnan johtamiseen sekä hallintoon ja johtamiseen liittyviä opintoja on kumpaakin 25 opintopistettä. Pelastusopiston vanhemman opettajan Matti Honkasen mielestä opinnot ovat painottuneet tarkoituksenmukaisesti. Koulutus antaa hänen mielestään hyvät valmiudet toimia eri tehtävissä. Honkanen korostaa, että tutkinnot antavat valmiuden toimia tehtävissä, työelämä antaa kokemuksen. (Honkanen 2017.)

Tämän tutkimuksen lähtökohta on selvittää paloesimiehen ominaisuuksia ja osaamista lähiesimiestoiminnassa. Haastateltavien kanssa haastattelu kuitenkin ajautui aina välillä myös pelastustoiminnan johtamisen valmiuksiin ja ne todettiin olevan kunnossa ja peruskoulutuksen antavan siihen hyvät edellytykset, joita työelämässä harjoitellaan tavoitteellisesti.

Lähiesimiehen taitojen harjoittaminen on suhteessa pelastusyksikön johtamiseen, pienessä roolissa. Pelastuslaitoksissa henkilöstöjohtamisen osuutta on kuitenkin kasvatettu paloesimiehen kohdalla, koska vaatimukset henkilöstön työhyvinvoinnin, varhaisen välittämisen ja urapolkujen osalta ovat kasvaneet.

Vastaajien vastaukset olivat pääsääntöisesti kaikki sen suuntaisia, että peruskoulutus ei riitä, mutta antaa hyvän lähtökohdan, luvan hoitaa paloesimiehen perustyötä. Osa haastateltavista oli ehdottomasti sitä mieltä, että se ei anna edes valmiuksia tehdä paloesimiehen työtä. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että lisäkoulutusta vaaditaan jatkuvasti eikä alipäällystötutkinnon suorittamisessa ole keskitytty henkilöstöjohtamiseen vaan painopiste on enemmän pelastusyksikön johtamisen puolella.

”... Ei, ei se mun mielestä riitä, mutta se antaa hyviä työkaluja. Jos sä oot ite motivoitunu ja halukas oppiin, niin saa paljon niitä työkaluja, mistä sitten, millä sitten pärjää. Mutta kyllähän tää ala vaatii ihan jatkuvaa itseopiskelua ja asioiden selvittämistä ihan joka saralla, et siinä toi, vaikka olis kuinka hyvä perehdytys töihin ja eri taloissa on vielä erilaiset tavat ja systeemit, niin ei se kyllä ri-

tä... Ja sitte vielä se, että ku maailma muuttuu ja kehittyy koko ajan. ”(Vastaja 3.)

”Mä mietin ihan sitä tähän vastates, että mitä sielt oman alipäällystökurssin ajalta, niin en mä, en mä kauheest muista, et siellä sellast sanotaan ihmistenkä-sittelytaitoja ja tällasii ois pal painotettu, et ehkä se oli enemmän sitte tämmösii asioi, asiajohtamista.” (Vastaja 5.)

”että ehdottomasti ei, ja perustelu on se, et mä oon itekki just valmistuin tuolt, niin meiän henkilöstöjohtaminen, ei missää oon niin huono ja niin suppee henki-löjohtamiskoulutus ku alipäällystökurssil pelastusopistos, mikä on täysin usko-matont.” (Vastaja 10.)

Kaukonen (2015) pelastusopistosta on tehnyt tutkimuksen palopäällystön ja alipäällystön kou-lutuksen vaikuttavuudesta. Tutkimuksessa tulee hyvin esiin se seikka, että pelastuslaitoksissa palopäällystö tekee hyvin paljon sellaisia tehtäviä, joita alipäällystöviroissa olevien pa-loesimiesten pitäisi tehdä. Tutkimuksessa kävi hyvin ilmi, että alipäällystötutkiminnon suoritta-neet henkilöt eivät pitäneet tärkeänä paloaseman tai pelastuslaitoksen vastuullisissa tehtävissä toimimiskykyä eikä varautumisen perusteiden tuntemista.

Yhtenä merkittävänä puutteena tutkinnon suorittaneiden valmiuksissa pidettiin esimiesase-maan liittyvän vastuun ja työnantajan edustajuuden heikkoa sisäistämistä. Tämä selkeästi aset-taa rajoitteita työyhteisön kehittämislle sekä pelastuslaitoksen palvelutuotannon tehostami-selle. Tutkimuksessa todettiin muun muassa puutteelliset valmiudet tehostaa työajan käyttöä ja tuottavuutta esimiesasemassa toimittaessa. Kuitenkin nyt on havaittu toimintaympäristön muuttuessa, että edellä mainittujen oppimisalueiden merkitys kasvaa koko ajan. Alipäällystön tehtäväkentän tulisi laajeta käsittämään monia sellaisia tehtäviä, joissa nykyisin toimii päällyst-öviranhaltija. (Kaukonen 2015.)

Aineistosta käy selkeästi esille se seikka, että peruskoulutus ei anna valmiuksia lähiesimies-työn suorittamiseen ja se näkyy osaamisvajeena peruslähiesimiehen työn tekemisessä. Tätä käydään läpi seuraavassa alakategoriassa osaamisvaje peruslähiesimiestyön tekemisessä.

5.3.2 Osaamisvaje arjessa

Tutkimuksen haastatteluaineistosta tulee selvästi esille kaikkien haastateltavien kohdalla suuri osaamisvaje paloiesimiehen lähiesimiestaidoissa erityisesti vuorovaikutustaidoissa ja tämä esiintyy myös yleisenä huolena. Vastauksissa oli pientä eroa siinä mielessä, että osalla vastaajista oli hyvin jyrkkä vastaus osaamisvajeeseen ja osa pohti sitä vaikuttaako osaamisvajeeseen myös oma asenne.

”Ehdottomasti on. Ehdottomasti on. Se oikeastaan aika pitkälle kiteytyy siihen, just nimenomaan siihen ihmisten kanssa käyttäytymiseen ja siihen erilaisten persoonien kohtaamiseen. Siinä meil on ehdottomasti osaamisvajetta. Ehdottomasti.” (Vastaaja 3.)

”...et koko pelastussaral - ei pelkästään [muutettu anonymiteetin suojaamiseksi] - niin on olemas mun mielest jonkinnäkönen johtajuusvaje.” ja tuntuu et paloiesimiehil on iha liikaa huonoi esimerkkei johtamisest omis esimiehissää” (Vastaaja 10.)

”No, mun mielest on. Et mää oon tätä joutunut tarkastelemaan. Tietysti tääki on tosi paljon persoonakysymys, et vähä tuntuu, et osa - no, ei voi sanoo nuoremmat tai vanhemmat, mut - et kyl siel on paljon, ketä ei edes kiinnosta se.” (Vastaaja 10.)

”... tämmöst pedagogist vajetta. Ei osata opettaa, ei osata ottaa ... jotain psykologiaa vois olla mun mielest enemmän tai siis tällast, mikä ...et sen pystyy sit lukemaan ihmisii ja tuntemaa ihmisii ehkä enemmän. Mun mielest simmone on se, mitä ...et ei ymmärretä, kaikki äijät - mä sanon - kaikki työntekijät, äijät on erilaisia ja eri persoonia. Sun pitää yrittää oppii ottaa niistä se paras teho irti ja sä et mun mielest sitä opi pelastusopistos.” (Vastaaja 3.)

Osaamisvajetta on myös perusasioissa kuten pelastuslain- ja asetuksen sekä yleisen hallinnon tietämisessä ja tuntemisessa. Osalle myös organisaation strategia ja visio olivat käsitteenä sellaisia, jotka koetaan enemmän päällystön ja pelastuslaitoksen hallinnon asioiksi. Käytännön asioista kuten varhainen välittäminen, kehityskeskustelu ja urapolkuajattelu, on käsitys ja niitä tehdään, mutta nekin koetaan enemmän jonkun muun kuin itse paloiesimiehen tehtäviksi. Tä-

hän voi olla syynä se, että edellä mainittuja tehtäviä tehdään eri laitoksissa hyvin eri tavoin. Nämä asiat ovat verrattain uusia pelastusalalle eikä niistä ole yleistä valtakunnallista ohjeistusta miten niiden kanssa menetellään. Eri laitokset ovat edenneet mm. urapolkusuunnittelun kanssa eri tavoin. Tähän vaikuttaa pelastuslaitosten koko ja rakenne.

Osittain asioiden tietämykseen ja osaamisvajeeseen vaikuttaa se seikka, että paloiesimiestaso ei koe niitä kuuluvaksi omaan toimenkuvaan. Joko niitä ei ole vastuutettu heille tai suuntautuneisuus on enemmän onnettomuustilanteiden hoitamisessa niin kuin aiemmin on jo todettu.

”Oikeaa vastuuta on otettu pois paloiesimiehiltä ja nostettu mestaritasolle.” (Vastaaaja 10.)

Pelastusalalla ei ole totuttu sellaiseen esimiestoimintaan, joka ohjaisi ja valmentaisi henkilöitä vaan luotetaan liikaa peruskoulutuksen tuomaan osaamiseen. Esimiestyötä ei nähdä kokonaisuutena vaan siinä keskitytään liikaa yhteen kokonaisuuteen, pelastustoiminnan johtamiseen. Pelastusalalla työrytmitys on pääsääntöisesti poikkeusluvanmukainen vuorokausi työ, jossa ollaan työvuorossa 24 tuntia ja sen jälkeen vapaata 72 tuntia. Poikkeuslupa työaikaan haetaan aluehallintovirastolta, joka sen poikkeuksetta on tähän mennessä myöntänyt. Poikkeusluvan mukaisessa vuorokausi rytmisessä työajassa tehollinen työaika on kuitenkin vaan 12 tuntia, jolloin arjen pyörittäminen näkyy haasteena paloiesimiehen työssä.

”... Tässä, no tänään on taas kuukauden ensimmäinen työvuoro, kaikki raportoinnit ja sitten loppuvuoteen kaikki koulutukset ja muut, niitten seuranta, valvonta ja seuraat, että onko kaikki käyny ja jos ei oo käyny, niin miksei..ni tänään esimerkiksi koko päivä ollu tässä koneen vieressä, että niin...”(Vastaaaja 3.)

Arjen toiminnan pyörittäminen paloiesimiehen työssä tarkoittaa kaikkea sitä työvuoron asioista huolehtimista, joiden avulla työt tulevat suoritettua tavoitteiden mukaisesti. Työhön kuuluu työvuoron valmiuden ylläpitoa, koulutusta ja koulutussuunnittelua, joka sisältää työvuoron toimintavalmiuden ja osaamisen kehittämiseen suunnattua koulutusta. Koulutussuunnittelu on väline, jolla jalkautetaan mm. turvallisuuskulttuuria yhteiskuntaan ja kasvatetaan työyhteisön ammatillisia valmiuksia.

Työvuoron tehtävien hoitamiseen kuuluu yhä enemmän nykyään paperitöitä, eli hallinnollisia velvoitteita. Kaikki raportoinnit tehdään erilaisten ohjelma sovellusten avulla, joihin liittyy hyvin vahvasti tietotekninen osaaminen.

Haastatteluaineistosta käy hyvin selville se seikka, että ero tietotekniikan osaamisen kanssa on suurin haaste vanhemmalla sukupolvella. Tämä on itsestäänselvyys, koska aikaisemmin on pärjätty ”lyijykynällä ja tulitikkuaskin kannella” ja nykyään kaikki pitää taltioida sekä myös säilyttää arkistoituna useamman vuoden, riippuen aineistosta.

Esimiestyössä on kuitenkin kyse tavallaan matkanjohtajuudesta, jossa suunta on nykytilanteesta siihen tilanteeseen, jota tavoitellaan. Tämä polku ei ole suoraviivainen, matkalla tapahtuu monenlaista, eikä kaikkeen voi edes vaikuttaa. Hyvä esimies keskittyy kolmeen asiaan:

- johtaa joukkuetta
- valmentaa yksilöitä
- ohjaa yhdessä oppimista

Joukkueen johtamisella tarkoitetaan tässä kokonaisuuden edistämistä ja hallintaa. Oma perustehtävä kertoo esimiehelle, mitä tällä joukolla ihmisiä on saatava aikaan. Yksilöiden valmentaminen ottaa erilaiset toimijat huomioon, mikä johtaa kehittämisen oppimisen yksilöintiin. Yhdessä oppimista ohjaava esimies näkee kaikki kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuudet, hyödyntää niitä ja toimii itse esimerkkinä oppijasta. (Kupias ym.2014, 14.)

5.3.3 *Yhteinen vastuu osaamisen kehittämisestä*

Paloesimiehen työtehtävät ovat muuttuneet lyhyen ajan sisällä ja tähän on vaikuttanut varmasti se, että hallitusohjelman mukaisesti pelastuslaitosten kustannustehokkuuteen on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota. Pelastuslaitokset ovat madaltaneet organisaatioitaan ja tätä kautta pyrkineet tehostamaan toimintaansa. Toiminnan tehostamisen sivutuotteena on syntynyt selkeää osaamisvajetta esimerkiksi paloesimiehille, joille on annettu sellaisia tehtäviä, joita päällystötehtävissä olevat henkilöt ovat aiemmin tehneet. Palopäällystön tehtäväkenttää on suunnattu yhä enemmän kehittämistyöhön ja sitä kautta on jouduttu antamaan tehtäviä alemmas organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisen lisäkoulutusta tarvitaan nopeasti lisää laitosten madaltaessa organisaatioitaan. Lähiesimiehinä toimivat paloiesimiehet tekevät jatkossa tehtäviä, joita aiemmin ovat hoitaneet päällystöviranhaltijat. Esimerkiksi kehityskeskustelut, osaamisen kartoitus, osaamisen johtaminen ja varhainen välittäminen ovat kaikki äärettömän tärkeitä työntekijöille ja heillä on oikeus saada hyvää esimiestoimintaa niiden osalta. Nyt lähiesimiehenä toimivat paloiesimiehet tekevät edellä mainittuja töitä ja heillä ei ole siihen vaadittavaa peruskoulutusta saati jatkuvaa ylläpitävää henkilöstöjohtamisen koulutusta.

Lähiesimiehet eivät välttämättä hallitse uusia tehtäviään, koska eivät ole sisäistäneet työnantajan roolia vaan he sulautuvat työntekijöiden joukkoon. Työnantajan roolin ottaminen voi olla vaikeaa esimerkiksi silloin, jos lähiesimies on noussut tehtäväänsä miehistön parista. Tähänkin on saatavissa helpotusta, mikäli voidaan tarjota laadukasta peruskoulutusta sekä lisäkoulutusta työnantajan taholta. Lähiesimiehen on ymmärrettävä oma vastuu siitä, että osaamisen kehittäminen ei voi perustua ainoastaan suoritettuihin tutkintoihin, vaan siihen tarvitaan koko ammattiuran kattavaa opiskelua ja oppimista. (Kaukonen 2015, 34.)

”Missään nykypäivän ammatissa ei ammatillisessa koulutuksessa pystytä kerralla opettamaan taitoja n.50v työuralle, vaan se vaatii jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.” (Vastaaaja 2.)

Esimiehenä onnistuminen edellyttää sitä, että hyväksyy roolinsa ja on valmis kehittämään alaisiaan samalla kun kehittää itseään. Omassa roolissaan oppiva ja kehittyvä esimies on paras esimerkki. Kun tunnistaa oman tapansa oppia, helpottaa se alaistenkin kehittämistä. Samalla tavalla omaa toimintaansa kehittävä esimies on paras esimerkki siitä, ettei kukaan voi jäädä polkemaan paikoilleen. Kestävin oppiminen tapahtuu työpaikoilla ja se mahdollistaa myös pitkän työuran. (Kupias ym.2014, 14.)

Tutkimuksen luvussa 5.3.1 otettiin kantaa peruskoulutuksen riittävyteen ja sen antamiin perusvalmiuksiin. Tässä luvussa keskitytään siihen, miten peruskoulutuksen tutkinnon jälkeen työpaikoilla kehitetään henkilöstöjohtamisen osaamista vai kehitetäänkö sitä ollenkaan.

Tutkimuksen aineistosta käy selville hyvin vahvasti, että pelastuslaitosten osaamisen kehittäminen keskittyy työelämässäkin pelastustoiminnan johtamiseen ja siihen liittyviin erilaisiin teknisiin suoritteisiin. Tätä ohjaa toki lakisääteiset pakolliset harjoitussuoritteet, joita pelastustoimintaan osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan. Tähän on luotu erilaisia vuosikelloja ja selkeitä

tavoitteita mm. harjoitus- ja toteutumissuunnitelmien muodossa. Haastattelujen perusteella tuli näkemys että, henkilöstöjohtamisen osalta koulutuksia järjestetään isäntäkuntien sekä osittain pelastuslaitosten taholta, mutta varsinaista säännöllistä esimieskoulutusta ja osaamisen kehittämiseen suuntaavaa koulutusta ei ole järjestetty. Selkeää tavoitetta henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen ei ole laadittu.

Lähiesimiestyön ja erityisesti paloiesimiehen työn tärkeys on kuitenkin huomioitu pelastuslaitoksissa ja erilaisia malleja osaamisen kehittämiseen on laadittu, mutta niiden laatu ei vielä ole sellainen, että sen avulla osaaminen paranisi tavoitteellisesti. Koulutuksiin ja osaamisen kehittämiseen suunnitellut ajat menevät lähinnä ohjeistuksien ja määräyksien läpikäymiseen.

” Meillä on joka syksy tälle loppuvuodesta, niin meillä on kolme kahdeksan tunnin päivää pakollisia koulutuksia ja niistä me saadaan sitten yks 24 tunnin vuoropaksi ja siellä on sitten, tää oli ny vissiin kolmas vai neljäs vuosi peräkkäin, kun meillä on näitä koulutuksia ja tänä vuonna oli todella hyvät koulutukset. Tänä vuonna siihen ei sisältynyt mitään tämmöstä ihmishuhdetaitoihin liittyvää, koska se on vähän, siis joitain se kiinnostaa ja joitain se ei kiinnosta, ja tää on pitkälti semmonen, vähän semmonen maskuliininen porukka kuitenkin. Ne ei, vaikka niitä kiinnostais, niin ne ei kehtaa siis näyttää sitä kiinnostustaan siellä, ku se hameväki yleensä selittää. Keräillään kortteja: miltä nyt tuntuu. Vähän tän tyyppistä, tämmösiä pehmeitä asioita, mut mä koen, et se on pirun tärkeä kuitenkin. Yks osatekijä tässä, kun ihmisten kans ollaan töissä, niin ymmärtää sitä. Palopäällystöliitto järjestää myös ja mul on ollu yhden kerran mahdollisuus semmoseen osallistua. Siel oli kans tämmösiä erityyppisiä luentoja, mut se oli hyvin pitkälle just tään toisten kanssa kanssakäymiseen perustuvaa luentomateriaalia, mikä oli tosi hyvä. ”(Vastaja 3.)

”No, mun mielest ei oo tai jos on, niin ne on jotain yksittäisiä kursseja, ko saadaan jonku, jostain tulee semmonen, et nyt on joku johtamisvaje jossain. Sit pidetään joku. Mun mielest se on väärä tapa. Et sillonhan se on aina, se saa aina semmost vähä hilpeyttä, et nyt taas hypätään jonku mukkaa, karridoiden sanottu näin. Mut jos se ois säännönmukast, ihan ku meill on säännölliset - vitsi - korkeenpaikanharjotukset tai savusukellusharjotukset, nii viel tärkeempi ku ne. Ne hommat nyt on suurin piirtein kaikil hanskas. Mut esimestasol ja miksei ylipa-lomiestasolleki säännöllinen henkilöstöjohtamiskoulutus tai henkilöstökoulutus,

on se sit mitä tahansa tietojärjestelmiä, mut ihan se henkilöstöjohtamispuoliki, niin pitäs olla pakollist koulutusta. Ja sitä mun mielest - tai ei olekaan.” (Vastaja 10.)

Aineistosta on selkeästi myös havaittavissa se seikka, että kun suorituskykyvaatimuksia pällesimiehen työhön ei ole laadittu henkilöstöjohtamisen osalta eikä vaadita henkilöstöjohtamisen lisäkoulutusta, se näkyy osaamisen kehittämisen motivaation puuttumisena. Joku voi jopa kokea, että työnantaja ei ole kiinnostunut kehittämään esimiesasemassa olevia henkilöitä.

”Sen tähden jossain mul lukikin, et kaikki tämä, miten me harjotellaan ja mitkä on meidän mittarit - meillähän on [muutettu anonymiteetin suojaamiseksi] on jotain, et on pakollisia harjotuksia ja näin - ja mitä pitää harjotella, nii ei siel oo henkilöstöjohtamista. Ei siel oo missään mitään, nii kyllähän se kertoo, onhan se selkee viesti työnantajalta esimiehille ja työntekijöille. Et se on tärkeetä, et sä käyt se kumipuku päällä uimas tuol, mut ei sen välii, miten ne alaiset tääl viihtyy.” (Vastaja 10.)

Mut se, että sellanen koulutuksen tarve - jos ihan tarpeest puhuttais - jos mulla ois joku tarve ja mä työnantajalle sen kerron, niin sillon mä odotan tietty, et siihen vastataan ...” (Vastaja 5.)

”Et kauheesti tukeudutaan kaikkiin ohjeisiin ja kaikkeen, mut hyvin harva sit uskaltaa ottaa vastuulleen mittää. Tietysti meidän ala on semmone, et on ohjeit paljon ja näin, mut just täs henkilöjohtamises, niin kyllähän tääl, ko jokainen pistäs itteensä vaik kymmenen prossaa enemmän peliin, niin tääl olis paljon paremmin kaikki - tai ainaki erilail.” (Vastaja 10.)

” Se aika paljon varmaan riippuu siitä omasta aktiivisuudesta, että mitä sä haluat. Että varmaan ihan sellasta johdonmukasta sellasta, laitoksella ei oo sellasta järjestelmää, jos ajattelee tämmöstä työnhajausta tai johtamiskoulutusta.” (Vastaja 5.)

Lähiesimiehen kykyyn ja haluun hoitaa omaa tehtävänsä ja kehittyä siinä, pitää jatkossa pystyä puuttumaan organisaatioissa entistä enemmän. Kyse ei ole siitä, että henkilöstöjohtamista ei haluttaisi tehdä vaan siitä ettei sitä osaamista ole. Hyvä työympäristö luo lähiesimiehilleen

mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja antaa siihen työkaluja tulevaisuudessa. Vastuu osaamisen kehittämisestä on yhteinen työnantajan ja työntekijän kesken. Molemmilla on velvollisuus tehdä työtä sen eteen, että osaaminen kehittyy.

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin myös onko pelastusalan ulkopuolelta saatavan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja onko yleensä henkilöillä tietoa mitä mahdollisuuksia on.

Vastaukset erosivat paljon toisistaan, koska osa ei ollut edes ajatellut, että lähiesimiestaitojen ja henkilöstöjohtamisen koulutusta voisi hyödyntää pelastustoimessa. Osalle oli päivänselvää, että osaamisen kehittämistä ja koulutusta on saatavilla, mutta se on henkilön halusta ja motivaatiosta kiinni, hakeeko koulutukseen.

”Osaamista ja koulutusta yhteiskunnassa riittää paljon...on vaan päästävää omasta suojakuoresta ja haettava malleja/oppia alan ulkopuolelta. Meidän asemopalvelus ja toiminta ei ole sen erikoisempaa kuin tiimijattelun ja valmentavan johtamisen perusteet/toimintamallit.

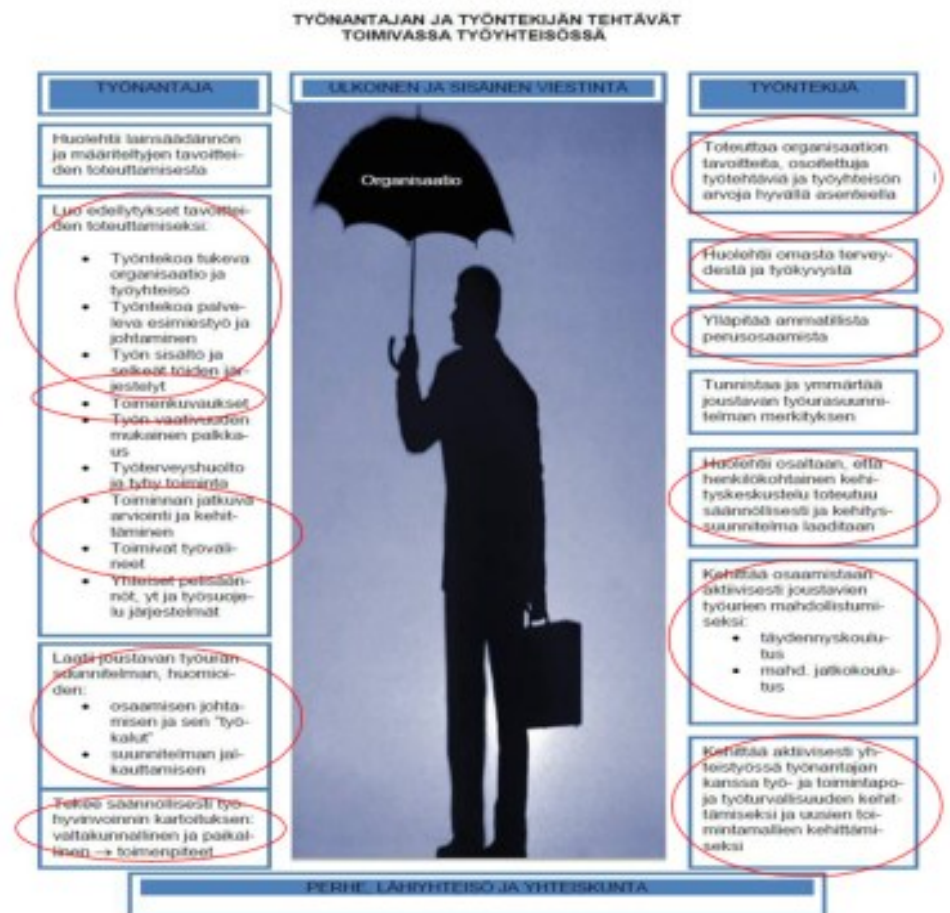
Koulutusta on tarjolla yleisesti hyvin (alan ulkopuolelta), mutta se ei tavoita koko paloiesimies ammattikuntaa. Alan on niin ”sisäänpäin lämpiävä” että ulkopuolinen koulutus ei tavoita kentän paloiesimiehiä.” (Vastaaaja 2.)

”No, tietooahan on ihan valtavasti tän päivän mailmas, mut se, et no, kaikkii ei kiinnosta hakee sitä, kaikkii ei kiinnosta kehitty eli täähän on se ongelma, mikä on varmaan joka työpaikal, mut meidän alallakin aika isona, varmaan ollaan samaa mieltä täst.” (Vastaaaja 10.)

”Mul ei nyt oikeestaan tuu mitään muuta mieleen ku ne, mitä mainitsin elikkä nää kaupungin tarjoomat esimieskoulutukset ja sitte meidän talon tarjoomat itse nää säännölliset, mitä tässä nyt on muutaman vuoden ollu ja mitäs sitte muuta No, sittenhän on rajaton määrä avoimen yliopiston tarjoamia juttuja, jos se kiinnostaa, että kaikkihan on ihan itestä kiinni ja siitä omasta kehittämisestä loppuviimeks. Et kyllähän tää meidän tämänhetkinen työrytmi vielä antaa mahdollisuuden myös siihen itsensä kehittämiseen, että paljon helpommin tää homma menee, mitä enemmän asioista tietää ja enemmän on repussa sitten semmosii työkaluja, niin Siinä voi heittää hanskat tiskiän ja mennä siinä sitten paatin

mukana taikka sitten voi yrittää pysyä aktiivisena ja seurata aikaansa, et se on täysin itestä kiinni. Mut on jotain kuitenkin tarjolla, että nää, mitä mä olen maininnut tässä, niin nää mä edelleen uudestaan sanoisin sitte, että ...”(Vastaja 3.)

”Vaikuttavinta esimiehen kehittyminen tehtävässään on silloin, kun hän käyttää monia eri kanavia ja tapoja oppimiseensa, hyödyntää kulloisenkin ympäristön antamat mahdollisuudet ja käyttää aikaansa kokemustensa hyödyntämiseen” (Kupias ym.2014, 14).



Kuva 15. Työnantajan ja työntekijän tehtävät toimivassa työyhteisössä (Pelastuslaitosten joustavat urapolut 2012, Kontion 2012 mukaan).

Vastuu osaamisen kehittämisestä on niin työnantajalla kuin työntekijälläkin. Kuvan 14 mukaisesti organisaatiossa ollaan kuin suuren yhteisen sateenvarjon alla, jossa työnantaja rakentaa työntekoa tukevan organisaation ja työyhteisön. Työntekoa palvelee hyvä esimiestyö ja johtaminen. Työn sisältö ja selkeät töiden järjestelyt ja ajanmukaiset toimenkuvaukset selkeyttävät toiminnan tarkoitusta. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti sekä sitä muutetaan vas-

taamaan tarpeita. Osaamisen johtaminen on hallittua ja siinä apuna ovat hyvät työkalut ja ennen kaikkea se on hyvin jalkautettu.

Työntekijä toteuttaa organisaation tavoitteita, ositettuja työtehtäviä ja työyhteisön arvoja hyvällä asenteella. Hän huolehtii omasta terveydestään ja työkyvystä ja samalla ylläpitää ammatillista perusosaamistaan. Työntekijä huolehtii osaltaan, että henkilökohtaiset kehityskeskustelut toteutuvat säännöllisesti ja kehityssuunnitelma laaditaan yhdessä työnantajan kanssa.

Työntekijän velvollisuus on kehittää omaa osaamistaan mm. täydennyskoulutuksen ja mahdollisen jatkokoulutuksen avulla. Yhdessä työnantajan kanssa kehitetään aktiivisesti työ- ja toimintatapoja uusien toimintamallien kehittämiseksi. (Pelastuslaitosten joustavat urapolut 2012)

5.3.4 Tulevaisuus mietityttää

”No, mä pistin tähä et muuttuva yhteiskunta. Se on mun mielest semmonen, mikä on tosi iso haaste tulee. Tää mun mielest yhteiskunta muuttuu jotenki ihan järjetömäl vauhdil. Tulee kaikennäkösii huonoi ja hyvii juttui. Se on, mun mielest se muuttaa tätä, jos täytyy miettiä tätä ajatusten sisälläki, talon sisällä. Ei tää oo mikää kupla...enää.” (Vastaja 8.)

Pelastustoimessa ollaan tekemässä uudistusta maakuntauudistuksen muodossa. Tutkimusta kirjoitettaessa uudistus on vasta valmisteluvaiheessa, eikä lopullisia päätöksiä ole vielä tehty. Pelastustoimen uudistus toteutetaan osana maakuntauudistusta. Pelastustoimen järjestämisestä vastaavat jatkossa 18 maakuntaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikissa 18 maakunnassa on vuoden 2020 alusta alkaen oma pelastuslaitos. Sisäministeriö valmistelee uudistuksen vaatimat lainsäädäntömuutokset. (Sisäministeriö 2018) Lainsäädäntö on ollut lausunto- kierroksella ja päätöksiä on odotettavissa kevään 2018 aikana. Päätös ei näyttäisi tämän hetken näkemyksen mukaan vaikuttavan paloasemien määrään. Maakunnallisista pelastuslaitoksista säädetään tulevassa pelastustoimen järjestämislaissa. (Sisäministeriö 2018.)

Haastateltavilta kysyttiin tulevaisuudesta sen vuoksi, että saataisiin näkemys mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan paloasemien työntekijöissä.

Tuleva maakuntauudistus on sellainen, josta haastateltavilla oli erityinen huoli. Huoli liittyy siihen, että ei osata ajatella miten oma perustyö mahdollisesti muuttuu. Osan mielestä pelas-

tusala hyppää tuntemattomaan. Viimeinen suuri muutos pelastustoimen historiassa tehtiin vuonna 2004, jolloin pelastustoimi alueellistettiin. Tätä muutosta on ”pureksittu” ja toimintaa tehostettu näiden 18 vuoden aikana. Nyt ollaan siinä vaiheessa, että tuloksia tehostamisen muodossa on nähtävissä ja edessä on uusi muutos.

”Sit määhän laitoin tähän vielä, et mun omast mielipiteest, et yks suurimpia peikkoi, mitä meil on niin ku on tulos, on sote.(maakuntauudistus)...

Mua pelottaa ja määhän oon jotenki henkilökohtasesti sitä mieltä, et se tulee sotkemaan meidän arkeen aika paljon... Toivottavasti ei, mut määhänjotain muutoksia se tuo joka tapauksessa meille, mut mä pelkään, et se sotkee oikein kunnol tätä vielä.” (Vastaaja 8.)

Osan mielestä tuleva muutos on vain välietappi siihen, että muutos johtaa kunnallisen järjestelmän lopulliseen loppumiseen ja järjestämisvastuu siirtyy valtiolle. Nyt tehtävä maakuntauudistus on aika selkeä vaihe siihen suuntaan.

Uudistuksessa vahvistetaan valtion ohjausta pelastustoimessa. Vahva ohjaus toteutetaan siten, että valtioneuvosto hyväksyy pelastustoimen valtakunnalliset tavoitteet, ja sisäministeriö ohjaa suoraan 18 maakunnan pelastustointia. Osa pelastustoimen tehtävistä voidaan koota yhdelle tai useammalle maakunnalle. (Sisäministeriö 2018.)

Muutos voi olla uhka, mutta toisaalta se on myös mahdollisuus jollekin uudelle. Pitää uskaltaa ja olla rohkea luomaan uusia toimintatapoja ja ennen kaikkea pitää luopua vanhoista toimintatavoista.

Muutosjohtaminen on sellainen asia, jota ei voi olla nyky-yhteiskunnassa liikaa, koska tuntuu, että ainoa pysyvä asia on muutos ja siihen pitää kaikkien tottua. Esimiehille tämä asettaa tulevaisuudessa haastetta siinä, että saa perustoiminnan pysymään edelleen siinä tasossa, jota esimerkiksi palvelutasopäätös vaatii vaikka toimintamallit muuttuvat. Se vaatii johtamista, tiedottamista, avointa vuorovaikutusta niiden henkilöiden kanssa, jota muutos koskee.

”Sitten haasteena näkisin näitä tulevat pelastustoimen muutokset, että ne on nyt ollu jo vuoden, kaks ja tulee oleen kaikki maakuntauudistukset, sote-uudistukset. Tässä melekein päivittäin kahvipöydässä puheenaihe, niin se paloiesimies loppujen lopuksi se on, ketä ne miehistölle tuo ja perustelee, niin viime kädessä, niin ...

taikka ainakin kuuntelee sen purnaamisen, niin Sitä kautta tää muutosjohtaminen koskettaa paloiesimiehiäkin.” (Vastaaaja 4.)

Tekniikan kehittyminen ja tietotekniikan tulo pelastusallalle on selkeästi sellainen asia, johon tukevaisuudessa pitää keskittyä osana osaamisen kehittämistä. Nykypäivänä oikeastaan mikään ei toimi mikäli tietotekniikan kanssa on pulmia. Varsinkin vanhempi sukupolvi vierastaa tietokoneen käyttöä työtehtävissä.

”Joo. Tietokone, tietokone, tietokone. Se on, se on semmonen piru, joka ottaa ihan mielettömästi aikaa elikkä mä oon laittanu hallinnolliset asiat lisääntyneet ja noh, AP-kurssilla käydään asioita läpi ja jonkunlaiset perustaidot annetaan siihen. Ja itse edustan sitä sukupolvea, joka ei ole syntynyt nämä laitteet kourassa, vaan on menty dongikongia myöhemmässä nuoruudessa ja näin, mut että se perustuu kaikki siihen, että se on aika haasteellista ja vie hirveesti aikaa.” (Vastaaaja 3.)

Toimintaympäristön muutos on ollut yhteiskunnassa ennenäkemättömän nopea ja koskettaa myös pelastustoimea ja koko pelastusallaa. Haastateltavilla näkemykset toimintaympäristön muutokseen ilmenivät mm. siinä että, maskuliiniselle alalle on tullut naisia yhä enemmän ja se muuttaa ryhmädynamiikkaa eri tavalla.

”Ja sitten meidän, mun mielestäni tämä naisten saapuminen alalle ensihoitajien muodossa, niin se on ollu iso mullistus, et se on muuttanu meidän käyttäytymistä ja täällä työyhteisössä aika paljon.” (Vastaaaja 3.)

Monikulttuurisuus näkyy katukuvassa ja se näkyy myös pelastustoimen arjessa asiakkaiden muodossa kun esimerkiksi neuvotaan ja valistetaan. Eri kulttuureilla on erilainen käsitys pelastajista ja heidän tekemästään työstä. Kaikille pelastusallan ihminen ei ole ystävää, joillekin se voi edustaa sellaista viranomaistahoa, jota pelätään omassa kotimaassa. Suomeen on rantautunut maahanmuuton mukana vahvaa radikalisoitumista, joka on jo aiheuttanut terroristisena tekona tutkittavan teon Turussa 18.8.2017. Tämä on muuttanut monen pelastusallankin ihmisen näkökulman onnettomuustehtävien hoitamiseen. Voiko pelastajasta tullakin yhtäkkiä pelastettava hoitaessaan hänelle annettua tehtävää? Olemme uuden ajan edessä siinä mielessä, että perinteiset pelastustehtävät jäävät taka-alalle ja uudet uhkakuvat valtaavat allaa. Tämä vaikuttaa myös esimiehen tekemään lähiesimiestoimintaan siten, että pitää olla valmiina kertomaan,

pohtimaan ja ratkaisemaan asioita yhdessä oman työyhteisön kanssa. Työntekijätkin ovat valveutuneempia ja haluavat enemmän tietoa.

”mutta - maahanmuutto ja sen tuomat tämmönen monikulttuurisuus ja nää, niin ihmisten kanssa me tässä työssämme töissä ollaan ja se on haasteellista myös. Meillä se, miten me, me voidaan äänestää aina säännöllisin väliajoin ja valita päättäjiä omien ajatuksiemme mukaan, mut että sitte, ku päätöksiä on tehty, niin meidän täytyy elää niitten päätösten kanssa. Meidän täytyy, ei me voida tuola ruveta ihmisille kiukuttelemaan taikka esittää omia poliittisia kantojamme, ei se oikein kuulu tähän meidän työnkuvaan, että ...” (Vastaja 3.)

Yksi tärkeimmistä haastateltavien mielestä oli sosiaalisen median mukaantulo ihan kaikkeen. Aikaisemmin ei ole ollut pelkoa siitä, että joudut vastaamaan kaikesta tekemisestä, jollekin taholle, joka on taltioinut esimerkiksi pelastustehtävän ja haluaa jonkun vastuuseen omasta mielestään väärin tehdystä työstä. Ihmisistä on tullut vaativampia ja tilannetietoisempia kuin ennen. Kaikkea toimintaa saa ja pitää arvioida ja kyseenalaistaa. Tämä toimintatapa asettaa haasteita viranomaisille, siten, että oman työn laatu ja tekeminen pitää olla huipputasolla koko ajan. Mikään viranomaisen tekemä työ ei ole enää ”suojattua” vaan kaiken pitää olla läpinäkyvää ja arvioinnin kestävää.

”No, että pysytään mukana tässä sääntöjen ja ohjeiden viidakossa, että niin ku aikasemmin oli puhetta, että niin noi meiän asiakkaat, kansalaiset ko alaisetki, ne on aika valveutuneita. Meiän täytyy työmme hoitaa sääntöjen ja ohjeitten ja lakien mukaisesti, vaikka aika paljon joudutaan soveltaanki, että siinä ... ja var-sinki, ko nykyään kaikki videoidaan ja nauhotetaan ja, mitä me tehdään, ni siinä mielessä täytyy se oma työ pystyä tekeen mahdollimman hyvin, ja ...” (Vastaja 4.)

”... Sit mä kirjotin tänne some; yks mun mielest, mikä pitää jollain taval ottaa huomioon sen esimiehen, on tää sosiaalinen media nykypäivänä. Et se on kum-minki sen kaiken vartijana niin sanotusti siinä.” (Vastaja 8.)

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Paloesimiehen työ on haasteellinen työ, koska pitää olla kahden erilaisen johtamismallin johtaja. Käytännössä 60 sekunnissa esimiehen pitää pystyä muuttamaan ajatusmaailma ja johtamistyyli asemopalvelusta autoritäärisen käskevään johtamismalliin, jotta asiat menevät kummassakin roolissa siihen suuntaan, johon esimies sen haluaa menevän.

Muun henkilöstön koulutus- ja osaamistaso kasvaa ja esimiesten työnjohdollisiin valmiuksiin suuntautuu uudenlaisia osaamisodotuksia ja johtamisosaamisessa korostuvat erityisesti hyvät työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot. Hyvä työilmapiiri ja työmotivaatio antavat perustan myös osaamisen kehittämislle ja työyhteisön tehokkaalle käytölle. Esimies on jatkossa pelastuslaitoksessa työyhteisönsä valmentaja, joka vastaa pelastustoimen arvojen ja ammatillisuuden jatkuvasta kehityksestä. (Pelastusopisto 2017.)

Tutkimustani tehdessä ja johtopäätöksiä muodostettaessa halusin tuoda esille vastaajien näkemyksen paloesimiehen lähiesimiestoiminnasta pelastusalalla. Analysoimalla vastausaineiston sekä luokittelemalla sen yksittäisistä ilmaisuista kuvauskategoriajärjestelmäksi olen kyennyt muodostamaan kokonaisuuden, joka auttaa ymmärtämään lähiesimiestoiminnan tärkeyden pelastustoimessa paloesimiehen työtehtävissä ja mikä sen nykytila on vastaajien mielestä. Vaikka vastaajajoukko on suhteellisen pieni, antaa se kuitenkin hyvän läpileikkauksen lähiesimiestoiminnan haasteista.

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden ja käytettävyyden sekä mahdolliset jatkotutkimukset.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessani halusin tutkia paloesimiehen ominaisuuksia lähiesimiehenä sekä hänen valmiuksiaan toimia siinä pelastustoimen organisaatiossa. Kuvauskategoriajärjestelmä, jonka olen esittänyt luvussa 5, on mielestäni antanut vastauksen siihen vastaajien näkökulmasta.

Vastaajilla oli hyvin samanlaiset näkemykset vaikka olin valinnut vastaajat erilaisista ammattiryhmistä ja eri pelastuslaitoksilta. Näkemykset ovat hyvin homogeeniset. Tähän vaikuttaa varmasti koulutusputki, jonka kaikki pelastustoimen parissa työskentelevät henkilöt käyvät hakeutuessaan työelämään. Psykologiset testit ohjaavat saman henkisiä samalla tavalla ajattelevia henkilöitä peruskoulutukseen, jossa kaikille annetaan samanlainen koulutus

Tutkimus osoittaa sen, että pelastusalalla aletaan pikkuhiljaa tiedostamaan lähiesimiestoiminnan tärkeys osana työtehtävää ja vahvistaa tutkimuksen onnistumisen. Miksi se ei kuitenkaan näy vielä arjen työssä vaikka haastateltavat ovat pelastuslaitoksen valioyksilöitä siinä mielessä, että heillä on motivaatiota ja kykyä ajatella laajemmin ja kehittää itseään arjen työssä. Tässä vastauksena on varmasti pitkä perinne pelastustoimintapainotteisesta toiminnasta.

Paloesimies on alin esimiesasemassa oleva työnantajan edustaja, joka on suoraan asiakasrajapinnassa henkilöstönsä kanssa työskennellessään työvuorossa. Hänen tehtävänä on kertoa työvuorossaan olevalle henkilöstölle strategian ja vision vaatimat tehtävät ja se tehtävä ei ole aina helppo. Esimiehellä on paljon vastuuta ja velvollisuuksia myös omiin esimiehiinsä päin ja hänen pitää välillä tehdä asioita, joihin eivät alaiset välttämättä ole tyytyväisiä.

Paloesimiehen koetaan olevan kuin puun ja kuoren välissä tulkitessaan talon johdolta ja omalta henkilöstöltään tulevia signaaleja. Mankkinen (2010) väitöskirjassaan ”palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana”, on todennut, että pelastusalalla on jopa vastakkainasettelua miehistön ja päällystön eli talon johdon välillä. Paloesimies käsitetään tässä yhteydessä miehistön jäseneksi, koska hän toimii samassa työrytmissä vuorotyöntekijöiden kanssa.

Pelastustoimen johtamiskulttuuria on ohjannut autoritäärinen johtamismalli, jota johtajat, esimiehet ovat noudattaneet vuosikymmeniä. Johtaminen on perustunut virkahierarkiaan, jossa ylempiarvoinen on määrännyt mitä tehdään. Johtamiskulttuurin vaikutuksia on nähtävissä yhä nykyään, mutta onneksi siinäkin on nähtävissä parannusta.

Aina ei välttämättä osata nähdä eroa operatiivisen tilanteen ja asemapalveluksen välillä. Siitä on ollut vaikea luopua ja suurin syy tähän lienee johtamisen osaamisen puute, varsinkin henkilöstöjohtamisen saralla ja toisaalta sellainen hyvänolon tunne, että muutosta ei kuitenkaan nykyiseen johtamismalliin aidosti haluta henkilöstönkään keskuudessa. Toisaalta siihen vaikuttaa myös peruskoulutuksen johtamisen osuuden painottaminen vahvasti tehtävän johtamiseen onnettomuustilanteessa. Vastaajienkin näkemyksen mukaan paloesimiehen perustehtävä on pelastustoiminnan johtaminen pelastusyksikön esimiehenä ja se ehkä näkyy myös johtamisen vaikeutena.

Tutkimuksessa käy hyvin selkeästi ilmi, että esimiehen auktoriteetti alustensa keskuudessa ei välttämättä muodostu hierarkkisen aseman kautta, vaan se pitää ensin ansaita. Esimerkiksi

ylipalomes, joka sijaistaa paloesimiestä lomakausina, voi saada auktoriteetin pelkästään sillä, että osaa johtaa työvuoroaan hyvän johtamisen periaatteilla vaikka ei hierarkiassa olekaan vastaavalla tasolla.

Vaikka suurimman osan mielestä paloesimiehen perustyö onkin pelastusyksikön johtamista, ymmärretään kuitenkin, että suurin osa työvuoron ajasta tehdään asemapalvelutyötä, joka on parhaimmillaan henkilöstöjohtamista eli lähiesimiestyötä.

Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin hyvän paloesimiehen ominaisuuksia lähiesimiestoiminnassa. Vastaajien näkemykset menevät usean aikaisemman lähiesimiestoiminnasta tehdyn tutkimuksen mukaisesti ja voidaankin todeta, että pelastusalalla lähiesimiehen ominaisuudet ovat ihan samanlaiset kuin muissakin työympäristöissä, huolimatta siitä, että työtä pidetään ”maskuliinisena ja heroinistisena”. Vastaajien näkemykset erosivat jonkin verran siinä, että onko esimiehen johtajan ominaisuudet synnynnäisiä vai opitaanko ne kursseja ja kouluja käymällä vai opettaako työ tekijäänsä.

Esimiehenä oleminen on taitolaji ja sitä taitoa ei kaikille ole annettu. Toimintaa voi kuitenkin myös kehittää ja opiskella. Hyväksi esimieheksi ei kuitenkaan tule pelkästään koulutuksia ja erilaisia kursseja käymällä. Esimies voi käydä lukemattomia koulutuksia olematta kuitenkaan yhtään parempi esimies.

Tutkimuksen vastaajien mukaan hyvän paloesimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin lähiesimiehenä kuuluu luottamus, hyvät vuorovaikutustaidot, kokonaisuuden hallinta yhdistettynä hyvään pelisilmän käyttöön. Voidaan sanoa, että nämä ovat normaalin hyvän esimiehen ja esimiestyön lähtökohtana arjen työssä.

Paloesimiehen ominaisuuksia lähiesimiehenä voisi verrata osallistuvaan johtamiseen, jossa johtaja ei korosta ryhmässä johtajuuttaan. Kun hän on vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa, hän pyrkii tasavertaisuuteen, eikä ihan aina välitä muotoseikoista. Hyvä esimies on hyvä kuuntelija, joka pyrkii saamaan muista parhaat puolet esiin. Tällä tavoin hän osoittaa arvostavansa muiden mielipiteitä. Muut eivät välttämättä aina huomaa hänen olevan esimies.

Tutkimuksen mukaan paloesimiehellä on alaiensa silmissä vahva auktoriteetti ja hänen alaiensa arvostavat ja luottavat häneen. Luottamus menee jopa niin pitkälle, että jos se on kunnossa, esimiehelle voidaan avautua kotielämänsäkin haasteista.

Onko edellä mainittu enää esimiestyötä vai kaveruutta? Tuleeko ongelmia hoitaa perus esimiestyötä, jos alaisena on oma hyvä kaveri tai perhetuttu. Tämä asia on hyvä pitää mielessä ja erottaa toisistaan tehdessä esimiestyötään, ettei se sekoitu arjessa.

Johtamisessaan paloesimies luottaa oman esimerkkinsä voimaan. Osallistuva johtaja pyrkii epäsuorasti päämäärään ja luottaa ryhmän kykyyn saavuttaa se. Kaikessa toiminnassaan hän korostaa ryhmäsuoritusta, ”me teimme sen”.

Vastaaja 4 haastateltavista kiteyttää edellä mainitun hyvin vastauksessaan.

”Ja sitte myös se, että pystyy kysyyn jätkiltä ja yhdessä tekeen niitä hommia, että ei oo aina se, että minä päätän ja minä teen.” (Vastaaja 4.)

Tutkimuksessa keskityttiin myös paloesimiehen osaamiseen lähiesimiestoiminnassa, riittääkö alan peruskoulutus ja onko osaamisen kehittämistä työelämässä.

Kaikkien vastaajien yhteinen näkemys oli, että pelastusalan peruskoulutus paloesimiehen tehtäviin lähiesimiestoiminnassa ei riitä. Se voi antaa valmiudet ammattiin, mutta koulutusta pitää ehdottomasti jatkaa läpi koko työuran. Pelastusopistossa annettava henkilöstöjohtamisen opetus on ainoastaan yhdeksän opintopistettä 60 opintopisteen kokonaisuudesta. Siinä määrässä ei pystytä antamaan hyviä valmiuksia lähiesimiehelle suoriutua tehtävästä. Peruskoulutus tähtää pääsääntöisesti pelastustoiminnan johtamiseen, johon se antaa hyvät valmiudet.

Tämä näkyy arjen perustyössä ja osaamisvajetta oli vastaajien mielestä ihan yksinkertaisissa lähiesimiestaidoissa joita jo edellä kuvattiin paloesimiehen ominaisuuksiksi. Vuorovaikutustaidoissa koettiin olevan suurimmat haasteet. Esimiehen pitäisi olla helposti lähestyttävä henkilö, joka vastaa henkilöstönsä tarpeisiin.

Vastaaja kolmen vastaus on hyvä läpileikkaus osaamisvajesta ja antaa kuvan, mihin jatkossa pitäisi keskittyä. Maailma ei ole enää pelkkää tulipalon sammuttamista, vaan esimiestyötä pitäisi katsoa kokonaisuutena ja miettiä työympäristön vaatimuksia.

”Ehdottomasti on. Ehdottomasti on. Se oikeastaan aika pitkälle kiteytyy siihen, just nimenomaan siihen ihmisten kanssa käyttäytymiseen ja siihen erilaisten persoonien kohtaamiseen. Siinä meil on ehdottomasti osaamisvajetta. Ehdotto-

masti.” (Vastaja 3.)

Vaikka osaamisvaje hyvin yksinkertaisissa asioissa on havaittu, niin silti siihen ei ole vastaajien mielestä reagoitu sillä tavalla kuin kuuluisi. Osaamisen kehittäminen on pelastustoiminnan johtamisen osalta hyvällä mallilla ja koulutukseen on satsattu resursseja vuosien saatossa. Osaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisen osalta liittyen lähiesimiestoimintaan on käytännössä hyvin alkeellisella tasolla. Pääsääntöisesti on tehty ratkaisuja, joissa työvuoron pilkkomisella on voitu tehdä muutamia päiviä vuodessa, jolloin käydään perusasioita läpi. Suurin osa ajasta menee kuitenkin ohjeiden ja erilaisten määräysten läpikäymiseen ja kertaamiseen. Itse lähiesimiesosaamisen kehittämiseen ei ole luotu järjestelmällistä toimintaa.

Pelastusala on hyvin ”sisäänpäin kääntynyttä” ja yhteistyötä muiden koulutusta tuottavien tahojen kanssa ei ole järjestetty sillä tavalla, että se olisi säännöllistä. Jos koulutuksia on järjestetty, niin ne ovat keskittyneet enemmän päällystöön. Tietoa henkilöstöllä on mm. avoimista yliopistoista ja niiden antamasta koulutuksesta, mutta pääsääntöisesti osaamisen kehittäminen on henkilön itsensä hoidettavaa ja perustuu omaan motivaatioon kehittää itseään. Pelastuslaitoksella ei vaadita lisäkoulutusta eikä välttämättä ole luotu toimenkuvaa paloiesimiehelle, jossa lähiesimiehen ominaisuuksia olisi vaadittu. Myöskään suorituskykyvaatimuksia ei ole lisätty lähiesimiestoimintaan, ainoastaan pelastustoiminnan johtamiseen liittyvissä asioissa.

Tulevaisuus mietityttää varmasti kaikkia muuallakin kuin pelastusalalla. Tutkimuksen haastateltavien kohdalla haasteen tuo tuleva maakuntauudistus ja siihen liittyvä epätietoisuus. Ikäraenne sekä naisten saapuminen yhä enenevässä määrin luo pelastuslaitoksiin uutta kulttuuria. Tämä ei esiinny missään nimessä negatiivisena asiana, vaan enemmän sellaisena, että työyhteisö voi jopa ”tervehtyä” käytettävän karkean kielenkäytön osalta sekä yleisenä käyttäytymisenä.

Ainoaksi pysyväksi asiaksi moni haastateltava näki pysyvän muutostilan, jossa vaaditaan hyvää lähiesimiestoimintaa, jotta arki toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Lähiesimiehinä toimivat paloiesimiehet joutuvat uuden haasteen eteen teknistyvän ja kehittyvän työympäristön kanssa. Työntekijätkin ovat eritavalla valveutuneempia ja haluavat perusteita eri asioihin. Käskenällä ja huutamalla maailma ei enää etene. Pelastusalankin on mietittävä eri vaihtoehtoja päivittäiseen esimiestoimintaan. Olisiko nyt aika kääntyä muiden oppilaitostenkin puoleen ja verkostoitua, hakea uutta mallia johtamiseen?

”En tiedä, oonks mä kauheesti vääräs, mut ... korjaa, niin ... eiks puolustusvoimat ja

armeija tehny, eiks ne jossain kohtaa satsannu henkilöstöjohtamiseen aivan valtavasti, kun ne huomaa, et enää se ei toimikaan tämän päivän ihmisten kans se, että siel käske-tään ja huudetaan? Vaan nehän satsas ja sehän lähtee, tää muutoshan lähtee ylhäältä päin, tavallaan.”(Vastaja 10.)

6.2 Pohdinta

Pelastusalalla on tulossa toinen suuri muutos alueellisen pelastustoimen aloittamisen jälkeen maakuntaudistuksen muodossa. Samaan aikaan on todettu, että toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia ja eri alojen olisi pystyttävä muuntautumaan sen edellyttämiin tarpeisiin.

Pelastusalan ammatillisen koulutuksen vaikuttavuutta on tutkittu useaan kertaan erilaisissa yhteyksissä. Tutkimuksia ovat tehneet niin pelastusopiston tutkijana toimivat henkilöt kun opiskelijoinakin olleet henkilöt. Pääsääntöisesti tutkimukset ovat kohdentuneet palopäällystön tutkintojen rakenteiden tarkasteluun ja siinä sisältöjen vastaavuutta työelämän tarpeisiin vastaavuuteen työelämän tarpeisiin.

Alipäällystön koulutusta on toteutettu saman laajuisena vuodesta 1992 alkaen, mutta tutkintoa ja menetelmiä on kehitetty sisällöllisesti jatkuvasti yhä enemmän opiskelijaa aktivoivaan ja hänen oppimistaan tukevaan suuntaan. Suunnassa ei kuitenkaan ole otettu huomioon työelämän muuttumista ja lähiesimiestoiminnan tarpeen kasvua.

Kokki (2010) tutkimuksessaan alipäällystön osalta tutki mitä uudistusta tutkintojen sisältöön halutaan opiskelijoiden taholta. Tutkimuksessa todettiin, että alipäällystötutkinnon suorittaneet pitivät lähes kaikkia pelastustoimen ammatillisten tutkintojensa tavoitteita tärkeinä. Alipäällystöopiskelijoiden toiveissa oli yhteisten harjoitusten ja harjoitusalueen käytön lisääminen. Tutkimuksen pääsanoma oli se, että johtamisen opetusta pitäisi saada lisää ja samalla teoriaosuuden opettamista voitaisiin vähentää ja teknisen taitojen opetuksen määrää lisätä.

Alipäällystötutkinnon suorittaneet eivät pitäneet tärkeinä paloaseman tai pelastuslaitoksen vastuullisissa tehtävissä toimimiskykyä eikä varautumisen perusteiden tuntemista. Tulokset ovat sekä koulutuksen että työtehtävien kehittämisen kannalta huomioon otettavia. Tulevaisuudessa kaikkien näiden osaamisalueiden, joita ei pidetty tärkeinä, merkitys näyttäisi kuitenkin jatkuvasti yhä korostuvan. (Kokki 2010.)

Pohtiessani paloesimiehen ominaisuuksia ja hänen osaamistaan ammatillisesti, olen todennut, että paloesimiehen pitää olla monitaituri monessa mielessä. Niin kuin aiemmat tutkimukset osoittavat, pääsääntöisesti opiskelijoiden ja työntekijöinäkin toimivien pelastusalan ammattilaisten mielestä paloesimiehen päätehtävä on pelastustoiminnan johtaminen. Paloesimiehen ominaisuudet ovat sellaiset, joita jokaisen esimiehenä toimivan henkilön on toteutettava noudattaessaan hyvää henkilöstöjohtamista ja lähiesimiehenä toimimista. Siihen kuuluu luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen, hyvät vuorovaikutustaidot, päätöksentekokyky, tasaapuolisuus ja hyvä kokonaisuuden hallitseminen, joka voitaisiin tulkita myös hyvän pelisilmän omaamisena.

Paloesimiehen ominaisuuksiin lähiesimiehenä kuuluvat myös hyvä ammattitaito ja tässä työelämän vaatimukset ja peruskoulutuksen osuus ja osaamisen kehittäminen tutkinnon jälkeen mielestäni menevät eri raiteita. Peruskoulutus ja tutkinnon jälkeen suoritettava koulutus tähtää lähes ainoastaan pelastustoiminnan johtamiseen, joka on tärkeä kokonaisuus paloesimiehen tehtävän kuvauksessa. Toisaalta kuten tutkimuksen haastateltavien kommentaareista on saatu lukea, pääsääntöisesti tehtävä on kuitenkin asemapalveluksen johtamista, jossa pääosassa on lähiesimiehen taidot. Tutkimus mielestäni osoittaa selvästi sen, että pelastusalalla on mietinnän paikka, vastaako paloesimiesten peruskoulutus ja työpaikoilla annettava jatkokoulutus, yleinen osaamisen kehittäminen sitä työympäristöä missä työskentelemme.

Sisäministeri Risikko asetti 2017 keväällä työryhmän pohtimaan pelastusalan koulutusuudistushanketta. Pelastusalan ammattilainen lehti (2017) käsittelee uudistusta otsikolla: Aika on kypsä koulutus remontille. Ministeri Risikko toteaa, että koulutettu, osaava ja motivoitunut henkilöstö on organisaation kivijalka. Tätä tutkimusta kirjoitettaessa työryhmältä ei ole saatu vielä konkreettisia esityksiä miten koulutusuudistusta ollaan tekemässä eri ammattitutkintojen osalta. Koulutusuudistus hankkeeseen liittyen Pelastusopiston rehtori Parviainen blogissaan 26.1.2018 toteaa seuraavasti:

”Ministeri Risikon käynnistämä pelastusalan koulutuksen kehittämishanke saavuttaa ensimmäisen etappinsa helmikuun lopussa. Työryhmän raportin odottelu on jännittävää. Onko rohkeutta ja visioita katsoa kyllin kauaksi eteenpäin vai tyydytäänkö lähinnä ehostaviin toimiin? Vaikka Pelastusopisto onkin sisäministeriön alaisuudessa, emme ole muusta koulutuskentästä irrallamme, vaan koulutusta on tarkasteltava isommassa kokonaisuudessa. Vähänkään asioista perillä

oleva voi todeta, että verrattuna muuhun viranomaiskenttään alamme olla koulutustasoissamme takamatkalla.” (Parviainen, 2018.)

Emme siis vielä tiedä miten ryhmä aikoo ottaa tutkintojen uudistamisen käsittelyyn. Toivottavasti pelastustoimen kenttä on otettu huomioon hyvin työryhmän työskentelyssä ja muutoksia syntyy tulevaisuutta ajatellen.

”...et nyt ollaan siin vaihees, mun näkemyksen mukaan, et nyt täst keskustellaan täst, et kaikki periaattees ymmärtää tään, et pitää olla henkilöstökoulutust ja näin, mut sitä ei oo viä omaksuttu. Mä oon kirjottanu tänne, et ei oo omaksuttu osaa pelustusalaa, niin ku henkilöstöjohtamist. Ja sitte, että se saatais, nii mä oon tänne vaan laittanu, et se tulee olemaan pitkä ja vaikee prosessi ennen ku se saadaan laitettuu.” (Vastaja 10.)

Vastaja kymmenen kiteyttää mielestäni hyvin lähiesimiestoiminnan tilan pelustusosalalla. Ongelma on tiedostettu ja ymmärretään että koulutusta ja osaamisen kehittämistä tarvitaan pelustusosalalla lähiesimiestoimintaan. Nyt se pitää ottaa osaksi peruskoulutusta ja jatkokoulutusta, jotta osaaminen ja sen kehittyminen vastaa työelämän vaatimuksia jatkossa. Henkilöstöjohtamisen pitää olla jatkossa samalla tavalla painotettuna koulutuksessa kuin pelastustoiminnan johtaminen. Molemmat tukevat kuitenkin loppuvaiheessa toinen toisiaan. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pelastustoiminnankin työt sujuvat paremmin jatkossa kun henkilöstö on motivoitunutta ja saa hyvää esimiestoimintaa.

Tutkimus mielestäni osoittaa sen, että osaamisvajae on tiedostettu ja henkilöstökin alkaa sen ymmärtämään, että maailma ei ole enää pelkkää tulipalojen sammuttamista. Nyt vaaditaan yhteistyötä eri tahojen välillä, jotta koko pelastustoimen koulutus uudistus saadaan ”maaliin” ja siitä tulee konkreettisia tuloksia. Pelastustoimen strategia 2025 mukaan pelastustoimen henkilöstöllä on korkeatasoiseen koulutukseen pohjautuva, toiminnan tarpeita vastaava, jatkuvaan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen perustuva osaaminen ja ammattitaito. Tässä meillä kaikilla pelastustoimen ammattilaisilla on mahdollisuus tehdä oma osamme ja vaikuttaa edellä mainitun tavoitteen saavuttamiseen.

Tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa sitä, että avaamme avoimesti eri ammattiryhmien toimenkuvaukset ja laadimme osaamisvaatimukset niille. Mielestäni tutkimus osoittaa sen, että pelustusosalalla on liian suppea näkemys toiminnasta ja sen vaatimista osaamisista. Jos emme

alana itse osaa kouluttaa tai lisätä henkilöstön osaamista, sitä pitää hakea alan ulkopuolelta alaa.

Pelastuslaitosten yhteiset urapolut työryhmä (2012) on esittänyt, että kiinteänä osana kokonaisuutta työnantajan tulee määrittää tehtävänimikkeille ja henkilöille toimenkuvat ja niihin liittyvät osaamisen tavoiteprofiilit, mitä osaamista ja millä tasolla missäkin tehtävässä tulee olla. Toimenkuvien tulee vastata palvelutuotantoa. Tulevaisuudessa meillä pitää olla selkeä kuva millaisella osaamisella meillä on henkilöitä töissä. Jatkossa ei enää riitä pelkästään se, että kuinka paljon meillä on henkilöitä töissä.

Työryhmä suosittelee pelastusalan koulutusjärjestelmän lisänä, että pelastuslaitokset luovat tiiviit yhteydet alueellisiin oppilaitoksiin. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa yhteistyön kehittämistä paikallisten oppilaitosten opinto-ohjaajien kanssa, jolloin linkki pelastuslaitoksen työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman ja oppilaitoksen koulutustarjonnan kanssa olisi hyödynnettävissä urapolkuja suunniteltaessa.

Toivottavasti koulutus uudistus ottaa myös kantaa siihen, että pelastusalan oppilaitosten ja pelastuslaitosten toimintaa tehostetaan. Tällä tarkoitan sitä, että jatkumoa peruskoulutuksen ja tutkinnon saamisen jälkeen pitää jatkaa ja kehittää yhteistyössä pelastusopiston kanssa. Pelastuslaitoksilla ei ole nyt eikä tulevaisuudessa resursseja kouluttaa itse osaavaa henkilöstöä. Yhteistyöllä ja seuraamalla työelämän tarpeita ja muutoksia on mahdollisuus vaikuttaa osaamisen parantamiseen.

Pelastusopisto on avannut yhteistyön poliisiammattikorkeakoulun kanssa päällystööpintojen osalta. Toivottavasti tästä yhteistyöstä saadaan nopealla aikataululla tuloksia ja tehdään tutkimus, onko yhteistyöllä vaikutusta opintojen sisältöön ja voidaanko kenties poliisiammattikorkeakoulun ammattitutkintojen sisältöjä hyödyntää jatkossa muidenkin pelastusalan tutkintojen kehittämisessä.

”opettajat... Mull on nyt siitä vähän vajaa kaks vuotta aikaa, ko alipäällystökurssilta valmistuin ja kyllä sen huomasi siellä, että aika paljon opettajat kysy meiltä harjoitusalueella, että mites tää nykyään kentällä tehdään. linkitän siihen, että yhteistyö pelastuslaitoksen ja opiston välillä pitää olla parempi.” (Vastaaja 5.)

Vastaaja viiden kommentti osoittaa mielestäni hyvin sen seikan, että pelastustoimen arki ja peruskoulutus kulkevat eri polkuja. Tulevaisuudessa asian pitää olla siten, että peruskoulutusta suorittava oppilaitos kuuntelee ”kenttää” ja pyrkii muuttamaan nopeallakin aikataululla opintosuunnitelmia siihen suuntaan, että ala kehittyy muutenkin kuin tulipalojen sammuttamisen osalta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten käytettävyys

Fenomenografinen tutkimus tavoittelee laadullista, henkilöiden ilmaisusta tulkittua tietoa käsitteistä. Ilmaisut tulkitaan ajatusyhteyksiään vasten. Tutkimushenkilöiden määrä on yleensä verrattain pieni ja tutkimuksella ei tavoitellakaan tilastollista yleistettävyyttä. Fenomeografinen tutkimus tavoittelee tulosten yleisyyttä, eli sitä, että käsitteitä käsitellään teoreettisten käsitteiden tasolla (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 152).

Fenomenografisen tutkimuksen johtopäätökset esitetään kategorioina, joiksi aineisto löydettyjen merkitysten perusteella luokitellaan. Merkityskategoriat ovat valideja, jos ne ovat aitoja eli vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja relevantteja tutkimuksen teorian kannalta.

Tutkija ei saa yli tulkita aineistoaan eikä innostua löytämään siitä merkityksiä, jotka eivät kuulu tutkittavan ongelman ja sen taustana olevien teoreettisten lähtökohtien piiriin.

Tutkijan tulee litteroitujen haastattelu- ym. esimerkkien avulla osoittaa kategoroinnin aitous eli se, että tutkittavien ilmaisussa todella oli riittäviä aineksia hänen rakentamiinsa merkityskategorioihin. Kun raportissa tarjotaan lukijalle haastattelulainaukset kokonaisina tulkintayksiköinä, tämä voi vakuuttua, ettei tutkija ole repinyt ilmaisuja irti yhteyksistään omien tulkintojensa tueksi eikä eksynyt ylitulkintoihin. (Syrjälä ym. 1994, 154.)

Tutkimusta tehdessään tutkija pyrkii löytämään uutta sekä kokemaan oivalluksia ja välittämään löydöksensä tutkimusraportissa yleisölle. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osana hyvään tutkimuskäytäntöön laadullisessa tutkimusaineistoa käyttävissä tutkimuksissa.

Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Samoin luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa pitäisi esittää ne perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida ilmaista objektiivisen tai määrällisen mittarin mukaisena arviona, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Aalto & Puusa 2011, 153.)

Monet tutkijat ovat omaksuneet sen kannan, jonka mukaan käytännössä täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä vaikka objektiivisuus on osa tieteellisyyden ihannetta. Tieteen objektiivisuudella viitataan vaatimukseen kyetä erottamaan tutkija tutkimuskohteesta siten, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimustuloksiin. (Aalto & Puusa 2011, 153.)

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusta voidaan lukea ymmärtäen sen perustana olevat tutkijan ratkaisut, totuuden tavoittelun luonne sekä vakuuttua tutkijan vilpittömydestä koskien tiedonhankintaa ja tehtyjä tulkintoja. Tutkija ja tutkimuskohde ovat ihmistieteiden mukaisesti vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkijan oma subjektiivisuus ja kyky reflektoida sitä mahdollistavat tutkimusta. (Aalto & Puusa 2011, 153–154.)

Aineiston aitous edellyttää, että aineisto koskee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Tutkittavan on osoitettava, että tutkimushenkilöt ovat ilmaisseet käsityksensä juuri tutkittavana olevasta asiasta. Lisäksi tulee osoittaa, että he ovat ilmaisseet sen, mitä todella ajattelevat, eivätkä ole noudatelleet otaksumiaan siitä, mitä haastattelija haluaa heidän sanovan (Syrjälä ym. 1994, 15).

Tutkimushenkilöiden käsitysten muodostumiseen vaikutti varmasti heidän koulutustaustansa samanlaisuus sekä organisaatioiden samankaltaisuus. Mielestäni tutkimuksen luotettavuuden kannalta edellä mainittu asia lisää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta myös tutkimusjoukon pienuus (kymmenen henkilöä) vaikutti varmasti siihen, ettei käsitellyistä aiheista noussut juurikaan eriäviä mielipiteitä. Tutkimuksessa esiintyvät käsitykset ja käsitysten joukko kuvaavat vastaajien omia persoonia, työtehtäviä ja asemaa organisaatiossa. Edellä mainituilla seikoilla voi olla tutkimuksen laatuun vaikuttavia luetettavuutta heikentäviä asioita. Tutkijan oma asema esimiehenä osaan vastaajista on saattanut myös vaikuttaa osan vastaajien haluan vaikuttaa positiivisessa mielessä vastauksien laatuun, joka jossain tapauksessa voi vaikuttaa aineiston luotettavuuteen.

Koska tutkimus ei tässä tapauksessa tuota ehdotonta totuutta vaan pyrkii tuomaan tutkimushenkilöiden käsityksiä näkyville, pyrin luokittelun avulla ja haastateltavien sitaateilla vastaamaan tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Mielestäni olen onnistunut tuomaan tutkittavien käsitykset aiheesta siteeraamalla heitä useassa kohtaa. Olen myös itse pyrkinyt huomioimaan oman roolini tutkimusasetelman luojana ja instrumenttina, ettei se vaikuttaisi luo-

tettavuutta heikentävästi kokonaisuuteen. Tämän olen tehnyt esittämällä omat huomioni asiaa selkeästi erillisinä asioina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Tutkimuksen käytettävyys näkyy toivottavasti siinä, että olen pystynyt kuvailemaan pelastusalan lähiesimiestoiminnan haasteet tällä hetkellä. Ne kulminoituvat siihen, että peruskoulutus ei vastaa sitä, mitä työelämä vaatii paloeshimiehinä toimivilta henkilöiltä. Tämän lisäksi ei ole osattu huomioda lähiesimiehinä toimivien henkilöiden toimenkuvassa ja suorituskykyvaatimuksissa selkeästi henkilöstöjohtamisen osuutta, joka vaikuttaa lähiesimiestoimintaan. Pelastusalalla ei ole ymmärretty osaamisen kartoituksen, osaamisprofiilien laatimista ja siitä syntyvän osaamisen kehittämisen tarvetta lähiesimiestoiminnassa. Pelastusalalla on keskitytty ainoastaan pelastustoiminnan johtamisen sekä siihen liittyvän teknisen osuuden suunnitelmalliseen kehittämiseen.

Yhteenvetona tutkimuksen pohjalta esitän pelastuslaitoksille ja pelastustoimelle mietittäväksi seuraavia kehitystarpeita.

- alipäällystökoulutuksen uudelleen järjestäminen siten, että jatkumo pelastajan tutkinnoista voisi keskittyä lähiesimiestoimintaan eikä pelastajan taitojen kertaamiseen ja pelkästään pelastustoiminnan johtamiseen.
- pelastuslaitoksissa on kiinnitettävä huomiota enemmän suorituskykyvaatimukseen paloeshimiehen lähiesimiestyön osalta. Suorituskykyvaatimus voisi olla valtakunnallinen.
- osaamiskartoitus ja osaamisprofiilien luominen otettava arjen työkaluksi. Sen avulla saamme selville osaamisen kehittämisen tarpeen paloeshimiesten osalta
- Lähiesimiestoiminta on otettava painopisteeksi osaamisen kehittämisessä.
- pelastuslaitoksissa on pyrittävä siihen, että osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi kaikilla osa-alueilla

Uskon, että tämä tutkimus herättää ainakin näissä laitoksissa, joista haastateltavat henkilöt ovat, keskittymään jatkossa vahvemmin myös henkilöstöjohtamisen osaamisen kasvattamiseen muun osaamisen kehittämisen tueksi. Työnantajalla on vastuu osaamisen kehittämisestä, mutta yhtä suuri osuus on itse työntekijällä. Yhdessä sitoutumalla organisaation strategiaan, visioon ja toiminta-ajatuksen, voidaan aloittaa systemaattinen muutos parempaan.

6.4 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tutkimusta tehdessäni selvisi, että pelastusalalla on tutkittu aiemminkin tutkintojen vastavuutta työelämän tarpeisiin. Pääsääntöisesti uusimmat tutkimukset ovat keskittyneet päällystötutkinnon suorittaneisiin henkilöihin. Osaamisen kartoitusta on tehty pelastustoiminnan johtamiseen liittyvissä asioissa. Tällä hetkelläkin on meneillään palosuojelurahaston rahoittama osaamisen kartoitushanke, jossa kartoitetaan pelastustoimintaan osallistuvan päällystön ja sitä tukevan tilannekeskuksen henkilöstön osaaminen. Hankkeella on tarkoitus kartoittaa osaaminen ja sen jälkeen kehittää osaamista niissä asioissa, joissa koetaan olevan heikkouksia osaamisessa. Hanke on hyvä ja palvelee pelastustoiminnan johtamista ja tukemista loistavasti.

Jatkotutkimuksena katsoisin, että yhtä tärkeä asia olisi kartoittaa osaaminen lähiesimiestoiminnassa ja sen jälkeen aloittaa systemaattinen osaamisen kehittäminen sen suhteen. Niin kuin aiemmin tutkimuksessa on todettu, yhä laajempi kirjo sellaisia tehtäviä, joita aiemmin ovat hoitaneet päällystöviranhaltijat, valutetaan organisaatioissa alemmalle tasolle. Tällöin se koskee juuri paloestiamiestasoa. Tämä tutkimus mielestäni osoittaa se, että paloestiamiestaso ei ole valmis ottamaan sitä tehtäväkirjoa vastaan ja selviytymään siitä hyvin. Mutta, jos paloestiamiestasoon sijoitetaan jatkossa osaamisen kehittämistä, se tulee palvelemaan koko pelastusalan kenttää tulevaisuudessa.

Toinen tutkimuksen aihe olisi psykologisten testien vaikuttavuus haettaessa esimerkiksi alipäällystötutkintoa suorittamaan. Tässä tutkimuksessa on tullut hyvin selväksi se seikka, että peruskoulutuskin tähtää siihen, että pelastustoiminnan johtaminen on asia, joka nähdään tärkeimmäksi asiaksi työnkuvassa ja kaikessa toiminnassa. Ohjaako psykologisen testin sisältö valitsemaan henkilöitä alipäällystötutkintoa suorittamaan siten, että ainoa tavoite on pelastustoiminnan johtaminen. Haetaanko tutkintoa suorittamaan pelkästään sellaisia henkilöitä, jotka ovat suuntautuneet siihen vai miten siinä näyttäytyy henkilöstöjohtamisen osuus?

LÄHTEET

- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L Syrjälä, S Ahonen, E Syrjäläinen & S Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1-2 painos: Rauma: Kirjayhtymä oy.
- Annala, T. 2017. Pelastustieto 2/2017 (29.3). Esimiehille työkaluja johtaa henkilöstöä. Palo- ja pelastustieto ry. Punamusta.
- Alanko, K. 2017. Pelastustieto 2/2017 (29.3). Esimiehille työkaluja johtaa henkilöstöä. Palo- ja pelastustieto ry. Punamusta.
- Benton, T. ja Craib, I. 2011. Philosophy of Social Science. The Philosophical Foundations of Social Thought. Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. 2012. Social Research Methods. New York, Oxford University Press.
- Bryman, A. 1988. Quantity and Quality in Social Research. New York, Routledge.
- De Pree, M 1990. Ihmisten johtamisen taito, englanninkielinen alkuteos; Leadership is an art. . Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Vastapaino. Lainattu Lauri Jaakkolan Pro gradu työstä.
- Haapanen, J. 2001. Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Hakanen, P. 2/2015 Esimiestyötä käsittelevästä essee, opintojakso Esimiestyö – Management and leadership. Luettu 14.7.2017. HAMK University of Applied Sciences.
- Halonen, V. 2009. Pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtaminen. Savonia ammattikorkeakoulu. Kuopio. Palopäällystön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

- Hermans, R J. 1994. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Tietosanoma oy Helsinki.
- Hersey, P ja Blanchard, K H.1990. Tilannejohtaminen. Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 2., uudistettu painos. WSOY pro Oy.
- Hirsjärvi S ja Hurme H 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki.
- Hirsjärvi S, Remes P ja Sajavaara P. 2015 Tutki ja kirjoita. 20 painos. Bookwell oy Porvoo 2015.
- Hokkanen S, Mäkelä T ja Taatila, V.2008.. Alan johtajaksi WSOY oppimateriaalit oy Helsinki.
- Honkanen, M. 2017. Pelastustietolehti 2/2017 (29.3), artikkeli Esimiehille työkaluja johtaa henkilöstöä. Palo- ja pelastustieto ry. Punamusta.
- Jaakkola, L. 2008. Pelastustoimen organisaatiokulttuuri. Turun yliopisto. Turku. Pro gradu – tutkielma.
- Johtajan käsikirja. 2012. Ohjesääntönumero 835 (Seeck) Johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista. (Johtamisopit suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin, H. Seeck 2008) Juvenes Print.
- Judge, T. ja Robbins, S. 2013. Organizational Behavior – Global edition 15. Painos. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate.
- Järvinen, A. 2013. Esimies- ja alaistaidot osana johtamista: Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaistaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro- gradutyö.

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus (Viitattu 15.7.2017)

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinentutkimus> 15.7.2017

Kaukonen, E. 2015. Pelastusopiston julkaisu B-sarja. Pelastusalan päällystön ja alipäällystön koulutuksen vaikuttavuus. Tutkimusraportit 5/2015, Pelastusopisto.

Koskialho, J. 2015 Titteliviidakossa. (Viitattu 3.2.2018)

<http://www.satapelastusblogi.fi/titteliviidakossa>

Kokki, E. 2010. Pelastusopiston julkaisu B-sarja. Vastaako Pelastusopiston Opetus Työelämän Tarpeita? Tutkimusraportit 7/2010, Pelastusopisto.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Talentum media oy Helsinki.

Kukkola, E. 2011 Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtaminen on palveluammatti, Johtamistaidon opas. 1.Books on Demand GmbH.Helsinki.

Kuronen, T. 2002. Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu – tutkielma.

Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma pro Helsinki, 1 painos.

Laine, A. Chasing my future. Organisaatorakenteet ja prosessit. (Viitattu 16.7.2017.)

<http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/4-organisaatorakenteet-ja-prosessit>

Lavikkala A. 2017. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen 2017. (Viitattu 4.8.2017)

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen reserviupseeriliitto ry. Multiprint oy Espoo.

- Lehtinen E. Johtaminen, työelämän kehittäminen, maat ja kulttuurit, kansainvälisyys, elämän nautinnot. (Viitattu 16.7.2017)
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/03/30/uudistuva-tyoelama-karmiva-uhka-vai-suuri-mahdollisuus/>
- Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Motto julkaisut. Motto Universal oy, Porvoo.
- Loeb, M. Kindel, S. 1999. Leadership for dummies, IDG books. Suomentanut Riikka Parkkonen. Gummerus kirjapaino oy, Jyväskylä 2000.
- Mankkinen, T. 2002. Miesvaltaisen alan ilmapiiri: esimerkkinä suomalainen palolaitos. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.); *Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Mankkinen, T. 2010. Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Mensala, V. 2013. Pelastuslaitosten johtaminen – vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä. Tampereen yliopisto. Tampere. Pro gradu – tutkielma.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jaabes OU, Voru, Viro.
- Neilimo K. Hyvän johtamisen lähteillä. 2012. (Viitattu 12.7.2017)
www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/603_ammatti.http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan_johtamisen_lahteilla_2012.pdf?sequence=1
- Parviainen, M. 2018. Blogi. Jotain uutta, jotain vanhaa, jotain perittyä. (Viitattu 4.2.2018)
<https://www.pelastusopisto.fi/jotain-uutta-jotain-vanhaa-jotain-perittyä/>
- Peeling, N. 2003 Principles of management: Brilliant manager what the best managers know, do and say. Suomentanut Mari Hyyppä. Edita publishing oy 2006, Helsinki.

Pelastuslaki 379/ 2011, annettu Helsingissä 21.4.2011. (Viitattu 12.8.2017)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Pelastuslaitosten joustavat urapolut 2012. Pirkanmaan- Keski-Suomen ja Varsinais-Suomen pelastuslaitokset työryhmä. (Lainattu kuva Kontio M).

Pelastusopisto. 2017. Alipäällystötutkinnon hyväksytyt koulutussuunnitelma. (Viitattu 18.7.2017) https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/2017/02/68048_AP_42_ops_hyvaksytyy.pdf

Pelastusopisto. 2017. Alipäällystötutkinnon hyväksytyt koulutussuunnitelma. (Viitattu 18.7.2017). https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/AP OPS43-45_final-1.pdf

Pelastusopiston yleisesittely, 2017. (Viitattu 5.7.2017)

<https://www.pelastusopisto.fi/?s=historia>

Pelastusopisto. 2017. Ammattikuvaukset. AmkN15 hyväksytyt opetussuunnitelma. (Viitattu 30.8.2017)

https://www.pelastusopisto.fi/tutkinnot/ammattikuvaus/https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/2017/02/62182_AmkN_15_opetussuunnitelma.pdf

Poliisiammattikorkeakoulu. 2017. Pelastusalan päällystötutkinto. (Viitattu 12.7.2017)

https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/OPS_AMKN17_pelastusalan_paellystoe-tutkinto_Polamk_hyvaeksytyy_2017_2_8.pdf

Puusa, A ja Juuti, P (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Helsinki.

Risikko, P. 2017. Laadukas pelastustoimi perustuu vahvaan ammattitaitoon Sisäministeriö 20.5.2017, 9.00 Tiedote 51/2017.

Risikko, P. 2017. Pelastusalan ammattilainen, 3/2017, Suomen palomiesliitto SPAL ry:n jäsenlehti. Erweko.

Rehnbäck, K ja Keskinen, S. 2005. Alaistaidot ovat olennainen osa työhyvinvointia. (Viitattu 30.8.2017)

<http://www.ts.fi/mielipiteet/aliot/1074109316/Alaistaidot+ovat+olennainen+osa+tyohyvinvointia>

Ruotsalainen, K. 2015. Puolustusvoimien, poliisin ja pelastustoimen johtamiskoulutus – yhteistyöviranomaisten yhteinen näkemys johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. YEK diplomityö.

Salminen, T. 2016 Osaamisen kehittämisen vuorovaikutustyöpaja, powerpoint. (Viitattu 3.2.2018) Osaamisen kehittämisen vuorovaikutustyöpaja Helsinki 14.6.2017.

Sanford F. H. 1950. Authoritarianism and leadership. (autoritativisuus ja johtajuus) Philadelphia: Institute for research in human relations, Lainattu kirjasta Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. Hersey,P ja Blanchard,K.H. 1988.Management of organizational Behaviour, viides painos. Gummerus kirjapaino oy Jyväskylä 1990.

Sargent, C 2006. From Buddy to Boss, Effective Fire Service Leadership. PennWell corporation. Oklahoma.

Schein, E H. 1991.Englanninkielinen alkuperäisteos: Organizational Culture and leadership. Suomentanut Liljamo, R ja Miettinen, A. 1987.Weilin Göös, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Seeck, H. 2008 Johtamisopit suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. Esa Print oy. Tampere.

Seeck H. 2011. Johtamisopit ja niiden leviäminen. (Viitattu 22.8.2017)

<https://hanneseeck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-2011-johtamisopit-ja-niiden-levic3a4minen.pdf>

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. 1.painos 2008. Gaudeamus. Helsinki 2012.

Sisäministeriö. 2018. Pelastustoimen uudistus. (Viitattu 24.3.2018)

<http://intermin.fi/pelastustoimenuudistus>

Sisäministeriö.2016. Pelastustoimen strategia 2025. Sisäministeriön julkaisu 31.5.2016. Helsinki.

Siltala, H. Johdatus johtamiseen, Johtajuus esimiestyössä. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3 Helsinki Edita Prima Oy 2009.

Siren ,T. 2015. Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento maanpuolustuskorkeakoululla 3.10.2016.

Soila, A.2016. Pelastuslaitosten organisaatiokulttuurin vaikutus tunteiden käsittelyyn. Savonia ammattikorkeakoulu. Kuopio. Palopäällystön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Sosiaalipsykologian peruskurssi. Johtajuustutkimus. (Viitattu 3.7.2017)

<https://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html#Johtajuuden>

Surakka, T. ja Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus-Media.

Suosalo, J. 2014. Palopäällystön koulutusohjelman antamat valmiudet henkilöstöjohtamiseen. Palopäällystön koulutusohjelma opinnäytetyö. Kuopio.

Sydänmaanlakka, P 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen Talentum media oyj. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum media Oy. Balto print, Liettua.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Talentum media Tampere.

Syrjälä, L, Ahonen, S, Syrjäläinen E & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Rauma.

Talouselämälehti 2017. Hyvän johtajan kahdeksan ominaisuutta. (Viitattu 2.7.2017)
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/google-loysi-hyvan-johtajan-8-ominaisuutta-3384361>

Tuomi, J ja Sarajärvi, A.2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. (Viitattu 13.6.2017)
https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiest_yo_

Vahala, H.2014. Hyvän esimiehen ominaisuudet. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).

Valpola, A, Kvist, H, Heimonen, J, **Niutanen, K, Lillkål, L**, Masalin L ja Kalin R. 2010. Strategia toimeksi-muutosvoimana ihmiset. Iina Åhman. Painotalo Redfina, Espoo.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta, 5.5.2011/407. (Viitattu 12.8.2017)
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110407>

Varsinais-Suomen Aluepelastuslaitoksen toimintasääntö. 2012. Varsinais-Suomen aluepelastuslautakunta 15.6.2011 § 51, voimassa 1.1.2012 alkaen. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös 2017–2020. (viitattu 24.3.2018)
http://www.vspelastus.fi/sites/default/files/atoms/files//palvelutasopaatos_2017-2020_valmis.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki.

Virta, J. Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, tutkimuksia 36.

Vänttinen P. Onko ”Leadership-johtamisella” ja ”Management-johtamisella” eroja ja merkitystä organisaatioissa? (Viitattu 16.7.2017) <http://www.pasivanttinen.fi/onko-leadership-johtamisella-ja-management-johtamisella-eroja-ja-merkitysta-organisaatioissa/>

Yukl, G. 2005. Leadership in organizations. 6th edition. Upper Saddle River, New Jersey.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

LIITE 2. Esimerkki fenomenografisen luokitteluprosessin toteutuksesta

LIITE 1

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN TUTKIMUSTYÖ PALOESIMIEHEN LÄHIESIMIESTYÖSTÄ

Allekirjoittanut suorittaa maanpuolustuskorkeakoulussa sotatieteiden maisteriopintoja viranomaisyhteistyön osiossa. Opintoihin kuuluu pro- gradututkimus, jonka aiheeksi olen valinnut paloesimiehen ominaisuudet ja lähiesimiestaidot.

Keskeiset tutkimuskysymykset liittyvät paloesimiehen ominaisuuksiin lähiesimiestyössä sekä lähiesimiestyössä vaadittaviin taitoihin ja osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen keskeinen tavoite on selvittää, minkälainen lähiesimies paloesimies on sekä mitä osaamistarpeita paloesimiehellä on lähiesimiestoiminnan tueksi nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla löydettyt osaamistarpeet voidaan työstää myös lähiesimieskoulutusta kehittäviksi aiheiksi.

Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna ja haastattelurunko lähetetään haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Haastattelun aihealueet:

(Alkuselvitys tallentamisesta sekä muistiinpanoista, salassapitovelvollisuus, ei henkilötunneita sekä käyttöalue)

Paloesimiehen tehtävät työyhteisöissä

Paloesimiehen ominaisuudet lähiesimiestyössä

Esimiestaidot lähiesimiehen tehtävissä

Paloesimiesten lähiesimiestaitojen osaamistarpeet tulevaisuudessa

Ystävällisin terveisin

Kari Alanko
opiskelija
SMVIR 16

Teemahaastattelurunko

ESIMIEHEN TEHTÄVÄT TYÖYHTEISÖISSÄ

- Mitä palo esimiehen työnkuvaan/ tehtäviin kuuluu työyhteisössä/ organisaatiossa?
- Mikä on palo esimiehen asema organisaatiossa?

ESIMIEHEN OMINAISUUDET LÄHIESIMIESTYÖSSÄ

- Millainen on ("hyvä")palo esimies lähiesimiehenä asemapalvelussa, mitä ominaisuuksia siihen liittyy?
- Miten nämä ominaisuudet ilmenevät esimiehen toimissa tai työyhteisössä?
- Miten saavutetaan ("hyvän esimiehen") ominaisuudet lähiesimiestyössä?

ESIMIESTAIDOT LÄHIESIMIEHEN TEHTÄVISSÄ

- Mitä tarkoitetaan mielestäsi lähiesimiestaidoilla palo esimiehen tehtävissä?
- Minkälaisia valmiuksia palo esimiehellä tulee olla omassa työssään lähiesimiehenä asemajohtamisessa?
- Millaista ammatillista osaamista esimiestyö vaatii lähiesimiestyössä?
- Riittääkö alan peruskoulutus/ ammatillinen koulutus palo esimiehen tehtävän hoitamiseen ajatellen asemajohtamista ja lähiesimiestyötä?
- Onko palo esimiehillä osaamisvajetta lähiesimiestyössä?
- Millaista osaamisen kehittämistä palo esimiehillä on omassa organisaatiossasi lähiesimiehen tehtävään?

ESIMIESTEN OSAAMISTARPEET TULEVAISUUDESSA

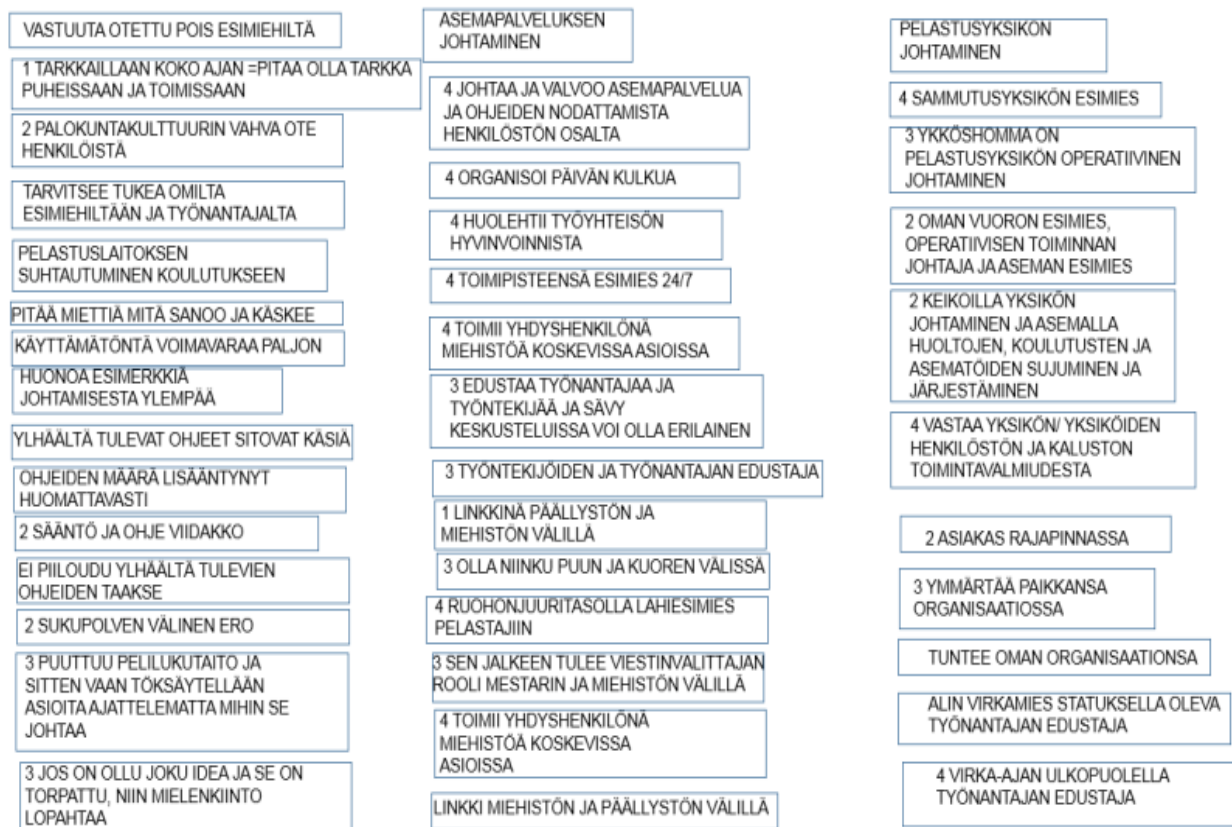
- Miten työelämä on muuttunut omassa organisaatiossasi viimeisien vuosien aikana ajatellen palo esimiehen työtä?
- Miten työelämän muutokset ovat vaikuttaneet palo esimiehen työskentelyyn lähiesimiestyössä?
- Mitä tulevaisuuden haasteita palo esimiehenä työskentelevällä tulee olemaan lähiesimiestyössä?
- Minkälaisia lähiesimiehen osaamisen kehittämisen tarpeita palo esimiehillä on tulevaisuudessa?
- Onko pelastusalalla tietoa erilaisista osaamisen kehittämisen muodoista, mitä on tarjolla?
- Miten koet ns. jatkuvan osaamisen kehittämisen osana virkatehtävää, esim. määräajoin suoritettava lisäkoulutus, joka olisi ns. pakollinen koulutus.

KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2

Olen tähän liitteeseen kuvannut fenomenografisen luokitteluprosessin. Esimerkiksi valitsin *paloiesimies- kahden johtamistyylin taituri puun ja kuoren välissä* kategorian. Käsittelin koko aineistoa kokonaisuutena ja hain siitä syvällisempiä merkityksiä ja osin myös rivien välistä sellaisia tulkintoja, joilla oli tutkimuksen kannalta merkitystä. Kirjasin havaitut asiat ja niitä kuvaavat ilmaisut, jonka jälkeen suoritin luokittelua merkitysyksiköitä muodostamalla.

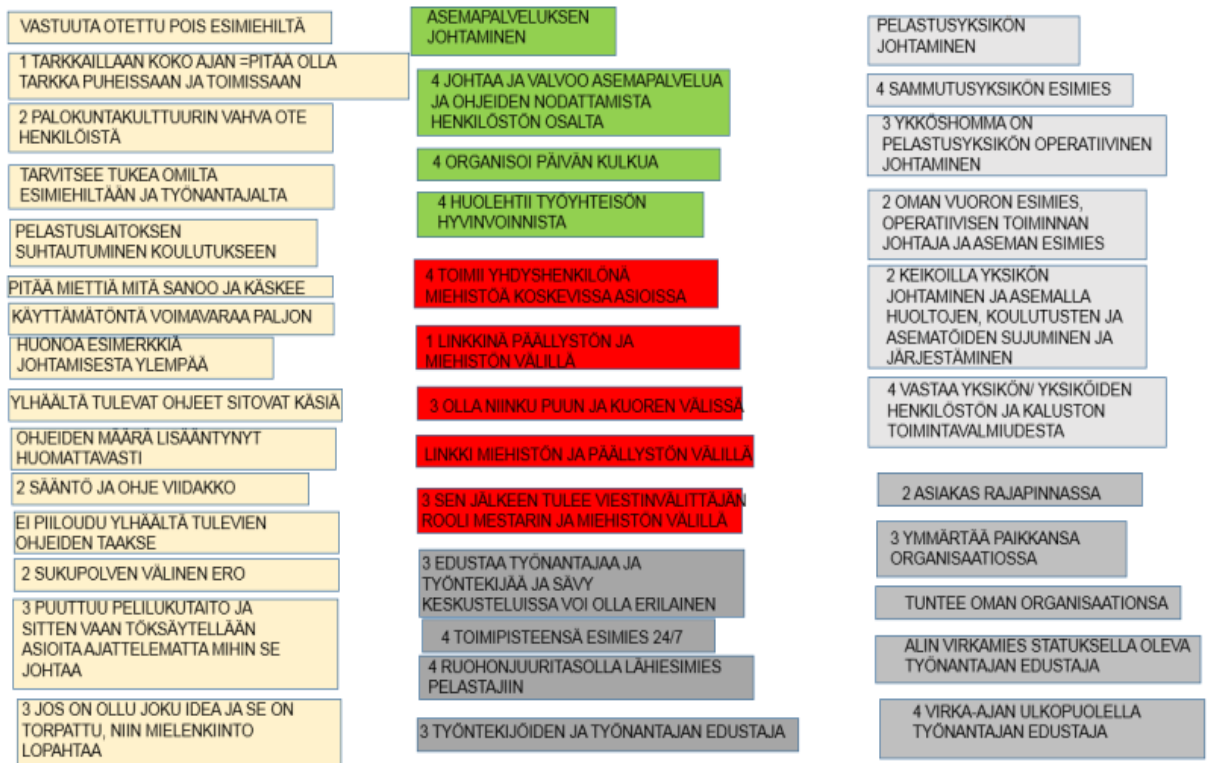
Ilmaisuja ja käsityksiä tuli erilainen määrä eri merkitysyksiköiden välillä, mutta niiden painoarvo ei vaikuttanut kategorioissa.

Olen kuvannut esimerkinomaisesti miten käsityksistä muodostuu yhdistelemällä asioita tyypittelyn kautta merkitysyksiköitä ja sitä kautta kuvauskategorioita. Näin lukijan on mahdollista seurata esitettyä esimerkki päättelyketjua mukaillen myös tutkimuksen muiden kuvauskategorioiden syntyminen.



Kuva 16. Esimerkki haastatteluista ilmenneistä käsiyksistä

KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2



Kuva 17. Käsitukset tyypittelyn jälkeen

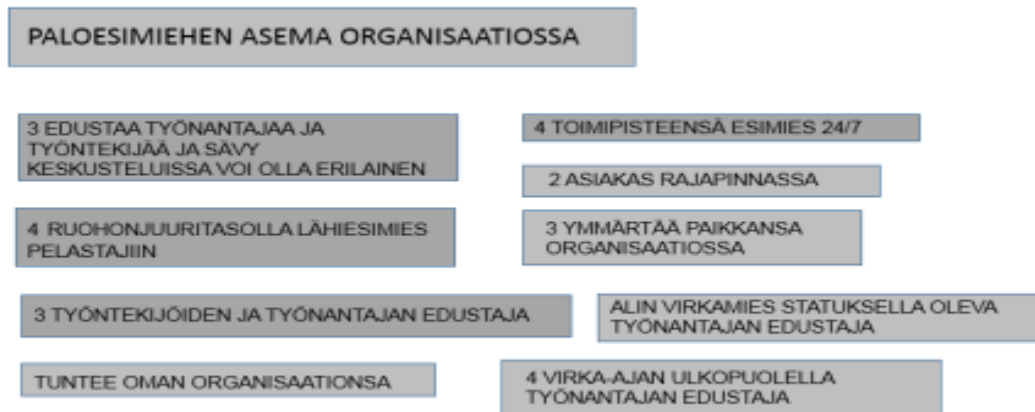
Merkitysten tunnistamisen jälkeen kokosin joukosta sellaisia kokonaisuuksia, joissa oli sama ajatus. Näistä syntyi merkitysyksiköitä, joita käsittelin kysymällä tutkimuskysymyksen asioita ja osin laajemminkin, jotta sain muodostettua käsityksen vastaajien ajatuksista jopa rivien välistäkin.

Merkitysyksiköiden nimeksi muodostui asioita, jotka selvensivät sitä koskevaa ajatusta, josta myöhemmin muodostui selkeä kokonaisuus.

KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2



Kuva 18. Ensimmäinen merkitysyksikkö

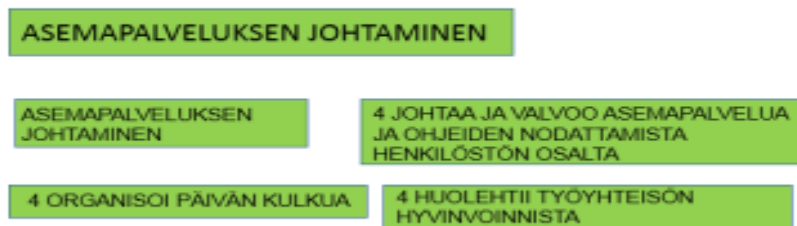


Kuva 19. Toinen merkitysyksikkö

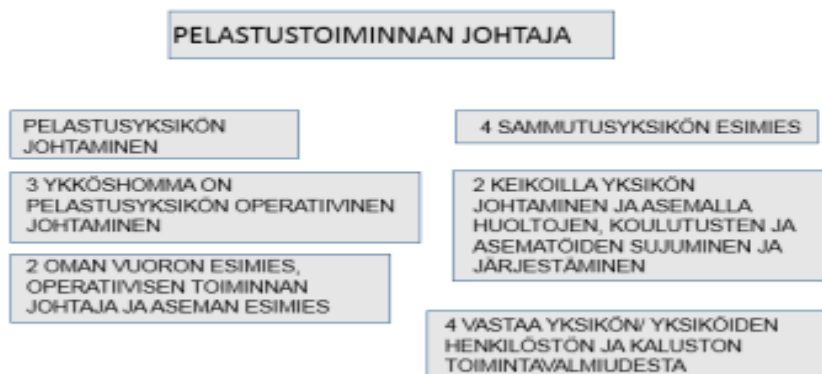
KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2



Kuva 20. Kolmas merkitysyksikkö



Kuva 21. Neljäs merkitysyksikkö

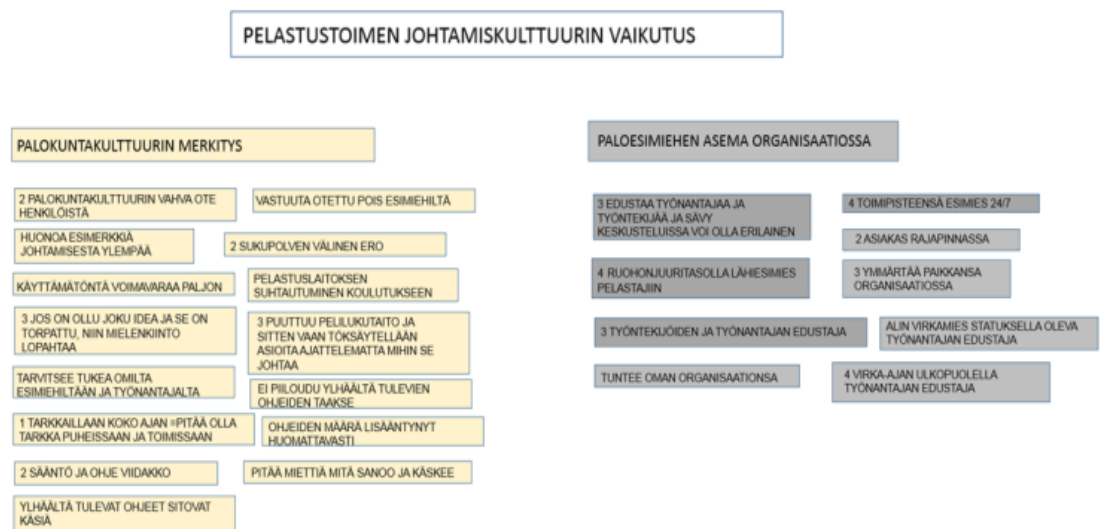


Kuva 22. Viides merkitysyksikkö

KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2

Tässä esimerkki kuvauskategoriassa sen muodostivat viisi merkitysyksikköä, jotka edelleen käsittelyssä muodostivat kaksi ensimmäisen tason kategorioita. Samalla kun muodstin ensimmäisen tason kategorioita, hain vastauksia siihen minkälainen asema paloiesimiehellä on pelastustoimen organisaatiossa. Samalla peilasin sitä, onko pelastustoimen johtamiskulttuurilla vaikutusta siihen millaiseksi asema koetaan organisaatiossa. Mitä enemmän tulkitsin ainestoa, sitä vahvemmin kaksi merkitysyksikköä linkittyivät toisiinsa ja niillä oli selvä merkitys keskenään.

Pelastustoimen vahva hiarkisuus ja perinteet aina sodan ajasta asti näkyvät edelleen arjessa siten, että paloiesimiehelle on annettu tehtäviä henkilöstöjohtamiseen, mutta kuitenkin pääpaino toiminnassa on pelastustoiminnan johtaminen, jota tukee myös ylemmän johdon näkemys työnkuvasta. Valtaa ei aidosti haluta antaa ”alaspäin” organisaatiossa ja sen näkyy päivittäisessä elämässä arjen työssä ja asennoitumisessa paloiesimiehen tehtävään.



Kuva 23. Ensimmäinen ensimmäisen tason kategoria

KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2

Toinen ensimmäisen tason kategoria keskittyy itse paloesimiehen työnkuvaan, joka on hyvin kaksijakoinen. Toisaalta pitää olla hyvä henkilöstöjohtaja ja toisaalta hyvä pelastustoiminnan johtaja. Näistä kahdesta muodostuu vastaajien mielestä kokonaisuus, jonka mukaan paloesimiestä arvostetaan ja hänen työhönsä luotetaan. Kolmas merkitysyksikkö kuvaa kategoriassa ns. kolmatta roolia tai tehtävää paloesimiehellä, eli olla linkkinä miehistön ja ylemmän päällystön välillä. Tehtävä on haastava, koska eri ammattiryhmät näkevät selvästi vastakkainasettelua välillään. Esimies taiteilee kahden ammattiryhmän välissä eli toisinsanoen on puun ja kuoren välissä tehdessään omaa työtään.

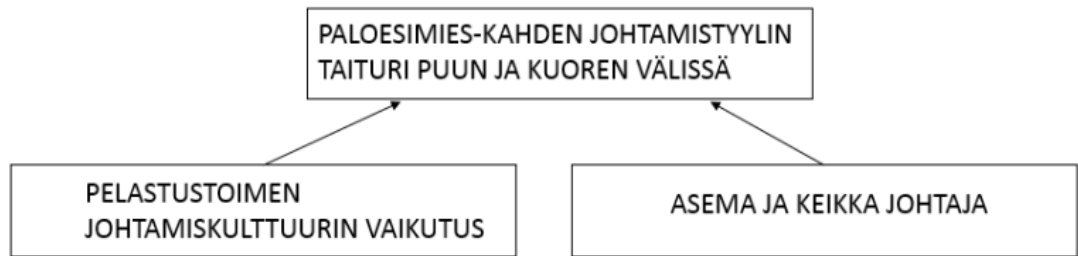


Kuva 24. Toinen ensimmäisen tason kategoria

Ensimmäisen tason kategorioiden käsitellessä paloesimiehen asemaa pelastuslaitoksen organisaatiossa ja johtamiskulttuurin vaikutusta siihen sekä itse paloesimiehen tehtäväkuvaan työvuorossa ja miten siihen vaikuttaa edellä mainitut asiat voidaan todeta, että muodostettu kuvauskategoria ja siihen liittyvä teoria ovat yhdistettävissä.

Aiemmat tutkimukset johtamiskulttuurista pelastustoimesta, esimiehen ominaisuuksista ja johtamisesta pelastustoimessa korostavat johtamisen kaksinapaisuutta sekä hierarkista johtamistapaa, joka yhä edelleen on käytössä pelastustoimessa. Linkki teorian ja aikaisempien tutkimusten välillä yhdessä empiirisen materiaalin kanssa muodosti yhden kategorian paloesimies lähiesimiehenä pelastustoimessa kuvauskategorian kertoen paloesimiehen olevan kahden johtamistyylin taituri puun ja kuoren välissä.

KARI ALANGON PRO-GRADU TUTKIELMAN LIITE 2



Kuva 25. Paloesimies-kahden johtamistyylin taituri puun ja kuoren välissä