

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VALMIUSHARJOITUKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT  
OSALLISTUJIEN NÄKÖKULMASTA**

Sotatieteiden pro gradu -tutkielma  
SM 858

FM  
Katja Ahola

Sotatieteiden maisterikurssi 3  
SMSIV12  
Kansallinen turvallisuus

Huhtikuu 2014

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 3	Linja SMSIV12 Kansallinen turvallisuus
Tekijä Katja Ahola	
Tutkielman nimi <b>Valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät osallistujien näkökulmasta</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 58
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Suomalaisen yhteiskunnan kriisivalmius perustuu yhteistyöhön – elintärkeät toiminnot turvataan toimimalla verkostoissa niin julkishallinnon, elinkeinoelämän kuin vapaaehtoistoimijoidenkin kanssa. Toiminnan sujuvuus edellyttää etukäteissuunnittelun lisäksi aktiivista harjoittelua. Näiden valmiusharjoitusten avulla kriisivalmiutta kyetään kehittämään entisestään ja vastaamaan jopa sellaisiin uhkakuviin, jotka vielä tänä päivänä näyttäisivät epätodennäköisiltä. Valmiusharjoittelun tavoitteena on yhteensovittava valmiussuunnittelu, kehittää yhteistoimintaa ja parantaa yhteiskunnan valmiutta turvata elintärkeät toiminnot niin normaaliolojen häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa valmiusharjoitusten onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä osallistujien näkökulmasta. Onnistuneella valmiusharjoituksella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sitä, että osallistujat kokivat harjoituksesta olleen hyötyä varautumisen ja yhteistoiminnan kehittymisen näkökulmasta tai osallistuminen koettiin muutoin positiivisena. Tutkimukseen valittujen valmiusharjoitusten toteutuksesta vastasivat aluehallintovirastot yhdessä Pelastusopiston kanssa.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui vuonna 2012 eri puolilla Suomea järjestettyjen alueellisten valmiusharjoitusten palauteyhteenvedoista, joista tarkasteltiin sanallisia palauteosioita. Harjoitukseen osallistui yhteensä noin 1400 henkilöä, joista jokaisella oli mahdollisuus osallistua verkkokyselyyn. Kaikkiaan palautekyselyihin vastasi 690 henkilöä, joista sanalliseen palauteosioon kirjoitti lähes puolet. Nämä 342 sanallista palautetta analysoitiin sisällönanalyysillä. Luokittelun jälkeen tutkimusaineistoa täydennettiin neljällä asiantuntijahaastattelulla. Asiantuntijoiksi valittiin henkilöitä, joilla on laaja-alainen kokemus sekä alueellisten että valtakunnallisten valmiusharjoitusten järjestämisestä.</p> <p>Keskeisinä onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä löydettiin viisi vahvasti toisiinsa kietoutunutta kokonaisuutta. Osallistujien sekä asiantuntijoiden mielestä valmiusharjoitusten onnistumiseen vaikuttivat konkreettiset tavoitteet ja niiden perusteella oikein valittu harjoitusmuoto, tilannekuvausten realismi ja ajankohtaisuus, johtaminen ja mentorointi, osanottajien edustavuus ja yhteistoiminta sekä harjoituksen toimintaympäristö ja järjestelyt. Voidaankin todeta, että näiden edellä mainittujen tekijöiden huomioiminen sekä suunnittelu-että toteutusvaiheessa luo edellytyksiä valmiusharjoituksen onnistumiselle.</p>	
AVAINSANAT varautuminen, valmiusharjoitus, yhteistoiminta, yhteistyö, johtaminen	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>VALMIUSHARJOITUS TUTKIMUSKOHTENA</b>	<b>7</b>
2.1	VALMIUSHARJOITUS KÄSITTEENÄ JA TUTKIMUKSEN RAJAUS	7
2.2	OHJAAVAT STRATEGIAT JA LAINSÄÄDÄNTÖ	9
2.3	VALMIUSHARJOITUKSIIN OSALLISTUVAT MONET ERI TOIMIJAT	12
2.4	VALMIUSHARJOITUSTEN JAOTTELU VAIHTELEE	16
2.5	VALMIUSHARJOITUS VOIDAAN TOTEUTTAA ERI TAVOIN	18
2.6	VALMIUSHARJOITUS ON OSA VARAUTUMISKOULUTUKSEN KOKONAISUUTTA	20
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>22</b>
3.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA	22
3.2	LAADULLISET TUTKIMUSMENETELMÄT	23
3.3	AIEMMAT TUTKIMUKSET	25
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>29</b>
4.1	VALMIUSHARJOITUSTEN VALINTA JA PALAUTTEIDEN ANALYSOINTI	29
4.2	ASiantuntijahaastattelut ja litterointi	31
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b>	<b>33</b>
5.1	VALMIUSHARJOITUKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	33
5.1.1	Tavoitteet ja harjoitusmuoto	34
5.1.2	Tilannekuvaukset ja skenaariot	36
5.1.3	Johtaminen ja mentorointi	37
5.1.4	Osanottajat ja yhteistoiminta	40
5.1.5	Järjestelyt ja toimintaympäristö	42
5.2	VALMIUSHARJOITUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN HAASTEET	44
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>45</b>
6.1	HARJOITUSMUOTO TAVOITTEIDEN MUKAISEKSI	45
6.2	SKENAARIOT REALISTISIKSI	46
6.3	JOHTAMISEN JA MENTOROINNIN KOROSTAMINEN	47
6.4	OSANOTTAJIEN EDUSTAVUUDEN JA YHTEISTOIMINNAN MERKITYS	50
6.5	HARJOITUSYMPÄRISTÖN JA JÄRJESTELYJEN TOIMIVUUS	52
6.6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA JA JATKOTUTKIMUKSISTA	53
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>57</b>
	LÄHTEET	59

# VALMIUSHARJOITUKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT OSALLISTUJIEN NÄKÖKULMASTA

## 1 JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnassa korostuu kokonaisturvallisuuden liittyvä yhteistoiminta. Vähenevät resurssit kannustavat osaltaan yhteistyöhön, mutta toisaalta arvostetaan myös toisten osaamista. Suomalaisen yhteiskunnan kriisivalmius perustuu yhteistoimintaan – elintärkeät toiminnot turvataan toimimalla verkostoissa niin julkishallinnon, elinkeinoelämän kuin vapaaehtoistoimijoidenkin kanssa. Toiminnan sujuvuus edellyttää etukäteissuunnittelun lisäksi aktiivista harjoittelua. Näiden valmiusharjoitusten avulla kriisivalmiutta kyetään kehittämään entisestään ja pystytään vastaamaan jopa sellaisiin uhkakuviin, jotka näyttäisivät olevan epätodennäköisiä. Toisaalta turvallisuuspoliittisessa keskustelussa puhutaan turvallistamisesta, jolloin arkipäivän politiikkaan kuuluvia asioita liitetään turvallisuuspolitiikan piiriin. Niinpä on hyvä muistaa, että niin sanottujen virallisesti hyväksytyjen uhkakuvien takana on aina mukana myös poliittista vaikuttamista sekä taistelua resursseista<sup>1</sup>.

Kokonaisturvallisuus kuvaa yhteiskunnan laaja-alaista varautumista erilaisiin normaaliolojen häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin<sup>2</sup>. Kokonaisturvallisuuden käsite tarkoittaa sekä yksilön että yhteiskunnan turvallisuuskysymysten tarkastelua samassa kokonaisuudessa eri sektorien rajat ylittävästi<sup>3</sup>. Ollaan siis siirtymässä pois ainoastaan valtiokeskeisestä turvallisuusajattelusta kohti yhteisöllisempää ja yksilöllisempää turvallisuutta<sup>4</sup>. Varautumisella puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jolla varmistetaan eri tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, varautumiskoulutukset sekä valmiusharjoitukset.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Linnéll 2009, 394–396; ks. myös Raitasalo 2008, 228; Buzan, Waever & de Wilde 1998, 23–24, 141.

<sup>2</sup> Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta 2012, 5, 18.

<sup>3</sup> Katso esim. Buzan ym. 1998, 1. Kansainvälisesti käytetään termiä ”comprehensive security”.

<sup>4</sup> Laitinen 1999.

<sup>5</sup> Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta 2012, 11, 19; TSK 2009, 28; YTS 2010, 93.

Valmiussuunnittelun pitäisi siis olla tärkeä osa julkishallintoa ja politiikkaa. Haasteita kuitenkin riittää, koska kriisit ja katastrofit nähdään epätodennäköisinä tapahtumina, jotka epätodennäköisyydestään huolimatta voivat vaatia huomattavia resursseja, joita ei ole mahdollista toteuttaa tässä taloudellisessa tilanteessa. Toiseksi valmiussuunnittelu edellyttää erilaisiin uhkiin varautumista, mutta kriisit eivät välttämättä toteudukaan ajatellulla tavalla. Haasteena on myös se, että suunnittelu edellyttää eri toimijoiden toiminnan integrointia ja synergiaa, mutta nykymaailmassa on ominaista toiminnan hajauttaminen, ulkoistaminen ja yksityistäminen. Näiden lisäksi vankka suunnittelu edellyttää aktiivista koulutusta ja harjoituksia, mutta tällainen jää harmittavan usein kustannusten vuoksi taka-alalle.<sup>6</sup>

Valmiusharjoituksia on järjestetty useiden vuosikymmenten ajan. Läpi historian valmiusharjoittelun tavoitteena on ollut yhteensovittaa valmiussuunnittelua, kehittää yhteistoimintaa ja parantaa yhteiskunnan valmiutta turvata elintärkeät toiminnot niin normaaliolojen häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin<sup>7</sup>. Harjoittelutavat ja -tilanteet ovat vaihdelleet ajan saatossa. Nykyään harjoittelun pääpaino on ollut normaaliolojen häiriötilanteiden aikaisessa yhteistoiminnassa, mikä on saanut kiitosta harjoitukseen osallistuneilta etenkin tapahtumien todennäköisyyden näkökulmasta. Tästä huolimatta poikkeusolojen aikaisen yhteistoiminnan harjoittelua ei pidä unohtaa.<sup>8</sup>

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa valmiusharjoitusten onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä harjoituksiin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Onnistuneella valmiusharjoituksella tarkoitetaan sitä, että osallistujat kokevat harjoituksesta olevan hyötyä esimerkiksi oman toiminnan kehittämisen näkökulmasta, ja että harjoitukseen osallistuminen koetaan muutoinkin positiivisena. Tutkimusaineisto koostuu alue- ja paikallishallinnon valmiusharjoituksista kerätyistä palautteista eri puolelta Suomea sekä asiantuntijahaastatteluista.

Tässä tutkimuksessa valmiusharjoitus on harjoitus, jonka tavoitteena on muun muassa valmiussuunnitelmien kehittäminen, toimintavalmiuksien parantaminen erilaisissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa sekä yhteistoiminnan ja tiedonkulun kehittäminen.

---

<sup>6</sup> McConnell & Drennan 2006.

<sup>7</sup> TSK 2009,70, 72; Korhonen & Ström 2012, 36; Korhonen 2013.

<sup>8</sup> Korhonen 2013; Ks. myös Nokkala 2005, 173–192: Toisaalta niin sanottujen uusien uhkien tuomaa turvallisuusvajetta ei Suomessa nähdä kovin suurena. Ehkä siksi näitä uhkia myöskään liitetä samalle tasolle kuin sotilaallisen voiman käyttöä.

Harjoitukset myös tukevat valtion- ja aluehallinnon varautumisen suunnittelua sekä kehittävät eri organisaatioiden, kuntien, elinkeinoelämän ja järjestöjen yhteistoimintaa.<sup>9</sup>

Valmiusharjoitteluun kaivataan valtakunnallista ohjausta sekä selkeää strategista suunnittelua. Valmiusharjoitusten järjestämisen haasteena kun näyttäisi olevan se, että harjoituksen suunnittelu, sisältö ja toteutus ovat hyvin pitkälti kiinni siitä, kuka viranomainen on harjoituksen vastuullinen järjestäjä. Kukin viranomainen kun määrittelee harjoituksen tavoitteet ja rakentaa sisällön tukien omaa lakisääteistä tehtäväänsä. Tarpeen on myös yhtenäistää käsitystä siitä, millaisten harjoitusten voidaan katsoa olevan valmiusharjoituksia. Nyt erilaisia ja erityyppisiä valmiusharjoituksia järjestävät useat eri tahot, ja joista osa näyttäisi ymmärtävän valmiusharjoituksen käsitteenä hyvin eri tavoin.<sup>10</sup> Eri harjoituksiin osallistuvat erilaisissa kokoonpanoissa niin valtionhallinto ja -virastot, aluehallinto-viranomaiset, pelastuslaitokset ja kunnat kuin elinkeinoelämän sekä järjestöjenkin edustajat.

Olipa siis kyseessä yhteiskunnan toimintavarmuuteen liittyvä tai sotilaallisia valmiuksia palveleva valmiusharjoitus, peruseriaatteet ovat samanlaisia. Onnistunut valmiusharjoitus vaatii etukäteissuunnittelua, realistisuutta ja hyvää johtamista sekä harjoitustilanteiden vaikutuspiirissä mukana olevien eri toimijoiden huomioimista. Selkeästi määritellyt tavoitteet ratkaisevat lopulta sen, mikä useista eri harjoittelutavoista palvelee parhaiten juuri kyseisen valmiusharjoituksen tavoitteiden saavuttamista.

---

<sup>9</sup> Korhonen & Ström 2012.

<sup>10</sup> Korhonen 2013; Luhtakanta 2014; Otranen 2014; Turunen 2014.

## 2 VALMIUSHARJOITUS TUTKIMUSKOHTENA

### 2.1 Valmiusharjoitus käsitteenä ja tutkimuksen rajaus

Nykyään pyritään yhä lisääntyvään siviili- ja sotilaallisen suorituskyvyn yhdistämiseen. Koko yhteiskuntaa myös valmennetaan kohtaamaan erilaisia kriisejä, suunnittelemaan toimintaansa, tekemään konkreettisesti osuutensa ja käsittelemään syntyneitä tilanteita, kukin erikoisalansa mukaan.<sup>11</sup> Puhutaankin kokonaisturvallisuudesta, joka kuvaa yhteiskunnan laaja-alaista varautumista erilaisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin<sup>12</sup>. Varautuminen tarkoittaa toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen niin normaalioloissa, normaaliolojen häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, tekniset ja rakenteelliset etukäteisvalmistelut, yhteistyö- ja toimintamallit, tilojen ja kriittisten resurssien varaukset, koulutukset sekä valmiusharjoitukset.<sup>13</sup>

Tässä tutkimuksessa valmiusharjoitus on harjoitus, jossa testataan valmiussuunnitelmia ja organisaatioiden toimintaa mahdollisissa normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Valmius nähdään valmiussuunnittelun tuloksena saavutettuna tilana, jossa kyetään vastaamaan erilaisiin uhkiin.<sup>14</sup> Uhka on mahdollisesti toteutuva epämieluisa tai vahingollinen tapahtuma. Uhkamalli puolestaan on yleinen kuvaus turvallisuusympäristön mahdollisista häiriöistä. Yhteiskunnan toimivuuden kannalta merkittävimmät uhkamallit on määritelty yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa.<sup>15</sup>

Valmiusharjoitusten tavoitteita ovat muun muassa valmiussuunnitelmien kehittäminen, toimintavalmiuksien parantaminen erilaisissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa sekä yhteistoiminnan ja tiedonkulun kehittäminen. Harjoitukset myös tukevat valtion- ja aluehallinnon varautumisen suunnittelua sekä kehittävät eri organisaatioiden, kuntien ja järjestöjen yhteistoimintaa.<sup>16</sup> Erityyppisiä ja eritasoisia valmiusharjoituksia järjestetään vuosittain. Harjoituksiin osallistuvat niin valtionhallinto, aluehallintoviranomaiset, puolustusvoimat, pelastuslaitokset ja kunnat kuin elinkeinoelämän sekä järjestöjenkin edustajat.

---

<sup>11</sup> Rekkedal 2006, 38.

<sup>12</sup> Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta 2012, 5, 18.

<sup>13</sup> Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta 2012, 11, 19; TSK 2009, 28; YTS 2010, 93.

<sup>14</sup> TSK 2009, 70, 72;

<sup>15</sup> TSK 2009, 44; YTS 2010. Katso myös kuva 1 sivulta 18.

<sup>16</sup> Korhonen & Ström 2012.

Tällä tutkimuksella haetaan vastauksia kysymykseen: *mitkä tekijät vaikuttavat valmiusharjoituksen onnistumiseen osallistujien näkökulmasta*. Onnistuneella valmiusharjoituksella tarkoitetaan sitä, että osanottajat kokevat harjoituksesta olleen hyötyä esimerkiksi valmiussuunnitelmien tai yhteistoiminnan kehittymisen näkökulmasta, tai että osallistuminen koetaan ylipäättään positiivisena kokemuksena.

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan aluehallintovirastojen<sup>17</sup> ja Pelastusopiston<sup>18</sup> yhdessä järjestämiä alueellisia valmiusharjoituksia. Tutkimukseen on valittu neljä vuonna 2012 järjestettyä valmiusharjoitusta. Tutkimusaineisto koostuu näiden neljän valmiusharjoituksen palauteyhteenvedoista<sup>19</sup>, joista tarkastellaan sanallisia palauteosioita. Harjoitukseen on osallistunut noin 1400 henkilöä<sup>20</sup>. Jokaisella harjoitukseen osallistuneella henkilöllä on ollut mahdollisuus antaa palautetta vastaamalla verkkokyselyyn. Kaikkiaan palautekyselyihin vastanneita on ollut 690 henkilöä, joista sanalliseen palauteosioon on kirjoittanut lähes puolet. Nämä kaikki 342 sanallista palautetta analysoidaan teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Näiden lisäksi haastatellaan neljää asiantuntijaa<sup>21</sup>, jotka ovat järjestämässä niin valtakunnallisia kuin alueellisiakin valmiusharjoituksia.

Tässä tutkimuksessa ei tarkastella kansainvälisiä tai valtakunnallisia valmiusharjoituksia eikä sotaharjoituksia. Myöskään tutkijan itsensä<sup>22</sup> edustaman aluehallintoviraston valmiusharjoituksia ei ole mukana tutkimusaineistossa.

---

<sup>17</sup> Ks. esim. laki aluehallintovirastoista 2009/896; Aluehallintovirasto 2014. Aluehallintovirastot pyrkivät toteuttamaan alueellista yhdenvertaisuutta edistämällä oikeusturvaa, hyvinvointia ja turvallisuutta. Aluehallintovirastot hoitavat kahdeksan eri ministeriön alaisuuteen kuuluvia tehtäviä, ja hyödyntävät toiminnassaan virastonsa monipuolista asiantuntijuutta.

<sup>18</sup> Laki Pelastusopistosta 607/2006, 2§: ”Pelastusopiston tehtävänä on antaa pelastustoimen ja hätäkeskustoiminnan ammatillista peruskoulutusta, pelastustoimen päällystön ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumiseen valmentavaa koulutusta sekä huolehtia osaltaan pelastustoimen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, tutkimustoiminnan koordinoinnista sekä tarvittaessa muistakin opiston toimialaan soveltuvista tehtävistä.”

<sup>19</sup> Kaikilla valmiusharjoituksiin osallistuvilla on mahdollisuus antaa palautetta verkkokyselyn kautta. Palauteyhteenvedot laatii Pelastusopisto.

<sup>20</sup> Korhonen 2012; Kiminki 2014. Tiedot perustuvat Pelastusopistolle palautettuihin henkilötietolomakkeisiin ja palautteista laadittuihin yhteenvedoihin. Henkilötietolomakkeen palautti yhteensä 1384 osallistujaa. Todellisuudessa harjoitukseen oli voinut osallistua useampikin henkilö.

<sup>21</sup> Haastateltaviksi on valittu Pelastusopiston varautumiskoulutusyksikön päällikkö, yliopettaja Jussi Korhonen, Liikenne- ja viestintäministeriön yhteysupseeri Perttu Luhtakanta, Huoltovarmuuskeskuksen Maakuljetuspoolin valmiuspäällikkö Lasse Otranen sekä Sisäministeriön valmiuskoordinaattori Marko Turunen.

<sup>22</sup> Tutkija toimii virkansa puolesta valmiusharjoitusten järjestäjänä Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastossa.



## 2.2 Ohjaavat strategiat ja lainsäädäntö

Valmiusharjoitusten tavoitteita sivutaan useissa eri strategia-asiakirjoissa. Tämän tutkimuksen kannalta näistä merkittävimpiä ovat valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta, valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko, yhteiskunnan turvallisuusstrategia, kyberstrategia, väestön suojaamisen strategia, sisäisen turvallisuuden ohjelma ja valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista. Seuraavaksi kuvataan näiden asiakirjojen yhteyttä valmiusharjoitteluun.

Kokonaisturvallisuus määritellään valtioneuvoston periaatepäätöksessä tavoitetilaksi, jossa valtion itsenäisyyteen, väestön elinmahdollisuuksiin ja muihin yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin kohdistuvat uhkat ovat hallittavissa. *”Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot turvataan viranomaisten, elinkeinoelämän sekä järjestöjen ja kansalaisten yhteistoimintana. Turvaamisen toimiin kuuluvat uhkiin varautuminen, häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hallinta sekä niistä toipuminen.”* Periaatepäätös pyrkii selkeyttämään häiriötilanteiden hallinnan mallia sekä määrittelee häiriötilanteen hallinnan vastuut etenkin valtioneuvostotasolla. Periaatepäätöksessä määritellään myös kokonaisturvallisuutta koskevat varautumisen vastuut, jotka jakautuvat kaikille hallinnonaloille ja ministeriöille.<sup>23</sup>

Valtioneuvoston selonteko Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikasta<sup>24</sup> puolestaan linjaa toimia yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden varmistamiseksi. Turvallisuusosaamisen, yhteistoiminnan hyödyntämisen, viestinnän ja harjoitustoiminnankin kehittämistä korostetaan. Selonteon mukaan uhkien ennaltaehkäisyyn, torjuntaan ja jälkihoitoon vaadittavien suorituskykyjen valmius edellyttää systemaattista harjoitustoimintaa. Näiden valmiusharjoitusten tavoitteena on osaltaan testata yhteiskunnan kriisinsietokykyä, mutta myös kehittää yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpitämistä niin normaaliolojen häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin. Myös viestintä on keskeinen osa johtamisen vaikuttavuutta, ja näkökulmat on huomioitava kokonaisturvallisuutta koskevassa suunnittelussa sekä harjoitustoiminnassa.

---

<sup>23</sup> Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta 2012, 7, 18.

<sup>24</sup> Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012, 3, 91–95.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa<sup>25</sup> todetaan valmiusharjoittelun osalta, että harjoitustoiminnan tulee olla suunnitelmallista ja harjoittelun tulee perustua säädettyihin toimivaltuuksiin sekä johtosuhteisiin. Strategiassa korostetaan keskeisten varautumisen toimijoiden yhteisten toimintatapojen sekä niiden harjoittelemisen merkitystä väestöön, yhteiskuntaan ja valtioon kohdistuvien uhkien hallitsemisessa. Turvallisuusstrategian toimeenpanon edistämiseksi ja erityisesti parhaiden käytäntöjen hyödyntämiseksi on tarkoituksenmukaista valmistella poikkihallinnollisena yhteistyönä strategiaa täsmentävät uhka-arviot, riskianalyysit ja toimeenpanon yhteiset ohjausasiakirjat myös alueellisella ja paikallisella tasolla. Kuntatasolla turvallisuuden hallinnan ja varautumisen toimenpiteistä muodostuvan kokonaisuuden tulee ulottua aina turvaamistoimenpiteen käytännön suorittajaan saakka.<sup>26</sup> Valmiusharjoitusten yhtenä tavoitteena on tukea tämän prosessin onnistumista.

Suomen kyberturvallisuusstrategiassa määritellään keskeiset tavoitteet ja toimintalinjat, joiden avulla vastataan kybertoimintaympäristöön kohdistuviin haasteisiin. Kyberturvallisuudella tarkoitetaan strategian mukaan tavoitetilaa, jossa kybertoimintaympäristöön voidaan luottaa ja jossa sen toiminta turvataan. Strategisissa linjauksissa korostetaan aktiivisen yhteistoiminnan edistämistä säännöllisellä harjoittelulla. Jokaisen toimijan tulee kehittää kansallista ja kansainvälistä osallistumista harjoitustoimintaan. Harjoituksista saatujen parhaiden käytänteiden ja oppien hyödyntämistä pyritään tehostamaan tiedonvaihdolla. Harjoitustoiminnan tavoitteena on parantaa oman toiminnan ja järjestelmien haavoittuvuuksien havaitsemista, kehittää suorituskykyä ja kouluttaa henkilöstöä. Myös kyberpuolustusta harjoitellaan ja kehitetään yhdessä puolustusvoimien ja keskeisten viranomaisten, järjestöjen ja elinkeinoelämän toimijoiden kanssa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.<sup>27</sup>

Väestön suojaamisen strategian mukaisena tavoitteena on, että väestö kyetään suojaamaan normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa siten, ettei ihmishenkiä menetetä puutteellisten suojautumismahdollisuuksien vuoksi. Suojaamiskeinoja ovat muun muassa

---

<sup>25</sup> YTS (2010) on valtioneuvoston periaatepäätös, joka muodostaa yhteisen varautumisen ja kriisijohtamisen perustan yhteiskunnan kaikille toimijoille. YTS on laadittu yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen näkökulmasta. Strategiassa elintärkeiksi toimintoiksi on määritelty seitsemän osa-aluetta, jotka ovat valtion johtaminen, kansainvälinen toiminta, Suomen puolustuskyky, sisäinen turvallisuus, talouden ja infrastruktuurin toimivuus, väestön toimeentuloturva ja toimintakyky sekä henkinen kriisinkestävyys. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot turvataan hallinnonalojen välisellä yhteistyöllä ja strategiaan sisältyvät sen toimeenpanon toteuttamisen periaatteet.

<sup>26</sup> YTS 2010, 59, 61.

<sup>27</sup> Suomen kyberturvallisuusstrategia 2013, 1, 7–8.

suojautuminen asuin- tai muihin sisätiloihin sekä evakuointi. Esimerkiksi ydinvoimaloiden läheisyydessä varaudutaan väestönsuojien käyttämiseen myös normaalioloissa. Poikkeusoloissa väestö varaudutaan suojaamaan olemassa oleviin väestönsuojiiin, mahdollisimman hyvän suojan antaviin sisätiloihin tai evakuointien avulla.<sup>28</sup> Muun muassa evakuointien suunnittelua ja toteutusta harjoitellaan myös valmiusharjoituksissa.

Sisäisen turvallisuuden ohjelma tarttuu turvallisuusongelmien ennaltaehkäisyyn ja ratkaisuihin arjen turvallisuuden näkökulmasta. Kyseinen ohjelma ei anna suoraan valmiusharjoitteluun liittyviä velvoitteita. Sen sijaan ohjelmassakin mainitaan, että esimerkiksi pelastuslaki velvoittaa oppilaitokset laatimaan pelastussuunnitelman, jossa muun muassa ennakoidaan vaaratilanteet ja niiden vaikutukset, poistumis- ja suojautumismahdollisuudet sekä määrätään henkilöstön kouluttamisesta näitä tilanteita varten.<sup>29</sup> Tähän kouluttamiseen liittyy osaltaan myös valmiusharjoitustoiminta.

Edellä kuvattujen strategioiden ja ohjelmien lisäksi varautumista ohjaa lainsäädäntö. Valmiuslain mukaan valtioneuvoston, valtion hallintoviranomaisten, valtion itsenäisten julkisoikeudellisten laitosten, muiden valtion viranomaisten ja valtion liikelaitosten sekä kuntien, kuntayhtymien ja muiden kuntien yhteenliittymien tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.<sup>30</sup> Voitaneen siis todeta, että lain edellyttämiin etukäteisvalmisteluihin ja muihin toimenpiteisiin sisältyy myös valmiusharjoitustoimintaa. Valmiuslain lisäksi säädöspohja varautumisella turvattaville toiminnoille on asetettu hallinnonalakohtaisessa lainsäädännössä. Esimerkiksi jo edellä mainitun pelastuslain<sup>31</sup> mukaan pelastuslaitosten toiminta on suunniteltava ja järjestettävä siten, että se on mahdollista myös valmiuslain mukaisissa poikkeusoloissa.

Hallintolaki edellyttää viranomaisten välistä yhteistyötä. Hallintolain tarkoituksena on edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta, minkä osaltaan voitaneen nähdä asettavan vaatimuksia myös valmiusharjoitusyhteistyölle.<sup>32</sup> Valtion ja kuntien viranomaisilla on siis

---

<sup>28</sup> Väestön suojaamisen strategia 2007.

<sup>29</sup> Pelastuslaki 379/2011; Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2012. Ohjelmassa on kuvattu arjen turvallisuuden tilanteita ja haasteita sekä esitetty 64 toimenpidettä, joista suurin osa painottuu ennaltaehkäiseviin toimiin. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa turvallisuuden tunteen lisääminen, oppilaitosten ja julkisten tilojen turvallisuuden parantaminen sekä nuorten turvallisuuden parantaminen ja yritystoiminnan turvallisuuden lisääminen.

<sup>30</sup> Valmiuslaki 1552/2011, 12§.

<sup>31</sup> Pelastuslaki 379/2011, 2§.

<sup>32</sup> Hallintolaki 434/2003.

lakisääteinen velvollisuus varautua jatkamaan toimintaansa myös normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Elinkeinoelämällä ei yleensä ole tällaista lakisääteistä varautumisvelvollisuutta, joten yritysten varautumisen lähtökohtana ovat liiketoiminnalliset perusteet, asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset sekä näihin liittyvä riskienhallinta. Elinkeinoelämä kuitenkin osallistuu muun muassa huoltovarmuuden ylläpitämiseen. Huoltovarmuudella tarkoitetaan väestön toimeentulon, maan talouselämän ja maanpuolustuksen kannalta välttämättömän kriittisen tuotannon, palvelujen ja infrastruktuurin turvaamista vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Toisin sanoen huoltovarmuus on kykyä sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, mitkä ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalisten edellytysten turvaamiseksi.<sup>33</sup>

Huoltovarmuuden turvaaminen perustuu valtioneuvoston päätöksen mukaan toimiviin kansainvälisiin, poliittisiin, taloudellisiin ja teknisiin yhteyksiin. Näitä tukevat huoltovarmuudelle kriittisten organisaatioiden ja verkostojen toiminnan jatkuvuutta varmistavat toimenpiteet sekä toimialakohtaiset huoltovarmuustoimenpiteet. Toiminta toteutetaan yhteistyössä julkisen sektorin, elinkeinoelämän ja järjestöjen kesken siten, että markkinaehtoisesti tapahtuva ja sääntelyyn perustuva varautuminen sovitetaan yhteen.<sup>34</sup> Tämä yhteensovittamistyö edellyttää myös valmiusharjoittelua.

### 2.3 Valmiusharjoituksiin osallistuvat monet eri toimijat

Pelastusopiston lakisääteisenä tehtävänä on normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumiseen valmentavan koulutuksen antaminen. Koulutus tukee osaltaan valmiuslaissa säädetyn varautumisvelvoitteen toteutumista. Pelastusopisto järjestää yhteistyössä aluehallintovirastojen kanssa vuosittain alueellisia valmiusharjoituksia, joihin osallistuvat kyseisen alueen aluehallintoviranomaiset, puolustusvoimat, poliisi, pelastuslaitokset, kunnat ja muu paikallishallinto sekä elinkeinoelämän ja järjestöjen edustajat.<sup>35</sup> Näiden valmiusharjoitusten tavoitteena on muun muassa valmiussuunnitelmien testaaminen ja kehittäminen, erilaisissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa toimimisen

---

<sup>33</sup> Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 2013, 1; Huoltovarmuuskeskus 2013, 4, 30.

<sup>34</sup> Huoltovarmuuskeskus 2013, 26.

<sup>35</sup> Laki Pelastusopistosta 607/2006; Valmiuslaki 1552/2011; Korhonen & Ström 2012, 36.

parantaminen, eri organisaatioiden välisen yhteistoiminnan kehittäminen, häiriötilanteissa tiedottamisen harjoittelu sekä evakointeihin valmistautuminen. Valmiusharjoitukset tukevat eri viranomaisten, organisaatioiden, kuntien sekä järjestöjen valmiussuunnittelua ja yhteistoimintaa.<sup>36</sup>

Valtioneuvoston asettaman turvallisuuskomitean<sup>37</sup> tehtävänä on avustaa valtioneuvostoa ja sen ministeriöitä kokonaisturvallisuuden hallintaan tähtäävässä varautumisessa ja varautumisen yhteensovittamisessa sekä toimia tarvittaessa yhteiskunnan eri häiriötilanteissa asiantuntijaelimenä. Turvallisuuskomitean koordinoimia valtionhallinnon valmiusharjoituksia järjestetään pääsääntöisesti neljän vuoden välein<sup>38</sup>. Eri ministeriöt järjestävät myös oman hallinnonalansa valmiusharjoituksia. Näiden lisäksi sisäministeriön tehtävänä on aluehallinnon varautumisen yhteensovittaminen ja aluehallinnon valmiusharjoitusten järjestäminen. Valtion aluehallinnon toimijoina ovat muun muassa aluehallintovirastot sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset).

Aluehallintovirastojen lakisääteisinä tehtävinä ovat muun muassa varautumisen yhteensovittaminen alueellaan ja siihen liittyvän yhteistoiminnan järjestäminen, valmiussuunnittelun yhteensovittaminen, kuntien valmiussuunnittelun tukeminen sekä valmiusharjoitusten järjestäminen.<sup>39</sup> Lisäksi aluehallintovirasto osallistuu pelastuslaitosten ja pelastustoimeen osallistuvien muiden tahojen yhteistoimintaa edistävien suuronnettomuusharjoitusten<sup>40</sup> suunnitteluun ja järjestämiseen sekä edistää toimialueellaan eri tahojen yhteistyötä pelastustoimessa. Aluehallintovirastojen toiminnoista vastaavat eri ministeriöt ja asianomaiset virastot ohjaavat virastoja myös toimialojensa varautumisessa.<sup>41</sup>

ELY-keskukset osallistuvat alueellaan järjestäviin valmiusharjoituksiin. ELY-keskusten tehtävinä ovat muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, maatala- ja kalastusasiat, työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, maahanmuuttajien

---

<sup>36</sup> Korhonen & Ström 2012.

<sup>37</sup> Valtioneuvoston asetus turvallisuuskomiteasta 77/2013: Turvallisuuskomitea jatkaa Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean työtä suomalaisen kokonaisturvallisuuden ja varautumisen saralla. Turvallisuus- ja puolustusasiain komitea on vastannut *yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta* (2010), joka yhteen sovittaa valtion, kuntien, järjestöjen ja elinkeinoelämän varautumista eri turvallisuustilanteissa.

<sup>38</sup> VALHA 2013.

<sup>39</sup> Laki aluehallintovirastoista 2009/896; Aluehallintovirasto 2014.

<sup>40</sup> Pelastuslaki 379/2011, 48§. Pelastuslaki määrittelee tarkemmin erityistä vaaraa aiheuttavat kohteet ja näiden kohteiden ulkoisen pelastussuunnitelman laatimisvelvoitteet. Pelastussuunnitelmassa linjataan toimenpiteet, joilla onnettomuudet ja niistä aiheutuvat seuraukset voidaan rajata ja hallita mahdollisimman tehokkaasti. Toimenpiteet edellyttävät myös suuronnettomuusharjoituksia, joita järjestetään määräajoin pelastussuunnitelman toimivuuden varmistamiseksi. Suunnitelmien laadinnasta vastaa pelastuslaitos yhdessä toiminnanharjoittajan kanssa. Toiminnan toteutumista valvoo aluehallintovirasto.

<sup>41</sup> Aluehallintovirasto 2014; pelastuslaki 379/2011; valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 2011, 5§.

kotouttaminen ja työllistyminen, EU:n rakennerahastohankkeet, maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat ja liikenneturvallisuus, ympäristönsuojelu, alueidenkäytön ja rakentamisen ohjaus, kulttuuriympäristön hoito, vesivarojen käyttö ja hoito, ympäristötilan seuranta sekä luonnonsuojelu. Myös ELY-keskusten toiminnoista vastaavat eri ministeriöt ja asianomaiset virastot ohjaavat ELY-keskuksia myös toimialojensa varautumisessa.<sup>42</sup>

Pelastuslaitokset osallistuvat aluehallintovirastojen ja Pelastusopiston järjestämiin valmiusharjoituksiin. Pelastuslaitosten tehtävänä on muun muassa onnettomuuksien ennaltaehkäisy, pelastustoiminta, pelastustoimen valvontatehtävät sekä väestön varoittaminen onnettomuus- ja vaaratilanteissa. Pelastuslaitokset varautuvat myös väestönsuojeluun<sup>43</sup>. Pelastuslain mukainen toiminta on suunniteltava ja järjestettävä siten, että se on mahdollista myös valmiuslain mukaisissa poikkeusoloissa. Lisäksi pelastuslaitokset tukevat kuntien valmiussuunnittelua ja voivat tähän tukemistehtävään liittyen järjestää myös kunta- tai seutukuntakohtaisia valmiusharjoituksia.<sup>44</sup>

Kunnilla on keskeinen rooli yhteiskunnan varautumisessa ja häiriötilanteiden hallinnassa, koska peruspalvelujen ja muiden yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen järjestäminen on merkittävältä osalta kuntien vastuulla. Kuntalain mukaan kunnanjohtajalla on yhdessä kunnanhallituksen kanssa vastuu kunnan varautumisesta ja siihen liittyvästä valmiussuunnittelusta<sup>45</sup>. Kunnalla on hyvä olla luontevat yhteistoimintasuhteet alueella toimiviin keskeisiin viranomaisiin, kuten pelastusviranomaisiin, poliisiin, puolustusvoimiin ja rajakunnissa myös rajavartioviranomaisiin. Näiden lisäksi yhteistoimintasuhteet energia-, tele- ja muihin toiminnan kannalta tärkeisiin yrityksiin on hyvä olla kunnossa. Näin siksi, että kunnan varautumisessa korostuu yhteistoiminta niin viranomaisten kuin muiden kunnan alueen toimijoiden kanssa. Tätä yhteistoimintaa tuetaan ja testataan muun muassa valmiusharjoituksin.<sup>46</sup> On siis tärkeää, että varautuminen liitetään aiempaa selkeämmäksi osaksi kunnan normaaleja toimintoja<sup>47</sup>.

---

<sup>42</sup> Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnassa 2012, 15; ks. myös ELY-Keskus 2014.

<sup>43</sup> Helismaa 2013: Väestönsuojelu on sanastoluonnoksen (TSK 2014) mukaan toimintaa, jonka tarkoituksena on siviiliväestön suojeleminen aseellisen hyökkäyksen vaaroilta ja auttaminen selviytymään niiden välittömiltä vaikutuksilta sekä välttämättömien edellytysten luominen eloonjäämiselle. Geneven yleissopimusten (1949) lisäpöytäkirjassa (I pöytäkirja 1977) on määritelty kansainvälisten aseellisten selkkausten uhrien suojelemiseksi väestönsuojeluun kuuluvat humanitääriset tehtävät.

<sup>44</sup> Pelastuslaki 379/2011, 2§, 27§.

<sup>45</sup> Kuntalaki 365/1995.

<sup>46</sup> Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnassa 2012, 9, 14.

<sup>47</sup> Juntunen, Nurmi & Stenvall 2009, 116.

Varautumiseen ja valmiussuunnitteluun liittyy oleellisesti käytettävissä olevien resurssien kustannustehokas käyttö ja virka-avun antaminen. Virka-apu on viranomaisen toiselle viranomaiselle antamaa tilapäistä apua, ja virka-apupyynnön voi toiselle viranomaiselle esittää vain viranomainen. Kunta ei ole itsessään viranomainen, jolla olisi oikeus pyytää virka-apua. Kunnan organisaatioissa tai kuntakonsernissa kuitenkin toimii viranomaisia, kuten pelastus-, sosiaali- ja terveysviranomaisia, jotka voivat pyytää toimialansa liittyvää virka-apua. Virka-aputehtävät suuntautuvat pääosin pelastusviranomaisille, poliisille tai puolustusvoimille.<sup>48</sup> Virka-avun antaminen perustuu eri toimialojen lainsäädännössä määrättyyn velvollisuuteen antaa apua toiselle viranomaiselle ja oikeuteen pyytää virkatehtäviinsä liittyvää apua toiselta viranomaiselta<sup>49</sup>. Jotta esimerkiksi virka-apuun liittyvää yhteistoimintaa kyettäisiin harjoittelemaan, tulisi muun muassa poliisin ja hätäkeskuksen osallistua valmiusharjoituksiin.

Puolustusvoimat tukee normaaliolojen häiriötilanteissa muiden viranomaisten toimintaa antamalla virka-apua<sup>50</sup>. Puolustusvoimat vastaa myös kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittamisesta<sup>51</sup>. Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä sotilaallisia ja siviilialojen toimia, joilla turvataan Suomen valtiollinen itsenäisyys sekä kansalaisten elinmahdollisuudet ja turvallisuus ulkoista, valtioiden aiheuttamaa tai muuta uhkaa vastaan. ”Kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittaminen tarkoittaa julkisen sektorin eli valtioneuvoston, valtion viranomaisten ja kuntien sekä yksityisen sektorin toimenpiteiden ja kansalaisten vapaaehtoisen toiminnan yhteensovittaminen yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpitämiseksi kaikissa tilanteissa.”<sup>52</sup> Edellä mainittuihin toimenpiteisiin ja toiminnan yhteensovittamiseen kuuluu myös valmiusharjoittelu yhdessä siviilien kanssa. Muiden viranomaisten tukemisen tavoitteena on yhteiskunnan voimavarojen mahdollisimman tehokas käyttö siten, että puolustusvoimien päätehtävä ei vaarannu. Tukeminen tapahtuu toiminnasta vastaavan viranomaisen johdolla.<sup>53</sup>

Huoltovarmuuskeskuksen tehtävänä on maan huoltovarmuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvä suunnittelu sekä operatiivinen toiminta. Huoltovarmuusorganisaatio koostuu Huoltovarmuuskeskuksesta ja huoltovarmuusneuvostosta sekä sektoreista ja pooleista. Huoltovarmuusorganisaatio on siis verkosto, joka ylläpitää ja kehittää

---

<sup>48</sup> Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnassa 2012, 14.

<sup>49</sup> TSK 2009, 102.

<sup>50</sup> Laki puolustusvoimista 551/2007.

<sup>51</sup> Valtioneuvoston ohjesääntö 262/2003, 16§

<sup>52</sup> Kenttäohjesääntö 2007, 23, 98–99.

<sup>53</sup> Ks. esim. Kenttäohjesääntö 2007, 67; Suojelun erikoisosaston käsikirja 2012, 100.

huoltovarmuutta julkisten ja yksityisten toimijoiden kumppanuusperiaatteella. Siinä toimii useita satoja yrityksiä, viranomaisia ja järjestöjä yhteiskunnan eri aloilta.<sup>54</sup>

Huoltovarmuusorganisaation poolit<sup>55</sup> vastaavat operatiivisesta varautumisesta elinkeinoelämän johdolla toimivina toimieliminä. Niiden tehtävänä on muun muassa määrittellä ja laatia poikkeusolojen toimintoja koskevat suunnitelmat, tehdä esityksiä varmuus- ja turvavarastoinnin tarpeesta sekä järjestää alan valmiuden ylläpitämiseksi tarpeellisia koulutus- ja harjoitustilaisuuksia. Tällaisia pooleja ovat esimerkiksi Teknologia-, ICT-, Vesihuolto-, Maakuljetus-, ja Rakennuspoolit.<sup>56</sup> Poolit osallistuvat yhteisiin valmiusharjoituksiin sekä järjestävät omia harjoituksia, jotka edellyttävät elinkeinoelämän, hallinnon ja järjestöjen yhteistyötä sekä asiantuntemusta<sup>57</sup>.

Myös kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoistoimijat osallistuvat mahdollisuuksien mukaan edellä mainittuihin valmiusharjoituksiin. Näiden lisäksi järjestöt koordinoivat omaehtoisia valmiusharjoituksia. Esimerkiksi Suomen Punainen Risti järjesti eri toimijoiden yhteistoimintaan liittyvän valtakunnallisen Sydäntalvi-valmiusharjoituksen helmikuussa 2013. Harjoituksen tavoitteena oli harjoitella johtamista, tilannekuvan muodostamista, viestiliikennettä, yhteistoimintaa eri kumppaneiden kesken sekä toimintaa median kanssa. Lisäksi Sydäntalvi-harjoituksessa harjoiteltiin viranomaisten avustamista, vahvistettiin kumppanuuksia ja päivitettiin valmiussuunnitelmia.

## 2.4 Valmiusharjoitusten jaottelu vaihtelee

Valmiusharjoituksia voidaan kategorisoida monella tapaa. Esimerkiksi Valtonen<sup>58</sup> jaottelee harjoitukset viiteen pääluokkaan, joita ovat YETT-harjoitukset<sup>59</sup>, erikoisalaharjoitukset, pelastusharjoitukset, monikansalliset harjoitukset ja poikkeusoloharjoitukset. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaan valmiusharjoitukset voidaan jakaa laajoihin valtakunnallisiin ja/tai poikkihallinnollisiin, hallinnonalan sisäisiin sekä alueellisesti rajattuihin harjoituksiin.

---

<sup>54</sup> Huoltovarmuuskeskus 2013, 4, 30.

<sup>55</sup> Eri pooleja on yhteensä 24 kappaletta.

<sup>56</sup> Huoltovarmuuskeskus 2013, 30, 48–49.

<sup>57</sup> Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, YTS 2010, 61.

<sup>58</sup> Valtonen 2010, 50.

<sup>59</sup> YETT-lyhennettä käytettiin Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiasta, joka laadittiin vuonna 2003 ja päivitettiin vuonna 2006. Vuoden 2010 päivitystyön yhteydessä strategian nimi muuttui Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaksi.



Näiden lisäksi on kansainvälisiä valmiusharjoituksia.<sup>60</sup> Sanastokeskuksen määritelmän mukaan valmiusharjoitukset voidaan järjestää joko hallinnonaloittain, suppeina erityistilanneharjoituksina tai laaja-alaisina valtakunnallisina valmiusharjoituksina<sup>61</sup>.

Korhonen, Luhtakanta ja Turunen mainitsivat valtakunnallisina eri toimijoita koskevin valmiusharjoituksina esimerkiksi VALHA-, TIETO- ja RAJAPINTA-harjoitukset. Näiden lisäksi järjestetään muun muassa puolustusvoimien omia valmiusharjoituksia, pelastusviranomaisten järjestämistä vastuulla olevia suuronnettomuusharjoituksia sekä alue- ja paikallishallinnon valmiusharjoituksia.<sup>62</sup>

Tässä tutkimuksessa valmiusharjoitukset jaetaan alueellisesti neljään pääluokkaan eli paikallisiin, alueellisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin valmiusharjoituksiin. Sodankäynnin tasoihin peilattaessa tutkimus painottuu strategiseen ja operatiiviseen tasoon, eli siihen, miten sotaa tulee käydä koko yhteiskunnan voimavarojen hyödyntäminen huomioon ottaen. Strategisella ja operatiivisella tasolla pohditaan myös, miten suurehkoja sotatoimia toteutetaan ja miten luodaan edellytyksiä onnistuneille taisteluille.<sup>63</sup> Tutkimuksessa käytetty jaottelu on kuvattu kuvassa 1. Kuva on periaatteellinen ja mukaillee yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa käytettyä kuvitusta uhkien jakautumisesta. Tärkeää on huomioida, että täsmällisten rajojen määrittäminen eritasoisten uhkien tai valmiusharjoitusten välille on mahdotonta ja epätarkoituksenmukaista niiden välisten keskinäisriippuvuuksien ja vuorovaikutussuhteiden vuoksi.<sup>64</sup>

---

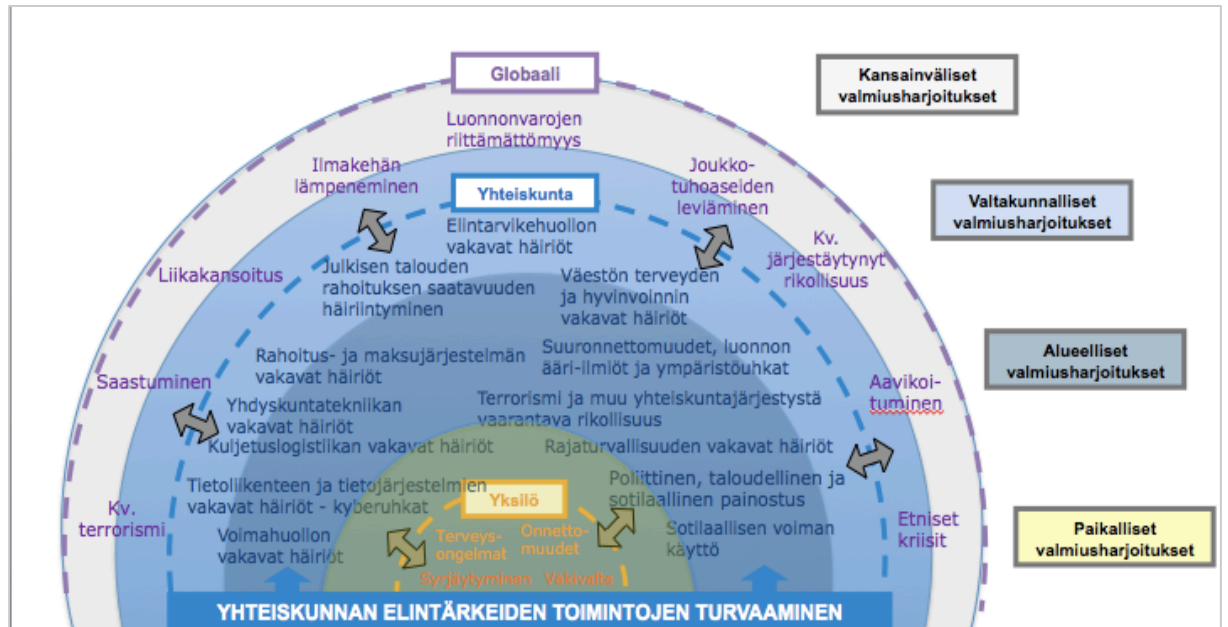
<sup>60</sup> YTS 2010, 61.

<sup>61</sup> TSK 2009, 72.

<sup>62</sup> Korhonen 2013; Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>63</sup> Rekkedal 2006, 27.

<sup>64</sup> YTS 2010, 13.



KUVA 1. Valmiusharjoitukset jaotellaan tässä tutkimuksessa paikallisiin, alueellisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin valmiusharjoituksiin.<sup>65</sup>

Tässä tutkimuksessa keskitytään alueellisiin valmiusharjoituksiin, joiden harjoitustilanteet ja taustaskenaariot laaditaan usein kuvan 1 tummanharmaalle alueelle. Näiden alueellisten valmiusharjoitusten tavoitteena on siis harjoituttaa eri toimijat toimimaan yhteistyössä siten, että yhteiskunnan elintärkeät toiminnot pidetään yllä niin normaaliolojen häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin. Valtosen jaottelun mukaan tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat siis lähinnä YETT-harjoitukset<sup>66</sup>.

## 2.5 Valmiusharjoitus voidaan toteuttaa eri tavoin

Valmiusharjoittelutapoja on monia erilaisia. Valmiusharjoituksen tavoitteet määrittelevät sen, millainen harjoittelutapa milloinkin valitaan.<sup>67</sup> Harjoittelutavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan, joita ovat seminaariharjoitukset, simuloitujen harjoitukset ja kenttäharjoitukset<sup>68</sup>. Tähän tutkimukseen valitut valmiusharjoitukset edustivat sekä seminaariharjoituksia että kenttäharjoituksia ja näiden yhdistelmiä.

<sup>65</sup> Mukaillen YTS 2010, 13 Kuva 1. Uhkien jakautuminen.

<sup>66</sup> Valtonen 2010, 50. Katso myös Raitasalo 2008, 200. Raitasalo toteaa, että uudet sotilaalliset uhkat kohdistuvat ennen kaikkea yhteiskunnan tärkeisiin toimintoihin ja kohteisiin. Näitä uusia, tosin varsin epätodennäköisesti Suomea vastaan kohdistuvia sotilaallisia uhkia ovat esimerkiksi kaukaa laukaistavat täsmäaseet, erikoisjoukot, ilma-ase sekä verkottunut tiedustelu, valvonta- ja johtamisjärjestelmät.

<sup>67</sup> Korhonen 2013; Kouluttajan opas 2006, 51.

<sup>68</sup> MSB 2009, 24.

Seminaariharjoituksessa ohjaaja johtaa keskusteluja harjoitukseen laaditun taustatilanteen eli skenaarion ympärillä. Skenaario voidaan laatia tapahtumaan kerralla tai se voidaan vaiheistaa. Tarvittaessa skenaario voi edetä vähitellen monimutkaisemmaksi tai jopa muuttua osallistujista riippuen. Pääpainona keskusteluissa on, että ongelmia ratkotaan yhdessä esimerkiksi pienemmissä ryhmissä. Usein vastailaan kysymyksiin, miten organisaatio olisi toiminut kuvatussa tilanteessa sekä missä muodossa apua ja tukea tarvittaisiin.<sup>69</sup> Case-tehtävien<sup>70</sup> avulla osallistujat ratkovat häiriötilanteenaikaisia ongelmia omaa asiantuntijuuttaan hyödyntäen. Harjoitustilanteet voidaan toteuttaa yksilöllisinä tai jotain tiettyä ryhmää koskevinä. Työskentely tuottaa erilaisia ratkaisumalleja, analyyseja ja arvioita.<sup>71</sup>

Etuna seminaariharjoituksissa on se, että harjoitus vie osallistujilta vähemmän aikaa ja rahaa kuin esimerkiksi kenttäharjoitus. Toinen etu on se, että aihepiiriä voidaan tarkastella syvällisemmin ja että kuka tahansa voi esittää kommentteja, kysymyksiä sekä vastaväitteitä. Harjoittelumuoto on suhteellisen yksinkertainen, mikäli se on tarkkaan rajattu. Erittäin tärkeässä roolissa ovat seminaariharjoituksen keskustelujen ohjaajat. Tärkeää on myös dokumentointi, jotta esiin nousseisiin kysymyksiin ja ongelmiin voidaan palata harjoituksen jälkeen. Näin harjoituksella voidaan saada konkreettisia tuloksia aikaiseksi.

Simuloiduissa harjoituksissa pyritään luomaan harjoitusympäristö, joka vastaa mahdollisimman hyvin todellisuutta. Ympäristö voidaan jopa rakentaa skenaariota vastaavaksi. Harjoituksessa on siis mahdotonta vain teeskennellä asioiden tekemistä, koska kaikki pitää tehdä ikään kuin tilanne olisi todellinen. Simuloituihin harjoituksiin on kehitetty monenlaisia teknisiä välineitä, kuten lentosimulaattoreita.<sup>72</sup> Simuloidut harjoitukset soveltuvat valmiusharjoituksiin, joiden tavoitteena on testata suunnitelmien, järjestelmien ja yhteistyön toimivuutta käytännössä. Tämä edellyttää, että harjoittelevien organisaatioiden rakenne, rooli sekä tehtävät ovat selkeät ja vakiintuneet.<sup>73</sup>

Kenttäharjoituksissa harjoitellaan käytännön toimintaa eri tilanteissa todellisessa toimintaympäristössä. Kenttäharjoitukset ovat erittäin tärkeitä niin pelastustoimen, poliisin, ensihoidon kuin puolustusvoimienkin operatiivisen toiminnan harjoittelussa.

---

<sup>69</sup> MSB 2009, 25–26.

<sup>70</sup> Case-tehtävät ovat eräänlaisia ’malliesimerkkejä’ häiriötilanteista ja onnettomuuksista.

<sup>71</sup> Katso esim. MSB 2009, 24; Kouluttajan opas 2006, 51.

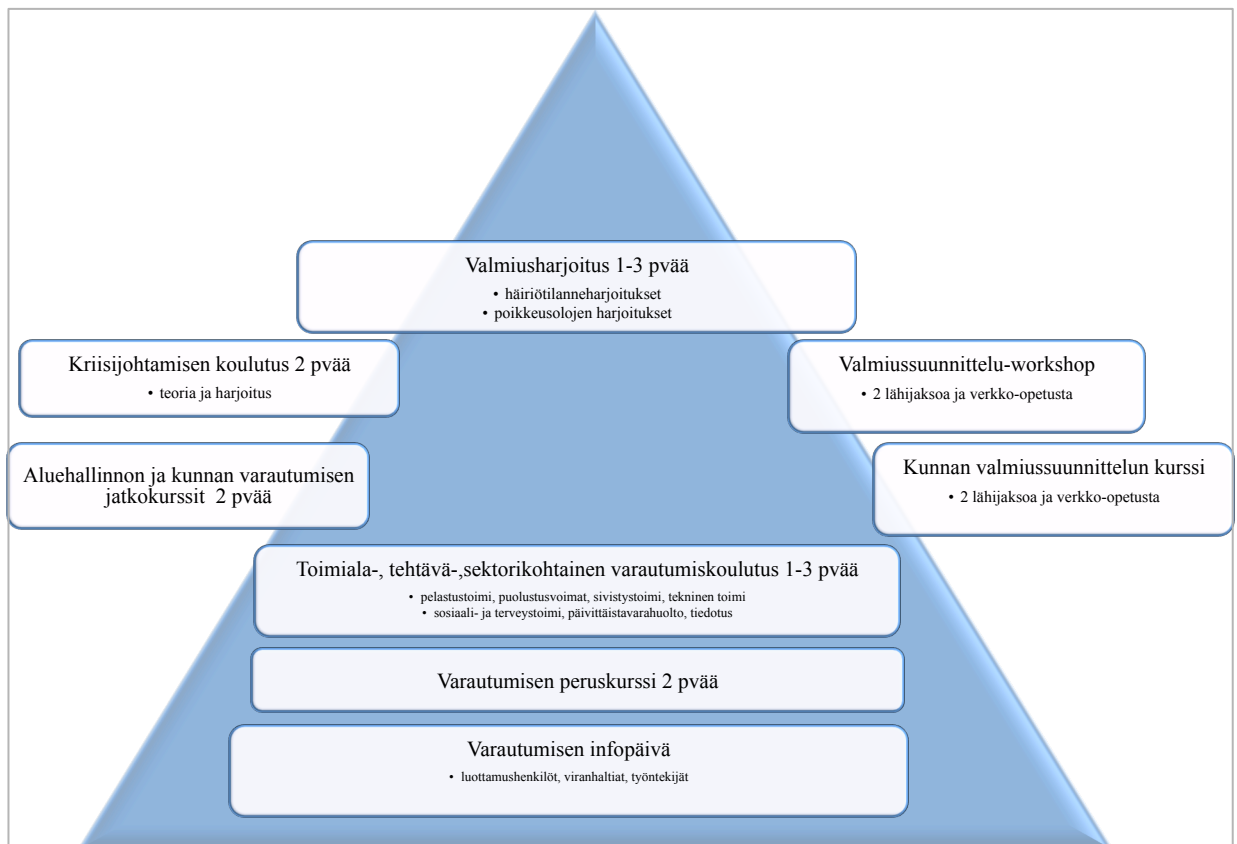
<sup>72</sup> MSB 2009, 27.

<sup>73</sup> MSB 2009, 34.

Tämäntyyppisissä valmiusharjoituksissa voidaan harjoitella eri organisaatioiden johto- ja tilannekeskushenkilöstön yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta sekä yhteisen tilannekuvan muodostamista. Myös tiedottamista voidaan harjoitella yhdessä median edustajien kanssa.<sup>74</sup> Kaikkia kolmea edellä kuvattua harjoitusmuotoa voidaan myös yhdistellä. Näin yleensä tehdään, kun tavoitteena on johtamisen, päätöksenteon ja yhteistoiminnan kehittäminen. Esimerkiksi jos kaikki harjoittelijat ovat tavoitettavissa samaan aikaan, voi olla hedelmällistä toteuttaa kenttäharjoitus, jossa testataan hälytysjärjestelmän toimivuutta.<sup>75</sup>

## 2.6 Valmiusharjoitus on osa varautumiskoulutuksen kokonaisuutta

Tässä tutkimuksessa mukana olevat valmiusharjoitukset ovat osa laajempaa varautumiskoulutuksen kokonaisuutta, jota hahmotetaan kuvassa 2. Koulutuskokonaisuus muodostaa luontevan prosessin, jossa valmiusharjoitukseen valmentava koulutus painottuu harjoitusta edeltävään vuoteen. Valmiusharjoitus järjestetään samalla alueella noin neljän vuoden välein.



KUVA 2. Valmiusharjoitus on osa varautumiskoulutuksen kokonaisuutta.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Korhonen 2013.

<sup>75</sup> MSB 2009, 35, 39.

<sup>76</sup> Mukailleen Pelastusopiston varautumiskoulutuksen rakennepiirrosta. Kuva on periaatteellinen.

Varautumiskoulutuksesta vastaa Pelastusopisto<sup>77</sup>. Koulutukset perustuvat suurelta osin vapaaehtoisuuteen. Pelastuslain mukaan sisäasiainministeriö ja aluehallintovirastot voivat myös määrätä väestönsuojelun johto- ja muuta erityishenkilöstöä osallistumaan Pelastusopiston järjestämään väestönsuojelukoulutukseen.<sup>78</sup> Jotta osanottajat voitaisiin määrätä osallistumaan valmiusharjoitukseen, tulisi harjoitustilanteiden perustua toimintaan aseellisten hyökkäysten aikana<sup>79</sup>.

Valmiusharjoitus on siis myös opetustilanne, jonka tavoitteena on parantaa eri organisaatioiden valmiutta ja kykyä toimia yhdessä. Toiskallion<sup>80</sup> mukaan opettaminen kietoutuu vahvasti viestintäosaamiseen. Myös opetustilanteessa korostuvat vuorovaikutus-, puhe- ja havainnollistamistaidot. Arviointi ja palautteen antaminen on tärkeää koulutuksessa, mutta myös johtamisessa, etenkin kun palautetta annetaan kehittävästi. Valmiusharjoituksissa ohjaajalla onkin merkittävä rooli sekä opettamisen että palautteen antamisen näkökulmasta.

---

<sup>77</sup> Laki Pelastusopistosta 607/2006; Korhonen & Ström 2012, 36.

<sup>78</sup> Pelastuslaki 379/2011 67§; Korhonen 2013;

<sup>79</sup> Helismaa 2013: Väestönsuojelukäsitteen määrittelystä johtuen normaaliolojen häiriötilanneharjoitukset eivät täytä pelastuslain tarkoittaman väestönsuojelukoulutuksen vaatimuksia. Väestönsuojelu on sanastoluonnoksen (TSK 2014) mukaan toimintaa, jonka tarkoituksena on siviiliväestön suojeleminen aseellisen hyökkäyksen vaaroilta ja auttaminen selviytymään niiden välittömiltä vaikutuksilta sekä välttämättömien edellytysten luominen eloonjäämiselle. Geneven yleissopimusten (1949) lisäpöytäkirjassa (I pöytäkirja 1977) on määritelty kansainvälisten aseellisten selkkausten uhrien suojelemiseksi väestönsuojeluun kuuluvat humanitääriset tehtävät.

<sup>80</sup> Toiskallio 1998, 66–68.

### 3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus pohjautuu aristoteliseen<sup>81</sup> perinteeseen ja laadullisen tutkimuksen kivijalkaan eli elämismailman tutkimiseen. Tiedonkeruussa korostetaan ihmislähtöisyyttä ja suositetaan tutkimusmenetelmiä, joissa tutkittavan ääni pääsee kuuluviin. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen<sup>82</sup>. Tutkimuksen keskiössä ovat merkitykset, jotka voivat ilmetä mitä moninaisimmin eri tavoin.<sup>83</sup>

Filosofisista valtavirroista ihmistieteellinen metodologia liitetään hermeneutiikkaan, joka on laaja, monipuolinen ja useita eri suuntauksia sisältävä kokonaisuus<sup>84</sup>. Hermeneutiikka on filosofinen suuntaus, joka korostaa tulkintaa ja ymmärtämistä sekä niiden tilannesidonnaisuutta<sup>85</sup>. Hermeneuttinen lähestymistapa sopii tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, koska tavoitteena on tarkastella valmiusharjoitusten onnistumiseen liittyviä tekijöitä sekä niissä esiintyviä merkityksiä harjoituksissa mukana olleiden yksilöiden näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää valmiusharjoitteluun liittyvää toimintaa siten, että löydetään harjoitusten onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä.

Fenomenografia on laadullinen tutkimustapa, joka pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään ihmisten käsityksiä ympäröivän maailman ilmiöistä. Tavoitteena on kuvata käsitysten sisällöllisiä eli laadullisia eroja. Fenomenografia muodostuu sanoista *ilmiö* ja *kuvata*. Tätä nimitystä on käyttänyt esimerkiksi Ference Marton<sup>86</sup>. Fenomenografisen tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä ovat ilmiö ja käsitys. ”*Ilmiö on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus, josta hän aktiivisesti rakentaa käsityksen*”<sup>87</sup>.

---

<sup>81</sup> Tuomi ja Sarajärvi 2004, 27, 30. Tieteenfilosofiaa pohdittaessa viitataan usein von Wrightin (1970b, Tuomen ja Sarajärven 2004, 26 mukaan) esittämään jaotteluun aristoteliseen ja galileiseen perinteeseen. Näiden perinteiden välinen erottelu on nähty toimivan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erottelun perustana. Näille suuntauksilla on erilaiset käsitykset tieteellisestä selittämisestä ja maailman käsittämistavoista. Tästä näkökulmasta katsottuna laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, ja määrällistä tutkimusta selittäväksi, koska perinteiden erottelu perustuu tietämisen tapaan eli ilmiötä voidaan joko ymmärtää tai selittää.

<sup>82</sup> Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.

<sup>83</sup> Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.

<sup>84</sup> Tuomi ja Sarajärvi 2004, 32. Hermeneuttinen tiedonintressi tarkoittaa sitä, että tiedon tarkoituksena on esimerkiksi erilaisten kulttuuriin liittyvien ilmiöiden ymmärtäminen ja siten ihmisten tietämyksen lisääminen. Työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi kieltä ja kommunikaatiota.

<sup>85</sup> Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 214.

<sup>86</sup> Metsämuuronen 2008, 228

<sup>87</sup> Ahonen 1994, 116.

Fenomenografia ei ole filosofinen tutkimussuuntaus, kuten fenomenologia<sup>88</sup>, vaan käytännössä kehitetty tutkimusmenetelmä. Fenomenografisen tutkimussuuntauksen pääasiallisena tavoitteena on arkipäivän käsitysten jäsentäminen. Vastaajien ilmaisuista etsitään merkitysyksiköitä, joista edelleen muodostetaan käsityksiä kuvaavat kategoriat. Analyysin ja tulkinnan jälkeen syntyneillä kategorioilla ei kuitenkaan pyritä selittämään ilmiötä, vaan ymmärtämään vastaajien ajattelua<sup>89</sup>.

### 3.2 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Tyypillisesti laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Yleensä aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Ihminen on tiedonkeruun keskiössä ja tutkimusmenetelmissä suositaan metodeja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille.<sup>90</sup> Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tutkitaan ilmiöille niiden omassa ympäristössä annettuja merkityksiä ei-matemaattisen aineiston avulla<sup>91</sup>.

Tutkimusmenetelminä suositaan haastattelua sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyyskejä<sup>92</sup>. Laadullisen aineiston käsittelyssä käytetään yleensä induktiivista analyysiä ja yksittäistapauksista yleistykseen etenevää yleistävää päättelyä<sup>93</sup>. Tavoitteena on myös paljastaa odottamattomia seikkoja, joten lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Yksi laadullista tutkimusta kuvaava luonnehdinta onkin hypoteesittomuus, mikä tarkoittaa, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia tuloksista.<sup>94</sup> Tämä tutkimus pyrkii siis ymmärtämään ihmisten käsityksiä onnistuneen valmiusharjoituksen osatekijöistä. Tutkimuksen keskiössä ovat merkitykset, jotka voivat ilmetä hyvin eri tavoin.

---

<sup>88</sup> Metsämuuronen 2006, 212–214. Fenomenologia on filosofinen tieteenhaara, joka on kiinnostunut ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta. Alkuperäisestä suuntauksesta on sittemmin kehittynyt myös fenomenologinen metodologia, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata ilmiötä. Fenomenologinen tutkimus tutkii ja kuvaa ihmisten kokemuksia.

<sup>89</sup> Ahonen 1996, 126.

<sup>90</sup> Alasuutari 2001, 38–43; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.

<sup>91</sup> Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 217.

<sup>92</sup> Hirsjärvi ym. 2010, 164; Tuomi ja Sarajärvi 2004, 73.

<sup>93</sup> Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 21, 215.

<sup>94</sup> Alasuutari 2001, 38–43; Hirsjärvi ym. 2010, 160–165.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti<sup>95</sup>, kuten laadullisissa tutkimuksissa hyvin usein tehdään. Kohdejoukon sanallisten palauteyhteenvedojen tarkastelussa sovelletaan sisällönanalyysiä.<sup>96</sup> Sisällönanalyysi on tekstin tutkimista, jonka avulla pyritään analysoimaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti<sup>97</sup>.

Sanallisten palautteiden analysoinnin lisäksi tutkimusaineistoa täydennetään haastatteluilla. Haastateltavat valitaan myös tarkoituksenmukaisesti. Haastattelu sopii joustavuutensa vuoksi tämän tutkimuksen toiseksi tutkimusmenetelmäksi. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Kasvokkain toteutetussa haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joten sekä sanat että niiden kielelliset merkitykset ja tulkinta muodostavat pohjan vuorovaikutukselle. Tällöin on mahdollista hyödyntää myös vastaajan ei-kielellisiä eli nonverbaalisia<sup>98</sup> vihjeitä.

Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat siis haastateltavien tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelussa ja avoimessa haastattelussa voidaan lisäksi säädellä haastatteluaiheiden järjestystä.<sup>99</sup> Haastateltava voi siis kuvailla kokemusmaailmaansa ja mielipiteitään vapaammin kuin strukturoidussa haastattelussa. Haastattelijalla on myös mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien tulkinnat sekä heidän asioille ja ilmiöille antamansa merkitykset.<sup>100</sup> Haastatteluissa voi olla myös piirteitä avoimesta haastattelusta, joka on jo lähempänä keskustelua. Esimerkiksi haastateltavia ei aina valita sattumalta, vaan tutkimusaineisto voidaan kerätä asiantuntijoiden syvällisillä haastatteluilla. Tällöin tutkijan päätehtävänä on toimia keskustelun ohjaajana ja mahdollisesti syventää haastateltavan vastauksia.<sup>101</sup>

Todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eikä ole olemassa vain yhtä totuutta. Postmodernin strategian omaksuminen vaatii aitoihin ja jatkuviin keskusteluihin heittäytymistä. Postmodernin strategisen ajattelun tavoitteena on keskittyä siihen hetkeen,

---

<sup>95</sup> Ks. lisää esim. Alasuutari 2001, 38–43; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160–165.

<sup>96</sup> Tuomi ja Sarajärvi 2004, 86.

<sup>97</sup> Metsämuuronen 2006, 242, 244; Tuomi ja Sarajärvi 2004, 105.

<sup>98</sup> Nonverbaalisia eli ei-kielellisiä vihjeitä ovat esimerkiksi äänenpainot, tauotukset ja äänensävy.

<sup>99</sup> Hirsjärvi ja Hurme 2000, 34; Metsämuuronen 2006, 233; Tuomi ja Sarajärvi 2004, 74–75.

<sup>100</sup> Hirsjärvi ja Hurme 2000, 48; ks. myös Metsämuuronen 2006, 235.

<sup>101</sup> Hirsjärvi ja Hurme 2000, 45–46; Metsämuuronen 2006, 235; Tuomi ja Sarajärvi 2004, 80–82.



jonka sisällä keskustelija ajatuksiaan muodostaa.<sup>102</sup> Postmodernista näkökulmasta strategia on valmiusharjoituksissa käynnissä oleva keskustelu, joka auttaa esimerkiksi turvallisuusviranomaisia rakentamaan omaa identiteettiään. Strateginen johtaminen on näin ollen impulssien antamista turvallisuusviranomaisten identiteettiä rakentavalle keskustelulle.<sup>103</sup>

Postmoderni strategia vaatii strategista kommunikaatiota eli viestintää. Strategisessa viestinnässä korostetaan esimerkiksi valtionhallinnon eri toimijoiden yhteisen strategisen, kaikkiin valmiustiloihin sopivan perusviestin ja toiminnan yhtenevyyttä. Uskottavuuden ja julkisuuskuvan takia ei voida toimia toisin kuin on sanottu tehtävän. Toisaalta strateginen viestintä voidaan nähdä myös kokonaisturvallisuutta vahvistavana perusajatuksena, ja siten muun muassa yhteiskunnan turvallisuusstrategia luo kaikille turvallisuustoimijoille yhteisen perusviestin, jolla voidaan perustella kaikkea toimintaa. Esimerkiksi puolustusvoimienkin on tällä samalla perusviestillä nykytilannetta helpompaa perustella omien suorituskykyjen suunnittelua, rakentamista ja käyttöä myös normaaliolojen häiriötilanteissa.<sup>104</sup>

### 3.3 Aiemmat tutkimukset

Yhteistoiminnan ja harjoittelun merkitystä on tarkasteltu amerikkalaisessa tutkimuksessa Katrina-hurrikanin kokemusten kautta. Tutkijoiden mukaan katastrofien hallinnassa julkishallinnolta vaaditaan erityistä yhteistyötä. Julkishallinnon olisi kyettävä katastrofeissa nopeaan ja koordinoituun toimintaan, mutta päätöksenteko julkishallinnon yhteistoimintaverkostoissa tahtoo päinvastoin hidastua. Jotta tältä vältyttäisiin, tulisi harjoitella yhdessä eri toimijoiden kanssa sekä arvioida ja parantaa etukäteissuunnittelua. Harjoitukset ovat tärkeitä testattaessa suunnitelmien toimivuutta ja resurssien riittävyyttä. Tärkeää on myös laatia monipuolisia harjoitusskenaarioita, joiden avulla onnistutaan tunnistamaan aukkoja valmiussuunnittelussa sekä viestinnässä. Tutkimuksen mukaan ongelmia syntyy, jos poliittiset johtajat eivät osallistu harjoituksiin. Tällöin johtajille ei kehity yhteistä ymmärrystä ja keskinäistä luottamusta toimia yhdessä katastrofitilanteissa. Myös kansalaisten on hyvä ymmärtää, millaisten uhkien keskellä he elävät.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Juuti ja Luoma 2009, 259, 271, 276.

<sup>103</sup> Juuti ja Luoma 2009, 279.

<sup>104</sup> Sirén, Huhtinen ja Toivettula 2011, 14, 19–20.

<sup>105</sup> Kiefer & Montjoy 2006.

Katrina-hurrikaanin kokemusten perusteella kansalaiset eivät ole osallistuneet minkäänlaisiin harjoituksiin, joten he eivät ole tienneet, miten toimia. Olisi siis pyrittävä lisäämään myös kansalaisten tietoisuutta, osaamista ja luottamusta, jotta kaikki voisivat ottaa osaa yhteistoimintaan.<sup>106</sup>

Sotilaiden sekä siviilien yhteistyötä katastrofien suunnittelu- ja torjuntatoimenpiteissä on tarkasteltu Saqibin ja Farmerbin tutkimuksessa. He ovat pohtineet riskien arvioinnin merkitystä ja suunnittelun tärkeyttä katastrofien yhteydessä. Tutkijoiden mukaan tehohoidon ammattilaisten näkökulmasta hyvin harkittu riskinarviointi ja kohdennettu suunnittelu ovat elintärkeitä. Tällainen arviointi ja suunnittelu edellyttää harjoittelua ja toimintaa katastrofitilanteissa siten, että tehohoidon ohessa huolehditaan sekä omasta että toisten turvallisuudesta.<sup>107</sup> Simuloidut harjoitukset on nähty erinomaisiksi valmiussuunnittelun apuvälineiksi terveydenhuollon eri toimijoille. Harjoitusten avulla heillä on mahdollisuus tunnistaa toistensa tehtäviä ja toimintatapoja sekä ratkaista havaittuja ongelmia. Harjoitusten kautta voidaan myös tehostaa rekrytointia, suunnittelua ja tehtävien täytäntöönpanoa sekä edistää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä.<sup>108</sup>

Yhdysvaltojen armeijan sotakokemuksia Afganistanista ja Irakista sekä näiden oppien hyödyntämistä armeijan koulutuksessa ovat tarkastelleet Budihas ja Broadnax<sup>109</sup>. He peräänkuuluttavat harjoituksiin laadittavien skenaarioiden ja tehtävien realistisuutta. Heidän näkemyksensä mukaan osallistujia tulee kouluttaa siten, kuin itse taistelee, yhteistyöhön perustuvalla tavalla. Näin toimittaessa kaikki koulutetut yksiköt parantavat taistelukykyään ja valmiuttaan toteuttaa sodanajan tehtävänsä.

Suomalaista viranomaisyhteistyötä tarkasteleva Valtosen<sup>110</sup> väitöstutkimus koostuu osin käytännön toiminnasta tehdyistä havainnoista. Tutkija on toiminut osallistuvana ja osallisuutensa tunnustavana havainnoijana erilaisissa viranomaisten valmiusharjoituksissa. Tutkimus on tuottanut turvallisuustoimijoiden yhteistyön teoreettisen mallin, toimivan yhteistyön kriteerit ja yleisten yhteistyöprosessien kuvaukset. Esimerkiksi yhteistyöosaamisen kehittäminen yhteisen kielen ja termistön osalta korostuu. Yhteistyön onnistumisen esteinä vaikuttavat valtaan liittyvät tekijät, ammatillinen erimielisyys, oman toiminnan korostaminen,

---

<sup>106</sup> Kiefer & Montjoy 2006.

<sup>107</sup> Saqib & Farmerb 2009.

<sup>108</sup> High, Lovelace, Gansneder, Strack, Callahan & Benson 2010.

<sup>109</sup> Budihas & Broadnax 2012, 29.

<sup>110</sup> Valtonen 2010.

retorinen yhteistyö ja muut inhimilliset tekijät, joiden seurauksena yhteistyön päämäärien sopimisessa ja käytännön toteutuksessa ilmenee kitkaa. Yhteistyöprojektit nähdään hyödyllisinä systeemien ja toimintakulttuurien kehittämisessä.<sup>111</sup>

Yhteinen ymmärrys on välttämätöntä onnettomuustilanteiden hallinnassa. Laakson ja Palomäen tutkimuksen mukaan yhteisen ymmärryksen luominen voi olla haastavaa, koska onnettomuustilanteessa on toimijoita eri organisaatioista ja eri toimintakulttuureista. Jopa kielen käyttö ja terminologia voivat vaihdella toimijoiden välillä. Tutkijoiden mukaan väärinymmärrykset voivat aiheuttaa jopa lisäonnettomuuksia.<sup>112</sup>

Komentaja- ja esikuntasimulaattori-harjoituksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu Antikaisen<sup>113</sup> esiupseerikurssin tutkimuksessa. Tutkijan mukaan KESI-harjoituksen johtajan toiminnalla nähdään olevan ratkaiseva merkitys harjoitustavoitteiden saavuttamisessa. Harjoituksen onnistuminen vaatii ammattitaitoisen ylläpitohenkilöstön lisäksi huolellista valmistelua ja aktiivista johtamista. Harjoituksen valmisteluvaihetta voidaan helpottaa vakioimalla harjoitustilanteita ja perusteita, mutta onnistumisen kannalta on olennaista tilanteenmukainen johtaminen ja tilanteen hallinta. Sotaharjoituksen vaikuttavuutta analysoitaessa korostuvat tavoitteiden saavuttaminen ja osanottajien tyytyväisyys<sup>114</sup>.

Varusmiesten käsityksiä sotaharjoituksista on selvitetty eläytymismenetelmän avulla. Ruuskasen opinnäytetyön mukaan periaatteellisella tasolla varusmiehet pitävät sotaharjoituksesta, jopa sen fyysisestä rankkuudesta, mikäli harjoitus on todentuntuinen ja vastasi sodan ajan tehtäviä. Kouluttajalla oli merkittävä osuus sotaharjoituksen onnistumiselle, mutta myös epäonnistumiselle. Tutkimuksessa tuodaan esille myös pieniä, mutta varusmiehille merkittäviä asioita, joilla kouluttaja voi lisätä joukkueen positiivista virettä sotaharjoituksen aikana. Tutkimuksen mukaan kouluttajan tulisi kehittää jatkuvasti tietotaitojaan sekä suunnittelutaitojaan, jotta sotaharjoitukset eivät toistaisi itseään. Sotaharjoitusten tulisi tarjota varusmiehille erilaisia ja uusia oppimiskokemuksia koko varusmiespalveluksen ajan.<sup>115</sup>

Britannian asevoimissa on analysoitu sotilaskouluttajien käyttäytymistä ja käyttäytymisen suhdetta johtajuuteen. Tutkimuksen mukaan vahvat suhteet johtajuuteen syntyvät, kun

---

<sup>111</sup> Valtonen 2010, 5, 50, 258.

<sup>112</sup> Laakso & Palomäki 2013.

<sup>113</sup> Antikainen 2009.

<sup>114</sup> Antikainen 2009, 21.

<sup>115</sup> Ruuskanen 2011.

kouluttaja näyttää, demonstroi ja on roolimallina, käyttää neuvonstrategioita ja herättelee ajattelemaan, antaa palautetta, harjoituttaa ja antaa mahdollisuuden mukautua, kohtelee yksilöllisesti sekä käyttää valvonnan lisäksi sopivia rangaistuksia.<sup>116</sup>

Suurlento-onnettomuuksien pelastustoimien tehostamista varten järjestettäviä SAR-harjoituksia<sup>117</sup> on havainnoinut Nissisen<sup>118</sup> opinnäytetyössä. Harjoituksia tarkkailemalla on tutkittu pelastustoiminnan johtokeskuksen toimintaa ja tilannekuvan muodostamista liikenteen suuronnettomuuksien ja ilmailuliikenneonnettomuuksien yhteydessä. Vertailuaineistona on käytetty prikaatin esikunnan tilannekeskuksen toimintaa yhtymäharjoituksen tilannekeskuksen kokoonpanossa. Yhtenä johtopäätöksenä tutkija mainitsee toimijoiden välisen viestinnän ongelmien vaikeuttavan viranomaisyhteistyötä, yhteisen tilannetietoisuuden muodostumista ja ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämistä. Kun toimijat keskittyvät tiukasti omiin tehtäviinsä jakamatta aktiivisesti oman sektorin tilannetietoja muille, jää tilannetietoisuuden ylläpitäminen pelastustoiminnan johtajan vastuulle. Viestinnän ongelmat johtuvat osittain myös toisilleen tuntemattomista viranomaisista, joiden välille kaivattiin luottamusta ja avoimuutta, jotta tiedonkulku olisi mahdollisimman sujuvaa. Tiedon välittymistä vaikeuttaa myös eri viranomaisten käyttämän käsitteistön erilaisuus. Esimerkiksi termit lento-onnettomuus ja ilmailuliikenneonnettomuus voidaan tulkita eri tavalla viranomaisesta riippuen. Näin ollen väärinymmärretyt käsitteet johtavat vääriin johtopäätöksiin, joten saadun tiedon ymmärtäminen ja jatkokäyttö hidastuu tai pahimmillaan estyy kokonaan.<sup>119</sup>

Edellä kuvatut tutkimukset havainnollistavat harjoittelun merkitystä osaamisen kehittämisessä. Näyttäisi siltä, että onnistuneen harjoituksen taustalla on useita eri tekijöitä, jotka kaikki tulee huomioida tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, mitä nämä onnistumiseen vaikuttavat osatekijät ovat valmiusharjoituksiin osallistuneiden näkökulmasta.

---

<sup>116</sup> Patrick, Scrase, Ahmed & Tombs 2009.

<sup>117</sup> SAR = Search And Rescue -harjoitukset.

<sup>118</sup> Nissisen 2009.

<sup>119</sup> Nissinen 2009, 73.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Valmiusharjoitusten valinta ja palautteiden analysointi

Tällä tutkimuksella haetaan vastauksia kysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat valmiusharjoituksen onnistumiseen osallistujien näkökulmasta. Onnistuneella valmiusharjoituksella tarkoitetaan sitä, että osanottajat kokevat harjoituksesta olleen heille itselleen tai heidän edustamalleen taholle hyötyä esimerkiksi varautumisen tai yhteistoiminnan kehittymisen näkökulmasta.

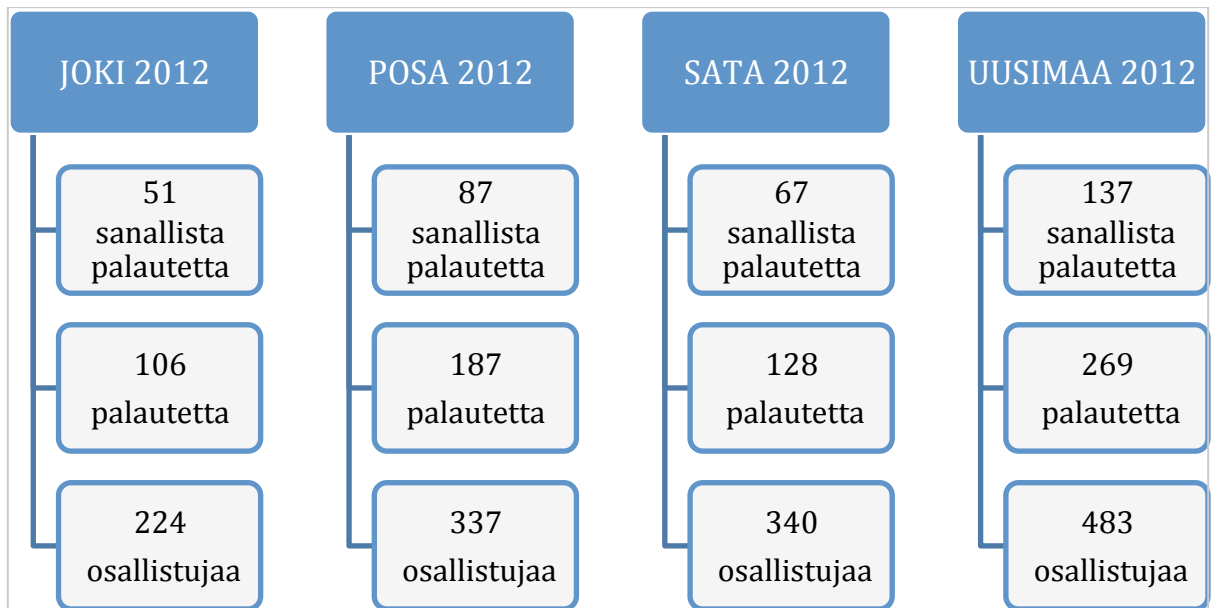
Tutkimukseen valittiin kaikki vuonna 2012 eri puolilla Suomea järjestetyt alueelliset valmiusharjoitukset, joiden valmistelusta ja toteutuksesta vastasivat neljä eri aluehallintovirastoa yhdessä Pelastusopiston kanssa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kyseisenä vuonna järjestetyt kansainväliset ja valtakunnalliset valmiusharjoitukset sekä sotaharjoitukset. Myöskään tutkijan itsensä<sup>120</sup> edustaman aluehallintoviraston alueella ei järjestetty tuolloin valmiusharjoitusta. Valitut valmiusharjoitukset on esitetty kuvassa 3.



KUVA 3. Tutkimukseen valitut alueelliset valmiusharjoitukset vuodelta 2012.

<sup>120</sup> Tutkija toimii virkansa puolesta valmiusharjoitusten järjestäjänä Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastossa.

Tutkimusaineisto koostui kuvassa 3 esitettyjen valmiusharjoitusten palauteyhteenvedoista<sup>121</sup>, joista tarkasteltiin sanallisia palauteosioita. Palauteiden jakautumista on tarkasteltu kuvassa 4. Harjoitukseen osallistui noin 1400 henkilöä. Heistä verkkokyselyyn vastasi 690 henkilöä. Pelastusopiston laatima kysely perustui monivalintakysymyksiin ja skaaloihin<sup>122</sup>. Kyselyn lopussa olleeseen avoimeen kysymykseen<sup>123</sup> vastasi yhteensä 342 henkilöä.



KUVA 4. Verkkokyselyyn vastanneiden määrät valmiusharjoituksittain.

Kuvasta 4 nähdään, että noin puolet kaikista valmiusharjoitukseen osallistuneista vastasi verkkokyselyyn. Heistä noin puolet oli kirjoittanut myös avoimeen kysymykseen. Näin ollen kaikista valmiusharjoitukseen osallistuneista noin neljännes antoi sanallista palautetta.<sup>124</sup>

Nämä 342 sanallista palautetta analysoitiin fenomenografisella sisällönanalyysillä, teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Fenomenografinen analyysi eteni vaiheittain, siten, että tulkinta ja merkitysten jäljittäminen tapahtui samanaikaisesti usealla tasolla. Analyysin jokainen vaihe vaikutti seuraaviin valintoihin. Analyysin tavoitteena oli luoda tutkimuksen

<sup>121</sup> Kaikilla valmiusharjoitukseen osallistuvilla on mahdollisuus antaa palautetta verkkokyselyn kautta. Palauteyhteenvedot laatii Pelastusopisto.

<sup>122</sup> Ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 198–201.

<sup>123</sup> Pelastusopiston laatiman verkkokyselyn avoin kysymys: *kirjoita tähän harjoitusta koskeva sanallinen palaute (esimerkiksi kehittämissuhteet)*.

<sup>124</sup> Kiminki 2014. Tiedot perustuvat Pelastusopistolle palautettuihin henkilötietolomakkeisiin ja palautteista laadittuihin yhteenvedoihin.

tulosavaruus.<sup>125</sup> Analyysin ensimmäisessä vaiheessa etsittiin merkitysyksiköitä kyselyjen sanallisista palautteista. Ilmaisuja tarkasteltiin tutkijan asiantuntemuksen ja ymmärryksen kautta<sup>126</sup> Merkitysyksiköiden löytämisen jälkeen analyysiä jatkettiin lajittelemalla ja ryhmittelemällä sekä vertaamalla ilmausten eroja ja yhtäläisyyksiä toisiinsa<sup>127</sup>. Merkityksistä tehtiin myös johtopäätöksiä eli päätettiin, mitkä käsitykset kuuluivat yhteen ja muodostivat merkityskategorioita eli luokkia<sup>128</sup>.

Viimeisessä vaiheessa analyysi eteni kategorioiden kuvaamiseen entistä yleisemmällä tasolla ja kategorioiden välisten suhteiden tarkentamiseen. Näin syntyivät pääluokat. Tässä tutkimusraportissa pääluokat liitetään tutkimusaineistoon empiiristen tekstilainauksen avulla. Yksilökohtaisia tai ryhmien välisten erojen tarkastelua ei analyysissä tehty, vaikka ryhmittelyjä tehtiinkin.

## 4.2 Asiantuntijahaastattelut ja litterointi

Sanallisten palautteiden analysoinnin jälkeen tutkimusaineistoa täydennettiin neljällä asiantuntijahaastattelulla. Asiantuntijoita ei valittu sattumalta, vaan haastateltaviksi valittiin sekä alueellisten että valtakunnallisten valmiusharjoitusten suunnittelussa ja käytännön järjestelyissä mukana olevia asiantuntijoita<sup>129</sup>. Asiantuntijoiden haastatteluissa oli piirteitä sekä teema- että avoimesta haastattelusta. Valmiusharjoitus-teema oli haastateltavien tiedossa jo etukäteen, mutta he saivat kuvailla kokemusmaailmaansa ja mielipiteitään vapaasti.

Kaikki haastattelut tehtiin virka-aikana. Kolme haastattelua toteutettiin kasvotusten kunkin asiantuntijan omassa työhuoneessa ja yksi puhelimitse. Kasvokkain oltiin suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Sanat, niiden kielelliset merkitykset ja tulkinta, muodostivat pohjan vuorovaikutukselle. Tällöin oli mahdollista hyödyntää myös haastateltavan ei-kielellisiä eli nonverbaalisia vihjeitä. Puhelinhaastattelussa tämä oli haasteellisempaa, joskaan ei mahdotonta.

---

<sup>125</sup> Huusko ja Paloniemi 2006, 166; Metsämuuronen 2006, 242.

<sup>126</sup> Ahonen 1994, 123–124.

<sup>127</sup> Ahonen 1994, 125–126; Häkkinen 1996, 41–43.

<sup>128</sup> Ahonen 1994, 125–128; Metsämuuronen 2006, 244.

Asiantuntijoiden haastattelukysymykset olivat seuraavat:

- 1. Kerro oma mielipiteesi siitä, millaisia valmiusharjoituksia Suomessa järjestetään.*
- 2. Millainen on mielestäsi erittäin hyvin onnistunut valmiusharjoitus?*
- 3. Millainen on mielestäsi erittäin huonosti onnistunut valmiusharjoitus?*

Kysymyksissä 2. ja 3. korostettiin ääripäitä, jotta vastauksista paljastuisi sellaisia tekijöitä, joilla todellakin voi olla merkitystä valmiusharjoituksen onnistumisen kannalta. Haastatteluissa korostuivat haastateltavien tulkinnat sekä heidän asioille ja ilmiöille antamansa merkitykset.

Tutkijalla oli mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä. Tutkijan tehtävänä oli toimia keskustelun ohjaajana syventäen haastateltavien vastauksia, mikäli kysymyksiin saatiin pinnallisia vastauksia. Aiheen määrittely oli väljää ja siirtyminen kysymyksestä toiseen tapahtui haastateltavien ehdoilla.<sup>130</sup> Haastattelut olivat sujuvia ja etenivät hyvässä yhteistyössä ilman häiriötekijöitä. Kasvokkain toteutetut haastattelut taltioitiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi<sup>131</sup>. Puhelimitse toteutetusta haastattelusta tehtiin muistiinpanoja.

---

<sup>129</sup> Haastateltaviksi valittiin Pelastusopiston varautumiskoulutusyksikön päällikkö, yliopettaja Jussi Korhonen, Liikenne- ja viestintäministeriön yhteysupseeri Perttu Luhtakanta, Huoltovarmuuskeskuksen Maakuljetuspoolin valmiuspäällikkö Lasse Otranen sekä Sisäministeriön valmiuskoordinaattori Marko Turunen.

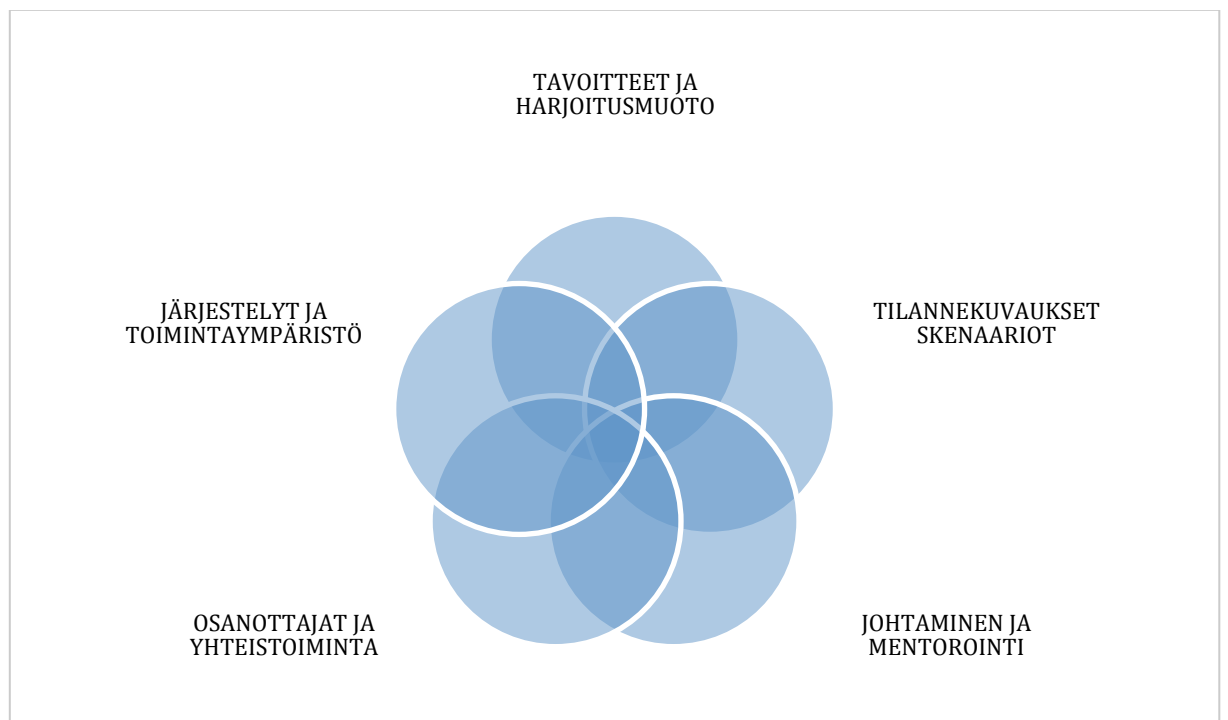
<sup>130</sup> Hirsjärvi ja Hurme 2000, 43–48; Metsämuuronen 2006, 234–235; Tuomi ja Sarajärvi 2004, 76–77, 80–82.



## 5 TULOKSET

### 5.1 Valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymykseen, *mitkä tekijät vaikuttavat valmiusharjoituksen onnistumiseen osallistujien näkökulmasta*. Tutkimusaineisto koostuu neljän eri alueellisen valmiusharjoituksen sanallisista palautteista sekä niitä täydentävistä neljästä asiantuntijahaastattelusta. Osallistujien mielestä valmiusharjoitusten onnistumiseen vaikuttavat konkreettiset tavoitteet ja niiden mukaan oikein valittu harjoitusmuoto, tilannekuvausten realistisuus, johtaminen ja mentorointi<sup>132</sup>, osanottajien edustavuus ja yhteistoiminta sekä harjoituksen toimintaympäristö ja järjestelyt.



KUVA 5. Valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät osallistujien näkökulmasta.

Kuvassa 5 on esitetty valmiusharjoitukseen osallistuneiden sanallisissa palautteissa esiintyneet onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Tekijöiden merkitys onnistumisen kannalta konkretisoitui asiantuntijahaastatteluissa.

<sup>131</sup> Metsämuuronen 2006, 242. Aineistot ovat tutkijan hallussa.

<sup>132</sup> Mentoroinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa keskustelun ja työskentelyn ohjaamista ja opastamista.

On tärkeää huomioida, että onnistunut valmiusharjoitus on kokonaisuus, joka muodostuu kaikista edellä kuvatuista osatekijöistä. Tarkkoja rajoja eri tekijöiden merkitysten välille ei ole tarpeen määritellä. Kuvassa 5 esitetyt valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät perustellaan seuraavaksi empiiristen lainausten avulla.

### 5.1.1 Tavoitteet ja harjoitusmuoto

Useissa palautteissa otettiin kantaa valmiusharjoitusten tavoitteiden toteutumiseen. Yksi onnistuneen valmiusharjoituksen tekijä oli tavoitteiden konkreettisuus ja niiden mukaan oikein valittu harjoitusmuoto. Tärkeää valmiusharjoituksen onnistumisen kannalta on siis määritellä harjoittelun tavoitteet ja valita harjoitustapa siten, että tavoitteilla on mahdollisuus toteutua.<sup>133</sup> Onnistuneessa valmiusharjoituksessa päästään siis konkreettisiin tavoitteisiin, joita kuvaavat seuraavat lainaukset palautteista:

*”Harjoitus oli käytännön läheinen ja siihen osallistuminen tuntui mielekkäältä, koska harjoituksesta sai tietoa ja ideoita, kuinka todellisessa elämässä voi toimia.”A1*

*”Harjoitustapa tarjosi hyvän mahdollisuuden käsitellä tarkentavin kysymyksin eri viranomaisten toimintaa ja päivittää omat valmiudet poikkeusolojen yhteistyöstä.”A1*

*”Saimme konkreettisesti hyviä kehittämisideoita johtokeskustyöskentelyyn, työnjakoon ja varautumiseen.”A3*

*”Varavoiman merkitys realisoitui harjoituksessa ja sen lisäämisestä on päätetty.”A2*

*”Harjoitus testasi hyvin valmiussuunnitelmien toimivuutta.”A3*

*”Hyvä, että harjoiteltiin. Suunnitelmien puutteet ja johtokeskuksen järjestelyissä havaitut kehitettävät asiat antavat potkua kehittää varautumista.”A3*

*”Valmiusharjoitus oli tarpeellinen ja kehitti yhteistyötä kaupungin omissa organisaatioissa ja kuntien välisessä yhteistyössä.”A4*

*”Harjoituksen jälkeen kokonaisvarautumisen taso huomattavasti parempi ja valmius toimia kriisitilanteissa parani roimasti.”A4*

Ihmiset myös kokevat valmiusharjoituksen onnistumisen hyvin eri tavoin. Jollekin harjoitus voi olla todella onnistunut tai epäonnistunut esimerkiksi siksi, että joko tuntee hyvin tai ei tunne laisinkaan käsiteltäviä teemoja. Toinen osanottajista voi siis olla alan asiantuntija, kun toinen taas noviisi.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Korhonen 2013.

<sup>134</sup> sama.

*”Ensimmäistä kertaa mukana olleena totean, että harjoituksen anti oli kaiken kaikkiaan hyvä. Sain selkeän kokonaiskuvan, miten todellisessa tilanteessa toimitaan omassa organisaatiossa sekä yhteistyössä muiden tahojen (AVI, pelastusviranomaiset, naapurikunnat) kanssa.”A2*

*”Hyvää oli se, että jokaisen oma rooli selkiytyi ja kun eri toimijat samassa tilassa näkivät toistensa roolit, auttaa sisäistämään esim. tiedonkulun merkityksen.”A3*

*”Oman organisaatiomme sisäiset työskentelyjärjestelyt olivat alkuun sekavat ja päällekkäisyyttä ilmeni. Saimme epäkohdat kuitenkin korjattua päivien aikana. Harjoitus oli siksi oikein tarpeellinen.”A3*

Asiantuntijoiden<sup>135</sup> kokemuksen mukaan onnistuneessa valmiusharjoituksessa oikeasti harjoitellaan. Heidän mukaansa näytösluontoinen harjoittelu ei palvele osanottajia eikä toimintojen kehittymistä.<sup>136</sup> Myös osanottajien palautteissa otettiin kantaa harjoituksista oppimiseen.

*”Mutta harjoitushan on opettelua todellista tilannetta varten eikä toimintanäytös.”A3*

Valmiusharjoitus on siis epäonnistunut, jos tavoitteisiin ei ole kiinnitetty huomiota. Tällöin harjoituksen järjestäjillä joko ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä harjoituksella tavoitellaan, tai sitten tavoitteisiin ei vaan päästä. Epäonnistuneessa valmiusharjoituksessa harjoitukseen valittu harjoitusmuoto, pelitekniikka, tilannekuvaukset tai muut järjestelyt eivät palvele tavoitteiden saavuttamista.<sup>137</sup>

*”Tässä harjoituksessa, kuten muissakin vastaavissa, jäätiin monissa asioissa teoreettiselle tasolle. Harjoituksen tulisi johtaa välittömästi harjoituksen aikana konkreettisiin suunnitelmien päivitysesityksiin.”A1*

*”...alussa olleet tilaisuudet olivat aika turhia. Omassa johtokeskuksessa harjoittelu PeO:n henkilön kanssa oli paljon antoisampaa.”A3*

*”Painottui johtoryhmätyöskentelyyn. Suorittavaan tahoön ei juuri kiinnostusta. Kun tehtävä annettiin, suorittavalta taholta ei tiedusteltu, miten edetty, ongelmat ja miten onnistuttu. Asiakas- ja kuntanäkökulma hukassa.”A4*

*”Nyt ei syntynyt todenmukaista kokemusta siitä, mitä on olla toimittajien ristitulesa.”A2*

Muutamissa osallistujien kirjaamissa palautteessa muistutettiin harjoitustapojen monimuotoisuuden huomioimisesta. Kuitenkaan pelkästään harjoitusmuodon perusteella ei voida arvioida, oliko harjoitus hyvä tai huono<sup>138</sup>.

---

<sup>135</sup> Korhonen 2013; Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>136</sup> Korhonen 2013.

<sup>137</sup> Korhonen 2013; Turunen 2014.

<sup>138</sup> Otranen 2014.

*”Tämän tyyppinen harjoitus on hyvä valmiussuunnitelmien laatimisen ja kehittämisen kannalta, mutta tällaisessa harjoituksessa ei tule konkreettisesti esille se paine, mikä tositilanteessa tulisi. Sen tyyppisiä harjoituksia ei myöskään saa unohtaa.”A1*

*”Vaikka tässä harjoituksessa painopiste oli tietoisesti valittu ”ajattelun ja pohdiskelun” tasolle, käytännön tilannekuvan ylläpito- ja tiedonkulkumarjoituksiakaan ei saa unohtaa. Edelleenkin moni ei osaa käyttää edes Virvää... Mutta hyvä näin; tekniikkaa voidaan harjoitella kuntien omissakin harjoituksissa.”A1*

*”Mielestäni pitäisi pyrkiä pois siitä työstä, missä kartoitetaan mitä tulisi hankkia, siihen työhön, jossa yritetään löytää keinoja ottaa jo olevasta enemmän tehokkuutta/toimintavarmuutta.”A4*

### 5.1.2 Tilannekuvaukset ja skenaariot

Onnistuneessa valmiusharjoituksessa taustatilanne oli laadittu siten, että se palveli tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena voi myös olla jonkin ajankohtaisen aihepiirin käsittely, jolloin tarkoituksena ei ole saada valmista aikaiseksi, vaan valmiusharjoitus toimii enemmänkin herätteenä.<sup>139</sup> Tavoitteiden toteutumisen lisäksi palautteissa sekä kiiteltiin että kritisoitiin valmiusharjoituksiin laadittuja skenaarioita. Ajankohtaiset, todennäköiset ja ajatuksia herättävät tilannekuvaukset saivat osallistujilta kehuja.

*”Tilannekuva oli rakenteeltaan ja sisällöltään erinomainen ja loi uskottavasti kuvan laajasta kriisistä, millaiseen suuri osa osallistujista ei ollut osannut varautua. Kiitos ajatusten herättämisestä! ... Erittäin hyvä ja realistinen harjoitus.”A1*

*”Korostui edelleen tilanteen haastavuus monitahoiseen yhteistyöhön perustuvassa palvelujen järjestämistavassa.”A1*

*”Harjoitus oli kokonaisuudessaan hyvä ja skenaario testasi juuri varautumisen kipupisteitä... Tilanteessa nousi myös esiin johtamiseen ja toimivaltuuksiin liittyviä epäselvyyksiä, jotka tulee selvittää.”A1*

*”Harjoituksen aihe oli hyvä. Tämä todellakin voisi tapahtua alueellamme.”A2; A4*

*”Motivoivaa oli myös se, että harjoiteltiin normaaliajan häiriötilannetta, jolloin päästiin käsiksi tilanteisiin, jotka ovat tosiaan mahdollisia minä päivänä tahansa.”A3*

Valmiusharjoituksiin laaditut skenaariot saivat osakseen myös kritiikkiä:

*”Yleisesti: harjoitukseen tehdyn tilannekuvan heikkoutena oli monien eri uhkakuvien niputtaminen samanaikaisiksi. Olisi paljon hyödyllistä tekemistä varautumisen parantamiseksi niinkin, että käsittelyssä olisi vain yksi tai enintään muutama erilainen uhkakuva. Olisimme silloin lähempänä sellaisia häiriötilanteita, joihin on milloin tahansa suhteellisen suuri todennäköisyys.”A1*

---

<sup>139</sup> Korhonen 2013.

*”Minkä ihmeen takia harjoitus perustui siihen, että ensin maalattiin Euroopanlaajuisia piruja seinille, jonka jälkeen vetäydettiin pieniin kuntiin miettimään asioita, kun koko hommasta puuttui täysin valtionhallinnon osuus? Sieltähän ne konkreettiset vaatimukset/rajoitteet/säädökset tulevat, joten nyt oli ihan pelkän mielikuvituksen varassa mitä muutaman tuhannen asukkaan kunnassa voisi esimerkiksi tarkoittaa se, että maahan tulee 36 000 pakolaista. Jotenkin tuntui siltä, että oltiin aika kaukana realismista. Itseltä ainakin loppui mielikuvitus kesken.”A1*

*”Tehtävänanto (tilannekatsaus) oli turhan laaja, jolloin oman kuntaorganisaation rooli jäi osin hämäräksi. Vakavuudeltaan harjoituksen tasoisessa häiriössä omat toimintaedellytykset ovat niin vähissä, että jouduimme hyppäämään korjaavien toimenpiteiden yli ja suoraan toimintaan sähköttömässä ja rahattomassa maailmassa. Antoisampaa olisi voinut olla keskittyä suppeampaan häiriöön ja miettiä todella joitakin toimenpiteitä pidemmälle, esim. jättää sotilaalliset selkkaukset pois. Plussaa kuitenkin tilanteen ajankohtaisuudesta!”A1*

*”Kaikkiaan harjoitus oli hyvä huolimatta siitä, että joiltakin osin pelinrakentajilta oli mielestäni jäänyt miettimättä mitä ”oikeassa tilanteessa” olisi aistinvaraisesti todettu, nyt niitä havaintoja ei voinut korvata esitietojen puutteellisuuden vuoksi.”A2*

*”Harjoitustilanne ”mahdoton” – ei kaikkia onnettomuuksia/vaikeuksia kannata kasata yhteen harjoitukseen. Kannattaisi ehkä keskittyä jonkin osan – esim. johtoelinten perustamisen ja yhteyksien avauksen suorittamiseen.”A4*

Valmiusharjoituksiin laaditut skenaarit saivat osakseen myös kehittämisehdotuksia:

*”Realistisemman harjoituksen aikaansaamiseksi kaivattiin myös median ja yleisön aiheuttamaa painetta kuntaa kohtaan. Tätä voisi helposti simuloida 1-2 henkilön panostuksella harjoituksen järjestäjän taholta muutamilla puhelinsoitoilla per kunta ja sähköpostiviesteillä.”A3*

*”Yhteistoimintaviranomaisena meille tehtävät tavanomaisia ns. päivittäistä rutiinia, voisiko jatkossa rakentaa vastaavan harjoituksen yhteydessä myös meille haastavampia tehtäviä, suunnitteluun mukaan henkilö kustakin organisaatiosta.”A3*

*”Harjoitus pitäisi alkaa kuten häiriötilanne normaalisti alkaa ja osallistujien tulisi toimia kuten normaalisti toimitaan.... Harjoitustehtävät tulisi saada tulemaan siten, kuin ne normaalisti tulevat. Hätäkeskus pitäisi olla mukana tekemässä ”hälytyksiä”.”A3*

### 5.1.3 Johtaminen ja mentorointi

Osallistujien palautteiden perusteella valmiusharjoituksen suunnitteluvaiheessa ja etenkin valmiusharjoituksen aikana korostuivat johtaminen ja mentorointi. Tässä työssä johtaminen nähdään toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi<sup>140</sup>.

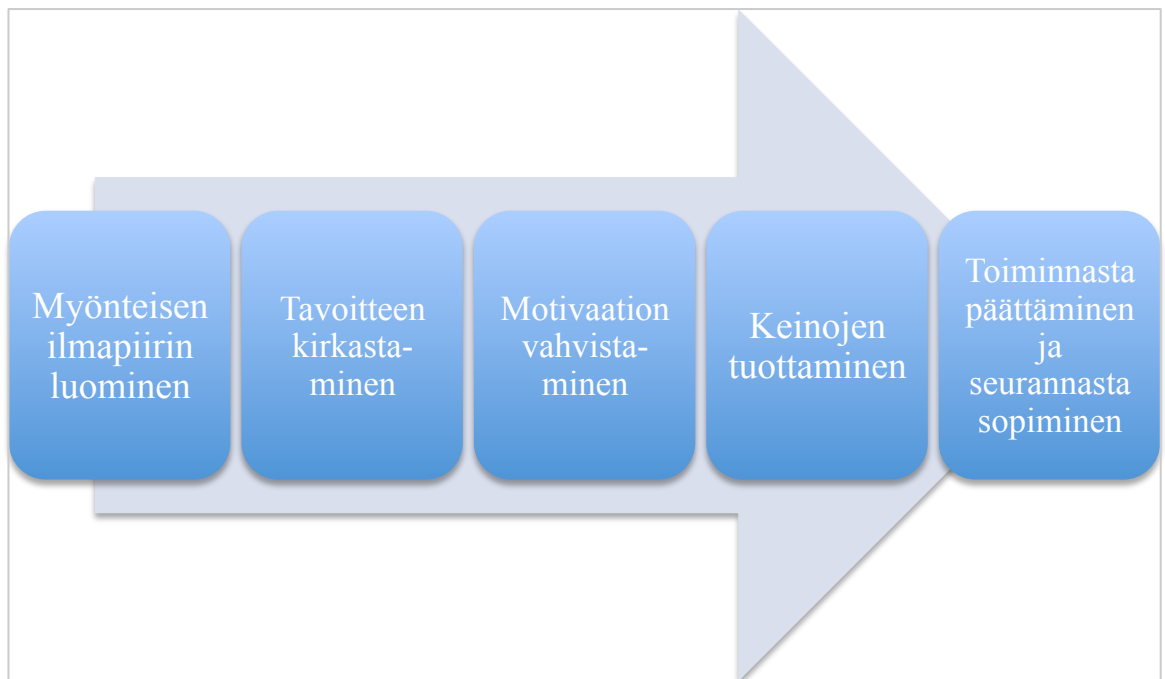
---

<sup>140</sup> Seeck 2008, 18.

Mentoroinnilla tarkoitetaan valmentamista, keskustelujen sekä työskentelyn ohjaamista ja opastamista. Mentorointi liittyy vahvasti henkiseen toimintaympäristöön, jolla luodaan kannustava ja motivoiva harjoitteluympäristö.

*”Erityisesti mieleen jäi ...kaupunginjohtajan näkemykset. Uskomatonta mutta totta, että kaupunginjohtaja tulee valmiusharjoitukseen, jonka tilanne monilta osin hipoo päivän uutisia, kertomaan että hänestä harjoitus on turha koska ei tällaista tapahdu.”<sup>141</sup>*

Valmiusharjoituksissakin johtajuus on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Tässä vaikuttamisen prosessissa ymmärretään ja hyväksytään, mitä täytyy olla tehtynä ja miten se tehdään. Prosessilla siis helpotetaan yksilöiden pyrkimyksiä saavuttaa yhteiset tavoitteet.<sup>141</sup>



KUVA 6. Ratkaisukeskeinen ongelmanratkaisuprosessin vaiheet valmiusharjoituksissa<sup>142</sup>.

Kuvan 6 mukaisesti johtajuus voidaan nähdä päämäärähakuisena vaikutusprosessina, johon sisältyy yksilöön vaikuttamista ryhmän jäsenenä. Tässä vaikutusprosessissa on kysymys siitä, miten johtaja vaikuttaa yksilöön ja edistää tämän avulla ryhmää saavuttamaan yhteiset tavoitteet.<sup>143</sup>

<sup>141</sup> Yükl 2010, 41.

<sup>142</sup> Soveltaen Salmimies & Ruutu 2013, 170. Ratkaisukeskeisessä ongelmanratkaisuprosessissa on kyse onnistumisten näkyväksi tekemisestä, jonka kautta vahvistetaan motivaatiota ja pystyvyyden kokemusta.

<sup>143</sup> Northouse 2004, 2–3.

*”Harjoituksen tarkkailija (...) olisi voinut vähän enemmän osallistua mm. kommentoimalla harjoituksen kulkua.”A1*

*”Olisi kaivannut enemmän ohjausta järjestäjän puolelta ensimmäisen päivän osalta, esim. liittyen valmiuslakiin, lakisäätöihin suunnitelmiin ja rooleihin.”A1*

*”2. päivän organisointi huonoa, kunnat eivät osanneet ottaa aktiivista roolia 2.päivän järjestämisessä kun se ei ollutkaan Pelastusopiston/AVIn ohjaamaa kuten 1.päivä.”A1*

*”Toisen päivän ohjeistus oli hieman epäselvä, mikä tosin ei haitannut ohjelman läpivientiä.”A1*

*”Johto puuttui täysin ja henkilö, joka olisi kerännyt kysymykset ja vastaukset, sekä välittänyt ne asianosaisille.”A2*

*”Tehtävien jako tulee olla järjestyneempää. Selvyyttä ja järjestystä asioihin. Kuka tekee tämän työn jne...”A2*

*”Ohjeistus huonoa. Silmitöntä sähköpostittelua, varmuuden vuoksi lähetettiin sähköpostia kaikkiin mahdollisiin osoitteisiin.”A3*

Johtajuuteen liittyy myös viestintä. Viestintä kietoutuu johtajuuskäsitteeseen luonnostaan, sillä johtajuus on yksi muoto inhimillisestä viestinnästä<sup>144</sup>. Työviestintä on sitä operatiivista viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat hoitaakseen omat työnsä<sup>145</sup>.

*”Tiedotus ontui, etenkin sisäinen viestintä. Vastuukysymykset eivät ole selvillä.”A2*

*”Ei aloitus- tai muutakaan palaveria, jossa olisi käyty tilannetta läpi ja päivitetty. Ei viestintää kaupungin sisällä. Kaikki puuhastelivat omalla tontillaan, toisistaan tietämättä.”A2*

Johtajuus voidaan nähdä myös vaihtoehtojen tuottajana, suunnan näyttäjänä, yhdenmukaistajana sekä motivoivana ja innostavana toimintana<sup>146</sup>.

*”Pelastusopiston opettaja paikalla plussaa.”A2; A4*

*”Erinomainen ajankohtainen esimerkki, toiminnallisesti hyvin ohjattu. Kiitos!”A4; A1*

Nykyään johtajalta edellytetään erityisesti kokonaisnäkemystä eli strategisen johtamisen piirteitä<sup>147</sup>.

---

<sup>144</sup> Hackman & Johnson 1991, 18.

<sup>145</sup> Åberg 2000, 213.

<sup>146</sup> Northouse 2004, 19–21.

<sup>147</sup> Neilimo 2010, 8.

*”Johtoryhmä johtaja ei ollut tehtäviensä tasalla. Työjärjestystä ei kukaan kunnolla selvittänyt.”A3*

*”Lisäksi selkeämmät roolit johdon ja käyttöhenkilöstön välillä. A3*

*”Edelleen puuttu selkeät johtosuhteet, tilanteissa joissa häiriötilanne on samanaikaisesti usean kunnan alueella. Liikaa keskitytään vain oman kunnan alueella tapahtuvaan toimintaan, vaikka useita viranomaistahoja toimii jo alueellisesti (pelastus, perusturva, poliisi, ympäristö ym.)”A4*

#### 5.1.4 Osanottajat ja yhteistoiminta

Valmiusharjoituksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää huomioida kaikki eri osanottajatahot, joiden toimintaan taustatilanteet vaikuttavat. Yhteistoimintaan liittyvien olennaisten osanottajatahojen puuttuminen hankaloittaa valmiusharjoituksen tavoitteiden saavuttamista.<sup>148</sup> Onnistuneen valmiusharjoituksen suunnittelussa tarvitaan paljon kokemusta monialaisten harjoitusten järjestämisestä, jotta osataan huomioida kaikki tarpeelliset kohderyhmät<sup>149</sup>.

*”Pelastuslaitoksen mukana olo 2.pv oli oikein hyvä.”A1*

*”Median mukanaolo oli hyvä juttu.”A2*

*”Poliisin ja Häätäkeskuslaitoksen osallistumista olisi kaivattu.”A1; A3*

*”Poliisilaitoksen puuttuminen ... oli kuitenkin takaisku. Heillä olisi ollut sanottavaa varsinkin viranomaistyöryhmässä.”A1*

*”Pienen kunnan ongelmana on yhteistyötahojen runsaus ja se, että kaikki eivät olleet edustettuina harjoituksessa.”A1; A1*

*”Itse harjoitus oli hyvä, lähinnä kaipasin omassa viranomaistyöryhmässä muut viranomaiset kuten esim. poliisi ja tulli.... Lisäksi olisi saanut olla kovan tason ”poliittisen tason edustajat” läsnä.”A1*

*”Johtoryhmän kokoonpanossa ei ollut sosiaalijohtajaa ja maaseutujohtajaa. Syynä ko.palveluiden ulkoistaminen. Terveyspuolelta ei ollut myöskään asiantuntijaa.”A2*

*”Ympäristönsuojelu ei ollut mukana harjoituksissa... tällöin olisi tarvittu ympäristötarkastajan asiantuntemusta.”A2*

*”...harjoituksessa ei ollut mukana operaattoreita (puhelin ja tietoliikenne). Tältä osin harjoitus jäi vajaaksi. Operaattorit tulisi ehdottomasti ottaa jatkossa mukaan tämän tyyppisiin harjoituksiin.”A3*

---

<sup>148</sup> Korhonen 2013; Otranen 2014; Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>149</sup> Korhonen 2013; Otranen 2014.



*”Ympäristöterveydenhuolto ei ole omassa suunnitelmassaan ottanut huomioon vapaaehtoisten henkilöiden käyttöä esim. tiedotteiden jakoon ja eläinlääkäreiden vastaanotoilla avustamiseen. Vesilaitoksilla on väkeä aika minimaalisesti, joten heidänkään apuunsa ei voi turvautua. Pienessä kunnassa myös kunnan omia työntekijöitä on todella vähän.”A2*

*”Harjoituksessa oli hyvin huomioitu myös muita kuin julkisia toimijoita... voisiko jossain harjoituksessa olla jollain tavalla mukana myös kolmatta sektoria.”A3*

Tärkeää on huolehtia osanottajien edustavuuden lisäksi myös harjoituksenaikaisesta yhteistoiminnasta. Yhteistoimintaa voidaan tarkastella osallistujien välisiä suhteita ja vuorovaikutusta ilmentävän sosiaalisen toimintaympäristön kautta<sup>150</sup>.

*”Oli avartavaa keskustella yhdessä eri organisaatioiden samojen asioiden parissa toimivien henkilöiden kanssa.”A1*

*”Saman alan kollegojen kanssa yhdessä harjoittelu on erittäin antoisaa sekä asiallisesti että sosiaalisesti.”A1*

*”Useiden tahojen yhteinen harjoitus oli mielenkiintoinen ja auttaa verkostoitumaan.”A1*

*”Tämä oli kuusitoistavuotisen aluehallintourani aikana sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta paras harjoitus, jossa olen ollut mukana. Syy siihen on se, että sairaanhoitopiiri oli harjoituksessa aidosti mukana.”A3*

*”Parasta antia keskustelut kunnan johtoryhmän kanssa. Paljon tuli esille kehitettäviä asioita puolin ja toisin.”A3*

*”Yhteisharjoittelussa olisi ollut hyvä käsitellä laajemmin seudullisia kysymyksiä ja yhteistyötä.”A1*

Valmiusharjoitukseen osallistuneiden yhteistoimintatahojen keskinäisestä vuorovaikutuksesta oli monia mainintoja.

*”Harjoituksen aikana horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö jäi ohueksi.”A1*

*”Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on jäänyt huonoksi. Toimintojen yhteensovittaminen olisi hyvin tärkeää, jotta tiedetään mitä ja missä muut toimivat!”A1*

*”Enemmän olisi toivonut olevan keskinäistä kanssakäymistä ...:n, AVIn, Kuntayhtymien ja kuntien johtoryhmien kesken.”A2*

*”...tuntui keskittyvän enemmän tilannekuvan pitämiseen AVI:n suuntaan. Ei tullut mitään apuja lähettämiimme kysymyksiin!”A3*

*”Yhteistyö puuttui täysin.”A2; A4*

---

<sup>150</sup> Salomon & Perkins 1998. Sosiaalinen oppiminen esimerkiksi oppivan organisaation näkökulmasta.

### 5.1.5 Järjestelyt ja toimintaympäristö

Valmiusharjoituksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää huomioida valmiusharjoituksen toimintaympäristö ja kaikki mahdolliset käytännön järjestelyt. Toimintaympäristön tulee tukea tavoitteiden saavuttamista. Fyysinen toimintaympäristö koostuu esimerkiksi koulutus- ja havainnointivälineistä sekä harjoitustiloista.

*"Harjoituksen muut järjestelyt (fasiliteetit, yms.) olivat toimivat."A1*

*"Lounaan yhteydessä tulisi olla aina mahdollisuus kahviin, koska siihen on tottunut päivärytmissä. Ison salin ilmanvaihto olisi saanut olla säädettyinä kovemmalle."A1*

*"Kolmas ennakkoon huomioon otettava asia on, että varmistetaan autojen parkkeerausoikeus ohjeella ja etukäteisneuvotteluin.... Moni sai sakot."A1*

*"Lämpimät tilat."A3*

Käytännön järjestelyiden toimivuudella oli osallistujien palautteiden mukaan merkitystä valmiusharjoituksen onnistumiseen.

*"Pelastusopiston opettajat olivat tulleet aamulla kuntiin, mutta pelastusviranomaiset oli komennettu omassa organisaatiossa omille toimipaikoilleen! Eli oli kaksi eri "ohjelmaa" ja toiset ei tiennyt mitään toisistaan."A4*

*"Ohjeistus puutteellinen, koska melkein kaikki kunnat/kaupungit tekivät harjoitteen eri tavalla."A4*

*"Ensimmäisen päivän ryhmäjako ei onnistunut. Itse jouduin väärään ryhmään enkä tiedusteluista huolimatta päässyt toimialan omaan ryhmään, jolloin vuorovaikutus muiden kuntien vastaavien viranhaltioiden kanssa jäi puuttumaan!"A1*

*"Tarvitaan tietohallinnon, tiedotuksen ja turvallisuusviranomaisten hajauttaminen toimialojen ryhmiin, koska ne ovat niitä tukevia toimintoja."A1*

*"Jätehuolto oli liitetty harjoituksessa sairaanhoidon työryhmään ilmeisesti tartuntavaarallisten tautien leviämisen ehkäisemisen varmistamiseksi. Luontevampi paikka jätehuollolle olisi mielestäni ollut teknisen toiminnan (vesi- ja jätehuolto, energia, kadut/tiet ym.) työryhmä."A1*

Valmiusharjoituksen kestoa kritisoitiin sanallisissa palautteissa. On kuitenkin hyvä huomioida, että pääsääntöisesti kaikissa neljässä valmiusharjoituksessa harjoituksen kesto, joka oli 2 päivää, pidettiin sopivana.

*"Kaksipäiväisyys pitäisi hyödyntää tehokkaammin."A1*

*”Tehtävien käsittely keskustelumuodossa oli nopeampaa kuin aikataulutettu.”A1*

*”Jatkossa harjoitus voisi olla yhden päivän mittainen.”A2; A3; A4*

*”Yhden päivän harjoitus riittäisi, koska kahdelle peräkkäiselle päivälle ei tahdo sopia jokaiselle osallistujalle aikaa. Pienessä kunnassa on vähän viranhaltijoita ja muutkin työt pitäisi ehtiä tehdä työpäivän kuluessa.”A3*

*”Harjoitus olisi saanut olla pidempi, ja johtaa esim. oikeaan jonkin kunnan hallinnoivan yksikön evakuointiharjoitukseen, jolloin oltaisiin saatu oikeanlainen totuudenmukainen selvyys oman organisaation tehokkuudesta ja valmiudesta.”A4*

Valmiusharjoituksessa käytetyistä lomakkeista annettiin runsaasti palautetta.

*”Lomakkeita tulisi kehittää paremmin toimivaksi. Osa lomakkeista liian jäykkiä, sarakkeet hyppivät mihin sattuu.”A2*

*”Erilaisten lomakkeiden täyttämiseen meni turhan paljon aikaa; yksinkertaistaminen olisi paikallaan lomakkeistossa.”A3*

*”Lomakkeisto oli todella sekavaa – on saapuvaa viestiä, lähtevää viestiä, puhelinmuistiota, viestiliikennepäiväkirjaa ym....”A3*

*”Harjoituksen viestiohje oli aika epäselvä, ja se aiheutti kunnissa tietämättömyyttä mihin tilanneraportit lähetetään.”A3*

*”Kaikki tehtävät ja viestit tulivat johtokeskuksen kautta, joten vastaajilla oli vaikeuksia hahmottaa, mitä piti vastata johtokeskukselle, mitä piti lähettää eteen tai avulle. Seuraavissa harjoituksissa viestien pitäisi mennä suoraan palvelualueille tai yksiköille, jolloin tilanne käynnistyisi sieltä, mistä lähtisi liikkeelle todellisuudessakin ja tulisi oikeasti testattua, miten viesteihin osataan reagoida ja viesteihin vastata ja toisaalta mitä tietoa ja miten palvelualueilta oikeasti pitäisi välittää johtokeskukselle.”A3*

*”Viestien otsikointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta ne saadaan oikein ja nopeasti kohteisiinsa. Lähettävä taho, päiväys ja viittaus asiaan tai kohteeseen pitäisi olla kaikissa otsikoissa.”A3*

Harjoituksiin laadittujen skenaarioiden ja käytännön järjestelyjen välinen yhteys tuli selkeästi esiin osallistujien antamissa palautteissa.

*”Johtoryhmän toiminta yhtä kaaosta. Sähköposteja lähetettiin ja kännykällä puhuttiin, vaikka sähköt pois ja puhelinverkko pois käytöstä...”A2*

*”Virven käyttö oli olematonta, meillekin soitettiin matkapuhelimella, vaikka niiden ei olisi pitänyt toimia.”A2*

*”Olisi voitu kokeilla, miten viestintä toimii jos oikeasti kännykkä ja s-postiyhteydet lakkaisivat toimimasta.”A2*

*”Harjoitus koski vaikeuksia sähköisessä viestinnässä, mutta kuitenkin yhteydenotto käytiin koko ajan VAIN sähköpostilla. Harjoitus ei vastannut minkäänlaista kriisitilannetta.”A3*

## 5.2 Valmiusharjoituksen vaikuttavuuden arvioinnin haasteet

Edellä kuvattiin valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä palautteisiin että asiantuntijoiden haastatteluihin perustuen. Jotta voisimme vielä tarkemmin pohtia valmiusharjoitusten merkitystä yhteiskunnan varautumisen ja yhteistoiminnan kehittymisen näkökulmasta, meidän tulisi pystyä arvioimaan valmiusharjoitusten vaikuttavuutta.

Valmiusharjoitusten vaikuttavuuden osoittaminen on haasteellista, koska mittaaminen on vaikeaa. Meillä on toki käytettävissä osanottajien henkilökohtaisia palautteita, joihin tämäkin tutkimus perustuu. Valmiusharjoitusten konkreettinen hyöty on siis vaikeasti todennettavissa - todellinen kyky ja taito toimia nähdään vasta normaaliolojen häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa.<sup>151</sup> Viranomaistoiminnan viitekehyksessä yhteistyön mittaaminen onkin vähäistä, vaikka erilaisia yhteistoiminnan mittareita yleisempään käyttöön on kyllä kehitetty<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> Korhonen 2013; Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>152</sup> Katso esim. Czajkowski 2006. Success factors in higher education collaborations: A collaboration success measurement model.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin valmiusharjoitusten onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä osallistujien näkökulmasta. Keskeisinä onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä löydettiin viisi kokonaisuutta, jotka olivat vahvasti kietoutuneina toisiinsa. Osallistujien palautteiden perusteella valmiusharjoitusten onnistumiseen vaikuttivat konkreettiset tavoitteet ja niiden mukaan oikein valittu harjoitusmuoto, tilannekuvausten realistisuus, harjoituksen johtaminen ja mentorointi, osanottajien edustavuus ja yhteistoiminta sekä harjoituksen toimintaympäristö ja järjestelyt. Onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja niiden sidokset toisiinsa vahvistuivat asiantuntijahaastatteluissa.

### 6.1 Harjoitusmuoto tavoitteiden mukaiseksi

Osallistujien näkökulmasta onnistuneessa valmiusharjoituksessa harjoitusmuoto oli valittu siten, että tavoitteilla oli mahdollisuus toteutua. Kuten jo aiemmin todettiin, harjoittelumuodot voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan, joita ovat seminaariharjoitukset, simuloitujen harjoitukset ja kenttäharjoitukset<sup>153</sup>. Tähän tutkimukseen valitut valmiusharjoitukset edustivat sekä seminaari- että kenttäharjoituksia ja näiden yhdistelmiä.

Seminaariharjoituksissa ongelmia ratkottiin yhdessä pienemmissä ryhmissä. Tavoitteena oli vastailta kysymyksiin, miten organisaatio olisi toiminut kuvatussa tilanteessa sekä missä muodossa apua ja tukea tarvittaisiin.<sup>154</sup> Case-tehtävien avulla osallistujat ratkoivat häiriötilanteenaikaisia ongelmia omaa asiantuntijuuttaan hyödyntäen. Työskentely tuotti erilaisia ratkaisumalleja, analyysseja ja arvioita.<sup>155</sup> Kenttäharjoituksissa puolestaan harjoiteltiin käytännön toimintaa todellisessa toimintaympäristössä<sup>156</sup>. Tavoitteena oli harjoitella eri organisaatioiden johto- ja tilannekeskushenkilöstön yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta sekä yhteisen tilannekuvan muodostamista. Myös tiedottamista harjoiteltiin yhdessä median edustajien kanssa.<sup>157</sup> Yhdistelmäharjoitukseen oli päädytty silloin, kun tavoitteena oli johtamisen, päätöksenteon ja yhteistoiminnan kehittäminen<sup>158</sup>.

---

<sup>153</sup> MSB 2009, 24.

<sup>154</sup> MSB 2009, 25–26.

<sup>155</sup> Katso esim. MSB 2009, 24; Kouluttajan opas 2006, 51.

<sup>156</sup> MSB 2009, 35.

<sup>157</sup> Korhonen 2013.

<sup>158</sup> MSB 2009, 35, 39.

Tavoitteiden konkreettisuus ja käytännönläheisyys sekä näiden toteutumista tukeva harjoitusmuoto saivat kiitosta osallistujilta. Näyttäisi siltä, että tällöin ei juurikaan ollut merkitystä sillä, oliko osallistuja ollut mukana valmiusharjoituksissa aikaisemminkin. Niin ensikertalaiset kuin useammassa harjoituksessa mukana olleet osallistujat totesivat, että osallistuminen harjoitukseen kannatti, kun konkreettiset tavoitteet toteutuivat. Sen sijaan mikäli tavoitteisiin ei päästy tai tavoitteet olivat liian teoreettisella tasolla, osallistujien mielestä harjoitus koettiin jopa turhaksi.

Osallistujien mielestä onnistuneessa valmiusharjoituksessa tulisi huomioida erilaisia harjoittelumuotoja. Seminaariharjoitusten lisäksi tulisi järjestää samalle kohderyhmälle säännöllisesti myös kenttäharjoituksia. Tärkeää olisi myös järjestää organisaatioiden eri tasoille suunniteltuja harjoituksia<sup>159</sup>. Tällöin valmiusharjoituksessa olisi laadittu omat tavoitteet niin strategiselle, operatiiviselle kuin taktisellekin tasolle. Tällaiset eri tasoille suunnitellut harjoitukset voitaisiin järjestää samanaikaisesti, jolloin toimijoiden välisiin sidoksiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Toisaalta valmiusharjoitukset voitaisiin suunnitella nousujohteisiksi siten, että ensin harjoittelee ylätaso, sitten alemmat tasot. Lopuksi harjoiteltaisiin koko ketjun toimivuutta.<sup>160</sup> Osallistujien näkökulmasta tällaisten erityyppisten harjoitusmuotojen soveltaminen olisi kannatettavaa.

## 6.2 Skenaariot realistisiksi

Valmiusharjoitukseen osallistuneiden mukaan onnistuneen harjoituksen skenaariot olivat ajankohtaisia, todennäköisiä ja realistisia. Tätä vaatimusta tukevat myös aikaisempien tutkimusten tulokset, joissa on peräänkuulutettu harjoituksiin laadittavien skenaarioiden ja tehtävien realistisuutta sekä monipuolisuutta<sup>161</sup>. Usein tällaisten skenaarioiden kautta on onnistuttu tunnistamaan aukkoja valmiussuunnittelussa ja viestinnässä<sup>162</sup>.

Sen sijaan liian monipuoliset skenaariot saivat osakseen kritiikkiä. Osallistujien mielestä skenaarioiden heikkoutena oli monien eri uhkakuvien niputtaminen samanaikaisesti, jolloin ei jäänyt aikaa keskittyä olennaiseen. Tällaisten ongelmaryppäiden esiintymistä ei myöskään

---

<sup>159</sup> Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>160</sup> Luhtakanta 2014.

<sup>161</sup> Kiefer & Montjoy 2006; Budihis & Broadnax 2012, 29.

<sup>162</sup> Kiefer & Montjoy 2006.

pidetty todennäköisenä realistiselle häiriötilanteelle. Toisaalta realismisuuden nimissä kaivattiin vielä tarkempaa suunnittelua oman hallinnonalan näkökulmasta, jotta tehtävät eivät olisi pelkästään rutiiniluonteisia. Ehdotuksena mainittiinkin, että skenaarioiden suunnitteluun tulisi saada laajempi joukko asiantuntijoita.

Skenaarioiden laajuudesta todettiin, että osallistujan näkökulmasta harjoitusten tulisi tukea nimenomaan oman työtehtävän hoitamista. Mikäli taustatilanne on laadittu koskemaan koko Eurooppaa, tulisi skenaariossa kuvata koko ketjun toiminta aina yksittäiseen kuntatoimijaan saakka. Tällä varmistettaisiin se, ettei oma rooli harjoituksessa jäisi kenellekään osallistujalle epäselväksi. Näin nähtäisiin myös eri toimijoiden realistiset mahdollisuudet toimia kyseisissä tilanteissa.

Onnistuneessa valmiusharjoituksessa realismisuuden tulisi kattaa kaikki toiminnot. Tällöin harjoitus alkaisi ja etenisi siten kuin todellisuudessaakin. Tämä vaatisi kaikkien todellisten osapuolien osallistumisen harjoitukseen. Lisäksi osallistujat kaipasivat todellisiin tilanteisiin liittyvän paineensietokyvyn testaamista. Esimerkiksi median ja kansalaisten läsnäolo harjoituksessa olisi tuonut skenaariot lähemmäksi todenmukaista häiriötilannetta. Osanottajien edustavuuden merkitystä harjoituksen onnistumisen kannalta pohditaan tarkemmin luvussa 6.4.

### 6.3 Johtamisen ja mentoroinnin korostaminen

Valmiusharjoitusten johtamista tarkasteltiin prosessina, jolla vaikutettiin toisiin ihmisiin. Onnistuneella vaikuttamisprosessilla helpotettiin yksilöiden pyrkimyksiä saavuttaa yhteiset harjoitustavoitteet.<sup>163</sup> Johtaminen nähtiin toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystyttiin kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi<sup>164</sup>. Johtajuus nähtiin myös motivoivana ja innostavana toimintana sekä vaihtoehtojen tuottajana ja suunnannäyttäjänä<sup>165</sup>.

Palautteiden ja asiantuntijahaastattelujen perusteella valmiusharjoituksen onnistuminen vaati tilanteenmukaista ja aktiivista johtamista. Samaan tulokseen on päätynyt Antikainen

---

<sup>163</sup> Yukl 2010, 41.

<sup>164</sup> Seeck 2008, 18.

<sup>165</sup> Ks. myös Northouse 2004, 19–21.

sotaharjoituksia koskevassa vaikuttavuustutkimuksessaan<sup>166</sup>. Kiefer ja Montjoy puolestaan ovat korostaneet, että julkishallinnon tulisi kyetä nopeaan ja koordinoituun toimintaan sekä yhteistyöhön<sup>167</sup>. Yleensä tämäkin edellyttäisi aktiivista johtamista.

Osallistujien palautteiden perusteella valmiusharjoituksen suunnitteluvaiheessa ja etenkin valmiusharjoituksen aikana sekä johtaminen että mentorointi korostuivat. Näyttäisi siltä, että vahvat suhteet johtajuuteen syntyivät, kun mentori demonstroi, herätteli ajatuksia sekä antoi palautetta. Samansuuntaisia tuloksia on löytynyt myös britannialaisten sotilaskouluttajien käyttäytymisen suhteesta johtajuuteen<sup>168</sup>.

Mentorin tärkeästä roolista antoivat runsaasti palautetta eritoten seminaariharjoitukseen osallistuneet. Mentorin tehtävänä oli johtaa keskusteluja harjoitukseen laaditun skenaarion ympärillä. Pääpainona keskusteluissa oli ratkoa ongelmia yhdessä ja vastata kysymyksiin, miten organisaatio olisi toiminut kuvatussa tilanteessa sekä missä muodossa apua ja tukea tarvittaisiin<sup>169</sup>. Parhaimmillaan työskentely tuotti erilaisia ratkaisumalleja, analyyseja ja arvioita<sup>170</sup>, jolloin tärkeää oli myös dokumentointi. Näin siksi, että esiin nousseisiin kysymyksiin ja ongelmiin voitaisiin palata harjoituksen jälkeenkin. Dokumentoinnin haasteisiin palataan luvussa 6.5.

Myös kenttäharjoituksessa mentorin läsnäoloa pidettiin hyvänä. Tällöin mentorin tehtävänä oli toimia enemmänkin asiantuntijan ja kouluttajan roolissa. Kouluttajan merkittävää osuutta sotaharjoituksen onnistumiselle ja epäonnistumiselle on korostanut Ruuskanen<sup>171</sup>. Etenkin positiivisen harjoitusvireen aikaansaamisessa kouluttajalla oli tärkeä rooli. Osallistujien näkökulmasta onnistuneessa valmiusharjoituksessa kouluttaja osasi toimia roolinsa mukaisesti motivoivana vaihtoehtojen tuottajana, suunnannäyttäjänä ja palautteen antajana.

Johtaminen ja mentorointi linkittyivät vahvasti viestintään. Onnistuneessa valmiusharjoituksessa eri toimijat pystyivät puhumaan samaa kieltä. Yhteistyöosaamisen kehittämistä yhteisen kielen ja termistön osalta on painottanut myös Valtonen<sup>172</sup>. Keskinäinen ymmärtäminen vaatisi yhteisen kielen, mutta on hyvä muistaa, että silti jokainen ymmärrys

---

<sup>166</sup> Antikainen 2009, 21.

<sup>167</sup> Kiefer & Montjoy 2006.

<sup>168</sup> Patrick, Scrase, Ahmed & Tombs 2009.

<sup>169</sup> MSB 2009, 25–26.

<sup>170</sup> Katso esim. MSB 2009, 24; Kouluttajan opas 2006, 51.

<sup>171</sup> Ruuskanen 2011.

<sup>172</sup> Valtonen 2010, 50.



sisältää myös väärinymmärrystä<sup>173</sup>. Näitä haasteita sivuttiin myös palautteissa. Valmiusharjoitushan oli myös opetustilanne, jonka tavoitteena oli parantaa eri organisaatioiden valmiutta ja kykyä toimia yhdessä. Myös opettaminen kietoutui vahvasti viestintäosaamiseen, jossa korostuivat vuorovaikutus-, puhe- ja havainnollistamistaidot<sup>174</sup>.

Asiantuntijoiden haastattelujen mukaan yhteistoiminnan haasteita ovat aiheuttaneet viranomaisten erilaiset johtamiskäytännöt ja suunnittelutavat sekä käytettävien käsitteistöjen erot. Esimerkiksi väärinymmärretyt käsitteet voivat johtaa vääriin johtopäätöksiin, ja siten saadun tiedon ymmärtäminen sekä jatkokäyttö voivat hidastua tai pahimmillaan estyä kokonaan.<sup>175</sup> Laakson ja Palomäen mukaan väärinymmärrykset voivat aiheuttaa jopa lisäonnettomuuksia, joten yhteisen ymmärryksen voidaan katsoa olevan välttämätöntä<sup>176</sup>.

Nykyään johtajalta edellytetään erityisesti kokonaisnäkemystä eli strategisen johtamisen piirteitä<sup>177</sup>. Juutin mukaan johtajuus ei ole henkilön ominaisuus, vaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulos<sup>178</sup>. Vuorovaikutuksen ja viestinnän ongelmat siis vaikeuttivat viranomaisyhteistyötä, yhteisen tilannetietoisuuden muodostumista ja ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämistä, aivan kuten Nissisenkin tutkimuksessa<sup>179</sup>. Kun osallistujat keskittyivät liian kapeasti vain omiin tehtäviinsä jakamatta aktiivisesti tilannetietoja muille, jäi tilannetietoisuuden ylläpitäminen vajavaiseksi. Viestinnän ongelmat johtuivat osittain myös toisilleen tuntemattomista toimijoista tai osallistujatahojen poissaolosta. Näitä haasteita pohditaan seuraavassa luvussa.

---

<sup>173</sup> Gadamer 2005, 90.

<sup>174</sup> Ks. esim. Toiskallio 1998, 66–68.

<sup>175</sup> Korhonen 2013; Luhtakanta 2014, Otranen 2014; Turunen 2014. Ks. myös Suojelun erikoisosaston käsikirja 2012, 39; Nissinen 2009, 73.

<sup>176</sup> Laakso & Palomäki 2013

<sup>177</sup> Neilimo 2010, 8.

<sup>178</sup> Juuti 2005, 19.

<sup>179</sup> Nissisen 2009. Nissisen opinnäytetyössä havainnoitiin suurlento-onnettomuuksien pelastustoimien tehostamista varten järjestettäviä SAR-harjoituksia.

## 6.4 Osanottajien edustavuuden ja yhteistoiminnan merkitys

Jo valmiusharjoituksen suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää huomioida kaikki eri osanottajatahot, joiden toimintaan skenaariot vaikuttavat. Näin siksi, että yhteistoimintaan liittyvien olennaisten osanottajatahojen puuttuminen näytti palautteiden mukaan hankaloittavan valmiusharjoituksen tavoitteiden saavuttamista. Onnistuneen valmiusharjoituksen suunnitteluun ja toteutukseen onkin kaivattu paljon kokemusta monialaisten harjoitusten järjestämisestä, jotta osattaisiin ottaa huomioon kaikki tarpeelliset kohderyhmät<sup>180</sup>.

Harjoituksen järjestäjän tulisi huolehtia siitä, että tarpeelliset osanottajatahot ja kohderyhmät saadaan mukaan harjoitukseen. Koska pääsääntöisesti häiriötilanneharjoituksiin ei enää määrätä, tulisi kutsumisessa muistaa noudattaa niin sanottua komentoketjua. Tämä tarkoittaa sitä, että harjoituskutsut tulisi esittää organisaatioille, ei suoraan henkilöille. Esimiehen tulisi siis saada päättää oman organisaationsa osallistujat, jotta harjoitus otettaisiin tarpeeksi vakavasti.<sup>181</sup> Jotta esimiehille ja johtajille kehittyisi yhteinen ymmärrys ja keskinäinen luottamus toimia yhdessä, tulisi myös heidän osallistua harjoituksiin. Tätä tukee myös Kieferin ja Montjoyn tutkimus, jossa peräänkuulutettiin poliittisten johtajien osallistumisen tärkeyttä katastrofiharjoituksissa<sup>182</sup>.

Toisaalta osallistumispäätökseen voi vaikuttaa harjoitukseen laaditut skenaariot. Esimerkiksi Nokkalan mukaan puolustusvoimien rooli erilaisten uusien uhkien torjunnassa hakee vielä omaa paikkaansa<sup>183</sup>. Näyttäisi siltä, että omaa paikkaansa ja rooliaan hakee moni muukin taho. Nykyään arkipäivää olevat erilaiset organisaatio- ja rakenneuudistukset eivät ainakaan helpota tässä asiassa.

Valmiusharjoituksista ollaan kuitenkin kiinnostuneita ja niihin halutaan osallistua. Osallistumista näyttäisi puoltavan se, että kustannuksia syntyy lähinnä vain virkamatkoista. Harjoituskokemuksen lisäksi osallistumalla saadaan varautumiskoulutusta, joten toiminta on kustannustehokasta. Osaltaan tämä voidaan nähdä myös kilpailuetuna esimerkiksi maksullisiin seminaareihin nähden.

---

<sup>180</sup> Korhonen 2013; Otranen 2014; Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>181</sup> Luhtakanta 2014.

<sup>182</sup> Kiefer & Montjoy 2006.

<sup>183</sup> Nokkala 2005.

Osallistumisen vapaaehtoisuus on nähty hyvänä siksi, että mikäli resurssit eivät riitä osallistumiseen, kukaan ei syyllistä poisjäämistä. Harjoituksen järjestäjän näkökulmasta poisjäännin helppous on toisaalta myös huono asia, mikäli tavoitteena on järjestää mahdollisimman todenmukainen harjoitus. Harjoitusyksi olisi hyvä saada säännölliseksi, jotta osallistumiseen tarvittavat resurssit osattaisiin varata jo hyvissä ajoin. Toisaalta myös eri tahot ovat olleet aktiivisia. Jos kenties harjoituskutsua ei kuulukaan, osataan kysellä sen perään. Osallistuminen voidaan siis nähdä myös tärkeänä mainetekijänä.<sup>184</sup>

Palautteiden mukaan osanottajien edustavuuden lisäksi tärkeää on huolehtia myös harjoituksenaikaisesta yhteistoiminnasta. Valmiusharjoitukseen osallistuneiden yhteistoimintatahojen keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnasta oli sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Valtonen tutkimuksen mukaan yhteistyön onnistumisen esteinä voivat toimia valtaan liittyvät tekijät, ammatillinen erimielisyys, oman toiminnan korostaminen, retorinen yhteistyö ja muut inhimilliset tekijät, joiden seurauksena yhteistyön päämäärien sopimisessa ja käytännön toteutuksessa ilmenee kitkaa<sup>185</sup>.

Useimmiten sekä palautteissa että haastatteluissa hyvänä yhteistoimintana pidettiin harjoituksenaikaista verkostoitumista<sup>186</sup>. Niin sanotun kumppanuuskyvykkyyden onkin ajateltu liittyvän erityisesti organisaatioiden väliseen yhteistoimintaan ja siinä syntyvään lisäarvoon<sup>187</sup>. Verkostoituminen olisi erittäin toivottavaa myös laajemminkin. Esimerkiksi kansalaisjärjestöillä on merkittävä rooli sekä varautumisessa että käytännön turvallisuuden toteuttamisessa<sup>188</sup>. Heidän osallistumisensa valmiusharjoituksiin edesauttaisi yhteistoiminnan ulottamista aina suunnitteluun saakka. Myös kansalaisten olisi hyvä ymmärtää, millaisten uhkien keskellä he elävät. Olisikin pyrittävä lisäämään myös harjoitusten avulla kansalaisten tietoisuutta, osaamista ja luottamusta, jotta kaikki voisivat ottaa osaa yhteistoimintaan.<sup>189</sup>

---

<sup>184</sup> Luhtakanta 2014.

<sup>185</sup> Valtonen 2010, 5, 258.

<sup>186</sup> Luhtakanta 2014; Turunen 2014.

<sup>187</sup> Blomqvist & Levy 2006 ovat kuvanneet kattavasti termiä "Collaboration capability"

<sup>188</sup> YTS 2010, 9.

<sup>189</sup> Kiefer & Montjoy 2006.

## 6.5 Harjoitusympäristön ja järjestelyjen toimivuus

Palautteiden ja asiantuntijahaastattelujen perusteella valmiusharjoituksen onnistuminen vaati huolellista valmistelua. Tähän etukäteisvalmisteluun mainittiin kuuluvaksi tavoitteiden mukaisten skenaarioiden laadinta ja johtaminen sekä osallistujatahojen edustavuudesta huolehtiminen. Osallistujien palautteiden perusteella valmiusharjoituksen suunnitteluvaiheessa korostui johtaminen ja valmiusharjoituksen aikana johtaminen sekä mentorointi. Harjoitukseen laadittujen skenaarioiden ja käytännön järjestelyiden välinen yhteys tuli selkeästi esille osallistujien antamissa palautteissa. Esimerkiksi jos skenaarion mukaan sähköt olisivat poikki, tulisi harjoittelunkin tapahtua sähköttömin välinein.

Harjoituksenaikaisten käytännönjärjestelyiden toimivuudella oli osallistujien palautteiden mukaan merkitystä valmiusharjoituksen onnistumiselle. Fyysisen harjoitusympäristön eli harjoitustilojen sekä koulutus- ja havainnointivälineiden tuli tukea harjoituksen tavoitteita. Esimerkiksi tilojen tuli olla soveltuvat harjoitteluun, ruokahuollon piti toimia ja autoille tuli löytyä parkkipaikkoja.

Puolustusvoimien järjestämistä valmiusharjoituksista saadun palautteen mukaan puolustusvoimien harjoitukset on yleensä organisoitu systemaattisesti. Tämä johtunee harjoitusten järjestämISRutiinista. Näyttäisi siltä, että harjoitusten järjestämiseen liittyvää osaamista ja kokemusta olisi puolustusvoimissa siviilitahoja enemmän.<sup>190</sup> Toki siviilitahojenkin suunnittelu ja harjoittelurutiinit kehittyvät koko ajan<sup>191</sup>.

Palautteiden mukaan valmiusharjoituksen keston tulisi tukea konkreettisia tavoitteita ja realistisia skenaarioita. Näin ollen jokaiselle osallistujalle tulisi olla sopivasti tehtäviä koko harjoituksen ajan. Palautteissa sekä kiiteltiin että kritisoitiin kaksipäiväisen harjoituksen kestoa. Jotkut olivat tyytyväisiä harjoitustehtävien aikataulutukseen, kun toiset taas puolestaan olisivat tiivistäneet harjoituksen yhteen päivään. Onnistumisen kannalta on kuitenkin hyvä huomioda, että pääsääntöisesti kaikissa neljässä valmiusharjoituksessa harjoituksen kesto pidettiin sopivana.

---

<sup>190</sup> Luhtakanta 2014.

<sup>191</sup> Korhonen 2013.

Huomioitavaa harjoituksen suunnittelun ja käytännön toteutuksen kannalta oli se, että etukäteen ei pitäisi valmistella harjoitusta liian valmiiksi<sup>192</sup>. Liiallisella valmistelulla harjoituksen järjestäjä saattaa mallintaa kaiken niin valmiiksi, ettei osallistujille jää aikaa tai mahdollisuutta pohdintaan eikä siten myöskään oman toiminnan tarkasteluun. Tavallaan liiallisella valmistelulla voidaan jopa luoda esteitä eri tahojen oman toiminnan kehittämiseksi.<sup>193</sup>

Kuten jo aiemmin todettiin, harjoitustyöskentely tuotti parhaimmillaan erilaisia ratkaisumalleja, analyyseja ja arvioita<sup>194</sup>. Tällöin tärkeään rooliin nousi dokumentointi, jotta esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin voitaisiin palata harjoituksen jälkeenkin. Valmiusharjoituksessa käytetyistä dokumentointilomakkeista annettiin runsaasti palautetta. Erityisesti tulisi huomioida lomakkeiden käytettävyyttä, yksiselitteisyys ja yksinkertaisuus. Liian monimutkaisia tai vaikeasti täytettäviä lomakkeita ei tulisi käyttää lainkaan.

Samassa yhteydessä esiin nostettiin myös viestiohjeistuksen ja viestien otsikoinnin tärkeys. Onnistuneessa valmiusharjoituksessa jokainen siis tietää, miten dokumentit nimetään sekä mikä lomake lähetetään minnekin ja millä välineellä. Selkeän ohjeistuksen laadinta ennen harjoitusta tukee sekä harjoituksen järjestäjän että osallistujan onnistumisen kokemuksia.

## 6.6 Tutkimuksen luotettavuudesta ja jatkotutkimuksista

Laadullista tutkimusta voidaan lähestyä lukuisista eri näkökulmista lukuisin eri aineistonkeruu- ja analyysimenetelmin<sup>195</sup>. Tämä tutkimus oli luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja tutkimusaineisto koottiin todellisissa tilanteissa ihmisen ollessa tiedonkeruun keskiössä.<sup>196</sup> Tutkimuksen keskiössä olivat merkitykset, jotka tässäkin tutkimuksessa ilmenivät mitä moninaisimmin eri tavoin<sup>197</sup>.

Tällä tutkimuksella kyettiin vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen, *mitkä tekijät vaikuttavat valmiusharjoituksen onnistumiseen osallistujien näkökulmasta*. Keskeisinä valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä löydettiin viisi vahvasti toisiinsa

---

<sup>192</sup> Luhtakanta 2014.

<sup>193</sup> Otranen 2014.

<sup>194</sup> Katso esim. MSB 2009, 24; Kouluttajan opas 2006, 51.

<sup>195</sup> Denzin, N. & Lincoln, Y. 2000, 3.

<sup>196</sup> Alasuutari 2001, 38–43; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160–165.

kietoutunutta kokonaisuutta. Asiantuntijoiden haastattelut vahvistivat tutkimustuloksia, samoin kuin aiemmat tutkimukset. Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää jatkossa suunnittelun tukena, jotta kaikki tarvittavat valmiusharjoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät tulevat huomioiduksi.

Tähän tutkimukseen valittiin tarkoituksenmukaisesti kaikki vuonna 2012 järjestetyt alueelliset valmiusharjoitukset, joita oli neljä kappaletta. Rajaus oli luonteva, koska mikään näistä harjoituksesta ei ollut tutkijan edustaman aluehallintoviraston järjestämisvastuulla. Tähän tutkimukseen valitut valmiusharjoitukset edustivat sekä seminaariharjoituksia että kenttäharjoituksia ja näiden yhdistelmiä. Tutkimustulosten kannalta tämä oli hyvä asia, koska erityyppiset harjoitukset rikastuttivat sanallisten palautteiden sisältöä.

Tutkimusaineisto koostui valmiusharjoituksiin osallistuneiden henkilöiden antamista palautteista sekä asiantuntijoiden haastatteluista. Vaikka jokaisella harjoitukseen osallistuneella oli ollut mahdollisuus vastata verkkokyselyyn, vain puolet heistä oli niin tehnyt. Koska tämän tutkimuksen lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti<sup>198</sup>, valittiin analysoitavaksi ainoastaan kyselyjen sanalliset palauteosiot, joita oli yhteensä 342 kappaletta. Harjoituksiin osallistuneista henkilöistä siis vain neljännes oli kirjoittanut verkkokyselyyn kommentteja ja kehittämisiäideoita.<sup>199</sup> Vähäisen vastausprosentin vuoksi aineistoa täydennettiin asiantuntijahaastatteluihin.

Analysointi tehtiin fenomenografisella sisällönanalyysillä. Analyysi eteni vaiheittain, siten, että tulkinta ja merkitysten jäljittäminen tapahtui samanaikaisesti usealla tasolla. Analysointiprosessi oli työläs, koska jokainen vaihe vaikutti seuraaviin valintoihin. Merkitysyksiköiden löytymisen jälkeen analyysissä edettiin ilmausten lajitteluun ja ryhmittelyyn. Samalla etsittiin ilmausten eroja ja yhtäläisyyksiä. Ilmaisuja tarkasteltiin tutkijan asiantuntemuksen ja ymmärryksen kautta. Tutkimuksessa korostuikin tutkijan asema, jossa subjektiivisuudelle sekä valintojen vapaudelle oli sijaa.

Seuraavaksi päätettiin, mitkä käsitykset kuuluivat yhteen ja muodostivat merkityskategorioita. Lopuksi määriteltiin yleisemmän tason kategoriat eli pääluokat ja tarkennettiin pääluokkien

---

<sup>197</sup> Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006

<sup>198</sup> Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.

<sup>199</sup> Korhonen 2012; Kiminki 2014. Tiedot perustuvat Pelastusopistolle palautettuihin henkilötietolomakkeisiin ja palautteista laadittuihin yhteenvetoihin.

väliset suhteet. Ryhmien välisten erojen tarkastelua ei analyysissä tehty, vaikka ryhmittelyjä tehtiinkin.<sup>200</sup>

Pääluokkien löytymisen jälkeen tutkimusaineistoa täydennettiin neljän asiantuntijan haastattelulla. Tarkoituksenmukaisesti valittujen henkilöiden haastatteluissa oli piirteitä sekä teema- että avoimesta haastattelusta. Haastatteluissa korostuivat haastateltavien tulkinnat sekä heidän ilmiöille antamansa merkitykset. Kysymyksiä oli kolme, joista kaksi edusti toistensa ääripäitä. Kysymyksenasettelua muuttamalla haastatteluissa olisi voinut päästä vielä syvällisempään pohdintaan. Kysymyksillä kuitenkin onnistuttiin paljastamaan sellaisia tekijöitä, jotka tukivat sisällönanalyysissä löydettyjä kategorioita.

Fenomenografinen tutkimusote ei ollut ongelmaton. Tutkija muodosti asioista kategorioita oman asiantuntijuutensa pohjalta<sup>201</sup>. Tutkijalla oli myös omat sitoumukset aiheeseen oman virkatyönsä näkökulmasta. Liiallista subjektiivisuutta pyrittiin rajoittamaan sillä, että valittiin analysoitavaksi valmiiksi kerätty palauteaineisto, jonka kysymyksenasetteluun tutkija ei ollut osallistunut. Myöskään haastatellut asiantuntijat eivät työskentele tutkijan kanssa samoissa tehtävissä tai samassa työpaikassa.

Tutkimus on toistettavissa, mikäli halutaan tarkastella samoja taltioituja aineistoja. Palauteyhteenvedot ovat käytettävissä, samoin kuin haastattelujen litteroinnit. Palautteita ei voi enää kerätä uudelleen jo menneistä harjoituksista, mutta haastattelut on toki uusittavissa.

Hyvin todennäköistä on, että tutkijan asiantuntijuudesta riippuen samasta aineistosta päädyttäisiin hyvinkin erilaiseen lopputulokseen. Samoin tutkimusmenetelmin eri tutkija voisi päätyä eri nimisiin kategorioihin ja pääluokkiin. Myös löydettyjen pääluokkien määrä voisi olla toinen. Tarkemmilla haastattelukysymyksillä voisi saavuttaa vielä syvällisemmän näkemyksen niistä tekijöistä, joilla on merkitystä valmiusharjoituksen onnistumiselle. Ehkäpä eri tekijöitä voisi jopa arvottaa ja laittaa tärkeysjärjestykseen. Eri tutkimusmenetelmiäkin kokeilemalla samasta aineistosta voisi saada analysoitua vielä tarkempaa tietoa.

---

<sup>200</sup> Alasuutari 2001, 38–43; Ahonen 1994, 125–128; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160–165; Häkkinen 1996, 41–43; Metsämuuronen 2006, 244.

<sup>201</sup> Ahonen 1994, 124.

Selvää on kuitenkin se, että onnistunut valmiusharjoitus vaatii etukäteissuunnittelua, realistisuutta ja hyvää johtamista. Tärkeää on myös huomioida kaikki harjoitustilanteiden vaikutuspiirissä mukana olevat toimijat ja pyrkiä luomaan edellytyksiä yhteistoiminnalle. Selkeästi määritellyt tavoitteet ratkaisevat lopulta sen, mikä useista eri harjoittelutavoista loppujen lopuksi valitaan. Voidaankin todeta, että näiden edellä mainittujen tekijöiden huomioiminen sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa luo edellytyksiä valmiusharjoituksen onnistumiselle.



## 7 POHDINTA

*”Ennakkotietoa eivät anna henget eivätkä jumalat, sitä ei voi päätellä aiemmista tapahtumista eikä sitä voi saada tutkimalla laskelmia. Se täytyy kerätä ihmisiltä, jotka tuntevat tilanteen.”*  
- Sun Tzu -

Varautuminen ja valmiussuunnittelu koetaan usein haasteelliseksi. Osaltaan tähän vaikuttanee se, että nykyään on siirrytty pois ainoastaan valtiokeskeisestä turvallisuusajattelusta kohti yhteisöllisempää ja yksilöllisempää turvallisuutta<sup>202</sup>. Airaksinen pohtii, että mikäli ihminen ymmärtää riskin suuruuden ja mahdolliset vaikutukset, hänellä on mahdollisuus toimia oikein<sup>203</sup>. Varautumiskoulutuksen ja valmiusharjoitusten tavoitteena on osaltaan tukea tässä työssä. Haasteena on muun muassa se, että yhteiskunnan on laadittava myös sellaisia varautumisen strategioita, jotka voivat tuntua epärealistisilta. Esimerkkinä voidaan mainita varautuminen pahuudesta aiheutuviin uhkiin, jolloin joudumme eläytymään pahan ihmisen maailmaan ja kuvittelemaan, mitä voisi tapahtua. Tällöin varautuminen voi tuntua vaativan jopa paljon turhaa työtä.<sup>204</sup>

Yritysmailmassa törmätään samaan haasteeseen, jos valmiussuunnitteluvaihtoehtoja ei pystytä hyödyntämään yritysten normaaliolojen jatkuvuudenhallinnan tukena. Tällöin myös osallistuminen valmiusharjoitukseen voidaan kokea raskaaksi lisävelvoitteeksi yrityksen normaalin riskienhallinnan ohessa. Yritysturvallisuus ei kuitenkaan ole yhteiskunnan kokonaisturvallisuudesta irrallinen asia, vaan sen välttämätön edellytys.<sup>205</sup> Näin ollen elinkeinoelämän osallistuminen myös harjoitustoimintaan on tärkeää.

Hyvin monet eri asiakirjat ohjaavat osaltaan valmiusharjoittelua. Oman haasteensa näille kaikille strategia-asiakirjoille tuo se, että strategia-asiakirja tulee arvokkaaksi vasta sitten, kun se on tehokkaasti toimeenpantu<sup>206</sup>. Mielestäni tässä toimeenpanossa on vielä paljon tehtävää. Esimerkiksi Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa todetaan, että toimeenpanon edistämiseksi ja erityisesti parhaiden käytäntöjen hyödyntämiseksi olisi tarkoituksenmukaista valmistella poikkialuehallinnollisena yhteistyönä strategiaa täsmentävät uhka-arviot, riskianalyysit ja toimeenpanon yhteiset ohjausasiakirjat myös alueellisella ja paikallisella tasolla<sup>207</sup>. Tähän

---

<sup>202</sup> Laitinen 1999.

<sup>203</sup> Airaksinen 2012, 284.

<sup>204</sup> Airaksinen 2012, 286.

<sup>205</sup> Hollmén 2013, 30, 32.

<sup>206</sup> Heide, Grønhaug & Johannessen 2002, 217.

<sup>207</sup> YTS 2010, 59.

toimeenpanon kokonaisuuteen kuuluvat myös valmiusharjoitukset. Valitettavasti strategiat ovat harvoin lähtökohtaisesti käytännöllisiä. Strategian ymmärtäminen soveltamisen tasolla vaatiikin sen soveltamista jokaisen omaan arkitodellisuuteen.<sup>208</sup> Alue- ja kuntatasolla kun turvallisuuden hallinnan ja varautumisen toimenpiteistä muodostuvan kokonaisuuden tulee ulottua aina turvaamistoimenpiteen käytännön suorittajaan saakka.

Valmiusharjoitteluun kaivataankin valtakunnallista ohjausta sekä selkeää strategista suunnittelua. Tarpeen olisi myös yhtenäistää käsitystä siitä, millaisten harjoitusten voidaan katsoa olevan valmiusharjoituksia. Säännöllisesti toistuville harjoituksille olisi hyvä saada pysyvät ajankohdat, jotta osallistumiseen voitaisiin varata resursseja jo hyvissä ajoin. Tällainen valtakunnallinen valmiusharjoituskalenteri helpottaisi myös järjestöjen ja kansalaisten osallistumista yhteistoimintaan.

Olipa siis kyseessä yhteiskunnan toimintavarmuuteen liittyvä tai sotilaallisia valmiuksia palveleva valmiusharjoitus, peruseriaatteet ovat samanlaisia. Osallistujien näkökulmasta nämä periaatteet ovat saavutettavissa hyvällä johtamisella, suunnittelulla ja yhteistyöllä.

---

<sup>208</sup> Aula & Mantere 2011, 48.

## LÄHTEET

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. Ja Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.

Airaksinen, T. 2012. Yksilöturvallisuutta etsimässä. Tampere: Tammerprint Oy.

Aluehallintovirasto. 2014. Viitattu 10.1.2014. <http://www.avi.fi>

Antikainen, A. 2009. KESI-harjoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Esiupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Taktiikan laitos.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Aula, P. & Mantere, S. 2011. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Mantere, S, Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy. s. 43–51.

Blomqvist, K. & Levy, J. 2006. Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks. International Journal of Management Concepts and Philosophy. Vol. 2, No.1. s. 31–48.

Budihias, C. & Broadnax, K. 2012. Building on the past as we prepare for the future. The Army's Next Training Model. U.S. Army Infantry School. Vol. 101 Issue 1, s. 25–29. Tietokanta: Military & Government Collection. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>.

Buzan, B., Waeber, O. & de Wilde, J. 1998. Security. A New Framework for Analysis. London: Lynne Rienner Publishers, Inc.

Czajkowski, J. 2006. Success factors in higher education collaborations: A collaboration success measurement model. Capella University. Viitattu 27.2.2014. <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=1184167411&fMT=14&vtYPE=pqd&viNST=prod&rqt=309&vnAME=pqd&ts=1263230677&CLIENTID=70032>

Denzin, N. & Lincoln, Y. 2000. Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) 2000. Handbook on Qualitative Research. Sage Publications, Thousand Oaks, 1–17.

ELY-Keskus 2014. Viitattu 17.2.2014. <http://www.ely-keskus.fi>

Gadamer, H-G. 2005. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.

Hackman, M. & Johnson, C. 1991. Leadership a Communication Perspective. Illionois: Wavelandpress.

Heide, M., Grønhaug, K. & Johannessen, S. 2002. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. Scandinavian Journal of Management 18 (2) s. 217–231.

Helismaa, I. 2013. Luento 4.12.2013. Pelastusopisto: Pelastustoimen varautumisseminaari.

High, E, Lovelace, K., Gansneder, B., Strack, R., Callahan, B. & Benson, P. 2010. Promoting Community Preparedness: Lessons Learned From the Implementation of a Chemical Disaster Tabletop Exercise. Health Promotion Practice; May2010, Vol. 11 Issue 3, s. 310–319. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hollmén, J. 2013. Yritysturvallisuus kokonaisturvallisuuden osana. Maanpuolustus N:0 103, Suomen kokonaisturvallisuuden tila. Maanpuolustuskurssiyhdistyksen julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy. s. 30–34.

Huoltovarmuuskeskus 2013. Huoltovarmuuden globaali ulottuvuus. Globaalien yritysten ja kansallisen huoltovarmuusorganisaation välisen vuorovaikutuksen syventäminen. Helsinki: Huoltovarmuuskeskus.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Juntunen, P., Nurmi, V-P & Stenvall, J. 2009. Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otava.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Kenttäohjesääntö. 2007. Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Pääesikunta/Suunnitteluosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiefer, J. J. & Montjoy, R. S. 2006. Incrementalism before the Storm: Network Performance for the Evacuation of New Orleans. Public Administration Review. Nov2006 Supplement, Vol. 66, s.122–130. Tietokanta: Political Science Complete. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>

Kiminki, M. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto puhelimitse 13.4.2014. Pelastusopisto.

Korhonen, J. 2012. Palauteyhteenvedon toimitus sähköpostitse 10.12.2012. Aineistot tutkijan hallussa.

Korhonen, J. 2013. Asiantuntijahaastattelu 5.12.2013. Pelastusopisto, Kuopio. Aineisto tutkijan hallussa.

Korhonen, J. & Ström, M. 2012. Kunnan valmiussuunnitelman yleisen osan malli ja ohje sen käyttöön. Pelastusopiston muut julkaisut 2/2012. Kuopio: Pelastusopisto.

Kouluttajan opas. 2006. Pääesikunta/Koulutusosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laakso, K. & Palomäki, J. 2013. The importance of a common understanding in emergency management. In Planning and Foresight Methodologies in Emergency Preparedness and Management, Technological Forecasting & Social Change. November 2013:80(9): s.1703–1713. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>

Laitinen, K. 1999. Turvallisuuden todellisuus ja problematiikka. Tulkintoja uusista turvallisuuksista kylmän sodan jälkeen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Limnell, J. 2009. Suomen uhkakuvapolitiikka 2000-luvun alussa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luhtakanta, P. 2014. Asiantuntijahaastattelu puhelimitse 21.1.2014. Muistiinpanot tutkijan hallussa.

MBS. 2009. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Öva krishantering. Handbok i att planera, genomföra och återkoppla övningar. Viitattu 22.2.2014. <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/25608.pdf>

McConnell, A. & Drennan, L. 2006. Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, Vol. 14 Issue 2, s. 59–70. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: Methelp.

Neilimo, K. 2010. Reservin upseerin yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Teoksessa Sirén, T. (toim.) 2010. Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja? Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki: Edita Prima Oy. s. 5–9.

Nissinen, N. 2009. Pelastustoiminnan johtokeskuksen (SAR) tilannekuvan tietosisältö. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu: Maanmittaustieteiden laitos.

Nokkala, A. 2005. Suomen sota 2000-luvun vaihteessa. Teoksessa Raitasalo, J. & Sipilä, J. (toim.) *Muuttuva sota*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Northouse, P. 2004. *Leadership: Theory and Practice*. 3<sup>rd</sup> Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Otranen, L. 2014. Asiantuntijahaastattelu 30.1.2014. SKAL, Helsinki. Aineisto tutkijan hallussa.

Patrick, J., Scrase, G., Ahmed, A. & Tombs, M. 2009. Effectiveness of instructor behaviours and their relationship to leadership. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Sep2009, Vol. 82 Issue 3, s. 491–509. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>

Raitasalo, J. 2008. Turvallisuusympäristön muutos ja Suomen puolustus. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rekkedal, N. 2006. Nykyaikainen sotataito. Sotilaallinen voima muutoksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruuskanen, M. 2011. Mennäänkö metsään?: varusmiesten tarinointia sotaharjoituksista. Sotatieteiden maisteriopiskelijän pro gradu –tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Viitattu 15.2.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Salomon, G. & Perkins, D. 1998. Individual and social aspects of learning. Teoksessa Pearson, P. & Iran-Nejad, A. (toim.) *Review of research in education* nro. 23. Washington DC: American Educational Research Association.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saqib I. & Farmerb, J. 2009. Preparedness Lessons from Modern Disasters and Wars. Historical Aspects of Critical Care Illness and Critical Care Medicine, Critical Care Clinics 25(1): s.47–65. Viitattu 27.2.2014. <http://eds.a.ebscohost.com>

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sirén, T., Huhtinen, A-M. & Toivettula, M. 2011. Informaatiosodankäynnistä kokonaisvaltaiseen strategiseen kommunikaatioon. Teoksessa Sirén, T. (toim.) Strateginen kommunikaatio ja informaatio-operaatiot 2030. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki: Juvenes Print Oy.

Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2012. Turvallisempi huomina. Sisäasiainministeriön julkaisuja 26/2012.

Suojelun erikoisosaston käsikirja. 2012. Maavoimien esikunta. Tampere: Juvenes Print Oy.

Sun Tzu. 1965. Art of War. Oxford: Oxford University Press.

Suomen kyberturvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 2013. Puolustusministeriö: Forssa print.

Toiskallio, J. 1998. Sotilaspedagogiikan perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.

TSK. 2009. Varautumisen ja väestönsuojelun sanasto. Sanastokeskus TSK 39. Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

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

Turunen, M. 2014. Asiantuntijahaastattelu 28.3.2014. Sisäministeriö, Helsinki. Aineisto tutkijan hallussa.

VALHA. 2013. Valmiusharjoituksen tausta-aineisto. Aineisto tutkijan hallussa.

Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka. 2012. Valtioneuvoston selonteko 5/2012. Valtioneuvoston kanslia: Edita Prima.

Valtonen, V. 2010. Turvallisuustoimijoiden yhteistyö operatiivis-taktisesta näkökulmasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnassa. 2012. Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö. Puolustusministeriö: Erweko Oy.

Väestön suojaamisen strategia 2007. Sisäasiainministeriö.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

YTS. 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Puolustusministeriö: Vammalan kirjapaino.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson.

## **LAIT JA ASETUKSET**

Hallintolaki 434/2003

Kuntalaki 365/1995

Laki aluehallintovirastoista 896/2009

Laki Pelastusopistosta 607/2006

Laki Puolustusvoimista 551/2007

Pelastuslaki 379/2011

Valmiuslaki 1552/2011

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011

Valtioneuvoston asetus turvallisuuskomiteasta 77/2013

Valtioneuvoston ohjesääntö 262/2003

Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta 2012.

Valtioneuvoston päätös 857/2013 huoltovarmuuden tavoitteista 5.12.2013.