

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN JA TILANNEKESKUSTOIMINTA

Pro gradu -tutkielma

Teemu Veneskari

Sotatieteiden maisterikurssi 4

Kansallinen turvallisuus

Johtamisen opintosuunta

Huhtikuu 2015

Kurssi SM4 SIV13	Linja Johtamisen opintosuunta
Tekijä Teemu Veneskari	
Opinnäytetyön nimi PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN JA TILANNEKESKUSTOIMINTA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun Kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 101 Liitesivuja 22
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tilannejohtamisen mallien sekä teorioiden kautta pelastustoiminnan johtamista sekä tilannekeskustoimintaa. Samalla pelastustoimen ja pelastuslaitosten tilannekeskustoiminnan kehittämiseen pyrittiin löytämään uusia näkökulmia. Tutkimuksessa samalla selvitettiin sisäministeriön viranomaisten (Poliisi, Rajavartiolaitos, pelastus-toimi) tilannekeskustoimintaa asiantuntijoiden haastattelujen avulla.</p> <p>Toteutetussa tutkimuksessa käytettiin laadullisia sekä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Niiden avulla kyettiin asetettuja tutkimusongelmia tarkastelemaan useasta eri suunnasta. Tämän tutkimuksen pääaineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla, jossa vastaajina olivat pelastustoiminnan johtajat. Kyselyyn vastasi 254 pelastustoiminnan johtajaa, jotka edustivat noin 30 % valtakunnallisesta alipäällystön ja päällystön henkilöstömäärästä. Sisäministeriön alaisten toimialojen tilannekeskustoiminnan selvittäminen toteutettiin valittujen asiantuntijoiden haastattelujen avulla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan pelastustoiminnan johtaminen kuvaa pääsääntöisesti Paul Herseyn ja Kenneth Blanchardin tilannejohtamisen mallin mukaisesti osallistavaa, delegoivaa tai ohjaavaa johtamistyyliä. Alipäällystön tai päällystön vastaukset ovat hyvin samankaltaisia, tilastollisesti ne eivät eroa toisistaan merkittävästi. Tutkimukseen valitut tilannejohtamisen mallit tai teoriat eivät kuvaa selvästi tilannekeskuksen toimintaa. Itse tilannekeskustoimintaa tulisi pelastustoimessa kehittää strategisella sekä toiminnallisella tasolla ja arvioida sen organisoitumismalleja koko pelastustoimen osalta.</p> <p>Pelastustoiminnan johtajien hyvä ymmärrys tilannejohtamisen malleista antaa mahdollisuuden hallita kokonaisvaltaisemmin pelastustoiminnan johtamista. Tilannejohtamisen mallit ovat osaltaan hyödynnettävissä pelastustoiminnan johtamisessa, mutta ennen kaikkea henkilöstön johtamisessa. Tilannekeskustoiminta tulee uudistaa valtakunnallisen strategisen suunnittelun kautta, jossa otetaan huomioon paremmin monitasoinen verkostoituminen sekä toiminnallinen vaikuttavuus.</p>	
Avainsanat pelastustoiminnan johtaminen, pelastustoiminta, tilannejohtaminen, tilannekeskustoiminta	

Sisältö

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Johdatus tutkimusaiheeseen.....	1
1.2.	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	3
1.3.	Tutkimuksen rajaus, viitekehys ja käsitteet.....	4
1.4.	Aikaisemmat tutkimukset.....	10
1.5.	Yhteenvedo aikaisemmista tutkimuksista	14
2.	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	16
2.1.	Tutkimusmenetelmät	16
2.2.	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	17
2.3.	Tutkimusaineiston analyysi	18
3.	JOHTAMINEN, TILANNEJOHTAMISEN MALLIT JA TEORIAT.....	21
3.1.	Tilannejohtamisenmalli, polku-päämäärä- ja kontingenssiteoria.....	24
3.2.	Tilannejohtaminen pelastustoimen näkökulmasta.....	37
3.3.	Teoriakritiikki.....	40
4.	TILANNEKESKUSTOIMINTA.....	45
4.1.	Näkökulmia tilannekeskustoiminnasta.....	46
4.2.	Yhteenvedo tilannekeskustoiminnasta	49
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	51
5.1.	Tutkimuksen toteuttaminen	52
5.2.	Tutkimuksen tulokset	54
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1.	Tutkimuksen analysointi	70
6.2.	Tutkimustulosten yhteenvedo ja hyödynnettävyys	78
6.3.	Tutkimuksen luotettavuus sekä prosessin arviointi.....	87
6.4.	Jatkotutkimusaiheet	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	102

PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN JA TILANNEKESKUSTOIMINTA

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen

”Palopäällikön johtaessa suurpalohälytystä on hyvin vähän mahdollisuutta kaksisuuntaiseen kommunikaatioon, päätösten perusteluun ja tiedusteluun, olisiko palomiehillä mahdollisesti kysyttävää. Onnistuakseen sammutustehtävässään palopäällikön on oltava hyvin käskävä. Käskyt annetaan ilman selityksiä ja alaisia valvotaan hyvin tarkasti, että käskyt toteutetaan viimeistä piirtoa myöten.” (Paul Hersey, 1987).

Näin kuvailee pelastustoiminnan johtamista tilannejohtamisen mallin *yksi kehittäjä* professori Paul Hersey kirjassaan *Tilannejohtaja – 59 minuuttia johtamisesta*. Kuvauksessa käsitellään tehtäväkeskeisen ja alhaisen ihmiskeskeisyyden omaavan tilanteen johtamista.¹ Paul Hersey kuvailee kirjassaan yksisuuntaisia, lyhyitä ja ytimekkäitä teknisiä suorittamiskäskyjä, joita pelastustoiminnan johtajat käyttävät onnettomuustilanteissa. Mielenkiintoista onkin tarkastella eri teorioiden ja mallien avulla, kuinka tällainen tilannejohtajuus toteutuu juuri pelastustoiminnassa. Onko autoritäärisestä pelastustoiminnan johtamisesta löydettävissä eri johtamistyyliä teorioiden kautta?

Ajatus tämän työn toteuttamiselle lähti mielenkiinnosta syventyä tarkemmin pelastustoiminnan johtamiseen sekä pelastustoimessa ajankohtaiseen tilannekeskustoimintaan. Erityisesti tarkoituksena oli selvittää, miten tilannejohtamiseen liittyvät teoriat ja mallit toteutuvat ja soveltuvat pelastustoiminnan johtamiseen sekä tukipalveluita tuottaviin tilannekeskuksiin. Yleisesti tilannekeskukset tuottavat pelastustoimessa pelastustoimen lakisääteisiä tehtäviä tukevia palveluita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja selittää, kuinka tilannejohtajuus toteutuu pelastustoiminnassa Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaan. Tilannekeskuksen tuottamien palveluiden osalta selvitetään, mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaisi tilannekeskustoimintaa parhaiten sekä miten tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää.

¹ Hersey, Paul 1987: *Tilannejohtaminen, 59 minuuttia johtamisesta* s. 36

Johtamista ja sen eri muotoja on tutkittu paljon, mutta silti johtamisen kokonaisuus on vielä suurimmalta osalta tuntematonta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada lisää tietoa ja näkökulmia, joita olisi mahdollista hyödyntää pelastustoiminnan johtamisessa, tilannekeskustoiminnassa ja uuden oppimisessa.²

Tämä tutkimus toteutetaan selvittämällä pelastustoiminnan johtajien näkemyksiä pelastustoiminnan johtamiseen liittyvästä tilannejohtamisesta. Lisäksi selvitetään pelastustoimen tilannekeskusten toimintaa. Tietoa hankitaan kyselytutkimuksen avulla, joka välitetään kaikille Suomen 22 pelastuslaitokselle. Turvallisuusviranomaisten (pelastustoimi, Poliisi, Rajavartiolaitos) tilannekeskustoimintaa selvitetään asiantuntijahaastatteluiden avulla.

Pelastustoimessa pelastustoiminta on hyvin yhdenmukaista sen organisaatorakenteen ja palvelun tuottamisen organisoinnin vuoksi. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella eri onnettomuustyyppisiä, joihin on etukäteen suunniteltu soveltuvia vasteita eli kaluston ja henkilöstön muodostamia kokonaisuuksia. Tilannekeskusten toimintaperiaatteet ovat kuitenkin olleet yleisesti vain yksittäisten pelastuslaitosten tarpeiden mukaisia, niihin ei ole muodostunut yhdenmukaisia palvelumalleja. Tästä yhtenä poikkeuksena on 2013 aloitettu ISTIKE-hanke, jonka tuloksena on perustettu viiden pelastuslaitoksen yhteistyönä Itä-Suomen tilannekeskus. ISTIKEn suunnittelun perustana oli tuottaa tukipalvelua pelastustoiminnan johtamiseen yhteisellä toimintamallilla.³

Yleisesti pelastustoimessa pelastuslaitosten tilannekeskusten avulla on pyritty tuottamaan niitä pelastustoimen ydinprosesseihin liittyviä palveluita, jotka eivät kuulu nykyisen hätäkeskuslain velvoitteisiin.⁴ Pelastustoimen ydinprosessit koostuvat pelastuslain velvoitteista, joita on kuvattu *pelastustoimen strategia 2025* -julkaisuissa kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta (1) onnettomuuksien ehkäisyksi, (2) pelastustoiminnaksi ja (3) väestön suojaamiseksi.⁵

Pelastustoimen, kuten muidenkin turvallisuusviranomaisten, taloudellista sekä toiminnallista suorituskykyä on tehostettu usean vuoden ajan valtionhallinnossa ja kuntasektorilla. Supistuvat resurssit edellyttävät toimialoja arvioimaan ja rakentamaan tehokkaammiksi käytettävissä olevia voimavaroja suhteessa tuotettuun palveluun. Tämä edellyttää turvallisuusviranomaisilta nykyisten toimintamallien tarkastelua, tutkimista ja uusien toimintatapojen jatkuvaa kehittä-

² Juuti, Pauli. 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt s. 97

³ ISTIKE hanke. 2013: Yhteistoimintasopimus

⁴ Valtioneuvosto. 2010: Laki hätäkeskustoiminnasta

⁵ Sisäasiainministeriö. 2012: Pelastustoimen strategia 2025 s. 15

mistä. On tarkoituksenmukaista, että nämä organisaatiot muuttaisivat tulevaisuudessa toimintakulttuureitaan vanhoja toimintamalleja toteuttavista enemmän uusia innovoiviksi.

1.2. Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämä tutkimus keskittyy pelastustoiminnan johtamiseen liittyvän tilannejohtamisen ja pelastustoimessa käytössä olevien tilannekeskusten toiminnan tarkasteluun. Tutkimukset voivat olla luonteeltaan selvittäviä, selittäviä, kuvailevia tai ennustavia.⁶ Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja selittää, kuinka tilannejohtajuus toteutuu pelastustoiminnassa Paul Hersyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaan. Tilannekeskuksen tuottamien palveluiden osalta selvitetään, mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaisi sitä parhaiten ja miten tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää.

Tutkimusongelma, pääkysymyksen asettelu ja alakysymykset on muotoiltu vastaamaan tutkimuksen tavoitetilaa. Tutkimusongelma ja siihen liittyvät kysymykset laadittiin niin, että niihin vastaamalla voidaan ratkaista asetetut ongelmat lisäämällä tutkittua teoriatietoa ja parantamalla pelastustoiminnan johtamiseen ja tilannekeskusten toimintaan liittyvää tietoisuutta ja toiminnan tehokkuutta.⁷ Tätä aihetta ei ole tutkittu pelastustoiminnan johtamisen näkökulmasta. Uusien aiheiden tutkimusongelmiin odotetut vastaukset tulisivat olla enemmän kuvailevia kuin selittäviä.⁸ Tämä otetaan huomioon johtopäätösten kirjoittamisessa.

Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen pääkysymys on muotoiltu seuraavasti:

Miten tutkimukseen valittu tilannejohtamisen malli kuvaa pelastustoiminnan johtamista?

Alakysymykset:

1. Mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaa parhaiten pelastustoimen tilannekeskuksen toimintaa?
2. Miten pelastustoimen tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää?

⁶ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 138

⁷ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 39

⁸ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 39

1.3. Tutkimuksen rajaus, viitekehys ja käsitteet

Tämän tutkimuksen rajaus on toteutettu kolmessa osassa. Ensimmäiseksi tilannekeskustointia yleisesti kuvailevassa osuudessa (kappaleet 4 – 4.2) on haettu tietoa sisäministeriön alaisten poliisin, Rajavartiolaitoksen ja pelastustoimen osalta haastattelemalla valittuja asiantuntijoita. Haastatteluiden yhteenvedot on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 2. Valitulla aineistonkeräysmenetelmällä on mahdollisuus valitussa toteuttamisaikataulussa varmentua laadukkaasta ja kattavasta tilannekeskustointin kuvaamisesta ja tiedon tuottamisesta. Toiseksi tilannejohtamisessa tarkastellaan pelastustoiminnan johtamisen aikana Hersey'n ja Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaista toteutumista. Kolmanneksi tilannekeskustointin osalta tarkastellaan vain tilannejohtamiseen liittyviä malleja sekä teorioita ja arvioidaan tutkimustulosten perusteella niiden soveltuvuutta pelastustoimen tilannekeskustointiin.

Kvalitatiivinen tutkimus ja sen rajaaminen on luonteeltaan hyvin joustavaa, joten on tarkoituksenmukaista rajata tämä tutkimus tarkasti. Tavoite tällä täsmällisellä tutkimuksen rajaamisella on tuottaa kohdennettua tietoa pelastustoiminnan tilannejohtamisesta sekä tilannekeskustointinnasta.⁹ Tutkimuksen rajauksen tavoitteena on osaltaan saada valmistuva tuotos ajan-kohtaisen tilannekeskustointin ympärille tilannejohtamisen näkökulmia hyödyntäen. Tärkeää on se, että tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat eri toimialojen asiantuntijat.¹⁰

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 1. (kuva 1 s. 5), Tutkimuksen keskeisinä osakokonaisuuksina ovat pelastustoiminnan tilannejohtaminen, tilannekeskustointi sekä tilannejohtamiseen liittyvät mallit ja teoriat. Tutkimuskohteeksi on rajattu 22 pelastuslaitosta ja niissä työskentelevät henkilöt, jotka toimivat pelastustoiminnan johtajina. Samalla sisäministeriön turvallisuusviranomaisten pelastustoimen, Poliisin sekä Rajavartiolaitoksen tilannekeskustointinnasta kerätään tietoa valittuja asiantuntijoita haastattelemalla.

Tutkimusmetodeina käytetään kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusta. Kerättyä aineistoa lähestytään induktiivisella sekä deduktiivisella tutkimusotteella. Tähän työhön valittua tilannejohtamisen mallia tullaan vertaamaan pelastustoiminnan johtamiseen. Samalla pelastustoimessa olevien tilannekeskusten tuottamaa palvelua verrataan tilannejohtamisen malliin, polku-päämäärä teoriaan sekä kontingenssiteoriaan. Tavoitteena on löytää, mikä valituista malleista tai teorioista on se, joka kuvaisi parhaiten tilannekeskuksen tuottamaa palvelua. Tämän tutkimuksen pääaineiston kerääminen toteutetaan sähköisenä verkkokyselyinä. Näin on

⁹ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 82

¹⁰ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 83

mahdollista toteuttaa valtakunnallinen tutkimusaineiston keruu ja saada riittävä määrä vastauksia tavoitellulta vastaajaryhmältä.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys ¹¹

Keskeisimmät käsitteet

Tässä tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden määrittely on sidottu tutkimuksen rajausten sisälle. Tavoitteena on lähestyä käytettäviä käsitteitä ensisijaisesti tämän tutkimuksen keskeisten tutkimuksellisten lähtökohtien kautta, jotta haettu näkökulma välittyisi lukijalle oikealla tavalla. Käsitteissä on vertailun vuoksi esitelty myös muutama kansainvälinen määritelmä sekä esimerkkejä johto-, tilanne- ja tiedon analysointiin liittyvistä keskuksista.

Tämä tutkimus käsittelee myös eri viranomaisten tilanne- ja johtokeskustoimintoja. Kokonaisturvallisuuden sanasto – julkaisussa ¹² käsitellään yleisesti tilanne- ja johtokeskusten määritelmiä. Esimerkiksi Kokonaisturvallisuuden sanaston mukaan **tilannekeskus** on *paikka tai organisaatio, jossa kerätään ja muokataan tietoa johtamista ja päätöksentekoa varten. Tilannekeskus voi toimia johtokeskuksen osana* ¹³ ja **johtokeskus**: *toiminnan johtamista varten perustettu toiminnallinen kokonaisuus, joka käsittää henkilöstön, tilan ja välineet.* ¹⁴

¹¹ Veneskari, Teemu 2014

¹² Sanastokeskus TSK ry 2014: Kokonaisturvallisuuden sanasto

¹³ Sama s. 106

¹⁴ Sama s. 105

Tilanne- ja johtokeskuksen käsitteet eivät kuitenkaan ole yhtenäisiä viranomaisten kesken. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet määritellään vain pelastustoimen ja pelastustoiminnan osalta. Tavoitteena on antaa lukijalle perustietoa pelastustoimintaan, tilannejohtamiseen sekä tilannekeskustoimintaan liittyvistä asiakokonaisuuksista. Merkityksellistä on saada välitettyä käsitteiden avulla samanlainen näkökulma, joka mahdollistaa lukijalle tutkimuksessa tavoitellun kokonaisuuden tarkastelun. Käsitteet on keskeisiltä osilta myös analysoitu ja kommentoitu, jotta niiden suhde teoriakontekstissa tulisi selvemmäksi.¹⁵

Tutkimuksen lähtökohtana ovat tilannejohtamiseen liittyvät ja sen sisältämät teoriat ja mallit. Teorialla voidaan tarkoittaa yleistystä, jonka piiriin tulee sopia mahdollisimman suuri joukko yksityistapauksia¹⁶. Mallilla voidaan tarkoittaa yleensä todellisuuden karkeaa yksinkertaistusta, jossa pyritään saavuttamaan jokin todellisuuden osa¹⁷. Teoriat ovat tutkimuksen kautta saatuja tuloksia, miten jokin kokonaisuus toimii. Mallit ovat yleisesti tapoja tai menetelmiä, joille ei välttämättä löydy tutkimuksellisia perusteita.

Tilannekeskus käsitteenä ei ole yhdenmukainen sisäministeriön turvallisuusviranomaisten kesken. Yleisesti tilannekeskus on fyysinen tila, josta tuotetaan henkilöstöresurssien ja tietoteknisten sovellusten sekä viestimien avulla sille asetettua palvelua. Tilannekeskukset ovat yleisesti toimialaan liittyvien tietoverkostojen yhdyspisteitä, ne palvelevat kenttäolosuhteissaan tehtäviään hoitavia viranomaisten yksiköitä. Joissain tapauksissa tilannekeskukset ovat fyysisesti samoja tiloja kuin johtokeskukset ja niiden tehtävät tilannekeskuksesta johtokeskukseksi vaihtuvat hyvin saumattomasti tarpeen mukaan.

Pelastustoimessa tilannekeskus on määritelty seuraavasti: *Tilannekeskus on osa johtokeskusta. Tilannekeskus voi olla myös yhteinen useamman pelastuslaitoksen kanssa. Tilannekeskus on valmiudessa 24/7 tai tarvittaessa perustettavissa. Tilannekeskus on osa esimerkiksi jonkin luonnononnettomuuden lähestyessä pelastustoimen normaali-, häiriö- ja poikkeusoloaikaista suuronnettomuusvalmiutta.*¹⁸

Pelastustoiminnan johtokeskus (PEL-JOKE)

Pelastustoiminnan johtamista voidaan tuottaa pelastustoiminnan johtokeskuksesta. Se on fyysinen paikka tai tila, josta pelastustoimintaa johdetaan. Pelastuslaitoksilla on käytössään myös

¹⁵ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 50

¹⁶ Karma, Kai. 1987: Käyttäytymistieteiden metodologian perusteet s.40

¹⁷ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 51

¹⁸ Kuntaliitto, 2013: Pelastustoiminnan käsitteitä s. 4

johtokeskustoimintaan soveltuvia kuorma-, linja- sekä henkilöautoja tai veneitä. Pelastuslaitoksissa on liikkuvien johtokeskusten lisäksi tiloja, jotka on varustettu johtamiseen soveltuvilla sovelluksilla sekä välineillä. Johtokeskukset eivät ole jatkuvasti miehitettyjä, vaan ne perustetaan pelastusviranomaisen käskystä. Pelastustoiminnan johtokeskus *Pel-JoKe on pelastustoiminnan johtokeskus, ja sen perustaa pelastusviranomainen. Häiriötilanteiden aikaista toiminnan johtamista varten perustettu toiminnallinen kokonaisuus, joka käsittää henkilöstön, tilan, välineet ja toiminta-asiakirjat.*¹⁹

Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen on malli, jonka ovat kehittäneet Paul Hersey ja Kenneth Blankhard. Tilannejohtaminen lähtee ajatuksesta, jossa yksilöiden tapaa käsitellä johtamiseen liittyviä tilanteita voidaan kouluttaa erilaisiin toimintaympäristöihin soveltuviksi. Tilannejohtajuus on johtajan kykyä muuttaa johtamiskäyttäytymistään suhteessa tilanteeseen ja soveltuvimpaan johtamistyyliin. *Tilannejohtaminen koostuu kolmen asiakokonaisuuden vuorovaikutuksesta: (1) ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä, (2) esimiehen aikaansaaman sosioemotionaalisen tuen määrä ja (3) valmiustasosta, jolla alaiset ovat suorittaessaan työtehtäviään ja tavoitteitaan.*²⁰

Pelastustoimessa ei ole määritelty tilannejohtamista käsitteenä. **Tilannepaikan johtaja** on määritelty, ja se tarkoittaa pelastustoimessa *pelastustoimintaa onnettomuuskohteessa johtava henkilö. Pelastuslain 34 §:n mukaan pelastustoimintaa johtaa pelastusviranomainen. Pelastusviranomaiselle on siksi toimitettava tieto kaikista tehtävistä ja pelastusviranomaisen on oltava yhteydessä tilannepaikalle hälytettyyn lähimpään yksikköön ja määrättävä pelastustoiminnan johtajan alaisuuteen yksikönjäsenistä tilannepaikan johtaja, jos sitä ei ole ennalta määrätty. Tilannepaikan johtaja johtaa toimintaa onnettomuuskohteessa pelastustoiminnan johtajana toimivan pelastusviranomaisen antamien ohjeiden mukaisesti. Pelastustoiminnan johtajana toimivan pelastusviranomaisen ei kuitenkaan tarvitse tulla onnettomuuspaikalle, ellei tilanne sitä edellytä.*²¹

Pelastustoiminta

Pelastustoiminta on pelastuslain 32 §:n mukaisesti määritelty kokonaisuus. *Pelastustoimintaan kuuluu 1) hälytysten vastaanottaminen, 2) väestön varoittaminen, 3) uhkaavan onnettomuuden torjuminen, 4) onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja*

¹⁹ Kuntaliitto, 2013: Pelastustoiminnan käsitteitä s. 6

²⁰ Hersey, Paul ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 163

²¹ Kuntaliitto, 2013: Pelastustoiminnan käsitteitä s. 3

omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen, 5) tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen, 6) 1–5 kohdassa mainittuihin tehtäviin liittyvät johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnat. Pelastuslaitos vastaa pelastustoimintaan kuuluvien tehtävien hoitamisesta, kun tulipalo, muu onnettomuus tai niiden uhka vaatii kiireellisiä toimenpiteitä ihmisen hengen tai terveyden, omaisuuden tai ympäristön suojaamiseksi tai pelastamiseksi eivätkä toimenpiteet ole onnettomuuden tai sen uhan kohteeksi joutuneen omin toimin hoidettavissa tai kuulu muun viranomaisen tai organisaation hoidettavaksi.²²

Pelastustoiminnan johtaja on yleisesti korkein onnettomuustehtävälle hälytyksen saanut pelastusviranomainen. Hän vastaa kaikesta pelastustoimintaan liittyvästä johtamallaan tehtävällä. Pelastustoimintaa voi kuitenkin tilapäisesti johtaa pelastuslaitoksen palveluksessa oleva tai sopimuspalokuntaan kuuluva henkilö. Pelastustoiminnan johtajan toimivaltuudet on määritetty pelastuslain 36 §:n momentissa.

Pelastustoiminnan johtaminen

Pelastustoiminnan johtaja on siltä pelastustoimen alueelta, jossa onnettomuus tai vaaratilanne on saanut alkunsa, jollei toisin ole sovittu. Pelastustoimintaa johtaa pelastusviranomainen. Pelastustoimintaa voi kuitenkin tilapäisesti johtaa muu pelastuslaitoksen palveluksessa oleva tai sopimuspalokuntaan kuuluva siihen saakka, kun toimivaltainen pelastusviranomainen ottaa pelastustoiminnan johtaakseen. Pelastustoiminnan johtaja toimii virkavastuun alaisena.²³

Pelastustoiminnan muodostelmat

Pelastustoiminnan johtaminen sekä eri onnettomuustyypeille etukäteen suunnitellut henkilöstön sekä kaluston muodostamat vasteet on muodostettu pelastustoimessa käytössä olevien muodostelmien kautta. Kaikilla pelastustoimessa tehtävälle hälytetyillä muodostelmilla on johtaja.

Pelastustoiminnan muodostelmia ovat yksikkö, pelastusryhmä, pelastusjoukkue, pelastuskomppania ja pelastusyhtymä. Pelastustoiminnan muodostelmalla on aina johtaja, joka on ensisijaisesti ennalta määrätty, pelastustoiminnan johtajan määräämä tai onnettomuuspaikalle ensimmäisenä saapuneen muodostelman jäsenten yhteisesti sopima henkilö.²⁴

²² Valtioneuvosto. Pelastuslaki 29.4.2011/379

²³ Valtioneuvosto. Pelastuslaki 29.4.2011/379

²⁴ Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje s. 4

***Yksikkö** on henkilön tai henkilöstön, kulkuneuvon ja kaluston muodostama toimintakokonaisuus, joka kykenee itsenäiseen toimintaan. Yksiköitä ovat esim. pelastusyksikkö, sammutusyksikkö, raivausyksikkö, säiliöyksikkö, tikasyksikkö.*

***Pelastusryhmä** koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään seitsemästä henkilöstä sekä tehtävän mukaisista ajoneuvoista ja kalustosta.*

***Pelastusjoukkue** koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä.*

***Pelastuskomppania** koostuu johtajasta, pelastustoiminnan johtajaa avustavasta esikunnasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta.*

***Pelastusyhtymä** koostuu johtajasta, johtokeskuksesta ja vähintään kahdesta pelastuskompaniasta tukimuodostelmineen.²⁵*

Kansainvälisiä määritelmiä

Johto-, tilanne- sekä tiedon jako- ja analysointikeskuksista käytetään hyvin erilaisia määritelmiä kansallisesti kuin kansainvälisesti. Määritelmältään tai nimeltään ne ovat edustamiensa organisaatioiden mukaisia, vaikka tuotettu palvelu olisikin hyvin erilaista. Tilanne- ja johtokeskusten kansainvälisten määritelmien käsittelyn kautta kyetään muodostamaan laajempi näkökulma käytetyistä nimikkeistä sekä niiden toiminnallisesta tehtäväkentästä. Yleisesti johto- ja tilannekeskukset palvelevat joko yhtä tai useampaa organisaatiota määriteltyjen tehtävien sekä palveluiden kautta.

Command center, CC, on Yhdysvaltojen armeijan käyttämällä määritelmillä keskus, joka toiminnan johtajan sekä hänen edustajiensa kanssa ohjaa ja kontrolloi käytössä olevia joukkoja. Sen tehtävä on kerätä, prosessoida, analysoida, näyttää ja jakaa suunnitelmia sekä operaatioihin liittyvää aineistoa, jotta kyetään suorittamaan tavoitellut tehtävät.²⁶ Tässä määritelmässä tulee hyvin selvästi esiin johtokeskuksen rooli toimintaa johtavana elementtinä.

Emergency Response Coordination Centre, ERCC, on EU komission alainen hätätilanteiden koordinaatiokeskus. Tämä keskus toimii jäsenvaltioidensa 24/7 kriisiavun koordinoi-

²⁵ Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje s. 5

²⁶ Military terms and definitions. Viitattu 9.11.2014

misen sekä tiedon välittämisen yhdyspisteenä sekä reaaliaikaisesti seuraa onnettomuuksia, tuottaa tarvittavia suunnitelmia sekä lähettää asiantuntijoita onnettomuusalueille.²⁷ Tämä koordinaatiokeskus osaltaan johtaa lähetettäviä asiantuntijoita, mutta samalla koordinoi sekä toimii yhdyspisteenä lähetettävälle hätäavulle onnettomuuden kohdanneen maan sekä EU-jäsenvaltioiden osalta. Samalla se toimii tilannekeskuksen tavoin seuraten esimerkiksi luonnononnettomuuksia tai muita laajoja katastrofeja.

NATO Situation center (SITCEN) on Pohjois-Atlantin liiton ylläpitämä tilannekeskus, jonka tehtävänä on ylläpitää ja tuottaa tilannetietoisuutta. Samalla sen tehtävänä on hälyttää Naton korkeimman päätäntätoimielimen (North Atlantic Council) sekä armeijan toimikunnan rauhan, eritasoisten jännitteiden, kriisin sekä harjoitusten aikana. Tilannekeskuksessa toimii siviili- sekä kansainvälisiä sotilasiantuntijoita. Tilannekeskus vastaanottaa, vaihtaa ja jakaa sisäisistä sekä ulkoisista lähteistä saatua tietoa.²⁸ NATO:n tilannekeskuksen tehtävä on ylläpitää yleistä tilannetietoisuutta päättävälle toimielimelle. Se ei itsenäisesti johda tehtäviä vaan tilannekeskuksen näkökulmasta tuottaa, jakaa sekä analysoi tarvittaessa tietoa.

Fusion center määritelmää käytetään esimerkiksi Yhdysvaltojen kansallisen vastaterrorismikeskusten (NCTC) yhteydessä. Nämä tiedon analysointiin, yhdistämiseen ja välittämiseen rakennetut 78 keskusta toimivat valtion, paikallisen, alueellisen sekä liittovaltion virastojen tarpeisiin.²⁹ Yleisellä tasolla keskuksen toiminta on tilannekeskusten kaltaista, mutta toiminta keskittyy ainoastaan olemassa olevan tiedon keräämiseen, analysointiin ja välittämiseen eri tiedustelupalveluiden tarpeisiin. Keskeistä on sen laaja palvelupinta eri tiedusteluviranomaisten osalta sekä samalla laaja tiedon keräämiseen liittyvä rakenne.

1.4. Aikaisemmat tutkimukset

Tilannejohtamiseen liittyvissä aikaisemmissa tutkimuksissa keskitytään analysoimaan johtamiseen kuin tilannejohtajuuteen liittyviä opinnäytetöitä sekä tutkimuksia. Etukäteen oli tiedossa, että turvallisuusviranomaisten näkökulmasta tähän aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä olisi rajallinen määrä, minkä johdosta oli luontevaa käyttää myös yritysmaail-

²⁷ EU komissio. 2014. Viitattu 10.11.2014

²⁸ NATO. 2014. Viitattu 10.11.2014

²⁹ Electronic Frontier Foundation, 2014. Viitattu 9.11.2014.

man tarpeisiin toteutettuja tutkimuksia. Samalla tilannekeskustoimintaan liittyviä töitä on käsitelty, mutta osa aineistoista rajattiin pois tutkimuksesta niiden turvaluokittelun takia.

Tarkoituksena on saada kattava kuva saaduista tuloksista, joita tämän aihealueen osalta oli tehty. Tavoitteena aikaisempien tutkimuksiin tutustumisella on saada käsitys aihealueen kokonaisuudesta. Kokonaisuuden hallintaan liittyy käsitteiden, näkökulmien ja ongelman rajausten perusteet.³⁰ Aikaisempiin tutkimuksiin tutustumalla pyritään tarkentamaan tutkimusongelman asettelua ja pääkysymysten muotoa.³¹

Käsiteltyjen tutkimusten ja opinnäytetöiden keskeiset lähtökohdat ovat liittyneet johtamiseen muuttuvissa tilanteissa. Voidaan yleisellä tasolla puhua tilannejohtamisesta, vaikka käsitteenä sitä ei olisikaan yleisesti vakiinnutettu eri organisaatioiden työntekijöiden tai työjohtajien keskuudessa. Keskeistä aikaisempien tutkimusten osalta oli havainnoida tekijöitä, jotka vaikuttavat tilannejohtajuuteen. Tilannejohtajuutta toteutetaan varmasti johtamistoiminnassa sekä työn tekemisessä hyvin yleisesti, vaikka se ei tilannejohtajuuden mallien tai teorioiden mukaisesti täysin toteutuisikaan. Samalla ei ehkä tunnisteta tilannejohtajuuteen liittyviä asioita, jolloin on vaikea luokitella tapahtunutta johtamista tilannejohtajuuden yhdeksi osa-alueeksi.

Mirva Hyypiän väitöskirjassa *Roles of leadership on complex environments* käsitellään organisaation henkilöstön tukemista kohdatessa eri toimintaympäristöjä, tilanteita ja tapoja innovaatiotoiminnan avulla jotta palvelu olisi laadukkaampaa ja parempaa. Hyypiän mukaan toiminnan kehittäminen ja siihen liittyvä tietämys ei välttämättä ole aina johtajien hallussa. Tämä liittyy keskeisesti organisaatioiden johtamistyyliin ja työntekijöinä toimivien asiantuntijoiden vuorovaikutukseen. Työn tuloksissa otetaan esille, miten organisaation prosessien mikro- ja makrotason toiminta on toisiinsa kietoutunutta. Samalla tarkastellaan kuinka eri tasot muotoilevat sekä muuttavat toisiaan jatkuvasti. Tähän on liitetty ajatus, jossa johtajan toimet yksilötasolla eivät ole niin merkityksellisiä, jos sitä verrataan johtajuuden kokonaisuuteen.³²

Kimmo Laakson väitöskirjassa *Management of major accidents* käsitellään suuronnettomuuksien niiden varautumiseen liittyvää hallintaa. Yksi hänen tutkimuksen tuloksista liittyy onnettomuustilanteiden johtamiseen. Laakson mukaan on löydettävissä selvä kehittämisen

³⁰ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 110

³¹ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 38

³² Hyypiä, Mirva 2013: Roles of leadership in complex environments

tarve johtamiseen suuronnettomuuksissa, joissa on useita viranomais- ja siviilitoimijoita. Suurien tilanteiden johtamiskokemuksia tulee hyvin harvoin, jolloin niihin liittyvä osaaminen sekä johtamiskokemukset ovat vähäisiä. Samalla hänen tutkimukseen haastatellut henkilöt nostivat esiin ongelman johtamisessa. Haastateltavien mukaan johtaminen muodostuu epäselväksi, koska onnettomuustilanteeseen osallistuu paljon eri viranomaisista sekä kaupallisia yrityksiä ja heidän henkilöstöstään. Onnettomuustilanteeseen muodostuva laajaa organisaatio sekä vaativa toimintaympäristö on haastava johtaa. Samalla kiinnitettiin huomiota niin lainsäädäntöön liittyviin tulkintaeroihin kuin viranomaisten sekä yritysten terminologiaan liittyviin haasteisiin. Viranomaisten käyttämä slangi ja terminologia yhdistettynä kriisitilanteiden vähäiseen tapahtumatiheyteen aiheuttaa ongelmia yhteisessä kommunikaatiossa. Tämä vaikuttaa keskeisesti tilanteiden johtamiseen ja sen huomioiminen tulevaisuuden harjoituksissa olisi tärkeää.³³

Monty Armstrongin filosofian maisterin opinnäytetyössä *Leadership development for the fire service* pyrittiin löytämään malleja ja strategioita, kuinka yksikkö voisi paremmin valmistautua johtajan roolin omaksumiseen. Tutkimuksen tuloksina Armstrong toteaa pelastuslaitoksen johtajien tarvitsevan tulevaisuudessa neljää asiakokonaisuutta kehittyäkseen:

- keskeyttämättömän koulutuksen, joka tukee heidän viestintätaitojaan
- organisaation toimintamallin, joka tukee itseään kehittäviä yksilöitä
- nykyisten johtajien kouluttamisen, jolla edistetään ryhmän johtamisen taitoja sekä tärkeimpänä
- ymmärtää kulttuurin merkitys vipuvoimana muutoksessa.

Samalla hän kiinnittää huomionsa yhteen tutkimuksessaan saamaan kommenttiin nykyisten pelastuslaitoksissa toimivien johtajien vähäiseen koulutustasoon, joka vaikuttaa organisaation käytäytymisen vähäiseen ymmärtämiseen sekä johtajan taitojen ja ongelmaratkaisutaitojen kapeuteen.³⁴

Jussi Päiväsalon pro gradu -tutkielmassa *Herseyn ja Blankhardin tilannejohtamismalli ja poliisin kenttätoiminnan johtaminen* tarkastellaan Poliisin kenttätoimintaa tilannejohtamisen mallin avulla. Päiväsalon mukaan Herseyn ja Blankhardin tilannejohtamisenmalli on sovellet-

³³ Laakso, Kimmo 2014: Management of major Accidents – Communication challenger and solutions in the preparedness and response phase for both authorities and companies.

³⁴ Armstrong, Monty 2004: Leadership development for the fire service

tavissa poliisin kenttäjohtamiseen, mutta hän ei pitänyt sitä mallina, joka voisi toimia yksin. Malli tarvitsee tuekseen muita malleja, koska poliisin toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Hän toteaa myös alaisten valmiustasoihin liittyvät ongelmat, jotka vaikeuttivat kenttäjohtajan johtamistyylin valintaa. Operatiivisessa tilanteessa poliisin kenttäjohtajat ajautuivat käyttämään ohjaavaa johtamistyyliä. Tyyli ei kuitenkaan vastannut täysin Herseyn ja Blankhardin määrittelemää johtamistapaa. Poliisin operatiivista kenttäjohtamistyylin valintaa ohjaa Päiväsolon mukaan ennemminkin intuitio kuin tietoinen valinta. Tutkimuksen toteuttamiseen vaikutti osaltaan tilannejohtajuuteen liittyvien mallien tietämättömyys³⁵.

Ville Mensalan pro gradu -tutkielmassa *Pelastuslaitosten johtaminen* on tarkasteltu neljän alueellisen pelastuslaitoksen hallinnon johtamis- ja toimintakäytäntöjen nykytilan toimivuutta. Tavoitteena on ollut löytää kehittämistarpeita johtamiseen henkilöstön kokemana. Työssä on käsitelty teoriatasolla tilannejohtamista sekä kyselytutkimuksen avulla keskitytty hallinnon toimintaan, ei niinkään pelastustoiminnan tilannejohtamiseen. Mensalan tutkimuksen tulokset osoittavan johtamisen sisältävän selvää kompleksisuutta. Pelastustoimessa ylin johto ja esimiehet joutuvat toimiessaan johtajina soveltamaan lain, määräysten, sisäisten ohjeistusten ja toimintamallien kokonaisuutta. Samalla perinteisten johtamismallien lisäksi työn tuloksena henkilöstö odottaa ”yksilöllistä asiantuntemuksen hyödyntämistä, vuorovaikutuksellista kommunikointia, avoimuutta, ihmissuhde-taitoja ja selkeitä päätöksiä, jämäkkää johtamista”.³⁶

Petra Makkosen YAMK-opinnäytetyössä *Kenttäjohtaminen ensihoidossa* käydään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla läpi aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Makkonen käsittelee tilannejohtamisen mallia yleisellä tasolla. Samalla hän viittaa viranomaisten kenttäjohtamisen olevan operatiivista johtamista, jossa kenttäjohtajan rooli tilanteen kokonaishallinnan näkökulmasta on keskeinen. Tavoitteena on tilanteiden hoitaminen ilman päällekkäisyyksiä ja aiheutuvien vahinkojen minimointi. Makkosen kirjallisuuskatsauksen artikkelit sisälsivät kotimaisia kuin kansainvälisiä lähteitä.³⁷

Matti Kuokkasen pro gradu -tutkielmassa *Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatiossa* tutkitaan tilannejohtamista KFOR-kriisinhallintaoperaation näkökulmasta. Tutkimuksessa kritisoidaan Herseyn ja Blankhardin tilannejohtamisen mallia ja todetaan sen yksinkertaistavan käsiteltävää asiakokonaisuutta. Samalla tutkija pohtii liikkeenjohtamisen olevan erilaista kuin

³⁵ Päiväsalo, Jussi 2007: Herseyn ja Blankhardin tilannejohtamismalli ja poliisin kenttätoiminnan johtaminen

³⁶ Mensala, Ville 2013: Pelastuslaitosten johtaminen – Vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä.

³⁷ Makkonen, Petra 2012: Kenttäjohtaminen Ensihoidossa

hänen tutkimuksensa kontekstissa käsitelty tilannejohtaminen. Samalla tilannejohtamisen mallissa on ristiriita korkean johtamiskäyttämisen T1 ja alaisen korkean tehtäväkäyttämisen V4 osalta.³⁸ Kuokkasen mukaan ”*Tilannejohtaminen-termi on määritelty ja vakioitunut sisäministeriön alaisille organisaatioille poliisille ja rajavartiolaitokselle*”.³⁹

Petri Himasen pro gradu -tutkielmassa *Ilmavoimien taistelunjohtajan tehtävänälyysi* tarkastellaan tilannetietoisien päätöksentekoa Critical Decision Methodin avulla. Himasen tutkimukset osoittavat ilmavoimien taistelunjohtajien tekevän päätöksiään tilanteen tunnistavan mallin mukaisesti, jossa toiminnanjohtaja ja päätöksen tekijä pyrkii mielessään testaamaan valitun päätöksen ennen itse suoritusta. Tilanteenmukaisuuden ja tulevien tapahtumien ennakoinnin avulla itse päätöksenteko on luovaa ja joustavaa. Himasen tutkimukset myös osoittavat, että taistelulentäjien suorittaman tehtävän sisältämä toteutusjärjestys voi vaihdella yksilöittäin. Näin ollen tilanteissa ei muodostu vain yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa suorittaa tehtävä.⁴⁰

Aija Röynän palopäällystö AMK-koulutusohjelmassa tekemässä työssä *Tilannekeskuksen tuki pelastustoiminnan johtajalle* selvitettiin kyselytutkimuksen avulla pelastustoiminnan johtajilta sekä tilannekeskuspäivystäjiltä tilannekeskusten tuottamaa tukea. Tutkimuksesta saatujen tulosten johtopäätöksinä tilannekeskusten tuki pelastustoiminnan johtajille tulisi koostua tietojen hankinnasta, tiedottamisesta, tilannekuvan ylläpidosta sekä pelastustoiminnan vaatimien resurssien hallinnan tukemisesta. Samalla huomioitiin tiedon välittämisen kaksisuuntaisuuden tarve tilannekeskuksen ja pelastustoimintaa johtavan henkilön välillä. Näin pystytään ylläpitämään tarpeellista tietoisuuden tasoa toiminnanjohtajan ja toimintaa tukevan organisaation välillä. Tutkimuksessa todettiin myös, että tilannekeskustoiminta on hyvin suurelta osin alkutekijöissään pelastustoimessa. Pelastuslaitoksista, joita on 22, vain 12 ylläpitää aktiivisia tilannekeskuksia.⁴¹

1.5. Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Aikaisempien tutkimusten tarkastelu antoi selkeitä suuntalinjoja oman tutkimuksen toteuttamiseen. Keskeinen huomio oli, että Suomen pelastustoimessa ei ole tehty tutkimuksia, jotka

³⁸ T1 johtamiskäyttämisen ja V4tehtäväkäyttämisen selitteet on esitelty taulukossa 1 s. 27 ja kuvassa 2. s. 28

³⁹ Kuokkanen, Matti 2007: Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa - Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa

⁴⁰ Himanen, Petri 2013: Ilmavoimien taistelunjohtajan tehtävänälyysi

⁴¹ Röynä, Aija 2014: Tilannekeskuksen tuki pelastustoiminnan johtajalle

keskittyisivät ainoastaan tilannejohtamisen tarkasteluun. Lähin viranomaisten toimintaan liittyvä tutkimus, jossa juuri Hersey'n ja Blankhardin tilannejohtamisen mallia oli käsitelty, liittyi Poliisin kenttäjohtamiseen.

Tilannejohtaminen on kiinteästi liitoksissa johtajan käyttäytymiseen eri toimintaympäristöissä joissa tilanteita, johtamistapoja sekä -tyylejä, alaisten toimintavalmiuksia sekä tilanteiden muutoksia tulisi tarkastella paljon laajemmin kuin ainoastaan pelkän linja-organisaation mukaisen suoraviivaisen johtamisen kautta. On myös tunnistettavissa, että johtamisen osaaminen ja sen kehittäminen esimerkiksi laajoissa onnettomuustilanteissa on tarpeen. Tähän liittyy niin oman organisaation kuin yhteistoimintaviranomaistenkin kulttuurillisten mallien ymmärtäminen. Suurissa onnettomuuksissa korostuu johtamisen kompleksisuus, joka liittyy johtajan kykyyn toteuttaa johtamistaan lakien, määräysten sekä organisaationalisten toimintaohjeiden mukaisesti. Tämä osaltaan kaventaa johtamiseen käytettäviä johtamistyyliä, koska ensisijaisesti on saatava tuotettua lakisääteiset velvoitteet viranomaiskohtaisesti.

Tilannejohtajuuden mallin ymmärtäminen voi auttaa johtajia tunnistamaan eri johtamistilanteisiin liittyviä muuttujia. Hersey'n ja Blankhardin tilannejohtamisen malli helpottaa soveltamaan tilannejohtajuuteen vaikuttavia muuttujia ja myös kehittämään omia johtamisen taitoja. Tilannejohtaminen oikein toteutettuna on hyvin joustavaa ja se antaa mahdollisuuden käyttää tilannejohtamisen mallia hyvin joustavasti.

Kimmo Laakson sekä Monty Armstrongin töiden tuloksista voidaan pelastustoiminnan näkökulmasta erotella kolme keskeistä teemaa: (1.) johtaminen, (2.) koulutus ja (3.) kulttuuri. Nämä kaikki ovat liitoksissa toisiinsa, kun tavoitellaan ammattimaista ja ammattitaitoista pelastustoiminnan johtamista. Näiden tutkimusten mukaan pelastustoiminnan johtaminen on varsinkin suurten onnettomuuksien osalta hyvin haastavaa. Tilanteiden tuloksetta johtamisessa korostuu laaja ennakolta toteutettu harjoittelu. Samalla pelastustoiminnan johtajien koulustaso sekä toimintakulttuurin ymmärtäminen on aivan keskeisessä asemassa.

Tilannekeskukset ja niiden toiminta on pelastustoimessa verrattain uutta. Tilannekeskusten toimintojen, kuten pelastustoiminnanjohtajalle annettavan tuen ja sen sisällön määrittelytoiminta, on yksi keskeinen tekijä toiminnan monimuotoisuudessa. Tilannekeskusten suora liittymäpinta itse tilannejohtamiseen jäi vielä avoimeksi, mutta sen merkitys johtajuuden näkökulmasta on löydettävissä tarkastelluista aikaisemmista tutkimuksista.

2. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

2.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää pelastustoiminnan johtajan pelastustoiminnan aikana tapahtuvaa tilannejohtamista. Tilannejohtajuutta ja sen muodostumista selvitetään Paul Hersyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin avulla. Tilannekeskuksen toiminnan osalta selvitetään, mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaisi parhaiten tilannekeskuksen tuottamia palveluita. Samalla selvitetään, miten tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää. Itse tilannekeskus on vain määritelmä tilalle tai ympäristölle, jossa ihminen tuottaa palvelua annettujen välineiden ja toimintamallien sekä ohjeiden avulla.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta ihmistieteellisen tutkimuksen kohteet voidaan karkeasti jakaa neljään osa-alueeseen:

- Oppijaan / asiakkaaseen
- toiminnan suorittajaan
- toimintaan
- kaikkia näitä edellä mainittuja ja niitä ohjaaviin kokonaisuuksiin ⁴².

Tämä tutkimus kohdentuu pelastustoiminnan johtajien tilannejohtamiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös yleisellä tasolla toimintaa, jota pelastustoimissa käytössä olevat tilannekeskukset tuottavat tuki- ja palvelutehtävinään.

Tutkielman yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetään survey-tutkimusta. Survey-tutkimus voi sisältää kyselyjä, havainnointia tai haastatteluja. Tietojen kerääminen tapahtuu yhteisen valitun mallin mukaisesti, siinä valittu kohderyhmä muodostaa tutkimuksen perusjoukon. ⁴³ Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on hyvin täsmällinen johtuen käytetyn tilannejohtamiseen liittyvän teoriapohjan takia. Tämän johdosta oli perusteltua käyttää tutkimuksessa strukturoituja kyselyitä pääaineiston keräämisessä. ⁴⁴

⁴² Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 35

⁴³ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 193

⁴⁴ Tuomi, Jouni ym. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s. 71

Turvallisuusviranomaisten (Poliisi, Rajavartiolaitos, pelastustoimi) tilannekeskusten nykytilan selvittämisen osalta käytetään yhdistettyä strukturoitua ja avointa haastattelua tutkimusmuotona. Tavoitteena on mahdollistaa esivalmistellun kysymyslomakkeen suullista täydentämistä valittujen asiantuntijoiden henkilökohtaisessa haastatteluosuudessa. Nämä haastattelun muodot antavat mahdollisuuden selventää, syventää ja korostaa saatavia vastauksia. Samalla perusteluiden saaminen ja lisäkysymysten mahdollisuudella haluttiin parantaa haastattelun laatua.⁴⁵

Keskeisimmän tutkimusaineiston muodostaa 22:lle pelastuslaitoksen pelastustoiminnanjohtajalle suunnattu kyselytutkimus. Tiedot kerätään Webropol-ohjelman avulla, joka mahdollistaa kyselytutkimuksen etuina pidetyn laajan otannan ja tulosten nopean analysoinnin. Tämä kuitenkin edellyttää, että kysymykset ovat huolellisesti laadittuja ja väärinymmärryksen mahdollisuus on minimoitu.⁴⁶ Kyselytutkimuksilla saadaan määrällistä aineistoa, johon käytetään tilastollisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen aineisto koostuu luvuista ja numeroista sekä kysymyksiä täydentävistä sanallisista vastauksista.⁴⁷

Tutkimuksen tekemiseen liittyy paljon tiettyjä ominaispiirteitä, joiden avulla on mahdollista toteuttaa laadukasta tutkimustyötä. Tutkimukset rakentuvat aina osin vanhojen jo tutkittujen asioiden pohjalta. Näin ollen tutkimusta voidaankin pitää itseään korjaavana ja todistaa edellisten tutkimustulosten pätevyys tai kumota niiden esittämä väärä tieto.⁴⁸

2.2. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tämä työ sisältää kvalitatiivista (laadullista) sekä kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusta. Niitä pidetään hyvin toisiaan täydentävinä tutkimuksensuuntauksina, joiden tarkkarajainen erottelu on vaikeaa.⁴⁹ Kvalitatiivinen tutkimustoiminta voidaan määrittää joukoksi luonnollisissa olosuhteissa tehtäviä tutkimuksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole omaa teoriaa eikä paradigmaa.⁵⁰ Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus korostaa syyn ja seurauksen näkökulmia, joissa keskeistä on johtopäätösten havainnointi aiemmista tutkimuksista, aikaisemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja havaintoaineiston tilastollinen ana-

⁴⁵ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 205

⁴⁶ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 195

⁴⁷ Vehkalahti. Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. s. 13

⁴⁸ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 34

⁴⁹ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 136

⁵⁰ Metsämuuronen, Jari 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet s. 9

lysointi.⁵¹ Nykymuotoisessa laadullisessa tutkimuksessa on korostettu analyysiä menetelmänä. Laadullinen tutkimus tulisi nähdä kuitenkin kokonaisuutena, jossa aineiston kerääminen on kiinteä osa sen analysointia.⁵²

Kvalitatiivinen tutkimus ja siihen liittyvät aineistot muodostuvat todellisessa elämässä, joissa ihmiset ovat yleisin tiedonkeruukohte. Samalla tiedonkeruu kohdennetaan vastaamaan tiettyä otosta, siinä ei tavoitella satunnaisotosta. Tutkimuksella saadut yksittäiset tulokset tulee nähdä ainutkertaisina, mikä ohjaa myös aineiston tulkintaa.⁵³ Tätä tukee ajatus yhteiskunnan muutokseen liittyvästä prosessista, joka tutkimustulosten osalta näyttäytyy hyvin aikaan ja paikkaan sidotulta. Tutkimustulosten arvioinnissa ja vertailussa tulisikin ottaa huomioon yhteiskunnan muutos ja sen elinkaari.⁵⁴

Kvantitatiivinen tutkimus tuo esille syyn ja seurauksen näkökulmia, joissa painottuvat selkeästi todettavat tosiasiat. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä asiakohtia ovat aikaisempien tutkimusten johtopäätökset, käsitteiden määrittely sekä havaintoaineistosta tehtyjen tilastollisen analysoinnin tulosten kuvailu sekä merkitsevyyden testaus.⁵⁵ Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii tuntemusta tutkittavasta aihealueesta sekä kokonaisuuteen liittyvistä tekijöistä, jotta mittaaminen olisi mahdollista. Määrällinen tutkimus on pääsääntöisesti muuttujien mittaamista, vuorovaikutustekijöiden laskemista sekä tekijöiden määrällisen esiintymisen laskemista.⁵⁶

2.3. Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimus toteutetaan käyttämällä kvalitatiivisia (laadullista) ja kvantitatiivisia (määrällistä) tutkimusmenetelmiä. Yleisesti voidaan sanoa, että laadullisella tutkimuksella käsitellään tutkittavien aiheiden yksityiskohtia ja määrällisellä tutkimuksella saadaan yleiskäsityksiä kokonaisuuksista.⁵⁷ Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimusaineiston muodostaa sisäministeriön tilannekeskusten asiantuntijoiden haastattelut sekä Webropol-kyselytutkimuksen vapaa-

⁵¹ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 140

⁵² Tuomi, Jouni ym. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s. 68

⁵³ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 164

⁵⁴ Eskola, Jari ym. 2008: Johdatus laadulliseen tutkimukseen s. 16

⁵⁵ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 139–140

⁵⁶ Kananen, Jorma: 2011: KVANTTI. s. 12

⁵⁷ Vehkalahti. Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. s. 13

kenttäosiot. Kvantitatiivista aineiston osaa tässä tutkimuksessa edustaa kyselytutkimuksen kysymyksistä saadut vastaukset.

Tutkimusaineiston kvalitatiivisen aineiston osalta analyysi toteutetaan laadullisen tutkimuksen yhden perusanalyysimenetelmän eli sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen aineistojen analysoimista.⁵⁸ Valittu tutkimusaineisto luokitellaan, mikä tarkoittaa kerätyn tutkimusaineiston järjestelyä, jotta analysointi voidaan toteuttaa. Saatujen luokkien määrästä ja niiden esiintymismäärästä saadaan tutkimuksen tuloksia.⁵⁹

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen aineiston osalta käytetään tutkimusaineistoon induktiivista analysointia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa induktiivisella tutkimusotteella pyritään tuomaan esiin aineistosta odottamattomia asiakokonaisuuksia yksityiskohtaisen tarkastelun avulla.⁶⁰ Induktiivinen aineistoanalyysi voidaan jakaa seuraavasti:

- aineiston pelkistäminen
- aineiston ryhmittely
- teoreettisten käsitteiden luominen.⁶¹

Induktiivisessa analyysissä ja päättelyssä muodostetaan tutkimuksen sisältämistä yksittäistapauksista sekä havainnoista yleisiä päätelmiä. Tämän johdosta voidaan todeta, että induktioon liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Näissä tapauksissa tuloksia käsitelläänkin vain todennäköisyyksien perusteella.⁶²

Tutkimusaineiston kvantitatiivisen aineiston osalta saatu aineisto käsitellään ja analysoidaan SPSS-ohjelmistolla. Saatuja tunnuslukuja käsitellään haluttujen muuttujien ja verrokkiryhmien arvojen osalta sekä käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen mittaamisen luotettavuuteen liittyy viisi keskeistä kriteeriä:

- Valitaan oikea mittari ja mitataan oikeita asioita.
- Mittaustuloksien tulee olla pysyviä ja luotettavia.
- Mittauksen kohde on oikea ja tärkeä.

⁵⁸ Tuomi, Jouni ym. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s. 91

⁵⁹ Tuomi, Jouni ym. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s. 93

⁶⁰ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 164

⁶¹ Tuomi, Jouni ym. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s. 108

⁶² Flink, Anna-Liisa ym. 2007: Heikoin lenkki s. 58

- Mittaus on ymmärrettävä.
- Mittaus on edullinen.⁶³

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen aineistoa analysoidaan deduktiivisella tutkimusotteella. Deduktiivisessa tutkimusotteessa on tärkeää käsitellä valitun teorian tai teorioiden kautta tutkimuksessa saatuja tuloksia sekä tutkittavan ilmiön sisältämiä ominaisuuksien erottelua. Samalla lähtökohtana on siirtyä teoriasta käytäntöön valitun näkökulman kautta.⁶⁴

⁶³ Kananen, Jorma 2011: KVANTTI. s. 54

⁶⁴ Antila, Pirkko 1998: Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. www-lähde.

3. JOHTAMINEN, TILANNEJOHTAMISEN MALLIT JA TEORIAT

Tässä luvussa käsitellään yleisesti johtamista sekä tilannejohtamista. Tarkoituksena on johdella lukijaa johtamiseen ja johtajuuteen liittyviin asiakokonaisuuksiin. Erityisesti huomioidaan turvallisuusviranomaisten johtamistoimintaa ja sen erityispiirteitä. Luvussa 3.1 käsitellään Paul Hersey'n ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisenmallia sekä tilannejohtajuuteen liittyviä teorioita. Nämä tilannejohtamisen mallit ja teorit muodostavat tämän tutkimuksen keskeisimmän teoriapohjan.

Turvallisuusviranomaisten tilanteiden aikainen johtamisympäristö on hyvin vaativa. Tehtävän aikana tilanne, tilannekuva sekä tilanteelle asetetut tavoitteet voivat muuttua. Tämä tarkoittaa johtamisen kannalta hyvin nopeaa reagointia sekä päätöksentekokykyä toimintaa johtavalta henkilöltä. Yhteisenä tekijänä on näille voittoa tavoittelemattomille turvallisuusviranomaisten organisaatioille tulosten ja suoritusten tärkeämpi rooli kuin liikeyrityksillä⁶⁵.

Johtaminen ja johtajuuden näkökulmia

*Johtamisessa on kyse ihmisistä. Johtamisen tehtävänä on tehdä ihmisistä kykeneviä yhteiseen suoritukseen, tehdä heidän vahvuuksistaan tuloksellisia ja heikkouksistaan merkityksettömiä.*⁶⁶ Näin kuvailee Peter Drucker johtamista. Tämä on yksi monista johtamisen määritelmistä. Tulee kuitenkin ymmärtää, jotta päästäisiin Druckerin kuvaamalle tasolle, johtamisessa on johtajalla oltava laaja skaala erilaista osaamista.

Johtajalta ja johtajuudelta odotetaan nykyaikaisissa organisaatioissa hyvinkin paljon. On kyettävä johtamaan toimintaa ja ihmisiä, sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä ja luotava niitä sekä johtaa organisaation kehitystä. Samalla jokaisen johtajan tulisi pystyä luomaan sellainen työilmapiiri organisaatioonsa, että annetut haasteet ovat voitettavissa ja tehtävissä on mahdollista onnistua. Johtajalla pitää olla myös ammattitaitoa, jossa korostuvat oppimiskyky, joustavuus, yhteistyökyky, ihmissuhdetaidot ja monipuoliset viestintä- sekä kommunikointitaidot.⁶⁷ Tämän kaiken hallinta on hyvin haastavaa, mutta uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen näkökulmasta erittäin palkitsevaa ja työyhteisöä kehittävä.

⁶⁵ Drucker, Peter 2007: Voitto tavoittelemattoman organisaation johtaminen s. 9

⁶⁶ Drucker, F. Peter 2001: Druckerin parhaat – 60 vuotta johtamistutkimusta ja – tietoa s. 20

⁶⁷ Castrén, Paavo 2001: Viisas valta- Johtamisen paradoksit s.67– 69

Turvallisuusviranomaisten, kuten myös kaupallisten yritysten, toiminta rakentuu aina jonkin tasoisen ja muotoisen organisaation ympärille. Tarkastellessamme, mitä organisaatio tarkoittaa tulee valita, minkälaisesta näkökulmasta organisaatiota tulkitsee. Organisaatiota voidaan tulkita realistisesta, tulkinnallisesta tai postmodernista lähtökohdasta. Huomioitavaa on, että kaikkien esitettyjen tulkintavaihtoehtojen välillä on hyvin paljon eroavaisuuksia. Näin ollen yhtä kaiken kattavaa määritelmää organisaatiosta ei ole mahdollista tehdä.⁶⁸

Turvallisuusviranomaiset toimivat edelleen hyvin klassisen organisaatioteorian mukaisesti. Siinä korostuvat pitkälle viety työnjako ja vastuunjaon selkeys. Jokaisella henkilöllä tuli olla ylemmän tason hiarkiaan perustuva valvonta sekä toiminnan ohjaus toteutettiin lyhyellä valvontajänteellä.⁶⁹ Samalla Max Weberin byrokraattisen toiminnan ominaispiirteet ovat turvallisuusviranomaisten organisaatioita edelleen vahvasti ohjaavia tekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi virkoihin perustuva organisaatio, velvollisuus suorittaa tehtävänjaon mukaisia toimia sekä tuotettua toimintaa ohjataan sääntöjen kautta.⁷⁰

Organisaatioihin muodostuu kulttuureita, joita voitaisiin kuvata yhteisiksi ajattelu- ja toimintamalleiksi.⁷¹ Johtaminen tulee kuitenkin mukauttaa organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sopivaksi. Kulttuurin muodostumisessa tulee huomioida siihen vaikuttavat muutostekijät kuten joukon materiaallinen kulttuuri, teknologiataso ja poliittinen sekä taloudellinen ideologia.⁷² Tämä tarkoittaa osaltaan, että organisaatioissamme vallitseva kulttuuri muuttuu jatkuvasti ja jakautuu alakulttuureiksi, jotka voivat tukea mutta myös estää toiminnan kehittymistä.⁷³ Kulttuurista voidaan erotella kaksi tasoa: (1.) näkyvä kulttuuri ja (2.) piilossa oleva kulttuuri. Näkyvään kulttuuriin kuuluu ihmisten tekemät asiat kuten tekniikka, taide ja tiede. Piilossa olevaan kulttuuriin liittyy arvot ja perusoletukset.⁷⁴

Johtaminen on hyvin moniulotteista ja siinä tulee ottaa huomioon johtajan yksilökeskeisen ja työyhteisön muodostaman yhteisöllisen kulttuurien yhteensovittaminen. Yksilökeskeisessä toiminnassa korostuvat riippumaton toiminta, itsensä toteuttaminen, persoonallisuus ja asenteet. Yhteisöllisessä toiminnassa tulee huomioida vastavuoroisuus, velvollisuuksien täyttäminen, sopeutuminen ja sosiaaliset normit ja roolit. Keskeistä työyhteisön jäsenellä on sopeutuminen erimuotoisiin toimintaympäristöihin, jotka sisältävät erilaisia sääntöjä ja toimintamalle-

⁶⁸ Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen s.204–205

⁶⁹ Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen s.213

⁷⁰ Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen s.214

⁷¹ Juuti Pauli 1995: Johtaminen ja organisaation alitajunta s. 72

⁷² Passila, Esko 2009: Johtaminen Globalisaatiossa s. 21

⁷³ Halonen, Pekka 2007: Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen s. 19

⁷⁴ Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen s. 246

ja.⁷⁵ Näiden normien noudattamisen velvoite on yleisesti esimiesasemassa toimivien henkilöiden tehtävä, jolloin heidän yksilökeskeisiin rooleihinsa liittyvien kulttuurillisten mallien toteuttamiselle ei löydy tilaa.

Johtamiseen liittyy auktoriteettia ja sen oikeuttamista, joita voidaan erotella kolmeen eri asiakokonaisuuteen: (1.) rationaalilegaaleihin (2.) traditionalisiin, (3.) karismaattisiin perusteisiin. Byrokraattisessa järjestelmässä lainsäädäntö ohjaa organisaation johtajien oikeutusta käyttää johtamisessaan tarvittavaa käskyvaltaa.⁷⁶ Pelastustoimessa tämä sama ilmiö toteutuu pelastustoiminnan johtajan toimiessa Pelastuslain⁷⁷ mukaisten oikeuksien sekä velvoitteiden mukaisesti johtaessaan pelastustoimintaa. Pelastusorganisaatioiden johtamisessa päätöksentekijä on velvoitettu tilanteen ylimmälle viranhaltijalle, jolloin käskysuhdehierarkia on hyvin selvä. Kriisiorganisaatiossa onnettomuustilanteen toimintamallit tulee olla etukäteen suunniteltuja ja harjoiteltuja tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Varsinkin pelastustoiminnassa, muuttuvissa tilanteissa toimintaa johtavan henkilön tulee pyrkiä tuottamaan yhteisiä, jokaiseen tilanteeseen soveltuvia toiminta- ja ajattelumalleja, jotta toiminta olisi tehokasta.⁷⁸

Johtajuudessa ja johtamisessa on tunnistettuja paradigmoja, joita ymmärtämällä saa käsityksen eri johtamistyyliin liittyvistä malleista. Transformationaalinen johtaminen ja transaktionaalinen johtaminen käsitteenä on otettu käyttöön ensimmäisen kerran 1978 emeritusprofessori James Burnsien käyttämänä. Transformationaalisessa johtamisessa johtaja pyrkii muuttamaan itse työprosessia ja itse työtä tuottavia ihmisiä tuottavampaan suuntaan. Tarkoitus on, että johdettavat ja johtajat kehittyvät prosessin aikana. Transaktionaalisessa johtamisessa keskeisessä roolissa on hyvästä suorituksesta palkitseminen ja huonosta suorituksesta rankaiseminen.⁷⁹ Yhdistämällä näitä kahta johtamisen mallia saadaan joustavaa johtajuutta, joka ottaa huomioon tilanteeseen liittyvät muuttujat. Keskeistä on kuitenkin johtajana kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen ja sen analysointiin työympäristössään.⁸⁰

Onnettomuustilanteissa vallitsevat opit ja toimintamallit ovat keskeisesti riippuvaisia käytössä olevasta teknologiasta, mutta ihmisten johtaminen sisältää ja noudattelee käyttäytymistieteen liittyviä elementtejä. Tilanteiden johtamisessa käytetään opittuja teknisiä sekä ammatillisia tietokokonaisuuksia sekä yhdistetään niitä ennalta arvaamattomien tilanteiden hallintaan.⁸¹

Onnettomuustilanteissa johtaminen vaatii monialaista osaamista ja kykyä sopeutua nopeasti

⁷⁵ Ojanen, Markku 2014: Tunne vai järki –Polkuja viisaisiin valintoihin s. 59–60

⁷⁶ Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa s. 21

⁷⁷ Valtioneuvosto. Pelastuslaki. 2011

⁷⁸ Juuti, Pauli 1995: Johtaminen ja organisaation alitaju s. 14

⁷⁹ Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa s. 354

⁸⁰ Hersey, Paul, ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 149

⁸¹ Adair, John 2007: Decision making & Problem solving Strategies s. 5

muuttuviin tilanteisiin sekä ohjata päätöksentekoa sen mukaisesti. Päätöksenteossa keskeisessä roolissa on ihmisten älykkyys ja kapasiteetti hallita laaja-alaisia toimintaympäristöjä. Nykyaikaiset toimintaympäristöt ovat osaltaan jo hyvin kompleksisia ja mahdollistavat helpommin eritasoisia häiriöitä.⁸²

Johtaminen ja siihen liittyvä osaaminen voidaan jakaa johtamisen kuution näkökulmasta ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, organisaation kulttuuriin sekä organisaation rakenteeseen.⁸³ Jos tarkastellaan ihmisten johtamista taitojen kautta, on sitä mahdollista toteuttaa visioinnin, kommunikoinnin, luottamuksen rakentamisen ja myönteisen minäkuvan rakentamisen kautta. Asioiden johtamisessa taas luodut säännöt ja valvonta tuovat luottamusta jotta järjestelmät, rakenteet ja johtajat toimisivat tavoitellun mukaisella tavalla.⁸⁴

Johtaminen tulisi nähdä kokonaisuuksien hallintana, jossa tavoite on toiminnan sisältöä, muotoa ja tapaa määrittävä tekijä. Johtajuuteen liittyvien vaikuttimien painoarvo tulee sovittaa vallitseviin olosuhteisiin, jotta lopputulos olisi halutun mukainen.

3.1. Tilannejohtamisenmalli, polku-päämäärä- ja kontingenssiteoria

Kaikki tässä tutkimuksessa käsiteltävät tilannejohtajuuden mallit tai teoriat olivat tutkimuksen tekijälle⁸⁵ uusia. Mielenkiintoista onkin selvittää, kuinka nämä teoriat ja mallit soveltuvat käytettäviksi pelastustoiminnassa. Jokaiseen käsiteltyyn tilannejohtajuuden malliin tai teoriaan on kirjoitettu osio (tutkijan havainnot), jossa muodostuneita ajatuksia on verrattu käytännön pelastustoiminnan johtamisesta saatuihin kokemuksiin.

Tämän tutkimuksen kerätty aineisto sisältää pelastustoiminnan johtajien näkemyksiä pelastustoiminnan johtamistoiminnasta sekä tilannekeskustoiminnasta. Tämä antaa mielenkiintoisen mahdollisuuden myöhemmin tutkimuksen aikana verrata tutkijan tilannejohtajuuden malleista sekä teorioista nousseita ajatuksia saatuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

⁸² Ojanen, Markku 2014: Tunne vai järki –Polkuja viisaisiin valintoihin s. 30

⁸³ Perheentupa, Christian 2013: Johtamisen kuutio

⁸⁴ Juuti, Pauli 2001: Johtamispuhe s. 281–282

⁸⁵ Tutkimuksen tekijä on toiminut pelastusalalla vuodesta 2000 lähtien palomiehen, pelastuslaitoksen tilannekeskuspäivystäjän, paloestimiehen, palomestarin, palopäällikön sekä kehittämispäällikön tehtävissä.

Tilannejohtamisen kehittyminen

Johtamiseen liittyvät tutkimukset on aloitettu johtajina toimivien henkilöiden ominaisuuksien tarkastelemisen kautta. Tämä liittyi ajattelumalliin. Siinä johtajilla koettiin olevan kykyjä, joita toisilla ei ollut. Samalla johtamista pidettiin sellaisena taitona, jota ei voisi opettaa. Johtamistoiminnan tutkimuksessa siirryttiinkin 1950-luvulla enemmän johtamisessa käytettyjen taitojen selvittämiseen.⁸⁶ Tilannejohtajuuteen liittyvien tutkimusten lähtökohtana voidaan pitää Burns ja Stalkkerin 1961 tekemää tutkimusta mekanistisen ja orgaanisen organisaatioiden rakenteesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Siinä huomioidaan byrokraattisen organisaation ennustettava toimintaympäristö tilannejohtamisen näkökulmasta.⁸⁷

Johtaminen on käyttäytymistä, vuorovaikutusta, toimintatapoja sekä eri tilanteissa toimivia johtamisen malleja. Itse johtamista (leadership) tapahtuu niissä tilanteissa, joissa henkilö X pyrkii vaikuttamaan henkilön tai henkilöiden Y käyttäytymiseen.⁸⁸ Merkityksellistä tässä on ymmärtää yksilön tai ryhmän omaavan mahdollisuuden joko torjua tai hyväksyä johtajansa heihin kohdistaman vallan.⁸⁹ Alaisella on näin ollen yhtä merkittävä rooli kuin johtajalla yhteistyön ja toimivan johtajuuden rakentamisessa. Johtamista voidaan kuvailla ihmisten muodostamaksi tuotteeksi, joka on yhteisesti rakennettu ja jaettu ilmiö. Johtaminen on työyhteisön henkilöiden muodostavan vuorovaikutuksen tulosta, ei niinkään yksilön ominaisuus.⁹⁰

Johtajuuden tutkimisessa pääpaino on käyttäytymisteorioiden näkökulmasta keskittynyt johtajan roolin, arvojen, asenteiden ja viestintätapojen tarkasteluun. Näitä johtajien käyttäytymiseen liittyviä tutkimuksia toteutettiin jo 1930-luvulla. Siinä yhtenä tuloksena oli demokraattisen johtamistavan tuottavan auktoritaarista tapaa paremman tyytyväisyyden työntekijöiden keskuudessa. Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata vertailtaessa näitä kahta johtamistapaa, että tuottavuuden ja johtamistavan osalta ei yhteyttä löydetty.⁹¹

Blake ja Mouton (1975) kehittivät johtamismallin Managerial Gridin. Sen ajatuksena oli tehdä ja ihmissuhdekeskeisen toimintamallien yhdistäminen. He tulivat kuitenkin tulokseen, jossa johtamisessa ei tuottavuutta ja tehokkuutta saada aikaiseksi ilman työhön sitoutumista uusien toimintatapojen kehittämistä ja laadukasta työn tekemistä.⁹²

⁸⁶ Juuti, Pauli 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt s. 98

⁸⁷ Achcaoucaou, Fariza ym. 2009: Determinats of organisational structures. s. 2

⁸⁸ Hersey, Paul, ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 5

⁸⁹ Hersey, Paul, ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 163

⁹⁰ Juuti, Pauli 2005: Toivon johtaminen s.18

⁹¹ Juuti, Pauli 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt s. 99

⁹² Juuti, Pauli 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt s. 100

Tilannejohtamisen malleista ja teorioista keskeisimpinä pidetään Fielderin kontingenssiteoriaa (1964; 1967) Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallia (1967; 1988) ja Evansin polkupäämääräteoriaa (1970). Johtajuustutkimusta pidetään kuitenkin kaikista pisimmälle edenneenä juuri tilannesidonnaisen johtamisen osalta. Tilannejohtamisen ja tietyn tyyppisten toimintatilanteiden ja johtajien menestyksen välille on löydetty yhtäläisyyksiä.⁹³

Paul Herseyn ja Kenneth Blanchardin tilannejohtamisen malli

Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli on kehitetty tutkimalla tapahtuneita tilanteita ja tuottamalla niistä erilaisia toimintatapoja, joita voidaan toistaa.⁹⁴ Tilannejohtaminen koostuu vuorovaikutuksesta toiminnan ohjauksen, esimiehen tuottaman sosioemotionaalisen tuen sekä tehtävää suorittavan henkilöstön valmiustasosta.⁹⁵ Onnettomuustilanteiden johtajan tulee kyetä diagnosoimaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia sekä mukauttaa omaa sekä organisaationsa toimintaa tilanteeseen sopivaksi.⁹⁶ Tilanteiden johtajille muodostuu ammatillisesta peruskoulutuksesta sekä toteutuneista johtamissuoritteista hiljaista tietoa ja osaamista, joiden avulla voidaan saavuttaa tuloksekasta johtamista. Tämä liittyy keskeisesti tilannejohtamiseen, jossa muutetaan johtamistapaa alaisen osaamistason mukaisesti.⁹⁷

Tilannejohtaminen voidaan tiivistää kahteen merkittävään olettamukseen. Tilanteiden muutokset, jotka voivat johtua itse tapahtumista, mutta myös johdettavista, vaativat tilanteen johtajalta kykyä muuttaa omaa johtajuuttaan ja johtamistapansa. Toiseksi tilannejohtajuus koostuu toimintaa ohjaavista ja kannustavista kokonaisuuksista, joiden tulee olla yhteydessä toisiinsa.⁹⁸ Tilannejohtamisen viitekehyksessä johtajan tulee jokaisessa johtamistilanteessa pohdita ohjaavan sekä tukevan johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia ja mukauttaa niiden keskinäistä suhdetta tilanteenmukaiseksi.⁹⁹

Tilannejohtamisessa johtajan käyttäytymiseen liittyy johdettavien valmiusaste ja johtajan johtamistyyli. Nämä on esitetty taulukossa 1.(Taulukko 1. s. 27). Alaisiin liittyvät valmiustasot on jaoteltu seuraavasti: V1) kykenemätön, haluton tai epävarma, V2) kykenemätön, halukas tai itseensä luottava, V3) kykenevä, haluton tai epävarma ja V4) kykenevä, halukas tai itseensä luottava. Alaisten valmiustasojen V1 ja V2 osalta esimiehen rooli on merkittävä päätöksen

⁹³ Santalainen, Timo ym. 1993: Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa s. 183

⁹⁴ Hersey, Paul, ym. 1990:Tilannejohtaminen s. 163

⁹⁵ Hersey, Paul, ym. 1990:Tilannejohtaminen s. 163

⁹⁶ Hersey, Paul, ym. 1990:Tilannejohtaminen s. 162

⁹⁷ Juuti, Pauli 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt s. 101

⁹⁸ Rowe, Glenn 2011: Cases in leadership s.133

⁹⁹ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.99

ja ohjeistamisen osalta, kun taas V3 ja V4 valmiustasoissa korostuu alaisen oma päätöksenteko ja itseohjautuvuus¹⁰⁰.

Taulukko 1. Hersey Paul & Blanchard Kenneth, tilannejohtamisen mallin mukaelma.¹⁰¹

ALAISEN TEHTÄVÄKOHTAINEN VALMIUS			
KORKEA	KESKITASOINEN		MATALA
V4	V3	V2	V1
- kykenevä - halukas tai itseensä luottava	- kykenevä - Haluton tai epävarma	- kykenemätön - halukas tai itseensä luottava	- kykenemätön - haluton tai epävarma
ALAISEN PÄÄTÖS JA ITSEOHJAUS		ESIMIEHEN PÄÄTÖS JA OHJEET	

Alaisten tehtäväkohtaiset valmiudet liittyvät yksilöiden asenteisiin ja sitä kautta heidän käyttäytymiseensä. Yksilöiden asenteet ovat hyvin pysyviä tarkasteltaessa tiettyä kohdetta. Asenne on osa henkistä valmiustilaa, johon liittyy henkilön aikaisemmin elämässään kokemat asiat. Asenne kuvaa osaltaan yksilön psyykkistä maailmaa ja kognitiivisia prosesseja. Asenne koostuu kolmesta tekijästä: (1.) affektiivisestä (tunnetasoinen), (2.) kognitiivisesta (tiedollisesta) ja (3.) toimintavalmiudesta.¹⁰²

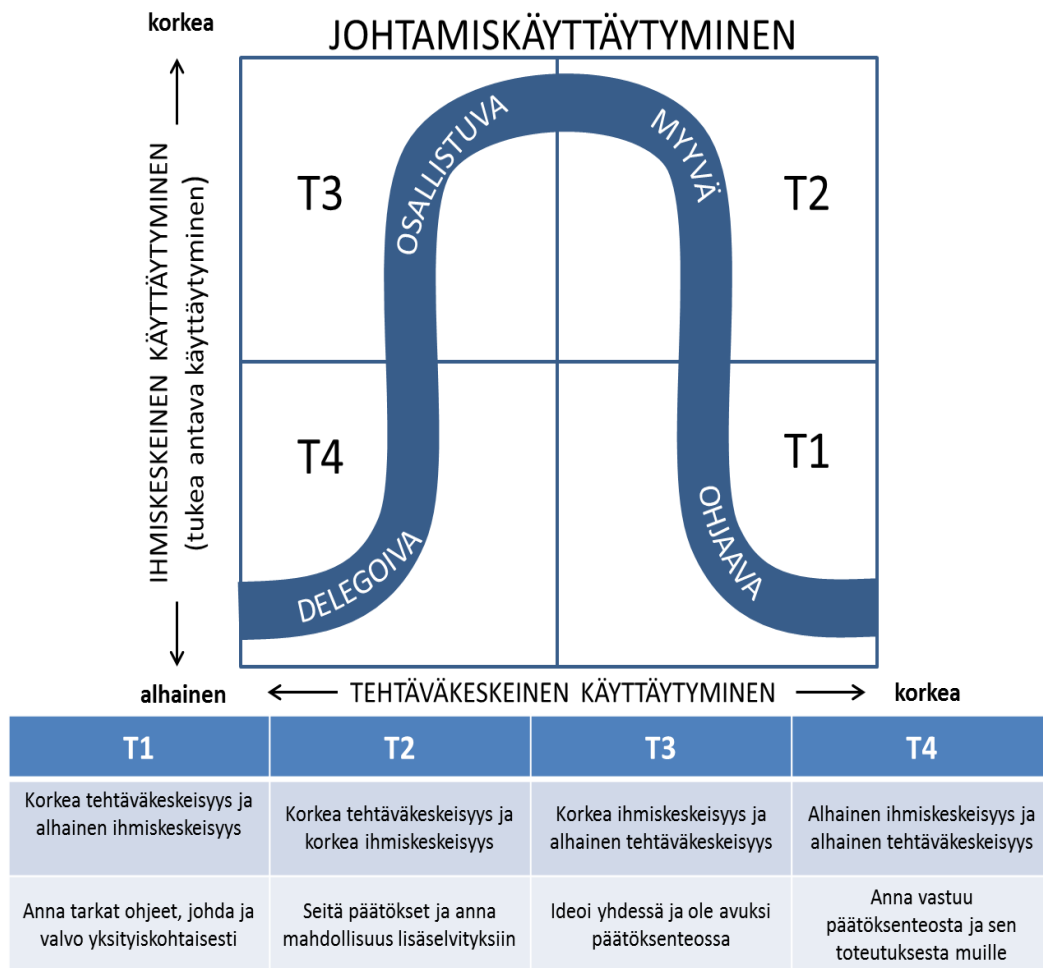
Tilannejohtamisessa johtajan johtamistyyli on esitetty kuvassa 2. (kuva 2. s. 28). Johtajuuteen liittyvät johtamistyyli jaotellaan seuraavasti: T1) ohjaava, T2) myyvä, T3) osallistuva ja T4) delegeoiva. Tilannejohtajuudessa johtamistyyli on joko korkea tai alhainen. Johtamistyyliin liittyy korkea tai matala ihmis- tai tehtäväkeskeisyys. Ohjaavassa johtamistyyliä korostuu tarkkojen ohjeiden antaminen ja toiminnan yksityiskohtainen valvominen. Myyvässä johtamistyyliä selitetään annetut päätökset ja tuotetaan mahdollisia lisäselvityksiä. Osallistuvassa johtamistyyliä ideoidaan alaisten kanssa toimintamallit yhdessä ja annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Delegeoivalla johtamistyyllillä siirretään vastuu päätöksentekosta kokonaan alaiselle.¹⁰³

¹⁰⁰ Hersey, Paul, ym. 1990:Tilannejohtaminen s. 164

¹⁰¹ Hersey, Paul, ym. 1990:Tilannejohtaminen s. 164

¹⁰² Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen s.23–24

¹⁰³ Hersey, Paul, ym. 1990:Tilannejohtaminen s. 166



Kuva 2. Hersey Paul & Blanchard Kenneth, tilannejohtamisen mallin mukaelma.¹⁰⁴

Tilannejohtaminen käytännön näkökulmasta on johtajan kokonaisvaltaista ymmärrystä johdettavaan tilanteeseen liittyvistä muuttujista. Tilanteen johtajan on analysoitava suoritettavaa johtamistilannetta, siihen vaikuttavia asiakokonaisuuksia sekä samalla asetettava käytettävissä olevat henkilöresurssit ja heidän valmiustasonsa oikeaan suhteeseen tehtävään nähden. Johtajan tulee ymmärtää, kykeneekö henkilöstö suoriutumaan annetuista tehtävistä. Samalla johtamisen näkökulmasta tulisi olla tiedossa, saadaanko oletettu työtehtävä päätökseen samalla henkilöstöresurssilla vai tuleeko se vaihtaa tehtävän keston vuoksi. Tilanteen johtajan tulisi muodostaa itselleen edellä mainittujen sekä kiinteästi tehtävän muuttujiin liittyvien asioiden osalta toimintamalli, johon liittyy soveltuvimman johtamistyylin valinta.¹⁰⁵

Tilannejohtamisen mallin vahvuuksiin liittyy sen kansainvälisesti laaja käyttö eri organisaatiotasojen johtajien koulutuksessa. Tilannejohtajuuden malli on helposti ymmärrettävissä ja käytettävissä erilaisissa johtamiseen liittyvissä tilanteissa. Tilannejohtajuuden vaihtoehtoiset

¹⁰⁴ Hersey, Paul, ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 164

¹⁰⁵ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.103

mallit sopivat useimpiin päätöksentekoa vaativiin tehtäviin eri organisaatioissa kuten kouluissa, työpaikalla tai vaikkapa kotona. Tilannejohtajuuden malli antaa tilannetta oikein tulkitsevalle ohjeet siitä, mikä lähestymistapa ja johtajuuden malli toimii ja mikä ei. Tilannejohtajuudessa korostetaan johtajan kykyä joustaa ja muuntaa johtamistaan. Tilannejohtajuuden näkökulmasta jokainen työtehtävä sisältää toisistaan eroavaa johtajuutta ja johtamisenmallien soveltamista. Johtamistilanne tulisi arvioida jokainen kerta tilanteen lähtökohdista, jotta johtajuus olisi tehokkainta.¹⁰⁶

Tilannejohtamiseen kritiikki liittyy sen osaltaan vähäiseen tutkimuspohjaan. Ei ole myöskään osoitettu tieteellisen tutkimuksen avulla, että tilannejohtamisen mallia käyttämällä olisi saatu parempia tuloksia aikaiseksi. Samalla alaisten tehtäväkohtaisen valmiuden osalta ei ole voitu selittää, miksi hyvin motivoitunut halukas ja itseensä luottava (V4) työntekijä muuttuisi kykenemättömäksi ja epävarmaksi (V1). Tilannejohtamisen malli ei ota myöskään huomioon johtajan tai alaisten koulutustasoa, työkokemusta tai ikää. Tutkimusten mukaan nämä vaikuttavat kummankin ryhmän käyttäytymiseen valittaessa johtamistyyliä tai annettuihin tehtäviin orientoitumista.¹⁰⁷

Tutkijan havainnot

Pelastustoiminnan johtamisessa Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallin käyttäminen näyttäisi teoreettisen katsauksen perusteella hyvin sovelialta. Tutkijan mielestä hyvin monia tässä mallissa käytettyjä alaisen valmiuteen, kuten myös johtamiskäyttäytymiseen, liittyviä toimia oli toteutunut niin johdettavana kuin työnjohdollisissa tehtävissä. Tämä on ollut tutkijalle täysin valitusta teoriasta tiedostamatonta toimintaa, koska aikaisempaa tietämystä ei tilannejohtamisen mallista ollut.

Pelastustoiminnan näkökulmasta jokainen eri onnettomuustyyppi arvioidaan useaan kertaan tehtävän aikana. Tilannejohtajuuden mallissa tulee samalla tavalla arvioida johdettavaa tilannetta useasta eri näkökulmasta. Yleisesti pelastustoiminnassa pelastustoiminnan johtajan tulee käsitellä tilanteeseen liittyviä muuttujia ja tehdä päätöksiä niiden perusteella. Tilanteisiin liittyvät muuttujat voivat liittyä esimerkiksi onnettomuustyyppiin, pelastustoiminnan käytössä oleviin hälytettyihin ja hälyttämättömiin resursseihin (kalusto ja henkilöstö), onnettomuuden laajuuteen sekä asetettuun tavoitteeseen onnettomuuden lopputuloksesta. Tämä tarkoittaa sitä,

¹⁰⁶ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.105–106

¹⁰⁷ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.106–108

että pelastustoiminnan johtaja voi päätöksentekovalinnoillaan suunnata pelastustoiminnan painopistettä enemmän lisävahinkojen syntymisen estämiseen kuin aloittaa massiivisia sammutustoimia toteutuvien riskien kustannuksella.

Yhden onnettomuustilanteen aikana on mahdollista vaihtaa johtamistyyliä useaankin otteen onnettomuuden senhetkisen vaiheen mukaan (aktiivinen pelastustoiminta vai pelastustoiminnan päättäminen). Tämäkin tukee tilannejohtamisen mallin perusajatuksia, kuten myös alaisten valmiustason arviointi. Eri osaamisprofiililla varustettuja johdettavia voi eri onnettomuuksissa hyödyntää eri tavoin. Tähän liittyy keskeisesti alaisen valmiustason arviointi, joka on osa tilannejohtamisen mallissa määriteltyjä kyvykästä tai kykenemätöntä, halukasta tai halutonta johdettavan käyttäytymistä. Tutkijan kokemuksen mukaan hyvin harvoin tai ei koskaan pelastustoiminnan aikana ole esiintynyt työskentelyyn halutonta johdettavaa.

Johtajuuden kontingenssi teoria

Fred E. Fielder kehitti kontingenssiteorian tutkimalla eri johtajia, jotka pääsääntöisesti työskentelivät USA:n armeijan palveluksessa. Tutkimuksessaan hän tarkkaili, miten johtajat toimivat eri tilanteissa ja olivatko he toimissaan tehokkaita. Näiden tutkimusten perusteella luotiin empiirisiin tuloksiin perustuva teoria johtamistyyleistä eri johtamistilanteissa.¹⁰⁸ Tilannejohtamisen kontingenssi teorian näkökulmasta eri tilanteisiin on löydettävissä oikeanlaista johtajuutta. Siinä korostuu johtajuuteen ja johtajaan liittyvä joustavuus. Kontingenssijohtajuuden mallissa johtajuuden soveltuvuutta voi arvioida kolmella kysymyksellä: (1.) Onko johtajan ja alaisten suhteet hyvät vai huonot? (2.) Onko tehtävän rakenne korkea vai matala? ja (3.) Onko johtajuusaseman voimakkuus vahva vai heikko? Keskeistä kontingenssi teorian johtajuustyylien valinnalle on suhde joko tehtävämotivoituneesta tai henkilöstösuhdemotivoituneesta johtamisesta. Tehtävämotivoituneita johtajia kiinnostaa tavoitteiden saavuttaminen, kun taas henkilöstömotivoituneet johtajat rakentavat toimivia ja läheisiä ihmissuhteita alaisensa kanssa.¹⁰⁹

Kontingenssi teorian rakenne perustuu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: (1.) Johtajan ja alaisen yhteistoiminnan tasoon, (2.) annetun tehtävärakenteeseen ja (3.) johtajan aseman vahvuuteen.¹¹⁰ Taulukon 2. mukaisesti suotuisin asetelma johtajalle on hyvät esimies-alaisuuhteet

¹⁰⁸ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.123

¹⁰⁹ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.123

¹¹⁰ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.124

yhdistettynä tarkasti määritettyyn tehtävänrakenteeseen ja vahvaan johtaja asemaan.¹¹¹ Taulukon 2. mukaisesti seurataan ja arvioidaan tarkasteltavaa työtehtävää edellä mainittujen kolmen muuttujan mukaisesti. Ensin arvioidaan työntekijöiden sekä alaisten suhde, tehtävän rakenne (joka voi olla vahvasti ohjattu tai hyvin vapaa) sekä johtajan asema työntekijöihin nähden (vahva tai heikko.) Niiden perusteella kontingenssi teoria antaa kahdeksan (8) erilaista kategoriaa käytettäväksi johtajuuden osalta.

Taulukko 2. Kontingenssiteorian mukaelma.¹¹²

Johtajan – työntekijöiden suhde	HYVÄ				HUONO				
	Tarkasti määritelty		Vähän määritelty		Tarkasti määritelty		Vähän määritelty		
Tehtävän rakenteen tyyppi	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	
Johtajuusaseman vahvuus									
Asteikon mallin nro:	1	2	3	4	5	6	7	8	
Suosittelu johtajuustyyppi	Matala LPC* Keskitasoinen LPC*				Korkea LPC*				Matala LPC*

(Least Preferred Coworker*)

Kontingenssi teorian mukaan hyvissä johtaja-alaisuhteissa alaiset pitävät johtajastaan, luottavat häneen ja tulevat hyvin toimeen hänen kanssaan. Huonoissa johtaja-alaisuhteissa ilma-
piiri on kielteinen, se sisältää jännitteitä sisäisissä suhteissa eikä johtajaan luoteta tai kunnioi-
teta. Tarkasti määritellyssä tehtävänrakenteessa työn suorittamisen näkökulmasta vaatimukset
ovat selvät, on vain muutama tapa päästä lopputulokseen ja tehtävän sisältämät vaihtoehdot
ovat rajatut. Työtehtävissä, joita ei ole tarkasti määritelty, ovat vaatimukset epäselvät ja lop-
putuloksen voi saavuttaa usealla eri tavalla. Johtajuuden näkökulmasta vahvassa asemassa
oleva johtaja kykenee palkkaamaan ja erottamaan alaisiaan, nostamaan uuteen asemaan ja
maksaman palkankorotuksia. Johtajuuden ollessa heikko mitään näitä edellä mainittuja toi-
mintoja ei kyetä toteuttamaan.¹¹³

Kontingenssiteorian vahvuudet liittyvät sen vahvaan empiiriseen tutkimuspohjaan, joka on
todettu ja testattu toimivaksi lähestymistavaksi selitettäessä tehokkaan johtajuuden muodos-
tumista. Kontingenssiteoria keskittyy johtamisen tyyliin ja sen vaatimuksiin erilaisissa johta-

¹¹¹ Rowe, Glenn ym. 2011: Cases in leadership s.166–167

¹¹² Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.124

¹¹³ Rowe, Glenn ym. 2011: Cases in leadership s.168

mistilanteissa. Samalla tämä teorian ominaisuuksiin kuuluu ennustettavuus soveltuvien johtamistyylien käytettävyydestä tulevissa johtamistilanteissa. Tämä ominaisuus on poikkeuksellinen muihin johtamisen teorioihin verrattuna. Tämän johtamisteorian käyttö mahdollistaa myös johtajille mahdollisuuden todeta, ettei tehokkuuden tarvitse olla huipussaan koko ajan. Samalla organisatorisesta näkökulmasta ei tehtävään soveltumaton johtajaa tarvitsisi heti siirtää toisiin toimiin.¹¹⁴

Kontingenssiteoriaa myös kritisoidaan, koska se ei pysty selittämään, miksi eri johtamistyyli-
ovat tehokkaampia kuin toiset. Fred Fielder kutsuu tätä ilmiötä ”black box broblem” (mustan laatikon ongelmaksi), koska hän ei tiedä eikä pystynyt selittämään, miksi tehtävämotivoituneet johtajat saava aikaan parempia tuloksia vaikeissa johtamistilanteissa ja ihmissuhteisiin motivoituneet johtajat ovat parempia suotuisammassa johtamistilanteissa. Teorian tukena käytettävä asteikko LPC (Least Preferred Coworker) on koettu myös vaikeaksi täyttää oikein.¹¹⁵

Tutkijan havainnot

Pelastustoiminnan johtamiseen Fred E. Fielderin kontingenssiteoria ei suoraan soveltuisi kovin hyvin. Tähän liittyy kontingenssiteorian osakokonaisuus, jossa johdettavien ja johtajan suhdetta arvioidaan sekä johtajuusasemaa määritellään joko vahvaksi tai heikoksi. Pelastustoiminnan johtamista toteutetaan pelastuslain perusteella, jossa korkea normatiivinen asema luo selkeän ja vahvan auktoriteetin pelastustoiminnan johtajalle. Mahdollisesti pelastustoimen kulttuuriin sekä arvoihin liittyviin asioihin perustuen, pelastustoiminnan johtajan korkeaa ja vahvaa johtajuusasemaa ei kyseenalaisteta onnettomuustilanteissa. Kontingenssi teorian mukaan vahva johtajuusasema liitetään johtajan mahdollisuuteen esimerkiksi palkata alaisia. Pelastustoiminnan johtamiseen ei voi palkata alaisia, mutta kykenee kuitenkin määräämään onnettomuuteen tarvittavia resursseja (siviilit ja viranomaiset) lisää. Päivittäisjohtamisessa tietyllä hierarkkisella tasolla henkilöstön palkkaaminen kuuluu suoraan tehtävänkuvaan.

Kontingenssiteorian tekee mielenkiintoiseksi sen muodostamiseen käytetty tapa. Kontingenssiteoria on rakennettu tutkimalla useita johtamissuoritteita, jotka muodostavat yleispäteviä johtajuuteen liittyviä ilmiöitä. Olisi mielenkiintoista, että tietynlaisten onnettomuustilanteiden osaltakin olisi löydettävissä yhteisiä johtamistyyliä ja oikeanlaista johtajuutta tai johtamista-

¹¹⁴ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.127

¹¹⁵ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.128–130

poja. Toimintamallien valikoima olisi todennäköisesti kuitenkin paljon suppeampi kuin mitä kontingenssiteoriassa on esitetty.

Kontingenssiteoriassa arvioidaan suoritettavan tehtävän rakennetta, joka voi olla korkea tai matala. Pelastustoiminnassa on kolme eritasoista tehtävän kokoon liittyvää tasoa (pieni, keskisuuri, suuri), jotka hätäkeskuspäivystäjä hätäpuhelun arvioinnin sekä Hätäkeskuslaitoksen salityöskentelyohjeen perusteella tekee. Tehtävän rakenteen arviointiin voidaan käyttää kontingenssiteorian mallia. Tässä tulisi kuitenkin ottaa huomioon rajanveto keskisuurten onnettomuuksien osalta, mitkä olisivat korkeita tai matalia tehtävärakenteeltaan.

Polku-maaliteoria

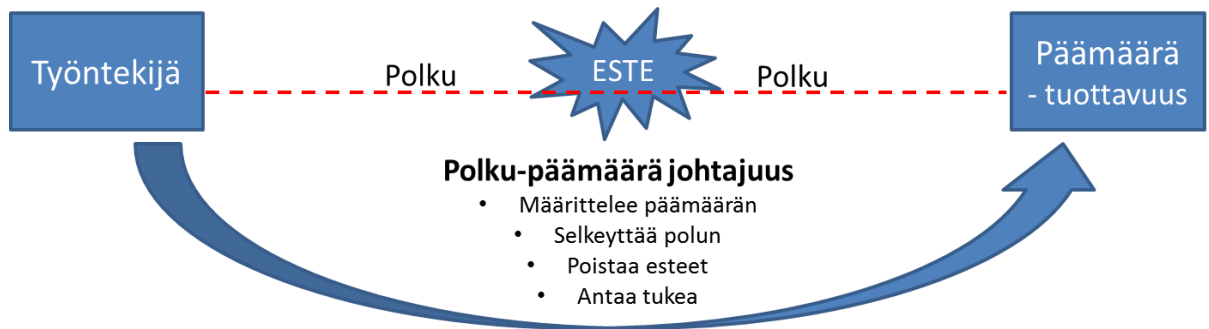
Polku-maali teoria tuli käsitteenä ilmi ensimmäisen kerran Martin Evansin 1970 julkaisemassa johtajuuden kirjallisuudessa. Tässä teoriassa maalin saavuttamisen lähtökohta on muuttaa työntekijän tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä keskittymällä työn tekemisen motivaatioon.¹¹⁶

Kuvassa 3. (Kuva 3. s.35) esitetty polku-maaliteoria on yksi tapa lähestyä tilannejohtamista. Se eroaa tilannejohtamisen mallista sekä kontingenssiteoriasta lisäämällä suuremman joukon vaihtoehtoja, joita tilanteen johtajan tulisi pohtia esimies-alainen -suhteissaan.¹¹⁷ Polku-maaliteoriassa keskitytään johtajina motivoimaan alaisia saavuttamaan heille asetettuja päämääriä. Tässä teoriassa on keskeistä tavoitella kolmea asiakokonaisuutta, jotka liittyvät (1.) työntekijän uskoon omiin taitoihinsa ja niiden keskeisestä liittymisestä annettuun tehtävään, (2.) työntekijän työorientoitunut tapa johtaa haluttuun lopputulokseen ja (3.) työntekijän työntulosten merkityksellisyyteen. Polku-maaliteorian johtajuudessa on keskeistä saada työntekijät toteuttamaan ja pääsemään heille annettuihin työn tavoitteisiin esimiehen motivoinnin, työn tavoitteiden tarkentamisen, työhön liittyvän polun seuraamisen, esteiden poistamisen ja tuemalla kaikin tavoin tavoitteiden saavuttamista.¹¹⁸ Kuvassa 3. (Kuva 3. s. 34) on esitetty polku-maaliteorian muodostuminen.

¹¹⁶ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.137

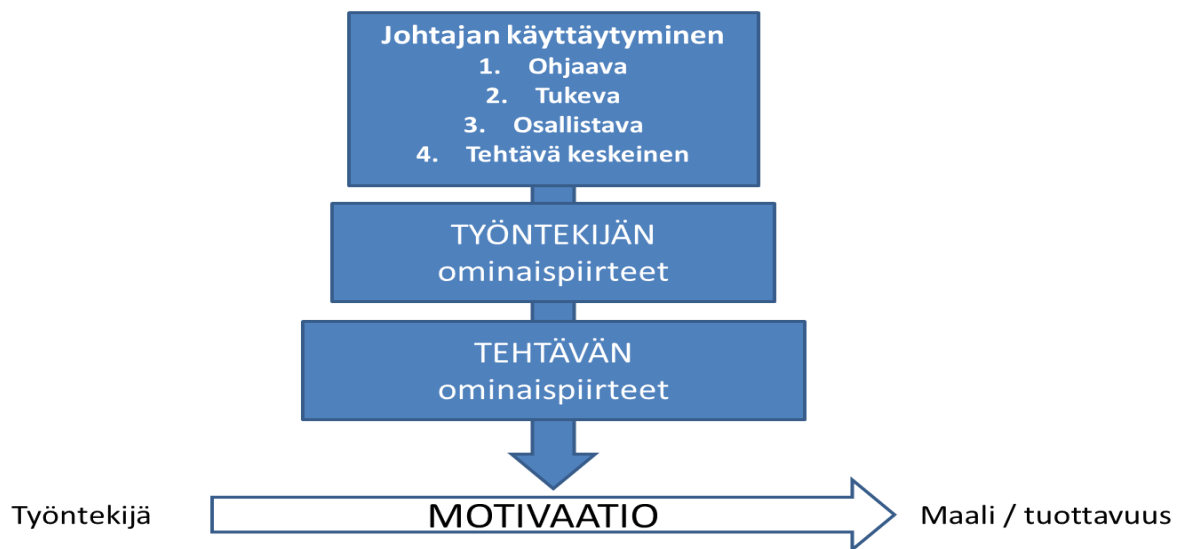
¹¹⁷ Rowe, Glenn ym. 2011: Cases in leadership s.205

¹¹⁸ Rowe, Glenn ym. 2011: Cases in leadership s.205



Kuva 3. Polku-maaliteorian muodostumisen mukaelma.¹¹⁹

Polku-maaliteorian keskeiset osat ja muuttujat liittyvät johtajan muuttuvaan johtamiskäyttäytymiseen ja siihen, miten hän käyttää neljää eri johtajuuden mallia. Nämä neljä mallia johtamiskäyttäytymisen tyyliä liittyvät (1.) ohjaavaan johtamiseen, (2.) tukevaan johtamiseen, (3.) osallistavaan johtamiseen ja (4.) tuotos orientoituneeseen johtamiseen.¹²⁰ Polku-maaliteorian keskeiset osat on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Polku-maaliteorian pääosat, mukaelma.¹²¹

Johtajuudessa tulee ottaa huomioon kuitenkin johdettavan persoonallisuus sekä tehtävän luonne, jotta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tukea työntekijän motivaatiota työpolullaan kohti asetettua maalia. Polku-maaliteorian sisältämiä vaihtoehtoja on havainnollistettu taulukossa 3. (Taulukko 3. s. 35) Siinä jaotellaan johtajan käyttäytyminen, ryhmän jäsenten persoonallisuus sekä tehtävän luonne omiksi kategorioikseen. Niiden avulla voi johtaja valita

¹¹⁹ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.138

¹²⁰ Rowe, Glenn ym. 2011: Cases in leadership s. 206

¹²¹ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.139

soveltuvimman johtamistyylin itselleen. Johtajan tavoitteena on löytää johtamistapa, joka palvelee työntekijöitä parhaiten.¹²²

Taulukko 3. Polku-maaliteorian kuvauksen mukaelma.¹²³

Johtajan käyttäytyminen	Ryhmän jäsenet	Tehtävän luonne
Ohjaava johtajuus - Tuottaa ohjausta ja psykologisen rakenteen	Joustamaton Autoritääriinen	Epäselvä Epäselvät säännöt Monimutkainen
Tukeva johtajuus - Tuottaa tukea	Tyytymätön Tarvitsee yhteyden Tarvitsee läsnäoloa	Itseään toistava Ei haastava Tavanomainen ja mekaaninen
Osallistava johtajuus - Tukee osallistumista	Autonominen Tarvitsee kontrollointia Tarvitsee selkeyttämistä	Epäselvä Järjestäytymätön
Tuotos orientoitunut johtaminen - Tuottaa haasteita	Korkeat odotukset Tarve menestykseen	Epäselvä Haastava Monimutkainen

Polku-maaliteorian vahvuudet liittyvät sen selittävään ominaisuuteen johtajan käyttäytymisestä ja sen vaikutuksista työntekijöiden tyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen. Teoria pyrkii luomaan myös perusteita motivaation ja odotusten näkökulmasta johtamisen teoriaan. Samalla polku-maaliteoria on hyvin konkreettinen ja käytännöllinen malli. Se pyrkii auttamaan johtajaansa selventämään ja poistamaan esteet asetetulla polulla kohti tavoiteltua lopputulosta.¹²⁴

Polku-maaliteoriaa on kritisoitu sen monimutkaisuudesta ja vain osan empiiristen tulosten tuesta sen paikkansapitävyyden osalta. Malli ei pysty myöskään selittämään, miten johtajan käyttäytyminen ja työntekijän motivaatio ovat liitoksissa toisiinsa. Suurin epäkohta tässä teoriassa on johtajalle muodostuva suuri rooli asetetun tehtävän toteutumisesta. Johtajan tulisi auttaa työntekijäänsä tehtävässään, jolloin työntekijän riippuvuus johtajasta kasvaa jatkuvasti.¹²⁵

Tutkijan havainnot

Pelastustoiminnan johtamisessa polku-maaliteorian hyödyntäminen on mahdollista joidenkin osa-alueiden osalta. Esimerkiksi pelastustoiminnan aikainen ongelmanratkaisu voisi olla yksi esimerkki polusta kohti asetettua päämäärää tämän teorian mukaisesti. Enemmänkin tätä teo-

¹²² Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.143–144

¹²³ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.143

¹²⁴ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.145

¹²⁵ Peter, G. Northouse 2013: Leadership – Theory and Practice s.146–147

riaa voitaisiin hyödyntää pelastustoimessa asemavalmiudessa tapahtuvaan johtamiseen. Polku-maaliteorian kolme keskeistä näkökulmaa liittyvät työntekijän motivoimiseen ja oman työn merkityksellisyyden korostamiseen.

Polku-maaliteoriassa on kuitenkin mallinnettu tapa, jossa työntekijälle määritellään haluttu päämäärä ja polku, jota kulkea, poistetaan esteet johtajuuden keinoin tältä polulta sekä annetaan tarvittavaa tukea. Näitä samoja elementtejä voidaan hyödyntää pelastustoiminnan johtamisessa, mutta ne ovat enemmänkin työkaluja työntekijän motivaation kehittämiseen.

Tämä tilannejohtajuuden teoria käsittelee neljää erilaista johtajuuden mallia, joita voi hyödyntää pelastustoiminnan aikana tapahtuvan johtamisen tai johtajuuden mallien valinnoissa. Samalla itse johdettavan tehtävän luonnetta voidaan arvioida. Pelastustoiminnan sisältämiä onnettomuustyyppisiä voisi kuvailla epäselviksi, haastaviksi sekä monimutkaisiksi. Jokainen onnettomuus riippumatta sen samasta onnettomuustyyppikategoriasta, on aina uniikki. Onnettomuudet voivat sisältää useita samankaltaisia elementtejä, mutta niiden erilaisuuden takia ei pelastustoimessa johdettavia tilanteita voi kutsua itseään toistaviksi.

Yhteenveto teorioista

Tässä työssä käsiteltyjen tilannejohtamiseen liittyvien mallien ja teorioiden keskeisin näkökulma on tunnistaa johtajan, johtamistilanteen, alaisten sekä suoritettavaan tehtävään liittyviä muuttujia. Samalla pyritään mukauttamaan hiukan eri näkökulmien kautta edellä mainittuja muuttujia, jotta paras lopputulos olisi mahdollista saavuttaa johtamisen avulla.

Taulukossa 4. (Taulukko 4. s. 37) on koostettu tilannejohtamiseen liittyvien mallien ja teorioiden yhteenveto. Muuttujiksi taulukkoon on otettu **johtaja, alaiset ja työtehtävä**. Kaikkien kolmen tarkasteltavan tilannejohtamiseen liittyvän teorian ja mallin näkökulmasta johtajan toiminta on määritelty hiukan eri tavalla.

Taulukon 4. teorioiden yhteenvedon mukaisesti kontingenssiteorian johtajuudesta tunnistetaan vain heikkoa tai vahvaa johtajuutta, joka poikkeaa tilannejohtamisenmallista ja polku-maaliteorian tarkasti määrittelevistä johtamiskäyttäytymisen malleista. Alaisten näkökulmasta polku-maaliteoriassa alaisten osaamiseen tai valmiustasoon ei kiinnitetä huomiota, vaan johtajan tulisi tunnistaa työtehtävän kautta alaisille sopivaa johtajuutta. Kontingenssiteoria tunnistaa alaisten osalta vain johtajan ja alaisten suhteen, joka vaikuttaa toimintaan. Työtehtävän osalta tilannejohtamisen malli on ainoa, joka ei suoraan ota kantaa siihen, minkälainen itse johdettava tilanne on, vaan määrittelee tehtäväkeskeisen käyttäytymisen joko korkeaksi tai matalaksi.

Samalla tilannejohtajuudessa pyritään alaisten valmiuksien ja johtamistavan muutoksen avulla saavuttamaan paras mahdollinen toimintamalli.

Taulukko 4. Tilannejohtamisen mallien ja teorioiden tarkastelumatriisi

Teoria / malli	Johtamiskäyttäytyminen	Alaiset	Työtehtävä
Tilannejohtaminen	Tunnistaa 4 erilaista johtajuuden mallia <ul style="list-style-type: none"> • Ohjaava • Myyvä • Osallistuva • Delegoiva 	Tunnistaa 3 erilaista alaisen valmiustasoa <ul style="list-style-type: none"> • Korkea • Keskitasoinen • Matala 	Alhainen ja korkea tehtäväkeskeisyys
Kontingenssi	Tunnistaa vahvan tai heikon johtajuuden	Tunnistaa alaisen ja johtajuuden hyvän tai huonon suhteen	Tunnistaa korkean ja matalan tehtävän rakenteen
Polku-maali	Tunnistaa 4 erilaista johtajuuden mallia <ul style="list-style-type: none"> • Ohjaava • Tukeva • Osallistava • Tuotos orientoitunut 	Tehtävän tyyppi määrittelee minkälaista johtajuutta alaiset tarvitsevat	Tunnistaa 4 erilaista tehtäväryhmää

Tarkastelussa olevien teorioiden ja mallien osalta on löydettävissä yhtäläisyyksiä, mutta myös mielenkiintoisia lähestymistapoja samaan muuttujaan. Keskeistä on johtajan kyky muuttaa johtajuuteen liittyvää käyttäytymistään vallitsevien olosuhteiden mukaisesti.

3.2. Tilannejohtaminen pelastustoimen näkökulmasta

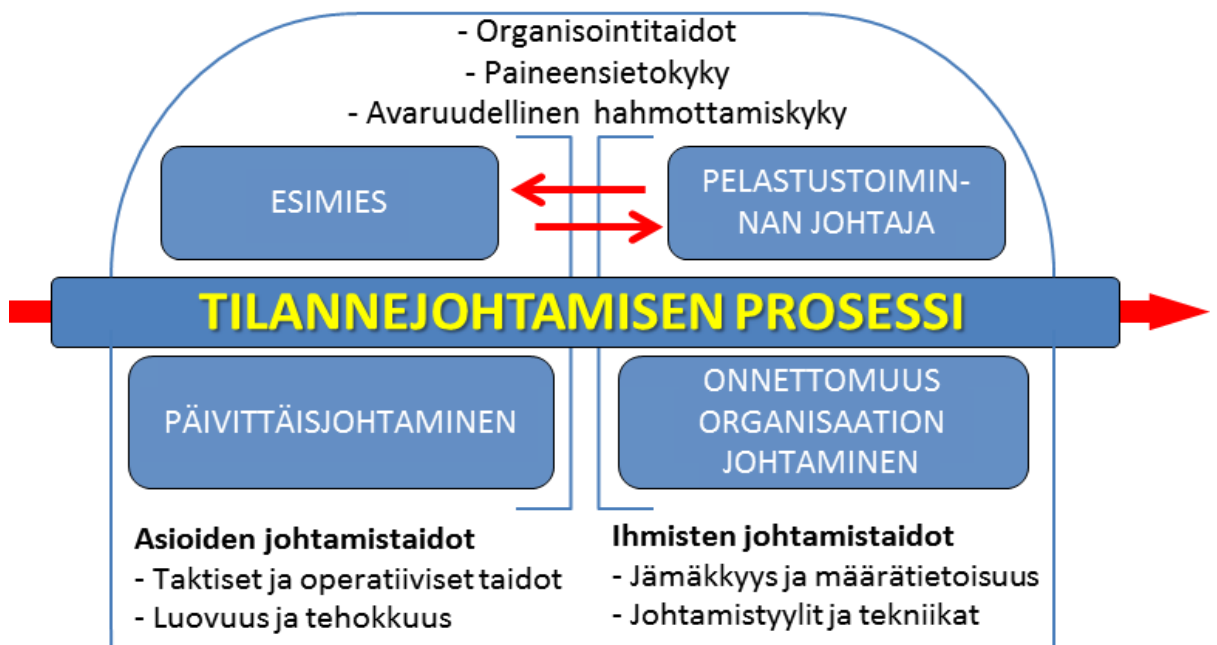
Tässä tutkimuksessa tarkoitettu tilannejohtajuus ei ole pelastustoimessa kovinkaan tunnettua. Pelastustoiminnassa käytetty käsite tilannepaikanjohtaja, joka tarkoittaa pelastustoimintaa tilannepaikalla pelastusviranomaisen käskystä johtavaa henkilöä, ei merkitykseltään kuitenkaan vastaa tilannejohtamisen näkökulmaa.

Pelastustoimessa tilannejohtajuutta kuitenkin muodostuu kahden toisistaan erilaisen johtamisympäristön ja tilannejohtamisen prosessin kautta. Pelastustoimessa työskentelevät palo-esimiehet ja palomestarit toimivat erikokoisten työvuorojen tai onnettomuusorganisaatioiden pääsääntöisinä esimiehinä. Heidän tehtävänä on varallaolon aikana johtaa päivittäisiä työtehtäviä, joilla esimerkiksi ylläpidetään hälytysvalmiutta. Päivittäisjohtaminen vastaa toi-

minnaltaan tulosjohtamista, jonka tarkoituksena on saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti taloudelliset näkökulmat huomioiden.¹²⁶

Pelastustoimessa päivittäisjohtaminen ja pelastustoiminnan johtaminen ovat johtamisympäristönsä osalta hyvin erilaisia. Pelastustoiminnassa toteutuvassa johtamisessa käytetään paljon autoritääristä ja käskyttävää johtamista. Asemapalveluksessa ja päivittäisjohtamisessa taas tapahtuva johtaminen vaihtelee delegeoivasta johtamisesta ohjaavaan johtamiseen. Näissä kahdessa johtamisympäristössä on hyvin erilainen suunnittelujänne ja tulostavoitteiden suunniteltu tavoiteaikataulu. Päivittäiseen johtamiseen liittyvä suunnittelujänne voi olla sijoitettu usean vuoden ajanjaksolle, kun taas pelastustoiminnan tuloksia tulee saavuttaa yhden pelastustehtävän aikana. Yhteistä näiden kahden johtamistavan osalta on organisaation näkökulmasta lopputuotoksena syntyvät pelastuslaitoksien turvallisuus- ja valmiusprosessit.¹²⁷

Pelastustoimen tilannejohtajuuden kokonaisprosessi on esitetty kuvassa 5. Pelastustoimessa pelastuslaitoksella työskentelevä esimies käyttää päivittäisessä työnjohtamisessa tilannejohtamisen työkaluja, joihin liittyvät asioiden ja ihmisten johtamistaidot. Samalla asioiden organisointitaitoja, paineensietokykyä sekä avaruudellista hahmottamiskykyä tarvitaan näiden työprosessien johtamiseen.¹²⁸



Kuva 5. Tilannejohtamisen prosessi, mukaelma Ilmo Saukonoja.¹²⁹

¹²⁶ Ilmo Saukonoja. 1999. Pelastustoiminnan johtamien kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. s. 120

¹²⁷ Ilmo Saukonoja. 1999. Pelastustoiminnan johtaminen kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. s. 120

¹²⁸ Ilmo Saukonoja. 1999. Pelastustoiminnan johtaminen kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. s. 120–121

¹²⁹ Ilmo Saukonoja. 1999. Pelastustoiminnan johtaminen kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. s. 120

Tilanteessa, jossa pelastusviranomaisen saa tiedon onnettomuudesta ja ollessaan sillä hetkellä korkein pelastustoimen viranhaltija muodostuu hänelle pelastuslain 34 §:n ja 36 §:n mukaiset vastuut ja velvoitteet toimia pelastustoiminnan johtajana. Tällöin hänen johtamisen toimintaympäristönsä muuttuu muotoaan päivittäisjohtamisesta joustavasti lakisääteisiin pelastustoiminnan johtamiseen liittyviin asioiden johtamiseen. Tehtävän päätyttyä palataan takaisin normaaliin päivittäiseen johtamiseen liittyvään toimintaan.

Pelastustoiminnan johtamisen näkökulmasta jokainen yksittäinen onnettomuustyyppi ja siitä muodostunut pelastustehtävä sisältää eritasoisia, laajuisia ja muotoisia tapahtumavaihtoehtoja sekä -ketjuja. Pelastustoiminnan johtajalle onnettomuuksiin liittyvien tapahtumakokonaisuuksien osalta ne eivät saisi muodostua yllätyksinä. Tämä tarkoittaa sitä, että pelastustoiminnan johtajan tulisi kokemuksen ja koulutuksensa avulla ymmärtää tilanteiden kehittymiseen ja muutokseen liittyviä näkökulmia. Niiden avulla pelastustoiminnan johtaja kykenee osaltaan ennakoimaan tilanteessa mahdollisesti tarvittavia resursseja, toimintamenetelmiä sekä toiminnan painopisteitä.

Pelastustoimessa tilanteiden johtamiseen ja niiden kokemusperäiseen tunnistamiseen liittyy kuitenkin tilanteiden kompleksisuus. Päivittäisten tehtävien osalta, joita tapahtuu lukumääräisesti paljon, on helpompi muodostaa päätöksenteolle valmiita malleja. Ne tilanteet, joita on tilastollisestikin harvemmin (kuten suuronnettomuudet), on pelastustoiminnan johtajan paljon vaikeampaa tunnistaa kaikki tilanteeseen vaikuttavat merkitykselliset tekijät. Tilanteen kompleksisuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi ne onnettomuustilanteet, jotka aiheuttavat suoraa uhkaa ihmisiin tai erilaisiin omaisuusarvoihin sekä ympäristöön. Päätöksenteko on kokonaisuudessaan hyvin yksilöllinen prosessi. Tilanteiden aiheuttamat kuormitustekijät vaikuttavat niin psyykkisesti kuin fyysisesti päätöksentekijään sekä päätöksentekoon.¹³⁰

Pelastustoiminnassa on kuitenkin mahdollista muodostaa tuloksekasta toimintaa tilannejohtajuuden näkökulmasta. Perustoimintamallina jokaiseen eri onnettomuustyyppiin on etukäteen suunniteltu omat toimintamallit. Koska jokainen onnettomuus on uniikki tapahtuma, tulee asettaa ja suunnitella siihen soveltuva tehtäväkohtainen tavoite. Ennakkosuunnittelu antaa mahdollisuuden käyttää yhteneviä toimintaprosesseja, jotka tukevat pelastustoiminnan tilannejohtajuutta sekä auttavat kestävästi tilanteiden aiheuttamia psyykkisiä paineita. Pelastustoiminnan tulosjohtajuudessa tehokkuuden ja taloudellisuuden lisäksi korostuvat nopeus sekä toteutumattomat kalusto- sekä miehistötappiot.¹³¹

¹³⁰ Kaukonen Esko 1997. Päätöksenteko pelastustoiminnan johtamisessa. s. 7 – 8

¹³¹ Ilmo Saukonoja. 1999. Pelastustoiminnan johtamien kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. s. 121

Tutkijan havainnot

Ilmo Saukonon 1990 rakentamassa tilannejohtamisen prosessissa keskeiset johtamiseen osat liittyvät pelastustoiminnan johtamiseen sekä päivittäisjohtamiseen. Kuva 5. (Kuva 5. s. 38) antaa ymmärtää, että pelastustoiminnan johtamista sekä tilannejohtamista toteutetaan yhden tilannejohtamisen prosessin kautta.

Tilannejohtajuutta pidetään tässä esitetyssä mallissa yläkäsitteenä, vaikka sitä ei ole pelastustoimessa määritelty. Pelastustoimessa kyettäisiin kuitenkin hyödyntämään päivittäisjohtamisen sekä onnettomuusorganisaation johtamisen osalta tilannejohtamista, jos se olisi pelastustoimen osalta määritelty.

3.3. Teoriakritiikki

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tilannejohtamista ja siihen liittyviä malleja sekä teorioita. Tutkimuksen rajauksen näkökulmasta tämä työ jättää huomioimatta muita, jopa keskeisiä johtamiseen liittyviä teorioita ja paradigmoja. Johtaminen vastaa varmasti hyvin yhteiskuntakehityksen muutoksia ja kehittyä ajansaatossa jättämällä siihen omat jälkensä. Johtaminen ja siihen liittyvät tyylit ovat selvästi aikaansa mukautuvia ja yhteiskunnan kehitykseen kiinteästi liittyviä.¹³²

Yleisesti johtaminen Suomessa on saanut paljon vaikutteita armeijan johtamiskoulutuksesta sekä Frederik Taylorin tieteellisestä liikkeenjohtamisesta.¹³³ Suomalainen johtaminen ja siihen liittyvät ominaispiirteet, johtamisen kehittäminen ja tuotteistaminen on suurimmalta osin edelleen hyvin tunnistamattomin. Vasta 1946–1951 käynnistetyt sotakorvauksiin liittynyt tuotanto edellytti tieteellisten liikkeenjohtamisen mallien hyödyntämistä tehokkuuden ja tulosten parantamiseksi.¹³⁴

Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtajuusmallista on vuosien saatossa rakennettu useita eri versioita. Niiden ristiriitaisuudet voivat johtaa tilanteeseen, jossa samaa tapahtumaan tulkita käytettävän version mukaan eri tavalla.¹³⁵ Tilannejohtaminen on myös saanut kritiikkiä sen käsitteiden epämääräisyydestä sekä teoriapohjan puutteesta. Tilannejohtamista on esitelty vuoteen

¹³² Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa s. 19

¹³³ Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa s. 20

¹³⁴ Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa s. 285

¹³⁵ Claude L. Graeff 2012: Evolution of situational leadership theory s. 14

1996 asti teoriana, jonka jälkeen Hersey ym. ilmoittivat sen olevan vain tilannejohtamisen malli.¹³⁶

Tilanneteorioita käytettiin 70- ja 80- luvuilla hyvin paljon ja edelleen nykypäivänä on tilannejohtamiseen liittyviä kursseja ja seminaareja tarjolla jopa viranomaisille. Tilannejohtamisen teoria ei kuitenkaan selittänyt piirreteorioita tai käyttäytymisteorioita paremmin johtamisessa tapahtuvia onnistumisia.¹³⁷

Tilannejohtaminen on ehkä osaltaan vanhentunut, mutta silti kaikki johtaminen sisältää tilannesidonaisuutta. Nykyaikaisen johtamisen voisi kuvata esimerkiksi systeemiajattelun näkökulmasta, jossa älykäs johtaminen voidaan jakaa seitsemään osa-alueeseen:

- itsensä johtamiseen
- yksilöiden johtamiseen
- tiimin johtamiseen
- virtuaalijohtamiseen
- organisaation johtamiseen
- verkoston johtamiseen
- ekosysteemin johtamiseen.¹³⁸

Nykyaikaisesta johtamisen ja johtajuudesta innovaatioteoriat ovat nousseet esille 1990- ja 2000- luvuilla. Tähänkin johtamistyyliin liittyy tilannejohtajuutta, mutta innovaatioteorian keskeisenä näkökulmana on nostaa työntekijän tarve kehittyä, oppia ja uudistua keskeiseksi lähtökohdaksi johtamisessa. Innovaatioteoriaan liittyy myös ajatus, jossa hyvän palkan ja etujen lisäksi työntekijää motivoi oma asiantuntijuus ja mahdollisuus käyttää taitojaan yhdistetynä luovaan työn tekemiseen.¹³⁹ Tämän vuoksi yhteiskunnan kehityksen mukana johtamiseen ja alaisena olemiseen liittyy paljon muutospaineita, joita kehittyvän organisaation tulee ottaa huomioon, jos halutaan tavoitella kestäviä ja parempia tuloksia.

Pelastustoimen johtaminen ja sen lainsäädännöllinen oikeutus on alkanut vuoden 1933 palolaista. Silloin kunnan paloviranomaisia olivat palolautakunta, palopäällikkö sekä sammutuspäällikkö. Silloisen palopäällikön tehtäviin kuului tulipaloissa toimia paloviranomaisena sekä laatia esimerkiksi ehdotukset palojärjestykseksi sekä palotoimeen liittyviksi ohje-, johto- ja

¹³⁶ Claude L. Graeff 2012: Evolution of situational leadership theory s. 9

¹³⁷ Juuti, Pauli 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt s. 101

¹³⁸ Sydänmaanlakka, Pentti 2012: Älykäs johtaminen – miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? s. 108–110

¹³⁹ Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa s. 249

järjestyssäännöiksi.¹⁴⁰ Pelastustoimessa laki on ollut keskeisessä asemassa, kun pohditaan itse pelastustoiminnan johtamisen kehittymistä. Tämä korkea normatiivinen ohjaus pelastustoiminnan johtamisen oikeutukselle on ohjannut pelastustoiminnassa tapahtuvan johtamisen kyseenalaistamattomuutta. Nykyisenkin pelastuslain¹⁴¹ 36 §:n mukaisesti, voi pelastustoiminnan johtaja ”ryhtyä muihinkin pelastustoiminnassa tarpeellisiin toimiin”. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, että itse johtamistoimintaa ei ole kovin kattavasti pelastustoimessa tutkittu.

Tohtori Kim Alynin mukaan yhdysvaltalaisessa pelastustoimessa yleisin esiintyvä johtajuuden malli on transaktionaalinen johtaminen.¹⁴² Artikkelissa korostetaan kuitenkin transformationalisen johtajuuden hyviä puolia, joissa pyritään motivoimaan johdettavia ja suuntaamaan työpanosta haluttuihin kokonaisuuksiin. Samalla tulisi keskittyä idealisoituun vaikuttamiseen, yksilön kohtaamiseen, älylliseen stimulaatioon sekä inspiroivaan motivaatioon.¹⁴³ Transformationaalinen johtamistyyli vaatii johtajalta kaikista eniten, esimerkiksi johdettavien tarpeiden ja kykyjen huomiointia. Voiko se jopa vaikuttaa päätöksentekoon käytettyyn aikaan?

Pelastustoiminnan johtamiseen liittyy hyvin paljon päätösten tekemistä. Päätösten tekeminen on osaltaan päättelyä premissien (perusteet) avulla, joista muodostetaan lopputulos.¹⁴⁴ Päätöksen tekoon liittyy valintojen tekeminen. Valinta tarkoittaa osaltaan itsensä ja samalla ympäristönsä hallintaa. Valintojen tekemisessä tulee tiedostaa vaikutuksen mahdollisuus ja kyettävä arvioimaan kaikki vaihtoehdot, joita kyseiseen tilanteeseen liittyy.¹⁴⁵ Tilannejohtaminen on valintojen tekemistä vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Valinnoista muodostuu päätöksiä, jotka ovat ongelmienratkaisua käytössä olevien esimerkiksi resurssien kautta.¹⁴⁶ Pelastustoiminnassa tämä voi konkretisoitua onnettomuustilanteeseen ja käytössä oleviin pelastusmuodostelmiin liittyviin muuttujiin. Yksikään onnettomuus tai käytössä olevat resurssit eivät ole koskaan samanlaisia, mutta sisältävät samankaltaisuuksia ja yhdenmukaisuuksia, joita pystytään havainnoimaan. Näin ollen tilanteiden mukaista johtamista on tapahtunut varmasti koko pelastustoimen historian aikana, mutta sitä ei ole tutkimuksella havainnollistettu.

Ilmo Saukonoja kuvaa päätöksenteon mahdollisuutta kuvan 6. (Kuva 6. s. 43) mukaisesti. Pelastustoiminnassa voi hyvinkin staattinen (vakaa, kiinteä) onnettomuustilanne muuttua dynaamiseksi (muuttuvaksi), jolloin apperseptiivisen päätöksenteko muuttuu reaktiiviseksi tai

¹⁴⁰ Haiko, Markku 2014: Selvitys alueellisen pelastustoimen synnystä. s. 85–86

¹⁴¹ Pelastuslaki. 29.4.2011/379.

¹⁴² Alyn, Kim. 2011: Transformational leadership in the fire service. Artikkel. Viitattu 25.1.2015.

¹⁴³ Sama. Viitattu 25.1.2015

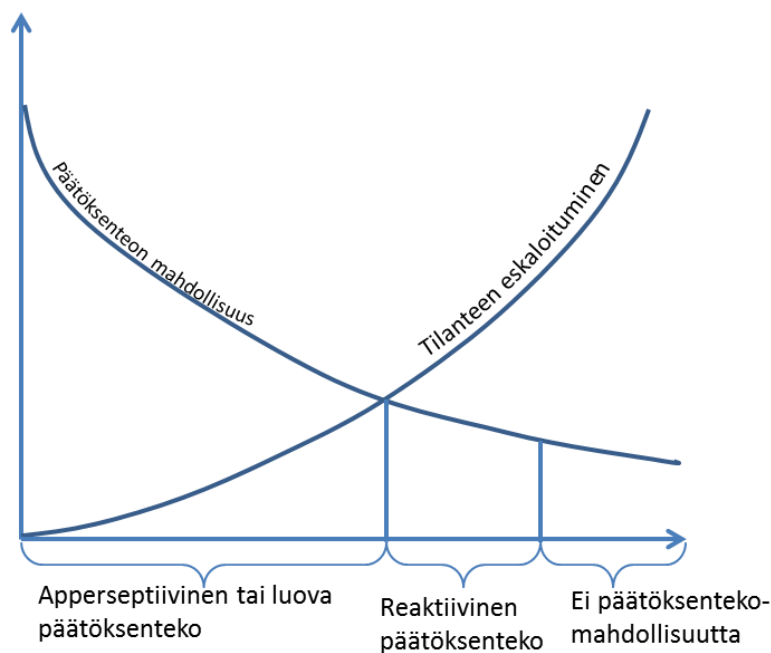
¹⁴⁴ Flink, Anna-Liisa ym. 2007: Heikoin lenkki s. 57

¹⁴⁵ Iyengar Sheena 2011: Valitsemisen taito s.21–22

¹⁴⁶ Adair, John 2007: Decision making & Problem solving Strategies s. 56

sitä ei ole ollenkaan.¹⁴⁷ Yksinkertaisena esimerkkinä voisi olla kerrostalossa tapahtuva huoneistopalo, joka pääsääntöisesti vastaa rajatun tilan paloa. Tilanteeseen liittyvät johtamistoimet ovat yleensä hyvin yksinkertaisia. Jos tällaiseen esimerkin omaiseen tilaan on asukas tuonut vastoin sääntöjä esimerkiksi räjähteitä, voi tilanteen eskaloituminen alkaa räjähteen syttymisestä ja palamisesta. Onnettomuustilanteen johtaminen muuttuu välittömästi räjähdysten jälkeen. Uuden tilannekuvan muodostamisen jälkeen tulee pelastustoiminnan johtajan tehdä kykyjensä mukaisesti joko apperseptiivisiä tai reaktiivisia päätöksiä. On myös mahdollista, että tilanne on eskaloitunut pisteeseen, jossa pelastustoiminnan johtaja ei kykene enää päätöksen tekemiseen.

Kuvan 6. tulkinnessa tulee kuitenkin ottaa huomioon päätöksiä tekevän henkilön kyseiseen tilanteeseen liittyvä osaaminen ja ammattitaito. Eri henkilöillä apperseptiivisen, reaktiivisen sekä koko päätöksenteon kyvykkyys asettuu erikokoisiin alueisiin, jolloin kuvassa 6. esitettyä täysin yhdenmukaista jakaumaa ei kahdelle henkilölle tule.



Kuva 6. Päätöksenteon suhde onnettomuustilanteen eskaloitumiseen sekä tilannejohtamisen mallin hyödyntämiseen. Mukaelma Ilmo Saukonoja (2004 s. 143).

¹⁴⁷ Saukonoja, Ilmo 2004: Päätöksenteon psykologiaa. s. 143

Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain hyvin suppeaan osaan johtamiseen liittyviä teorioita. Tavoite on kuitenkin saada tilannejohtajuuteen, siihen liittyviin teorioihin ja malleihin tavoiteltu katsantokanta. Tutkimuksen lähtökohtana käytetyt tilannejohtajuuden malli ja teorit ovat varmasti osaltaan vanhentuneita, mutta antavat hyvän lähtökohdan peilata nykymuotoisen johtajuuden ja näiden valittujen mallien yhteismitallisuutta. On selvää, ettei yksikään malli tai teoria toimi ilman uudistumiskykyä. Näin ollen on mahdollisuus muuntaa vanhoja käytettyjä malleja tavoitellun toimialan lähtökohtiin paremmin soveltuviksi lisäämällä niihin uusien johtamismallien ja teorioiden toimivia kokonaisuuksia.

Pelastustoiminnan osalta johtaminen ja johtajuus pelastustoiminnassa perustuvat lakiin. Pelastustoiminnan johtajat saavat oikeutuksen omien sekä muiden viranomaisten resurssien johtamiseen pelastuslain kautta. Osaltaan tämä kaksijakoinen pelastustoiminnan johtaminen ja samalla päivittäisen asemapalveluksen tai hallinnollisten tehtävien johtamisen yhteensovittaminen vaatii tekijältään monia tilannejohtamiseen liittyviä taitoja. Hyvän johtajan tulee tunnistaa henkilöstönsä osaaminen yhdistettynä johdettavaan tilanteeseen. Samalla johtajan tulee muokata omaa johtamistyyliään, jotta saavutettaisiin annettujen resurssien sekä johtamistoiminnan kautta paras mahdollinen tulos.

4. TILANNEKESKUSTOIMINTA

Tähän tutkimukseen keskeisesti liittyvä pelastustoimen tilannekeskustoiminnan tarkastelu tuli osaltaan ajankohtaiseksi valtioneuvoston rakennepoliittisen päätöksen kirjauksella pelastustoimesta, jossa todetaan pelastustoimeen varustettavan maksimissaan 11 tilannekeskusta.¹⁴⁸ Tähän liittyy tavoitella rakentaa viisi esitetyistä 11 tilannekeskuksesta yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön SOTE-alueiden kanssa. Samalla tulee huomioida myös muiden turvallisuusviranomaisten tilanne- ja johtokeskustoimintojen uudistukset, jotka vaikuttavat valtakunnallisesti tuotettuihin tilannekeskuspalveluihin.

Tilannekeskustoimintaa tuotetaan sisäministeriön alaisilla turvallisuusviranomaisten toimialoilla viranomaisten tehtävien tukena. Tilannekeskukset tuottavat turvallisuusviranomaisten johtamiseen tarvittavia tuki- ja palvelutehtäviä, jotka ovat muokkautuneet toimialojen tarpeiden mukaisiksi.

Sisäministeriön hallinnonalan turvallisuusviranomaisilla pelastustoimella, Poliisilla, ja Rajavartiolaitoksella on käytössään johtokeskuksia, tilannekeskuksia sekä valvomoita. Näiden eri keskusten ja valvomoiden osalta käsitteet sekä tuotettava palvelu vaihtelevat viranomaisten välillä, mutta yhteisenä tekijänä on lakisääteisten tehtävien tuottaminen ja tukeminen. Samalla tilannekeskukset ovat osa viranomaisten varautumista Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (YTS) mukaisiin uhkamalleihin ja häiriötilanteisiin.¹⁴⁹ YTS velvoittaa toimialoja varautumaan erilaisten tilanteiden hallintaan, johon liittyy myös tarvittavat etukäteisvalmistelut¹⁵⁰. Tähän liittyy kiinteästi myös turvallisuusviranomaisten tilannekeskusten yhteistyön kehittäminen ja tietojen vaihtaminen.

Tilannekeskustoiminnan nykytilan selvittämiseksi sisäministeriön alaisten toimialojen, Poliisin Rajavartiolaitoksen ja pelastustoimen osalta haastateltiin tutkimusta varten kolmea asiantuntijaa. Haastatteluun valituille lähetettiin etukäteen strukturoitu kyselylomake¹⁵¹ ja henkilökohtaisella tapaamisella ja haastattelulla täydennettiin saatuja tietoja. Huomioitavaa oli tutkimuksen julkisuus, joka rajasi työssä esiteltävän tiedon laajuutta.

Pelastustoimen organisatorisen rakenteen vuoksi oli perusteltua haastatella Kuntaliitossa työskentelevää pelastustoimen kehittämispäällikköä Jussi Rahikaista. Rahikainen toimii pelas-

¹⁴⁸ Valtioneuvosto. 2014: rakennepoliittinen päätös. s. 31

¹⁴⁹ Valtioneuvosto 2010: Yhteiskunnan Turvallisuusstrategia s. 79

¹⁵⁰ Valtioneuvosto 2010: Yhteiskunnan Turvallisuusstrategia s. 79–83

¹⁵¹ Liitteet, kyselyt 8.3

tuslaitosten pelastusjohtajien hallituksen sihteerinä sekä pelastuslaitosten kumppanuusverkon toiminnan vastaavana. Näin oli mahdollista saada kokonaiskäsitys 22 aluepelastuslaitoksen nykyisistä tilannekeskustoiminnoista sekä tarvittavista kehityssuunnista.

Poliisin organisaatiosta haastateltavana oli ylikomisario Sami Hätönen Poliisiammattikorkeakoulusta. Hätönen toimii poliisin operatiivisen kenttätoiminnan johtamisen koulutus- ja asiantuntijatehtävissä ja on ollut kehittämässä poliisin tilannekeskustoimintaa valtakunnallisesti.

Rajavartiolaitokselta haastateltavana oli majuri Jussi Napola. Napola toimii Rajavartiolaitoksen esikunnassa ja vastaa valtakunnallisesti operatiivisen kenttätoiminnan johtamisesta ja siihen liittyvästä johtokeskustoiminnasta.

Liitteessä 2. esitellään haastatteluiden tarkemmat yhteenvedot, miten näiden kolmen toimialan tilannekeskustoimintaa on organisoitu. Lähteinä on käytetty asiantuntijoiden haastatteluita sekä julkisista lähteistä saatuja tietoja. Niille yhteistyötahoille ja asiantuntijoille, jotka toimivat tutkimuksessa mukana olevien viranomaisten kanssa yhteistyössä, voivat helposti hyödyntää tämän tutkimuksen haastattelujen yhteenvedoja. Ne antavat vastauksen useaan yleisesti kysytyyn kysymykseen viranomaisten tilannekeskustoiminnoista. Luvussa 4.2 on tehty yhteenvedo sisäministeriön toimialojen tilannekeskustoiminnoista.

Tämän tutkimuksen pääaineiston tuloksina saadaan vastauksia siitä, miten pelastustoimintaa johtavat henkilöt näkevät tilannekeskustoiminnan. Samalla vastausten perusteella pyritään vertailemaan, mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaisi parhaiten tilannekeskuksen tuottamia palveluita. Viranomaisten omien tilannekeskustoimintojen osalta on tutkija pohtinut saatujen haastattelujen sekä kirjallisten vastausten perusteella, miten tilannejohtamisen mallit ja teoriat näkyvät niiden kautta.

4.1. Näkökulmia tilannekeskustoiminnasta

Tutkimuksen rajauksen perusteella tarkempaa tilannekeskuksiin liittyvää toimintaa on tarkasteltu vain sisäministeriön turvallisuusviranomaisten tilannekeskusten osalta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (YTS) mukaan eri hallinnon alojen tilannekeskukset muodostavat rungon valtakunnassa tapahtuvien häiriötilanteiden tiedonjakamisen osalle.¹⁵² Tämän johdosta oli

¹⁵² Puolustusministeriö 2010: Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. s. 52

kuitenkin perusteltua käsitellä valtioneuvoston tilannekeskuksen (VNTIKE) tehtäviä, KRP:n tilannekeskuksen sekä Puolustusvoimien operaatiokeskuksia yleisellä tasolla.

Valtakunnan kokonaisturvallisuuteen ja tilannekuvaan liittyen VNTIKE toimii keskitetyn tilannekuvan koostajana. VNTIKE:n tehtävä on toimia kansallisena yhdyspisteenä esimerkiksi Naton Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centren (EADRCC) sekä YK:n Office for the Coordination of Humanitarian Affairsn (OCHA) kanssa. VNTIKEn tuottaa pääministerille ja valtionjohdolle ajantasaista tilannekuvaa, joita se koostaa esimerkiksi kansallisilta turvallisuusviranomaisilta saamista tiedoista.¹⁵³

Huomioitavaa on myös, että Poliisilla on tutkimuksessa esitettyjen tilannekeskusten lisäksi **Keskusrikospoliisin tilannekeskus**. Vaikka tutkimuksen rajaus ei suoranaisesti pois sulkenut KRP:n tilannekeskuksen käsittelyä, ei sitä ollut tarkoituksenmukaista käsitellä tässä tutkimuksessa kuin vain yleiskuvauksen tasolla. Keskusrikospoliisin rikostarkastaja, PTR-rikostiedustelu- ja analyysilinjan linjanjohtaja Tapio Kalliokoski vastasi sähköpostitse kahteen esitettyyn kysymykseen.

1. Yleiskuvaus miten KRP TIKE:n toiminta on organisoitu?

Vastaus: *Tilannekeskus on osa KRP:n Tiedusteluosaston PTR - rikostiedustelu- ja analyysilinjan toimintaa ja toimii osana poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen muodostamaa valtakunnallista PTR - keskusta. Kyse on keskusrikospoliisissa toimivasta ja sen johtamasta rikostorjunnan tilannekeskuksesta. Tilannekeskuksen päivittäisjohtajana toimii Keskusrikospoliisin rikoskomisario.*

Tilannekeskustoiminta on käynnistetty Keskusrikospoliisissa vuoden 2010 alussa, jolloin Keskusrikospoliisiin perustettiin Tiedusteluosasto. Tilannekeskuksen toiminta on alkanut nyky muodossaan toukokuussa 2014, kun toimintaan resursoitiin lisähenkilöstöä. Toiminto on voimakkaassa kehitysvaiheessa. Sen tärkeimmät kumppanit ovat poliisilaitosten rikostiedustelu- ja analyysiryhmät, Tulli ja Rajavartiolaitos, Keskusrikospoliisi ja Rikosseuraamuslaitos sekä poliisilaitosten johto- ja tilannekeskukset.¹⁵⁴

¹⁵³ Saari, Rauno 2012: Pääministerille ja valtioneuvoston jäsenille suunnattu tilannekuvatoiminta s. 9

¹⁵⁴ Kalliokoski, Tapio. Sähköpostihaastattelu. 2.9.2014

2. Yleiskuvaus mitä KRP TIKE tekee?

Vastaus: *Keskusrikospoliisin perustetun Tilannekeskuksen keskeinen tehtävä on avustaa ja tukea kaikkia poliisin yksiköitä rikostorjuntaan liittyvissä ja vastaavissa tehtävissä. Se tukee poliisilaitosten rikostiedustelu- ja analyysiyksiköitä ja tilannekeskuksia sekä Oulun ja Helsingin johtokeskuksia. Se osallistuu poliisilaitosrajojen yli tai rajat ylittäviin rikostorjunnallisiin operaatioihin, joilla on yksittäisen poliisilaitoksen toimialuetta laajempi tai kansainvälinen merkitys sekä hoitaa nopeaa viestintää ja muuta tiedottamista poliisiyksiköiden kesken ja välillä. Toinen keskeinen tehtävä on valtakunnallisen kokonaisrikollisuutta ja sen ilmenemis-
muotoja koskevan tilannekuvan ylläpitäminen. Painopiste on vakavassa, rajat ylittävässä ja järjestäytyneessä rikollisuudessa. Tyypillisenä esimerkkinä tästä on rikosten sarjoittaminen ja yhteiseen esitutkintaan saattaminen yhdessä poliisilaitosten kanssa.*

Tilannekeskuksessa seurataan myös internetissä tapahtuvia rikoksia. Rikostapausten ilmitullessa ne siirretään aluevastuun periaatteella mm. poliisilaitosten tutkittaviksi.

Keskusrikospoliisin tilannekeskuksen toiminta-ajatuksena on laaja-alainen poliisin operatiivisen toiminnan tukeminen, joka tapahtuu mahdollisimman reaaliaikaisesti ja nopeasti ja jolla saadaan merkittävää vaikuttavuutta aikaiseksi suomalaisen rikostorjunnan kentässä.¹⁵⁵

Tutkimuksen rajauksen osalta ei Puolustusvoimien operaatiokeskusten toimintoja käsitellä laajasti. Puolustusvoimat ovat kuitenkin merkittävä tilannekuvan ja tilannetietoisuuden tuottaja. Samalla Puolustusvoimat tuottavat virka-apuna toimivaltaisille viranomaisille erilaista kalustoa ja henkilöstöä.

Puolustusvoimilla on käytössään eritasoisia operaatiokeskuksia oman tilannetietoisuuden ja tilannekuvan tuottamiseen. Puolustusvoimien operaatiokeskus (PVOPKE) tuottaa valtakunnallisen PV:n oman tilannekuvan ilmavoimien operaatiokeskuksen (ILMAOPKE), merivoimien operaatiokeskuksen (MERIPOVKE) ja maavoimien operaatiokeskuksen (MAAVOPKE) tuottamien tilannetietoisuuden kautta ympärivuorokautisesti. Tilannekuvatoimintaa tuetaan myös alueellisten turvallisuusvalvomoiden avulla.¹⁵⁶ Keskeistä on tiedon jakamisen verkostoitunut malli, jossa alimmalta tasolta alueellisten turvallisuusvalvomoiden kautta yhteisen prosessin kautta muodostetaan tietoa mm. puolustusministeriön alaiselle Turvallisuuskomitealle (TPAK), VNTIKEen ja tasavallan presidentin kansiaan.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Kalliokoski, Tapio. Sähköpostihaastattelu. 2.9.2014

¹⁵⁶ Rauno, Saari. Pääministerille ja valtioneuvoston jäsenille suunnattu tilannekuvatoiminta. 29.2.2012 s. 13

¹⁵⁷ Rauno, Saari. Pääministerille ja valtioneuvoston jäsenille suunnattu tilannekuvatoiminta. 29.2.2012 s. 14

4.2. Yhteenveto tilannekeskustoiminnasta

Tilannekeskustoimintaa varten haastateltujen asiantuntijoiden vastauksista on koostettu yhteenveto, jossa käsitellään keskeisimmät tähän tutkimukseen liittyvät näkökulmat. Huomioitava asiakohta oli toimialojen laaja panostus tilanne- ja johtokeskusten jatkuvaan ylläpitoon sekä kehittämiseen. Tarkastelussa olleilla toimialojen oli hyvin eritasoisia tarpeita tukea lakisääteisiä ydintoimintojaan niin tilannetietoisuuden kuin aktiivisen kenttä- tai pelastustoiminnan toiminnan osalta. Yhteisenä tekijänä toimialoilla oli keskitetyt tilanne- tai johtokeskukset, joihin kyetään luomaan tilannetietoisuuden ylläpitoon edellytykset. Tämä perustuu tiedon keskittämiseen joko johtosuhteisiin tai toiminnan ohjeistuksien perusteella.

Tarkastelussa olevat toimialat ovat organisoineet osa valtakunnallisen ja osa alueellisen mallin mukaisesti tilanne- ja johtokeskustoimintaansa. Tämä tarkoittaa yhteistyön tekemisen näkökulmasta osaltaan kirjavia paikallisia käytäntöjä yhdistettynä valtakunnallisiin toimintamalleihin. Kehittymistarpeita nähdään kaikilla toimialoilla olevan viranomaisten tiiviimpään verkostoitumiseen sekä toiminnan ymmärtämiseen. Samalla toimialakohtaisesti tilanne- ja johtokeskuspäivystäjien koulutuksen kehittämiseksi nähdään tarpeita.

Saaduista vastauksista voidaan todeta, että turvallisuusviranomaisilla on käytössään erilaisia lähtökohtia tilanne- ja johtokeskusten osalta, nämä voivat aiheuttaa toimintaan perehtymättömälle yhteistoimintatehtävillä sekaannuksen vaaran. Käytännössä tämän haasteen ratkaisumalleina voisi olla yhteistyön kiinteyttäminen avainhenkilöille suunnattujen yhteisten koulutusten ja paremmin kohdennettujen harjoitusten kautta. Toinen yhteistä ymmärrystä tukeva vaihtoehto olisi rakentaa tulevaisuuden kenttäjohtajärjestelmiin yhteiset käsitteet, jotka helpottaisivat toimialojen yhteistyötä.

Viranomaisten yhteistyöhön liittyvää asiaa on käsitelty Kimmo Laakson väitöskirjassa *Management Of Major Accidents*. Väitöskirjassa todetaan vähäisen yhteistyön vaikeuttavan yhteistyötä sekä nostavan esiin selvän tarpeen moniviranomaistehtävien toiminnan paremmasta koordinoinnista.¹⁵⁸ Kimmo Laakson tutkimuksen lisäksi samansuuntaisia tuloksia saatiin tässäkin haastattelussa esiintyvien tilanne- ja johtokeskuskäsitteiden erilaisissa toimialakohtaisissa tulkinnoissa. Kimmo Laakso toteaa, että käytetty terminologia sekä sanasto aiheuttivat ongelmia suuronnettomuuksien toiminnan vaiheessa. Samalla tilanteeseen liittyvien tietojen

¹⁵⁸ Laakso, Kimmo. 2014: *Management of major Accidents*. s. 207

kerääminen sekä jakaminen toimintaan osallistuvien viranomaisten sekä kaupallisten yritysten kesken oli haastavaa.¹⁵⁹

Taulukkoon 5. on koostettu asiantuntijoiden haastatteluista keskeisiä asiakohtia. Sisäasianministeriön alaisilla viranomaisilla on käytössään eritasoisia tilanne- ja johtokeskuksia sekä valvomoita. Niiden tuottamat palvelut on rakennettu vastaamaan toimialantarpeita. Osassa on tunnistettavissa toiminnallisia yhtäläisyyksiä, mutta pääosin ne ovat yhteisistä nimistään huolimatta toiminnoiltaan ja tuotetuilta palveluiltaan hyvin erilaisia.

Toiminnan kehittämisessä nähdään viranomaisten yhteistyön lisääminen, jotta paremmin ymmärrettäisiin ja näin ollen osattaisiin hyödyntää nykyisin käytössä oleva suorituspotentiaali. Samalla tarkastellut toimialat tunnistavat omia kehittämistarpeita, jotka ovat osaltaan samansuuntaisia kaikilla.

Yhteisenä toimialojen kehittämisenäkökulmana voidaan tuoda esiin verkostoitumisen tarve. Siihen liittyy olennaisesti tiedon vaihtaminen aktiivisten tehtävien sekä tilannetietoisuuden osalta.

Taulukko 5. Tilannekeskustoiminnan haastattelun yhteenvetomatriisi.

Tarkasteltava kysymys	Pelastustoimi	Poliisi	Rajavartiolaitos
Mitä tarkoittaa organisaatiossanne seuraavat käsitteet? - Tilannekeskus - Johtokeskus - Valvomo	Tilannekeskus käsitteenä määritelty, Johtokeskus (PelJoke) käsitteenä määritelty, Valvomo käsitettä ei määritelty on kuitenkin käytössä (Käsitteet esitetty s. 5-10)	Tilannekeskus käsitteenä määritelty, Johtokeskus käsitteenä määritelty, Valvomoa ei käytössä (Esitetty tarkemmin liitteessä 3.)	Tilannekeskukset toimintoina lopetettu 1.1.2011. Johtokeskus käsitteenä määritelty, Valvomo käsitteenä määritelty (Esitetty tarkemmin liitteessä 3.)
Kuvaile yleisesti organisaatiosi tilanne/johtokeskustoimintaa valtakunnallisesti.	Eri tavoin järjestettyjä, 22 alueellisen pelastuslaitoksen organisoimia tilanne- ja johtokeskuksia. Pelastustoiminnan johtaminen ja tukeminen päätehtävinä.	Kaksi johtokeskusaluetta (Hki ja Oulu), Lapin Poliisilaitosta lukuun ottamatta kaikilla muilla TIKE. Operatiivisten operatiivisen toiminnan (tai kenttätoiminnan) ja sen johtamisen tukeminen	Rajavartiostossa 4 ja merivartiostossa 2 johtokeskusta. Rajavartiolaitoksen johtokeskuksen päätehtävä on kenttä- ja/tai meripelastustoiminnan johtaminen.
Miten mielestäsi organisaatiosi tilannekeskustoimintaa tukisi kehittää? - Verkostoituminen - Päivystäjien koulutus - Viranomaisten yhteistyö	Tarpeita pelastustoimen tilannekeskusten verkostoitumiselle, TIKE-päivystäjien yhdenmukaiselle kouluttamiselle, viranomaisten kiinteämmälle TIKE verkostoitumiselle	Toimialalla edellytetty TIKE-toimintojen kiinteää verkostoitumista, yhdenmukaiset koulutukset organisoitu valtakunnallisesti, tarve kiinteämmälle viranomaisten TIKE verkostoitumiselle ja paikalliselle sekä valtakunnalliselle yhteistyölle	Merialueiden verkostoituminen hyvällä tasolla, maa-alueilla kehittämistarpeita, päivystäjien systemaattisemmalle koulutukselle tarpeita, viranomaisten yhteistyön kehittäminen käytössä olevien suorituskykyjen osalta tarpeen sekä tilannekuvan- ja tietoisuuden kehittäminen

¹⁵⁹ Laakso, Kimmo. 2014: Management of major Accidents. s. 208

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Johtajuuden tutkiminen vaarallisissa tilanteissa tai ympäristöissä on lähes mahdotonta. Tässä yhteydessä johtamisella vaarallisissa olosuhteissa tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa johtaja tai johdettavat ovat itse alttiina ennalta arvaamattomille ja dynaamisille tilanteille. Näin ollen itse tilanteet vaikuttavat tutkittaviin ja tutkimustuloksiin. Tämän tyyppisillä johtajuuteen liittyvillä tutkimuksilla saadaan kuitenkin keskeistä tietoa, jonka avulla voidaan rakentaa uusia toimintamalleja esimerkiksi pelastustoiminnan johtamiseen. Tärkeää on oikeiden tutkimusmenetelmien valinnat, jotta päästään tavoiteltuun lopputulokseen.¹⁶⁰

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat pelastustoimintaa johtavat henkilöt. Yleisesti Suomessa pelastustoimen tehtävissä työskentelee noin 18 000 henkilöä. Valtiollisen pelastustoimen henkilöstömäärä (sisäministeriö pelastusosasto, aluehallintoviraston pelastustoimi ja varautuminen -vastuualueen, Pelastusopisto) on noin 230. Kunnallisten pelastuslaitosten osuus on noin 5 000 henkilöä, määrän lisäksi sopimuspalokuntien hälytysosastojen henkilöstöä noin 13400.¹⁶¹ Taulukossa 6. on esitetty henkilöiden määrät vuonna 2013 eri hallinnon ja organisaation tasoilla pelastustoimessa.

Taulukko 6. Pelastustoimen henkilöstömäärä.¹⁶²

Toimipiste tai paikka	Henkilö määrä
Sisäministeriö, pelastusosasto	45
Pelastusopisto	139
AVI, pelastustoimi ja varautuminen	45
Pelastuslaitosten vakinainen henkilöstö	5 089
Sopimuspalokuntien hälytysosastojen henkilöstö	13 367

Pelastuslaitosten vakinaisen henkilöstön määrästä pelastustoimintaan osallistuu päällystöstä 443 henkilöä, alipäällystöstä 412 henkilöä ja miehistöstä 2663 henkilöä. Sopimuspalokuntien osalta päällystöstä on 612 henkilöä, yksikönjohtajia 2409 ja miehistöä 8970.¹⁶³

¹⁶⁰ Cambell J. Donald ym. 2010: Leadership in Military and Other Dangerous Context . Introduction to the special Topic Issue

¹⁶¹ Pelastusopisto. 2014. Pelastustoimen taskutilasto 2009-2013. s. 6

¹⁶² Pelastusopisto. 2014. Pelastustoimen taskutilasto 2009-2013. s. 6

¹⁶³ Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustietojärjestelmä (PRONTO). 2014

5.1. Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa päätutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus välitettiin 22 pelastuslaitokseen, jossa valittu yhteyshenkilö jakoi tutkimuksen saatekirjeen sekä linkin Webropol-kyselytutkimukseen valituille vastaajille. Kyselytutkimus on hyvä mittausväline, jota voidaan laajasti soveltaa erilaisten tutkittavien asioiden aineistojen keräämiseen. Kerättyihin aineistoihin liittyy niiden mittaaminen, jotta saamaan tavoiteltuja tuloksia usein hyvin moniulotteisista ilmiöistä kuten tässä tutkimuksessa johtamistyylien tai alaisten valmiustasojen arviointien osalta.¹⁶⁴

Kyselytutkimus jaoteltiin kolmeen osaan:

1. vastaajien taustatiedot
2. tilannejohtaminen
3. tilannekeskustoiminta.

Tutkimuksessa oli 16 monivalintakysymystä, joissa oli yhteensä 39 erillistä alakohtaa. Vastaajille oli annettu mahdollisuus täydentää vastauksiaan tilannejohtamisen sekä tilannekeskustoiminnan osalta vapaakenttä vastauksilla. Itse kyselyyn ja sen sisältöön oli mahdollista antaa myös palautetta. Tutkimuksessa käytettiin Likert-asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot oli valittu seuraavasti:

1. Täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa mieltä eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä.¹⁶⁵

Tutkimuskyselyn taustatietojen avulla selvitettiin yleisesti vastaajien työkokemusta, virka-asemaa sekä pelastustoiminnan johtamiseen liittyvää kokemusta. Samalla vastaajien työnantaja selvitettiin, jotta voitiin varmistua kyselyn valtakunnallisesta laajuudesta. Virka-aseman jaottelun kautta oli mahdollista muodostaa tutkimukseen kaksi verrokkiryhmää. Näiden kahden ryhmän vertailu antaa mahdollisuuden laajentaa saatujen tulosten analysointia kahden erilaisen pelastustoiminnan johtamistason osalle.

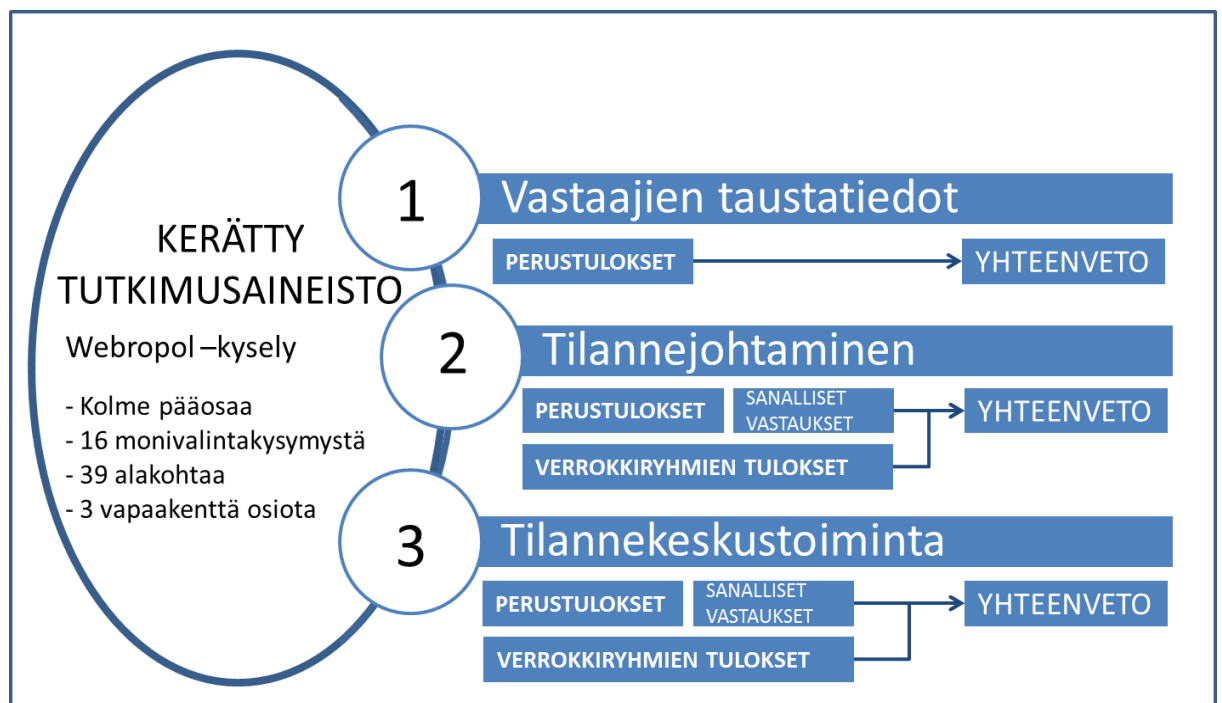
¹⁶⁴ Vehkalahti, Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. s. 11 – 12

¹⁶⁵ Sama. s. 35 – 36

Tilannejohtajuuden osalta haluttiin vastaajilta arvioita, miten he kokevat toimiessaan pelastustoiminnan johtajina tilannejohtajuuden kokonaisuuden. Tilannejohtajuuden arvioinnissa on hyödynnetty tähän tutkimukseen valitun Paul Hersey'n ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaisia muuttujia oman johtajuuden kuin alaisten arvioinnin osalta.

Tilannekeskustoimintaan liittyvien kysymysten avulla haluttiin miten pelastustoiminnan johtajat kokevat tilannekeskusten nykyisen toiminnan ja miten sitä tulisi kehittää palveluna. Samalla haluttiin näkemyksiä, miten pelastustoimen tilannekeskusten tulisi organisoitua sekä verkostoitua kansallisesti ja kansainvälisesti.

Tutkimuksen tulokset on käsitelty kuvan 7. mukaisesti. Kyselytutkimuksen jaottelun mukaisesti tulokset esitellään samassa järjestyksessä (1.) vastaajien taustatiedot, (2.) tilannejohtaminen ja (3.) tilannekeskustoiminta. Jokaisen osion aluksi on esitelty perustulokset kaikkien 254 vastaajan osalta. Perustuloksia on täydennetty kyselytutkimuksessa saatujen vapaakenttäosion luokitelluilla vastauksilla. Osioden (2.) ja (3.) jälkeen esitellään merkittävimmät verrokki-ryhmien (alipäällystö ja päällystö) tulokset. Jokaisen kyselytutkimuksen kolmen esitetyn osion jälkeen on yhteenveto, jossa esitellään tiivistetysti keskeiset tulokset.



Kuva 7. Tutkimusaineiston tulosten käsittelyn kuvaus.

5.2. Tutkimuksen tulokset

Tähän tutkimukseen saatiin yhteensä 254 vastausta. Vapaakenttävastauksia tuli 182. Tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia on esitelty kaikkien vastaajien sekä kahden verrokkiryhmän (alipäällystö ja päällystö) osalta. Verrokkiryhmien käyttäminen antoi mahdollisuuden vertailla saatuja vastauksia tarkemmin sekä kohdentaa tulosten tulkintaa ja analysointia.

Valittujen verrokkiryhmien tarkastelun perusteet liittyvät näiden kahden henkilöstöryhmän pääsääntöisesti erilaiseen tehtäväkuvaan. Alipäällystätehtävissä toimivat henkilöt ovat yleisesti pelastustoiminnan näkökulmasta pelastusryhmätasoisien pelastustoimen muodostelmien johtajia.¹⁶⁶

Vastaajien taustatiedot

Kyselytutkimus toteutettiin valtakunnallisesti Webropol-kyselyn avulla. Kysely jaettiin 22 pelastuslaitokseen. Vähintään yksi jokaisesta valtakunnan pelastuslaitoksen pelastustoimintaan osallistuvasta henkilöstä vastasi tähän kyselyyn. Vastauksia tuli yhteensä 254.

Tähän tutkimukseen vastanneista n.87 (34,3 %) oli alipäällystön- ja n.167 (65,7 %) päällystöviranhaltijoita. Valtakunnallisesti alipäällystön kokonaismäärästä (412 hlö) kyselyyn vastasi 21,1 % ja päällystöstä (443 hlö) 37,7 %. Kokonaisvastaustenmäärä nousi valtakunnallisesti kaikista tähän tutkimukseen rajattujen vastaajien osalta 29,7 %. Taulukossa 7. on esitetty vastaajien määrät.

Taulukko 7. Kyselytutkimukseen vastanneiden määrät ja valtakunnallinen pelastustoimen alija päällystövirat suhteessa kyselytutkimukseen vastanneisiin.

Mikä on virka-asemasi?	Muuttujien määrä (N)	Vastaajat %	Valtakunnallinen määrä (N)	Vastaajat %
Alipäällystö virka	87	34,3	412	21,1
Päällystö virka	167	65,7	443	37,7
Yhteensä	254	100	855	29,7

¹⁶⁶ Sisäministeriö. 2012: Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. s. 5

Kyselyyn vastanneista suurimmalla osalla 33,9 % (n. 86) oli yli 15 vuotta kokemusta pelastustoiminnan johtamisesta sekä heidän nykyiseen toimenkuvaansa kuului 40,6 % (n. 103) pelastustoiminnan johtaminen useita kertoja viikossa. Päällystön ja alipäällystön työkokemuksen osalta ei suuria eroavaisuuksia löytynyt. Pelastustoiminnan johtamisen kuuluminen pääasiallisiin tehtäviin ja päällystön sekä alipäällystön erilaiset painottumiset selittyvät osaltaan erilaisten päivystysjärjestelmien kautta, joita pelastustoimessa yleisesti käytetään. Alipäällystön viranhaltijat tekevät poikkeuslupien mukaista 42 h viikossa olevaa työaika, mikä tarkoittaa yhtä tai kahta 24 h työvuoroa viikossa. Taulukossa 8. on esitetty alipäällystön sekä päällystön vastaukset työkokemukseen sekä pelastustoiminnan johtajana toimimisen taajuuteen.

Taulukko 8. Alipäällystön sekä päällystön vastaukset tutkimuksen kysymyksiin 4. ja 5.

Kuinka kauan olet työskennellyt pelastustoimessa?	Alipäällystö (N=87) vastaukset %	Päällystö (N=167) vastaukset %	Kuuluuko pääasiallisiin työtehtäviisi toimia pelastustoiminnan johtajana?	Alipäällystö (N=87) vastaukset %	Päällystö (N=167) vastaukset %
0-5 vuotta	1,1	7,2	Ei	4,6	3,6
6-10 vuotta	12,6	12	Harvemmin	8	43,7
11-15 vuotta	21,8	10,8	Kerran viikossa	24,1	24
yli 15 vuotta	64,4	70,1	Useita kertoja viikossa	63,2	28,7

Yhteenveto vastaajista

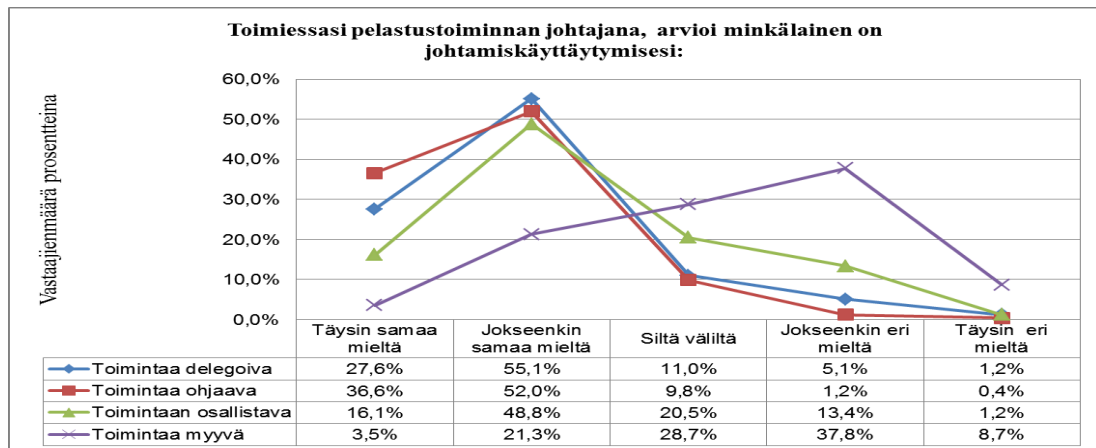
Tutkimukseen osallistui kaikista Suomen pelastuslaitoksista henkilöitä. Vastausmäärä kattoivat laskennallisesti noin 30 % kaikista pelastustoimen ali- sekä päällystöviranhaltijoista. Tutkimus saatiin kohdentumaan oikealle vastaajaryhmälle. Taulukossa 9. on esitelty yhteenveto vastaajista.

Taulukko 9. Yhteenveto kyselyn vastaajaryhmästä

Tarkasteltava asiakohta	Yhteenveto	Huomioitavaa
Valtakunnallisuus	Vastaajia saatiin kyselyyn vähintään yksi jokaisesta 22 alueellisesta pelastuslaitoksesta	3 /22 alueellisista pelastuslaitoksista saatiin vain päällystön vastauksia kyselyyn.
Vastausmäärät	Yhteensä alipäällystöstä sekä päällystöstä saatiin lähes 30 % otos.	Vastausprosentti tähän tutkittavaan ryhmään oli erittäin hyvää tasoa.
Vastaajien asiantuntijuus	Suurimmalla osalla vastaajista oli yli 15 vuoden kokemus pelastustoiminnan johtamisesta.	Vastaajista vain 10 henkilöllä ei pelastustoiminnan johtaminen kuulunut nykyisiin työtehtäviin. Kysely saatiin kohdentumaan oikealle vastaajaryhmälle.

Tilannejohtaminen

Kuvassa 8. on esitelty **kysymyksen 6.** vastaukset. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, minkälainen heidän johtamiskäyttätymisensä on pelastustoiminnan johtajana. Tulosten mukaan täysin samaa mieltä oltiin toimintaa ohjaavan ja delegoivan johtamiskäyttätymisen osalta. Jokseenkin samaa mieltä vastauksissa toimintaa osallistavaa johtamiskäyttätymistä pidettiin lähes yhtä merkityksellisenä, kun toimintaan ohjaavaa sekä delegoivaa johtamiskäyttätymistä. Vähiten pelastustoiminnan johtamiskäyttätymistä pidettiin myyvänä.



Kuva 8. Vastaajien arviot johtamiskäyttätymisestään pelastustoiminnan johtajina (n.254).

Kysymykseen 6. liittyvät avoimen kentän vastaukset:

”...Riippuu tosi paljon keikasta. ”Jäykässä” keikassa joutuu ottamaan suuremman johtamisroolin ja tilannejohtamisen tunnusmerkistö ei ehkä täyty siinä laajuudessa missä jossakin tavanomaisemmassa keikassa. Merkitystä on myös siinä, onko johdettava resurssi ammattilaisia vai sopimuspalokuntalaisia sekä mikä on henkilöstön kokemus...”

Tässä avoimenkentän vastauksessa on huomioitu, kuinka pelastustoiminnassa hoidettavaan tehtävän monimutkaisuus johtaa valitsemaan johtamistyylin enemmän ohjaavaksi, kuin osallistavaksi. Samalla pelastustoimessa hyvin monipuolinen ja tehtäväkohtaisesti vaihteleva pelastusorganisaation jäsenistö ammattilaisista sopimuspalokuntalaisiin voi aiheuttaa pelastustoimintaa johtavalle henkilölle haasteita työnjohdollisesta näkökulmasta.

”...Tilannejohtaminen on jatkumoa asemapalveluksen johtamiselle, mutta vaatii johtamistyylin muutosta. Delegoinnista ja keskusteleavasta otteesta vahvasti ohjaavaan ja käskyttävään työskentelyyn. Asemapalveluksen johtaminen on hyvin tasavertaista asioi-

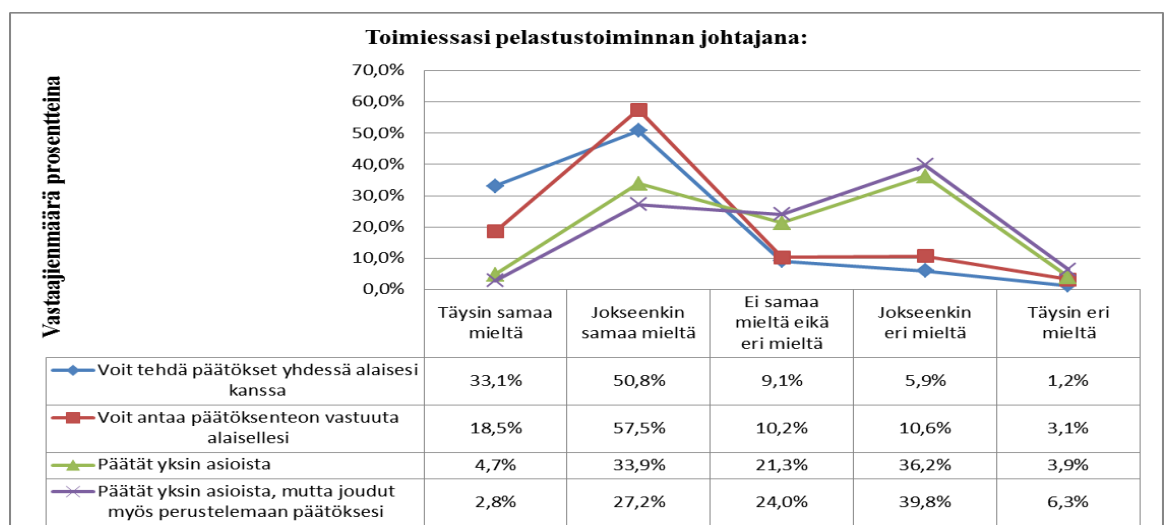
den myymistä ja delegointia, jonka kautta haluan tuntea työvuoroni jäsenet; ihmisten kohtaaminen korostuu... ”.

Tämän vastauksen sisältöä on käsitelty tämän tutkielman kohdassa 3.2 tilannejohtaminen pelastustoiminnan näkökulmasta. Pelastustoiminnan johtajan tulee voida muuttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan. Se on taito, joka korostuu nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa.

Kysymyksessä 7. kysyttiin vastaajien mielipidettä alaisten pelastustoiminnan aikaisesta tehtäväkohtaisesta valmiudesta. Vastauksista sai selvän kuvan esimiesten olevan hyvin tyytyväisiä alaisten työhalukkuudelle ja kykeneväisyydelle sekä itseluottamukselle. Vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 97,2 % vastaajista. Alaisia pidetään myös erittäin kykeneväisinä työskentelemään. Vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 91,3 %. Itseluottamuksen osalta vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 86,6 %.

Kysymyksessä 8. kysyttiin seitsemää eri alakohtaa liittyen pelastustoiminnan johtajan toimimiseen. Vastaukset on jaoteltu sekä käsitelty kahdessa taulukossa 11. ja 12. (taulukko 11. ja 12 s.58 ja s. 59), jotta tulosten tulkinta olisi helpompaa.

Ensimmäisessä kuvassa 9. on esitelty pelastustoiminnan johtajien arvioita päätöksen tekemisestä. Tulosten mukaan pelastustoiminnan johtamisessa hyödynnetään alaisia päätöksenteossa sekä päätöksenteon vastuuta voidaan antaa myös alaiselle. Pelastustoiminnan johtajista 50,8 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että päätöksiä voidaan tehdä alaisten kanssa. Kuitenkin kysyttäessä, päättääkö pelastustoiminnan johtaja itse asioista, vastaukset jakaantuivat samaa ja erimieltä oleviin. Eniten jokseenkin erimieltä oltiin omien päätösten perustelun tarpeesta 39,8 % vastaajista.



Kuva 9. Vastaajien arviot pelastustoiminnan johtamisesta.

Kysymykseen 8. liittyvät avoimenkentän vastaukset:

”...Pelastustoiminnan johtajana teen päätökset. Jos aikaa on, voin keskustella alaisten kanssa, mutta vastuu on pelastustoiminnan johtajalla...”.

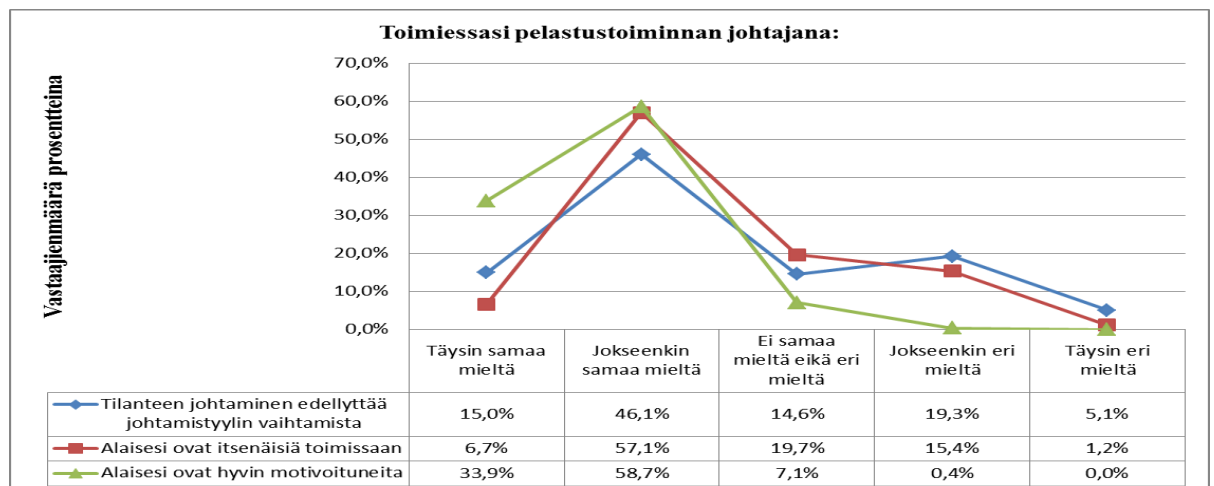
”...Tilannejohtaja toimii tilanteen "herrana". Hän kuitenkin tekee päätökset tiedustelijoilta saamansa tiedon mukaan, mutta ei ala "neuvottelemaan" toimintatavoista...”.

”...Pelastustoiminnan johtaminen on yhteistyötä alaisten kanssa. Hyvät ajatukset ja toimintatavat eivät löydy yhdestä päästä, jollakulla toisella saattaa olla parempia ideoita tilanteen hoitamiseen...”.

”...Kannatan johtamisessa enemmän tiimi-menetelmää (tilannejohtaja hakee mielipiteitä/ vaihtoehtoisia menetelmiä alaisilta) kuin diktaattori-tyyppistä johtamista; yhteistyöllä saadaan parasta jälkeä...”.

Kysymykseen liittyvissä vapaankentän vastauksissa on kyetty näkemään autoritäärinen sekä delegoiva johtajuus. Toisaalta tilanteen lakisääteinen vastuunkantaja on tehtävälle hälytetty korkein pelastustoimen viranhaltija, joka vastaa loppukädessä kaikista onnettomuustilanteeseen liittyvistä asioista. Samalla mikään organisaatio tai yhteisö ei kykene toimimaan ilman yhteistyötä. Keskeistä on käytettävissä olevan osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen pelastustoiminnan hyödyksi.

Kysymyksessä 8. kysyttiin myös, edellyttääkö pelastustoiminnan johtaminen johtamistyylin vaihtamista. 46,1 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että tilanne edellyttää johtamistyylin vaihtoa. Vastaajat olivat myös sitä mieltä että alaiset ovat hyvin itsenäisiä sekä motivoituneita suorittamaan annettuja tehtäviään. Kuvassa 10. on esitetty kysymykseen liittyvät tulokset.



Kuva 10. Vastaajien arviot pelastustoiminnan johtamisesta.

Kysymykseen 8. liittyvät avoimen kentän vastaukset:

”Johtamistyyliä tulee mielestäni vaihtaa (voi vaihtaa) tilanteen salliessa. Peruskäskytöksen ja nopean alkutilanteen jälkeen on mahdollista muuttaa johtamista käskyttävästä delegoivaksi tai toimintaa ohjaavaksi. Johtamisen vastuuta voi myös siirtää ja antaa henkilöiden tehdä itsenäisempiä päätöksiä tiettyjen raamien sisällä...”

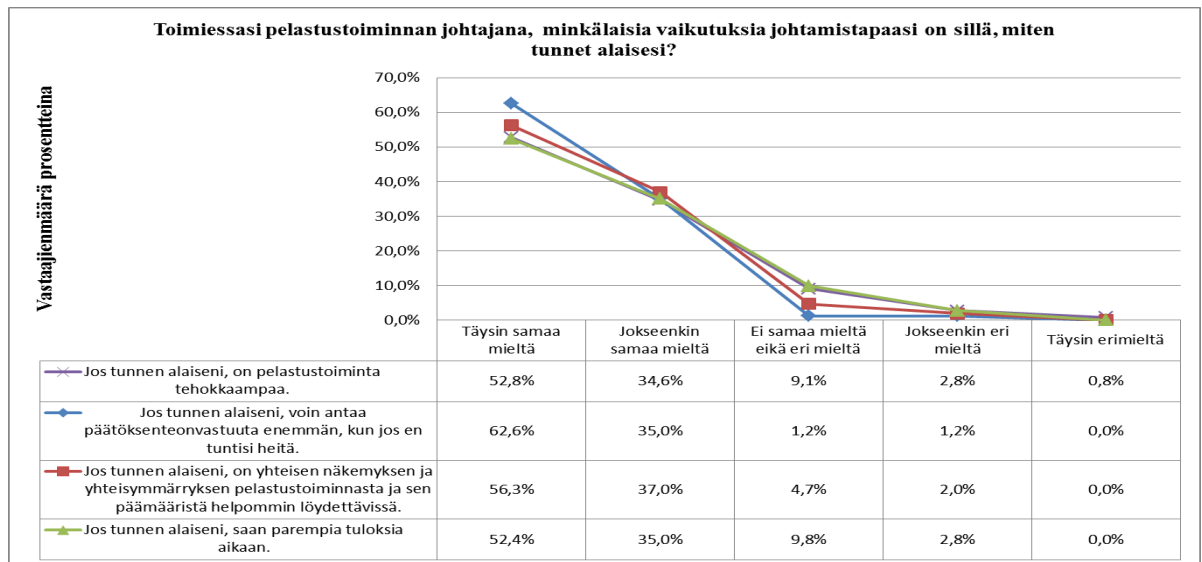
”...Meillä siirrytään asemapalvelusta tilannejohtamiseen, jolloin johtaminen on lähempänä ns. ”kriisiajan johtamista...”

”...verrataan johtamistyyliä johonkin muuhun kuin keikan aikaiseen johtamiseen, niin kyllä tyyliä on muutettava, tilanteesta riippuen...”

”...Asemapalveluajan pehmeä johtaminen väistyy, operatiivisessa tilanteessa olen havainnut, että perinteinen kaaderijohtaminen toimii paremmin. Tosin tilannepaikan johtajan tiedot ja taktiset ratkaisut vaikuttavat oleellisesti tekemiini päätöksiin. En siis tee päätöksiä yksin, ellei tilanne/osaamistaso sitä vaadi...”

Kysymykseen liittyvissä vapaakentän vastauksissa on pelastustoiminnan johtaminen osaltaan nähty tilanteen mukaan muotoutuvaksi sekä vain yhden tavan mukaiseksi käskyttämiseksi. Osa vastaajista tunnisti kuitenkin tilanteenmukaisen johtamisen, jossa tilanteeseen sovelletaan siihen sopivaa johtajuutta. Samalla pelastustoimen päivittäisjohtaminen sekä pelastustoiminnanjohtaminen nousivat tässäkin kysymyksessä esille. Samalla kyettiin huomioimaan esimiehenä alaisten valmiustaso suoriutua annetuista tehtävistä, mikä vaikutti osaltaan johtamistyyliin.

Kysymyksessä 9. kysyttiin minkälaisia vaikutuksia pelastustoiminnan johtajalle on alaistensa tuntemisesta. Kuvassa 11. (Kuva 11. s. 60) on esitetty vastausten jakauma. Vastauksista voidaan päätellä, että alaisten hyvä tunteminen mahdollistaa johtamistyylien laajemman hyödyntämisen sekä tehostaa selkeästi toimintaa. Samalla yhteistyön tekeminen sekä asetetun päämäärän tavoittaminen koettiin helpommaksi alaisten kanssa.



Kuva 11. Vastaajien arviot johtamistavasta suhteessa alaisten tuntemiseen.

Kysymykseen 9. liittyvät avoimen kentän vastaukset:

”...Kun pelastustyönjohtaja tuntee porukkinsa ja tietää miten he pystyvät suoriutumaan sen hetkisestä tehtävästä on johtaminen huomattavasti helpompaa...”

”...Laajoilla päivystysalueilla kun on paljon palokuntia, joiden henkilöitä tai ammattitaitoa ei ennalta tunne, joutuu tekemään paljon enemmän ja pienempiäkin ratkaisuja itse kuin 'tuttujen' kanssa toimissa...”

”...Alaisten ja heidän tietojen ja taitojen tunteminen on tärkeää, jotta resursseja on mahdollisuus käyttää oikein. Tilannejohtaminen on aina alussa hässäkkää ja hakee muotoaan, mutta se on normaalia...”

”...Tilannejohtamisessa alaisten tunteminen ei ole niin olennaista kuin muussa henkilöstöjohtamisessa, johtuen siitä että organisaatio on linjaorganisaatio ja johtaminen (kriisijohtaminen) on autoritääristä...”

”...Johtaminen ja päätöksenteko riippuu paljon siitä, minkälaisen miehistön kanssa työskentelee. Toisten kanssa pitää olla hyvin selkeät käskyt ja otteen pitää olla aktiivinen. Toisten kanssa riittää, että jaat vastuualueet ja he pystyvät toimimaan hyvin itsenäisesti...”

Kysymykseen liittyvissä vapaankentän vastauksissa heijastelevat hyvin 22 pelastuslaitosten erilaisuutta. Osalla pelastuslaitoksista on hyvin pieni vakinaisen henkilöstön määrä, jolloin pääsääntöisesti sopimuspalokuntien henkilöstöllä hoidetaan laajojenkin alueiden pelastustoiminnan valmiutta. On selvää, ettei henkilöstön tunteminen voi olla tällöin niin hyvää kuin ammattipalokuntien osalta, joissa hyvin vakioitunut henkilöstö hoitaa pelastustoimen tehtäviä. Vastauksissa on myös huomioitu, kuinka pelastustoiminnan johtajalla tulisi olla tietoisuus

alaisten tehtäväkohtaisista valmiuksista. Osa kokee autoritäärisen johtamisen ohittavan johtajan tarpeen tuntea henkilöstöään, jonka kanssa työskentelee.

Tilannejohtaminen – Verrokkiryhmien vertailu (alipäällystö – päällystö)

Tutkimuksen vastaajaryhmästä eroteltiin kaksi verrokkiryhmää (alipäällystö – päällystö). Vertailuun on valittu vain keskeisiä kysymyksiä, jotka joko ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, tai ne, joissa vastaukset erosivat selvästi toisistaan.

Näiden kahden verrokkiryhmän vastaukset delegeoivan, osallistavan, ohjaavan sekä myyvän johtamistyylin osalta on esitetty liitteessä 5. Vastausprofiilit ovat hyvin samankaltaiset kummassakin verrokkiryhmässä. Suurin prosentuaalinen eroavaisuus on osallistavan johtamistyylin jokseenkin samaa mieltä -vastauksessa 9,7 %.

Verrokkiryhmien tilannejohtamisen malleihin saatuja vastauksia vertailtiin **Mediaani ja Mann-Whitney U-testeillä**. Testien perusteella ei havaittu merkitseviä eroja päällystön ja alipäällystön vastausprofiilien välillä tällä aineistolla. Samaan aineistoon tehdyn **Klusterianalyysin** perusteella ainoastaan osallistavassa johtamistyyliä oli Fisherin exact-testin mukaan merkitsevä ero päällystön ja alipäällystön vastauksien välillä (The Fisher exact test statistic value is 0.03899. The result is significant at $p < 0.05$). Muiden johtamistyylien välillä merkitseviä eroja päällystön ja alipäällystön välillä ei tällä tutkimusaineistolla havaittu. Saadut tulokset on esitelty liitteessä 6.

Tilannekeskustoiminta

Kysymyksessä 11. kysyttiin vastaajien arvioita, minkä kokoisessa pelastustoimen muodostelmassa pelastusviranomaisen voi johtaa tehtävää muuten kuin olemalla onnettomuuspaikalla. Taulukossa 10. (Taulukko 10. s. 62) on esitetty saadut vastaukset. Vastaajat olivat hyvin samaa mieltä yhtymätasoisien sekä osaltaan komppaniatasoisien tilanteiden johtamisesta, jotka voitaisiin toteuttaa olematta paikalla. Joukkue- ja ryhmätasoisien tehtävien osalta vastausten hajonta oli suurempaa.

Taulukko 10. Vastaajien arviot, voiko eritasoisten pelastusmuodostelmien johtamista toteuttaa muuten kuin olemalla onnettomuuspaikalla?

Pelastusviranomaisen voi johtaa pelastustoimintaa muuten, kuin olemalla onnettomuuspaikalla?	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
	(N=254) vastaukset %	(N=254) vastaukset %	(N=254) vastaukset %	(N=254) vastaukset	(N=254) vastaukset
Ryhmä tasoissa tehtävissä?	20,1	20,1	2,8	25,6	31,5
Joukkue tasoissa tehtävissä?	6,3	23,2	12,2	40,6	17,7
Komppania tasoissa tehtävissä?	22,0	38,2	11,0	15,0	13,8
Yhtymä tasoissa tehtävissä?	51,2	24,8	5,1	5,5	13,4

Kysymykseen 11. liittyvät avoimen kentän vastaukset:

”...Pelastusviranomaisen voi johtaa pelastustoimintaa etänä, jos tilannepaikalla on osaava tilannepaikanjohtaja. Ryhmän kokoisissa tilanteissa pelastusviranomaisen ei tarvitse olla paikanpäällä, mutta tarvittaessa käytettävissä. Joukkueitasoissa tehtävissä pelastusviranomaisen ei ole välttämätöntä olla tilannepaikalla, mutta tällöin tilannepaikalla tulee olla tilannepaikan johtaja, joka toimii tiiviissä yhteistyössä pelastusviranomaisen kanssa...”

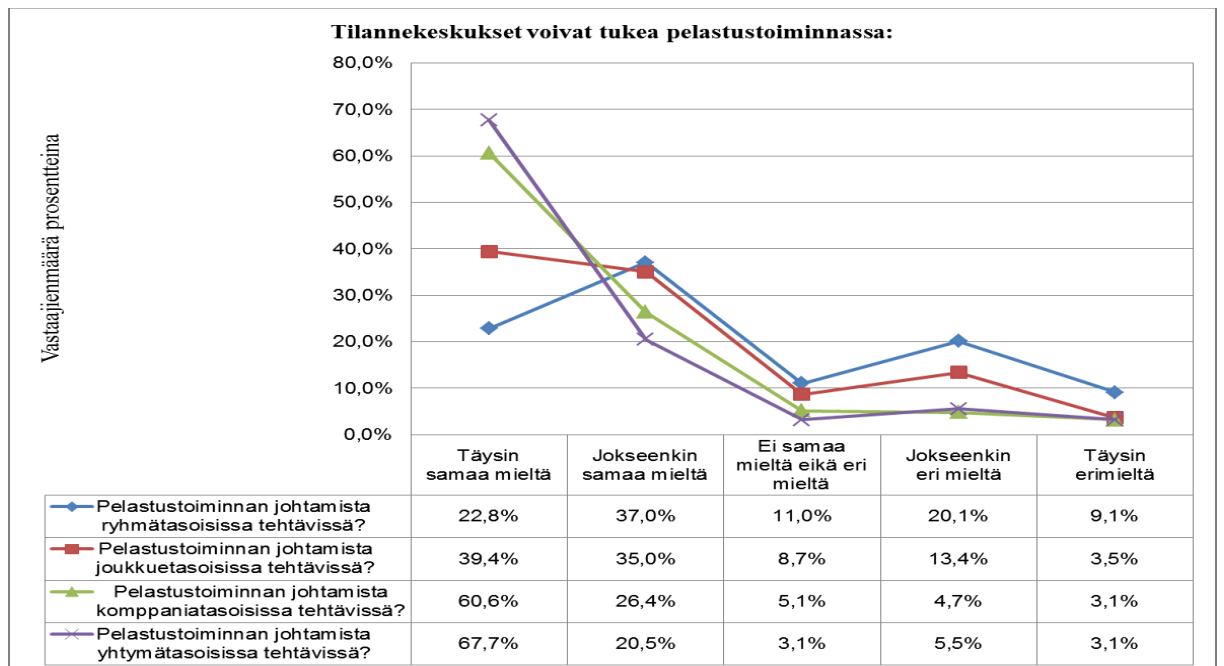
Kysymykseen liittyvässä vapaankentän vastauksessa nähdään pelastustoiminnan johtaminen mahdollisena tilanteissa, jotka ovat pelastustoimen muodostelman koolta pieniä. Samalla otetaan kantaa kuitenkin tarvittavaan osaamiseen, joka tilanteeseen määrättyllä tilannepaikanjohtajalla tulee olla. Hyvä yhteistyö sekä yhteisen näkemyksen tilanteen johtamisesta sekä päämäärästä helpottaa pelastustoiminnan johtajan johtamistoimintaa, vaikka ei olisi onnettomuuskohteessa itse.

Kysymyksessä 12. kysyttiin vastaajien arvioita, miten ja missä asioissa tilannekeskukset voivat tukea pelastustoiminnan suorittamista. Vastaukset on jaettu taulukkoon 11. (Taulukko 11. s. 63) ja kuvaan 12. (Kuva 12. s. 63) Suurin osa vastaajista (jokseenkin erimieltä ja täysin erimieltä 61 %) ei pitänyt tilannekeskuksia soveltuvina henkilöjohtamisen tukemiseen. Asioiden johtamisen tukemiseen tilannekeskukset kuitenkin suurimman osan vastaajien mielestä soveltuisi (täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 65 %).

Taulukko 11. Vastaajien arviot, voiko tilannekeskus tukea henkilöstö- tai asioiden johtamista.

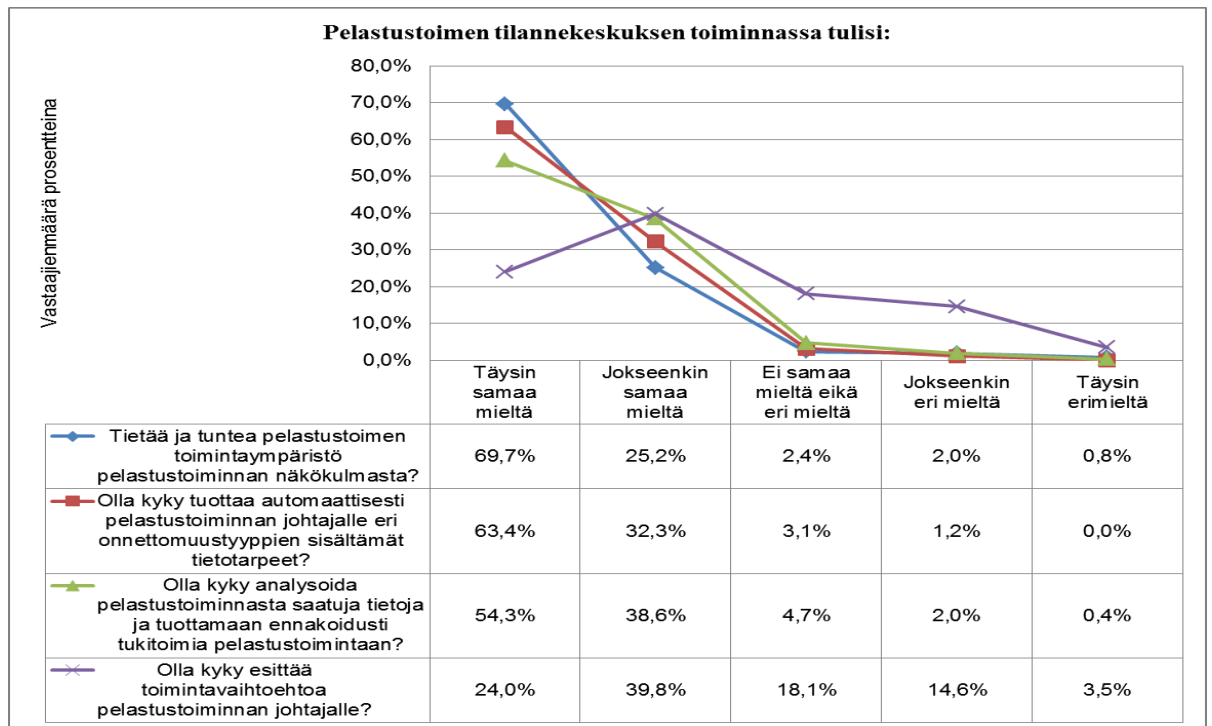
Tilannekeskukset voivat tukea?	Täysin samaa mieltä (N=254) vastaukset %	Jokseenkin samaa mieltä (N=254) vastaukset %	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä (N=254) vastaukset %	Jokseenkin eri mieltä (N=254) vastaukset	Täysin erimieltä (N=254) vastaukset
Henkilöstöjohtamista?	5,9	19,3	13,8	34,6	26,4
Asioiden johtamista?	19,3	45,7	13,4	15,7	5,9

Kuvan 12. mukaisesti vastaajat arvioivat myös, minkä kokoisia pelastustoimen muodostelmia voidaan tukea tilannekeskuksista. Vastaajat kokevat, että suurempien pelastustoimen muodostelmien osalta tilannekeskukset tukisivat parhaiten pelastustoiminnan johtamista.



Kuva 12. Vastaajien arviot, missä pelastustoimen muodostelmissa tilannekeskukset voivat tukea pelastustoiminnan johtamista

Kysymyksessä 13. kysyttiin vastaajien arvioita, mitä pelastustoimen tilannekeskuksen palvelussa ja toiminnassa tulisi huomioida. Tilannekeskuksien toiminnassa nähdään selkeästi oman toimialan tunteminen sekä osaaminen hyödyllisenä ominaisuutena. Tilannekeskuksen osamista haluttaisiin hyödyntää pelastustoiminnan johtamisen tukena jopa niin, että kyettäisiin antamaan pelastustoimintaan erilaisia tehtävään liittyviä toimintavaihtoehtoja. Kuvassa 13. (Kuva 13. s. 64) on esitetty saadut vastaukset.



Kuva 13. Vastaajien arviot, miten tilannekeskukset voisivat tukea pelastustoiminnan johtamista

Kysymykseen 13. liittyvät avoimen kentän vastaukset:

”...Pelastustoimen alueella tulee olla oma tilannekeskus, joka tuntee organisaation toimintatavat ja resurssit...”

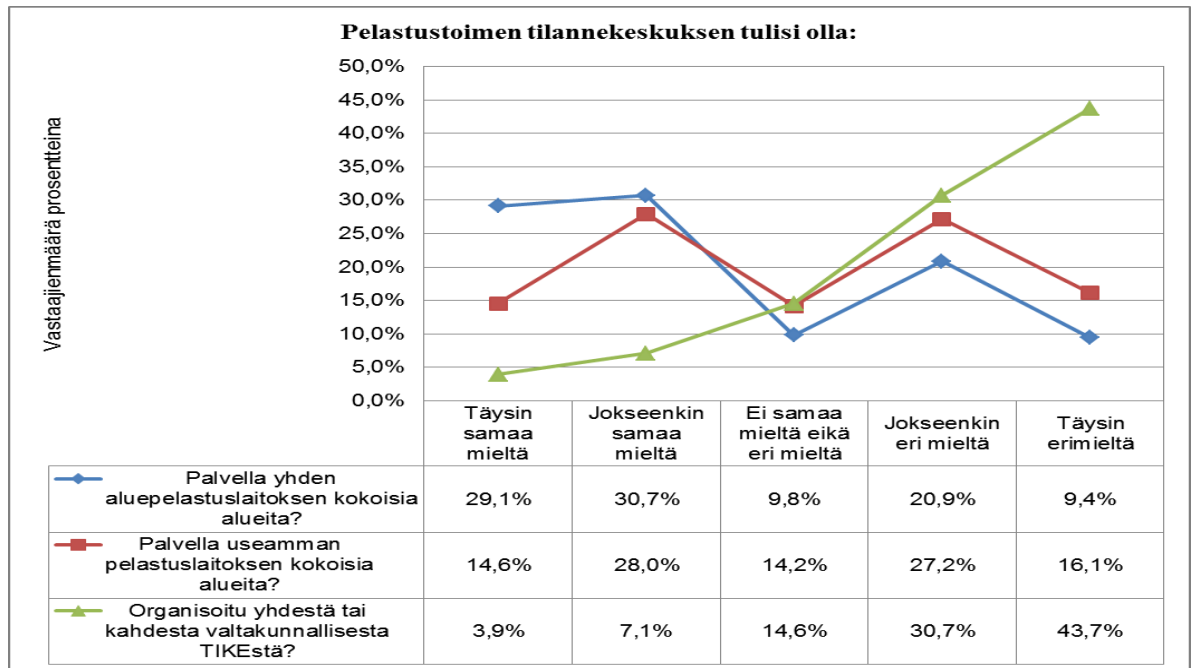
”... Tietysti on hyötyä kyetä analysoimaan käynnissä olevaa tehtävää ja tukea pelastustoiminnan johtajaa...”

”...Tilannekeskusten tehtävä on tukea pelastustoimintaa ja pelastustoiminnan johtamista, mutta ei missään nimessä johtaa pelastustoimintaa...”

Kysymykseen liittyvässä vapaankentän vastauksessa otetaan kantaa juuri tähän toimialakoh-
taiseen osaamiseen sekä tehtävien analysointiin, jonka koetaan tukevan pelastustoiminnan
johtamista. Tilannekeskusten rooli halutaan kuitenkin pitää selkeästi erossa johtamistoimin-
nasta.

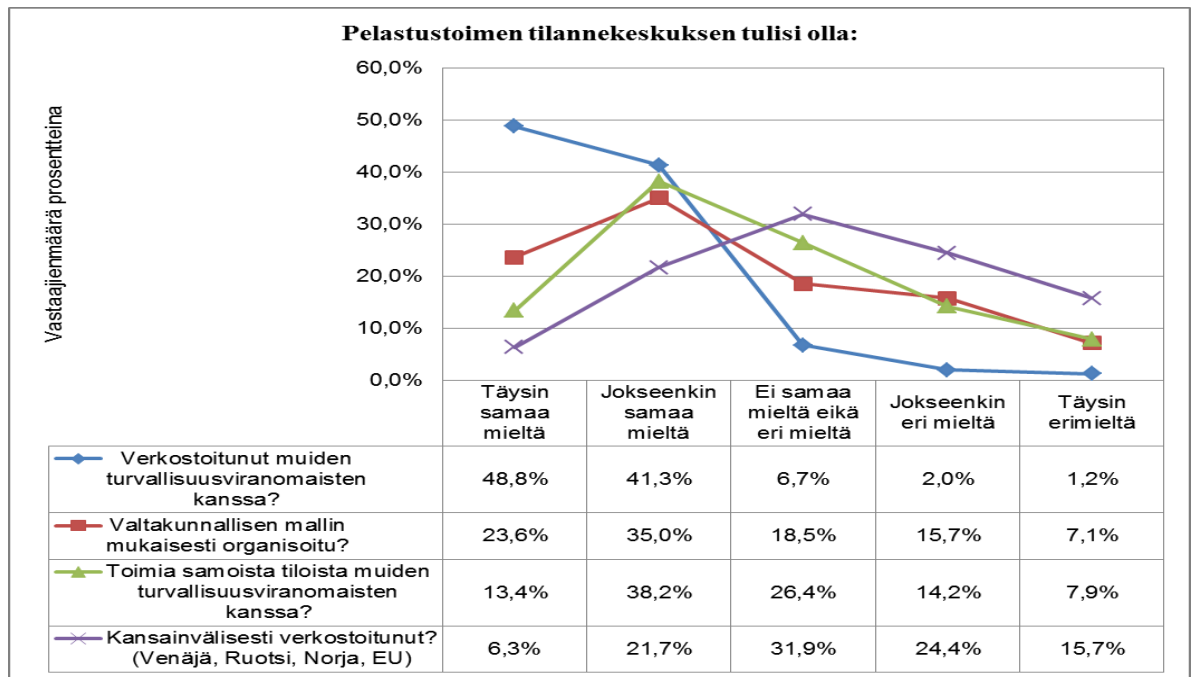
Kysymyksessä 14. kysyttiin vastaajien arvioita, minkälainen ja miten pelastustoimen tilanne-
keskuksen tulisi kooltaan ja verkostoitumistavaltaan olla. Kysymysten tulokset on jaettu ja
esitetty kahdessa kuvassa 14. (Kuva 14. s. 65) ja 15. (Kuva 15. s. 66) Kuvan 14. kysymykset

liittyivät tilannekeskusten kokoon. Vastajat ovat arvioineet, että pelastustoimessa olevat tilannekeskukset tulisivat pääsääntöisesti palvella yhden aluepelastuslaitoksen kokoisia alueita. Vastaukset jakaantuvat kuitenkin hyvin tasaisesti, kun vastaajilta kysyttiin tilannekeskuksen palvelualueen olevan useamman pelastuslaitoksen kokoinen. Valtakunnallista tilannekeskusta ei kuitenkaan vastaajien mielestä nähdä toimivana ratkaisuna.



Kuva 14. Vastaajien arviot, pelastustoimen tilannekeskusten organisoitumistavasta

Kuvassa 15. (kuva 15. s. 66) on esitetty vastaajien arvioita pelastustoimen tilannekeskuksen verkostoitumiselle. Pelastustoimen tilannekeskuksen tulisi selkeästi verkostoitunut muiden viranomaisten kanssa ja toimia muiden viranomaisten kanssa samoista tiloista (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 51,6 %). Samalla hiukan yli puolet vastaajista (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 58,7 %) piti tilannekeskustoiminnan valtakunnallista organisoitumismallia hyvänä. Kansainväliseen verkostoitumisen osalta vastaukset jakaantuivat tasaisemmin. Enemmistö ei nähnyt kuitenkaan tilannekeskuksen kansainväliselle verkostoitumiselle selkeitä tarpeita.



Kuva 15. Vastaajien arviot, miten olla organisoitu ja verkostoituneet.

Kysymykseen 14. liittyvät avoimen kentän vastaukset:

”...Tietyn peruskaavan mukaan organisoidut TIKET ovat todennäköisesti kaikista kustannustehokkaimpia, mutta liian tiukka ei pidä tässä olla että säilytetään toimivuus paikallistasolla. Aluepelastuslaitokset ovat jo nyt ehkä hieman liian suuria kokonaisuuksia paikallisturvallisuuden näkökulmasta, parhaiten TIKET toimisivat, jos niihin saadaan tietoa vain yhden pelastustoimialueen yksityiskohdista...”

”...Pelastustoiminnassa on keskeistä nopea reagointi ja dynaaminen toiminta, joten kaikki turhat salassapitosäännökset vain hidastavat ja vaikeuttavat toimintaa käytännössä. Kansainvälisyydestä ei todennäköisesti ole haittaa ja voisi olla paremminkin kehitettävä asia...”

”...Olisi hyvä mikäli eri viranomaistoimijoiden tilannekeskukset toimisivat samoissa tiloissa, vaikkakaan en pidä sitä välttämättömänä. Pelastustoiminnalle voidaan tuottaa tarvittava tuki ja tieto omista tiloista. Verkostoituminen ja tietojen vaihtoa pidän tärkeänä...”

”...Tilannekeskus perustetaan tarvittaessa. Pelastustoimen osalta ei ole järkevää hukata henkilöstöresursseja keskuksen, vaan hälytetään päällystöhenkilöstöä esimerkiksi jonkin luonnononnettomuuden lähestyessä valmiuteen...”

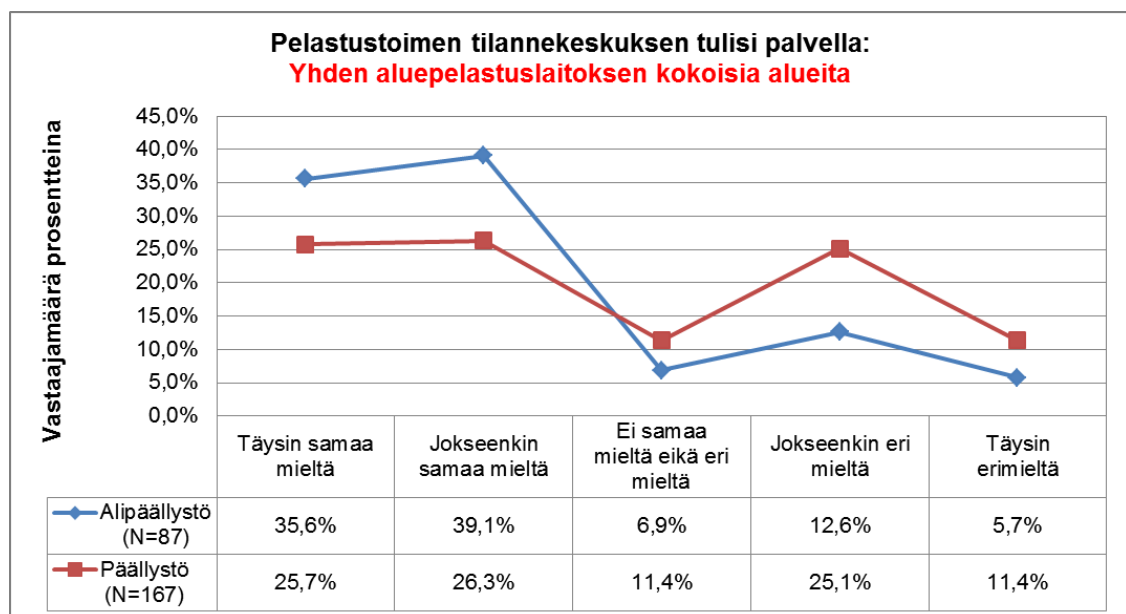
Kysymykseen liittyvissä vapaankentän vastauksissa nähdään yhtenäisen valtakunnallisen tilannekeskusmallilla saavutettavan kustannussäästöjä. Kustannustehokkuutta voitaisiin myös saada muiden viranomaisten kanssa yhdessä toteutetuista tilannekeskuksista. Samalla otetaan

kantaan siihen, miten alueellinen pelastustoiminta vaatii oman, nopean ja dynaamisen tilannekeskustoiminnan tuekseen. Pelastuslaitosten tasoiset tilannekeskukset nähdään tarpeelliseksi perustaa vain tarvittaessa.

Tilannekeskustoiminta – Verrokkiryhmien vertailu (alipäällystö – päällystö)

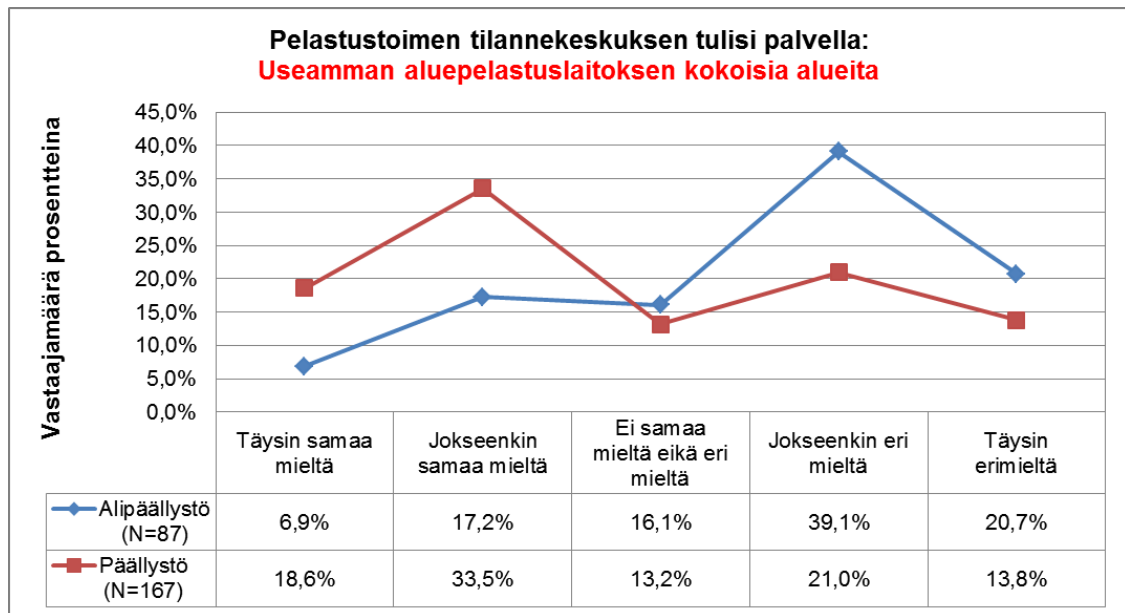
Alipäällystön sekä päällystön näkemykset erikokoisten pelastustoiminnan muodostelmien etäjohtamisen osalta on esitetty liitteessä 7. Vastauksissa oli selkeä ero ainoastaan ryhmä-tasoisien tehtävien johtamisen osalta. Päällystöstä 26,9 % oli täysin samaa mieltä, että ryhmä-tasoiset tehtävät voitaisiin johtaa olematta paikalla, kun taas 40,2 % alipäällystöstä oli täysin erimieltä. Muiden muodostelmien johtamisen osalta vastausprofiilit olivat hyvin yhdenmukaisia.

Tilannekeskustoiminnan osalta alipäällystön ja päällystön vastaukset erosivat toisistaan selkeämmin. Kuvan 16. mukaisesti alipäällystön vastaajat arvioivat, että tilannekeskuksen tulisi palvella vain yhtä pelastustoimien aluetta.



Kuva 16. Verrokkiryhmien arviot pelastustoimen tilannekeskuksen palvelun tarjoamisesta yhden pelastuslaitoksen kokoiselle alueelle.

Kuvassa 17. on esitetty alipäällystön ja päällystön vastaukset usean pelastuslaitoksen kokoisen tilannekeskuksen palveluista. Päällystö näkee selkeämmin, että tilannekeskuksen tulisi palvella useampaa aluetta..



Kuva 17. Verrokkiryhmien arviot pelastustoimen tilannekeskuksen palvelun tarjoamisesta useamman pelastuslaitoksen kokoiselle alueelle.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja selittää pelastustoiminnan johtajien näkemyksiä tilannejohtamiseen Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaan. Samalla selvitettiin, miten tilannejohtajuus toteutuu pelastustoiminnassa. Tilannekeskusten osalta selvitettiin, mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaisi parhaiten tilannekeskusten tuottamia palveluita. Tilannekeskustoimintaa arvioitiin vastausten perusteella, miten tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää.

Tilannejohtajuuteen liittyen tavoite tällä tutkimuksella oli saada pelastustoiminnan johtajien arvio omasta pelastustoiminnan aikaisesta johtamistoiminnasta. Samalla he arvioivat alaistensa tehtäväkohtaisia valmiuksia yleisesti pelastustoiminnassa. Näitä saatuja tuloksia vertailemalla Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen malliin, voidaan kuvailla, min-kälaisessa johtamisympäristössä pelastustoiminnan johtajat toimivat ja miten tilannejohtajuus toteutuu pelastustoimessa. Saatuja tuloksia arvioidaan samalla kahden verrokkiryhmän kautta (päällystö ja alipäällystö). Verrokkiryhmien vertailu antaa mahdollisuuden kohdentaa ja arvioida tutkimuksen tuloksia vielä tarkemmin.

Tilannekeskustoimintaa liittyvät tutkimustulokset on jaoteltu kahteen eri osakokonaisuuteen. Kappaleessa 4. Tilannekeskustoiminta (kappale 4. s. 45) on esitelty sisäministeriön alaisten eri viranomaisten nykyistä tilannekeskustoimintaa ja siitä tehtyä yhteenvetoa. Samalla asiantuntijoiden haastatteluista saatuja tarkempia vastastauksia voidaan tarkastella liitteestä 2.

Toinen tilannekeskustoimintaan liittyvä osio keskittyy tutkimuksessa mukana olleiden pelastustoiminnan johtajien arvioihin tilannekeskustoiminnasta. Nämä saadut pääaineiston tulokset on käsitelty kappaleessa 5. Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset (kappale 5. s.51). Tutkimuksessa saatuja vastauksia on vertailtu tutkimukseen mukaan valittuihin tilannejohtamisen malliin sekä teorioihin. Samalla tilannekeskustoiminnan kehittämiseen on pyritty löytämään uusia näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset muodostavat kokonaisuuden, jossa pelastustoiminnan johtamisen, tilannekeskustoiminnan sekä tilannejohtamisen mallien sekä teorioiden välille muodostetaan kuvailevia yhteyksiä. Niiden tarkoituksena on havainnoida ja vertailla niin pelastustoiminnan johtamista kuin tilannekeskustoimintaa tilannejohtajuuteen liittyvien mallien sekä teorioiden avulla.

6.1. Tutkimuksen analysointi

Tähän tutkimukseen asetetut pääongelmat on kiteytetty pääkysymykseen sekä kahteen alakysymykseen. Tutkimuksen pääkysymys oli, *miten tutkimukseen valittu tilannejohtamisen malli kuvaa pelastustoiminnan johtamista*, sekä alakysymykset olivat, *mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaa parhaiten pelastustoimen tilannekeskuksen toimintaa ja miten pelastustoimen tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää*.

Tutkimukseen sisältyy kaksi eri osakokonaisuutta, pelastustoiminnan tilannejohtaminen sekä tilannekeskustoiminta. Tutkimustulokset on analysoitu tilannejohtamisen sekä tilannekeskustoiminnan osalta erikseen. Kummankin asiakokonaisuuden tarkastelussa on erilliset osiot verkkoiryhmien merkittävimmistä tuloksista. Tilannejohtamisen sekä tilannekeskustoiminnan osalta on tehty yhteenvedot, joissa vastataan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin.

Tilannejohtaminen

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella pelastustoiminnan johtajat ovat arvioineet oman johtamistoimintansa olevan suurimmalta osin tyyliltään osallistavaa. Samalla alaisten tehtäväkohtaisten valmiuksien on arvioitu olevan erittäin korkeaa tasoa. Taulukossa 11. on esitetty tutkimustuloksissa saatujen täysin ja jokseenkin samaa mieltä olevien vastausten prosentuaaliset määrät. Taulukossa olevat johtamiskäyttämiseen (T1-T4) sekä alaisten tehtäväkohtaisiin valmiuksiin liittyvät luokitukset ja niiden kuvaukset on esitelty taulukoissa 1. ja 2. (taulukko 1. s.27 ja kuva 2. s 28).

Taulukko 11. Pelastustoiminnan johtamiskäyttämisen sekä alaisten tehtäväkohtaisten valmiuksien yhteenvedo Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin luokitusten mukaisesti.

Pelastustoiminnan johtamiskäyttämisen		
OHJAAVA 65,0 % T1	OSALLISTUVA 88,6 % T3	DELEGOIVA 82,7 % T4
Alaisen tehtäväkohtainen valmius		
Halukas työskentelemään 82,7 %	V4	
Kykenevä työskentelemään 91,3 %		
Itseensä luottavia 86,6 %		

Saatujen vastausten perusteella pelastustoiminnan johtamisessa pääsääntöisesti toteutettava johtamistyyli on joko ohjaavaa, osallistavaa tai delegoivaa. Ohjaava (T1) johtamistyyli kuvailee Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaista korkeaa tehtäväkeskeistä ja alhaista ihmiskeskeistä johtamistyyliä. Korkeassa tehtäväkeskeisen johtamistyyliässä korostuu esimiehen määrittelemät velvollisuuden ja vastuut sekä selvästi ohjeistetut tehtävään liittyvät asiakokonaisuudet kuten mitä, kuinka, milloin, missä ja kuka. Tehtäväkeskeisessä johtamiskäyttäytymisessä huomioidaan hyvin tarkasti tavoitteet, toiminnan organisointuminen, asetetut aikataulut, toiminnan ohjaus sekä tuotettujen toimien valvonta.¹⁶⁷

Ohjaava johtamistyyli (T1) on hyvin autoritäärinen ja käskyttävä johtamisen malli, jossa esimerkiksi pelastustoiminnan johtajan toimesta ensimmäiset pelastustoimintaan liittyvät käskyt. Ne ovat lyhyitä ja ytimekkäitä toimintakäskyjä, joihin sisältyy useita etukäteen sovittuja toimintoja. Esimerkiksi ryhmänjohtajalle annettu ytimekäs käsky ”sammutus- ja pelastustehtävä, toinen kerros, kohde palava huoneisto, sammutusreitti pääovi, toimikaa” sisältää hyvin monta toimintoa veden siirtoon tarvittavien letkuselvitysten, pelastussukelluksen sekä toiminnan työturvallisuuden näkökulmasta. Vaikka käsky itsessään olisikin lyhyt, sisältää se toimintaan liittyvinä prosesseina hyvin useita eri suoritteita.

Osallistavaa ja delegoivaa johtamistyyliä (T3 ja T4) yhdistää Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaisesti alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytymismalli. Pelastustoiminnassa on hyvin tyypillistä onnettomuudessa annettujen ensimmäisten autoritäärisien käskyjen jälkeen siirtyä arvioimaan toimintaa omien sekä pelastustoimintaa suorittavien alaisten kautta saatujen, tilanteeseen liittyvien tietojen avulla. Niiden perusteella tilannetta johdetaan haluttuun suuntaan sekä asetettua päämäärää kohti.

Osallistuva johtamistyyli (T3) kuvailee kuitenkin enemmän korkeaa ihmiskeskeistä johtamistyyliä, kun taas delegoiva johtamistyyli (T4) on enemmän matalan ihmiskeskeisen johtamistyylin mukaista. Näiden kahden johtamistyylin sisältämän korkean tai matalan ihmiskeskeyden havainnointi tai erottelu on pelastustoiminnan osalta voi olla hyvin vaikeaa. Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin johtamistyylien kuvauksissa osallistuvan johtamistyylin kuvauksessa toiminnan johtaja ideoi yhdessä ja on mukana päätöksenteossa. Tämä toiminta toteutuu pelastustoiminnan johtamiseen liittyvien päällystön sekä alipäällystön henkilöiden tehtävänäikaisen yhteistyöhön. Hyvin usein tehtävän aikana käydään keskusteluita tai neuvonpitoa soveltuvimmasta toimintamallista parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Samalla delegoivaan johtamistyyliin liittyy päätöksenteonvastuun ja toteutuksen an-

¹⁶⁷ Hersey, Paul ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 165 ja s. 174

taminen muille. Tämä tapahtuu esimerkiksi, kun ryhmänjohtajalle annetaan tulipalossa vastuualueeksi palavan huoneiston sammuttaminen tai joukkueen johtajalle vastuualueeksi suuren varastorakennuksen palon rajoittaminen sovittuun kohtaan. Silloin pelastustoimintaa johtava henkilö delegoi johtamisen sekä päätöksenteon vastuun alijohtajalle, joka vastaa annetun päämäärän ja tavoitteen toteuttamisesta omien ratkaisujensa sekä päätöstensä kautta. Alijohtajalle annetaan selkeä tehtävä, jota hänen tulee toteuttaa omien antamiensa käskyjen tai ohjeiden kautta tehtävään annetun pelastustoimen muodostelman kautta.

Alaisten tehtäväkohtaisten valmiuksien arvioitiin olevan erittäin korkeaa tasoa. Tilannejohtamismallin mukaisella asteikolla se tarkoittaa valmiustasoa V4. Tätä valmiustasoa kuvaillaan siihen osallistuvien henkilöiden osalta kykeneviksi, päteviksi ja halukkaiksi sekä itseensä luottaviksi.¹⁶⁸ Pelastustoimessa tehtäviään suorittavia henkilöitä voidaan hyvin kuvailla juuri tämän tyyppisiksi. Saatujen tulosten perusteella henkilöstö on hyvin korkeasti motivoitunutta hoitamaan pelastustehtäviä, mikä osaltaan antaa toimintaa johtavalle henkilölle mahdollisuuden saavuttaa erittäin hyviä tuloksia pelastustoiminnan näkökulmasta.

Kuvassa 18. (Kuva 18 s. 73) on esitetty kysymysten 7. ja 8. liittymäkohdat tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Siinä on esitelty pelastustoiminnan aikaisen johtamistyylin sekä alaisten tehtäväkohtaisten valmiuksien yhdistävät tekijät. Kuvassa esitetyt seitsemän eri asiakohtaa tukevat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia pelastustoiminnan aikana käytetyistä tilannejohtamiseen liittyvistä johtamistyyleistä. Vertailussa kohtien 1. ja 2. saadut tulokset liittyvät ohjaavaan johtamistyyliin.

Pelastustoiminnan johtamisessa pelastuslain perusteella vastuu toiminnasta on vain yhdellä henkilöllä. Näin ollen on osaltaan selvää, että päätökset tekee vain yksi henkilö. Ohjaavaan johtamistyyliin esimies hyvin itsenäisesti määrittelee toiminnan, suunnan ja sisällön. Kuvan 18. mukaisesti kohtien 3. ja 4. vastaukset liittyvät osallistuvaan sekä delegoivaan johtamistyyliin. Vastausten perusteella pelastustoiminnan johtajat tekevät päätöksiä yhdessä alaisensa kanssa sekä voivat antaa päätöksenteon vastuun myös alaisille. Kohdan 5. mukaisesti pelastustoiminnan johtamisessa käytetään hyvin monipuolisesti eri johtamistyyliä. Kyselyyn vastanneista pelastustoiminnan johtajista 63,8 % tunnisti johtamistyylien vaihtamisen tilanteiden aikana.

¹⁶⁸ Hersey, Paul ym. 1990: Tilannejohtaminen s. 173

1. Päätä yksin asioita 76,0 %	3. Voit tehdä päätökset alaistesi kanssa 83,9 %	4. Voit antaa päätöksenteon vastuuta alaisellesi 76,0 %
2. Päätät yksin asioista, mutta joudut perustelemaan päätöksesi 29,9 %		
OHJAAVA 65,0 % T1	OSALLISTUVA 88,6 % T3	DELEGOIVA 82,7 % T4
Halukas työskentelemään 82,7 % Kykenevä työskentelemään 91,3 % Itseensä luottavia 86,6 %	V4	5. Tilanteen johtaminen edellyttää johtamistyylin vaihtamista 61,0 %
		6. Alaiset ovat itsenäisiä toimissaan 63,8 % 7. Alaiset ovat hyvin motivoituneita 92,5 %

Kuva 18. Taulukon 11 ja kysymysten 7. ja 8. täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien vastausten vertailu (%).

Tämän tutkimusten vastausten perusteella pelastustoiminnan johtajat pitivät alaisten tuntemista erittäin tärkeänä osana. Tulosten mukaan *täysin* tai *jokseenkin samaa mieltä* olevien vastausten mukaan alaisten tunteminen vaikuttaa pelastustoiminnan tehokkuuteen (87,4 %), parempien tulosten saavuttamiseen (87,4 %), yhteistyöntelemiseen ja yhteisen päämäärän asettamiseen (93,3 %) sekä laajempaan päätöksenteon vastuun delegoimiseen (97,6 %).

Tulokset tukevat myös näkemystä, jossa pelastustoiminnan johtamisen ja onnettomuuteen määritettyjen pelastustoimen muodostelmien alijohtajien parempi tietämys toistensa kyvyistä parantaisi toiminnan tehokkuutta. Vakinaisten pelastuslaitosten työvuorot muodostavat hyvin kiinteitä yhteisöjä. Niiden toimintamallit yhdenmukaistuvat suoritettujen tehtävien sekä kiinteän yhteistyön näkökulmasta. Tällaisessa kiinteässä yhteisössä toimimisen jälkeen on helppo havainnoida niin ryhmän jäsenenä kuin muodostelman johtajana ryhmäkiinteyden muutokset, kun yksi ryhmän jäsen vaihtuu uudeksi työntekijäksi. Ryhmäkiinteyden rakentaminen entiselle tai uudelle tasolle kestää aina tietyn määrittelemättömän ajan.

Tilannejohtamisen verrokkiryhmien tulokset

Tilannejohtamisen osalta verrokkiryhmien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Yleisesti alipäällystön ja päällystön pääsääntöinen pelastustoimintaan liittyvä työn- ja tehtävänkuvan on hyvin erilainen, mutta sen vaikutuksia ei tämän aineiston perusteella kyetty löytämään. Alipäällistö johtaa pelastustoimintaan pelastusryhmätasoisissa tehtävissä ja on kykenevä tarvittaessa johtamaan yhtä kokoa suurempaa muodostelmaa. Päällystöhenkilöstö taas toimii

pääsääntöisesti pelastustoiminnan johtamisen näkökulmasta pelastusjoukkueen, pelastuskomppanian tai pelastusyhtymän tasoissa pelastustoimen muodostelmien johtajina.¹⁶⁹

Vastausten perusteella pelastustoiminnan johtaminen koetaan siihen sovelletun johtamistyylin osaltaan alipäällystössä ja päällystössä hyvin samalla tavalla. Alaisia kuvaillaan kummankin verrokkiryhmän mielestä hyvin halukkaiksi ja kykeneviksi työskentelemään. Saadut vastaukset tukevat näkemystä, jossa pelastustoiminnan aikaisessa työskentelyssä on selvästi johtamistasoista riippumatonta yhdenmukaisuutta.

Tilannekeskustoiminta

Pelastustoimen tilannekeskuksen tuottamaa palvelua tarkasteltiin tilannejohtamisen mallien sekä teorioiden näkökulmasta. Samalla selvitettiin, miten pelastustoimen tilannekeskustoimintaa voidaan kehittää.

Kysymyksissä 11 - 13 selvitettiin pelastustoiminnan johtajien näkemyksiä, minkä kokoisia pelastustoimen muodostelmia¹⁷⁰ voidaan johtaa olematta itse onnettomuuskohteessa. Samalla selvitettiin tilannekeskuksen tuottamaa tukea pelastustoiminnan johtamiseen eri muodoissa. Taulukossa 12. on esitetty yhteenveto pelastustoiminnan etäjohtamisen sekä tilannekeskuksen pelastustoiminnan johtamiseen liittyvästä tukitoiminnasta.

Taulukko 12. Pelastustoiminnan johtamisen ja tilannekeskuksen tukitoiminnan yhteenveto.

Pelastustoiminnan etäjohtaminen	Pelastustoiminnan muodostelmat	Tilannekeskuksen johtamisen tukitoiminta
<p>Jokseenkin tai täysin eri mieltä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmä 58,3 % • Joukkue 57,1 % <p>Jokseenkin tai täysin samaa mieltä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komppania 60,2 % • Yhtymä 70,6 % 	<p>Ryhmätasoinen muodostelma</p> <p>Joukkue tasoinen muodostelma</p> <p>Komppania tasoinen muodostelma</p> <p>Yhtymä tasoinen muodostelma</p>	<p>1. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmä 59,8% • Joukkue 74,4% • Komppania 87,0 % • Yhtymä 88,2 % <p>2. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuntee pelastustoiminnan toimintaympäristön 94,9 % • Tuottaa automaattisesti onnettomuustyyppien tietotarpeet 95,7 % • Pelastustoiminnan analysointi ja niiden perusteella tukitoiminnan tuottaminen 92,9 % • Toimintavaihtoehtojen esittäminen pelastustoiminnan johtajalle 63,8 %
<p>Tilannekeskus voi tukea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöjohtamista 61,0 % (jokseenkin tai täysin erimieltä) • Asioiden johtamista 65,0 % (jokseenkin tai täysin samaa mieltä) 		

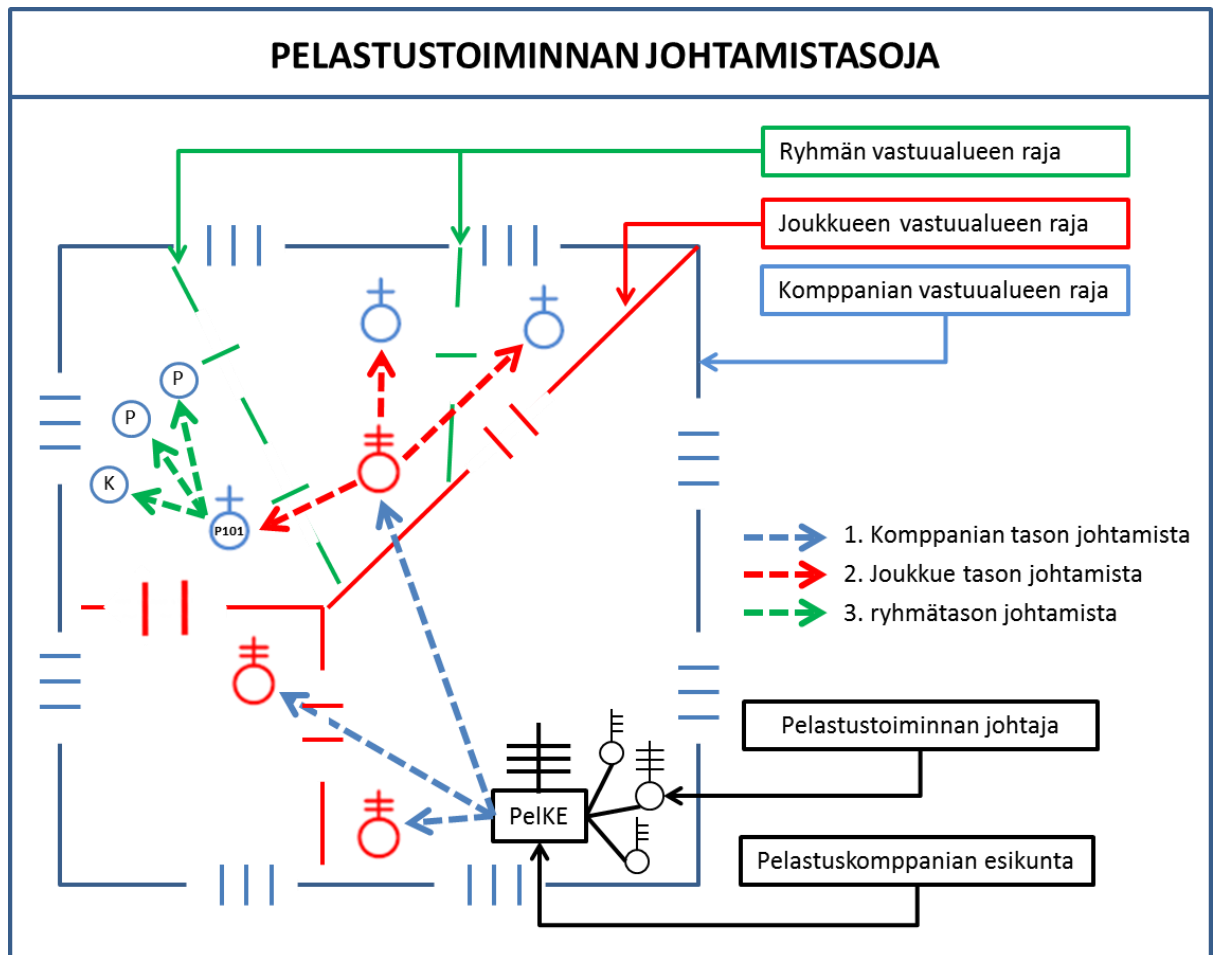
¹⁶⁹ Sisäministeriö. 2012: Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. s. 5

¹⁷⁰ Pelastustoiminnan muodostelmien määritelmät on esitetty kappaleessa 1.3 Tutkimuksen rajaus, viitekehys ja käsitteet s. 8–9

Pelastustoiminnan johtajat arvioivat, että tilannekeskukset pystyvät tuottamaan pelastustoiminnan johtamiseen tukea kaikkien pelastustoiminnan muodostelmien osalta. Erityisen tärkeänä pidettiin tilannekeskuksen toimialakohtaista osaamista sekä tilanteen aikaista analysointia. Saatujen tietojen osalta tilannekeskuksen tulisi tehdä johtopäätöksiä ja toimintamalliesityksiä pelastustoiminnan johtajalle. Tämä vaatii kuitenkin tilannekeskuksen toimijoilta uudenlaista osaamisprofiilia. Tilannekeskusosaamisessa korostuu jo nykyään tietotekninen osaaminen yhdistettynä pelastustoiminnasta saatuihin näkökulmiin.

Suurin osa vastaajista piti etäjohtamien soveltuvuutta toimivana ratkaisuna vain suurien muodostelmien osalta. Mielenkiintoista tässä on se, että kysymyksen asettelun takia vastauksissa pohdittiin ilmeisesti ainoastaan tilanteen johtamista pelastustoiminnan johtajan lakisääteisen velvoitteen kautta.

Pelastustoiminnassa etäjohtamista tapahtuu kuitenkin usealla eri tasolla varsinkin suurien pelastustoimen muodostelmien osalta. Kuvassa 19. (kuva 19. s. 76) on esitetty pelastustoimen komppania tasoisen muodostelman ryhmittäytyminen onnettomuuskohteeseen. Pelastustoiminnan johtaja vastaa koko tilanteen johtamisesta pelastuskomppanian esikuntansa kanssa. Tässä esimerkkitapauksessa pelastustoiminnan johtaja on jakanut joukkueet omiksi vastuualueiksi. Joukkueiden sisälle muodostuu edelleen ryhmätasoisien muodostelmien vastuualueet. Kuvan 19. mukaisessa esimerkissä on havainnollistettu, kuinka johtamista tapahtuu vähintään kolmella eri tasolla (komppania, joukkue, ryhmä) ja osaksi etäjohtamisena. Pelastustoiminnan johtaja vastaa komppaniatason ja samalla koko tilanteen johtamisesta. Joukkueenjohtajat vastaavat ja johtavat omia vastuualueitaan ryhmänjohtajien kautta. Samalla johtamisketjun päässä ryhmänjohtajat johtavat pelastajia saamiensa vastuualueiden tavoitteiden mukaisesti.



Kuva 19. Pelastustoiminnan aikaisia johtamistasoja.

Tämän esimerkin mukaisesti on mahdollista, ettei edes joukkueetason johtaja kykene olemaan johdettavien ryhmien johtamispaikoilla. Johtamistoiminta toteutetaan käskemällä ryhmänjohtajille vastualue ja toiminnan päämäärä sekä tavoite. Vastaavaa johtamista tapahtuu hyvin useasti pelastustoimissa vakinaisten pelastuslaitosten päällystöpäivystäjien osalta. Päivystysalueet ovat hyvin laajoja, jolloin etäjohtamista tapahtuu hyvin useasti. Pelastustoiminnan tehokas johtaminen etänä vaatii kuitenkin itse onnettomuuskohteeseen osaavan ja ammattitaitoisen tilannepaikan johtajan.

Kysymyksessä 14. pyydettiin vastaajia arvioimaan pelastustoimen tilannekeskuksen organisoitumiseen sekä verkostoitumiseen liittyviä asioita. Keskeistä tulosten näkökulmasta oli tarve paremmalle viranomaisten verkostoitumiselle ja mahdollisuus toimia yhteisestä tilannekeskuksesta. Samalla pidettiin erittäin tärkeänä, että tilannekeskus palvelisi yhden pelastuslaitoksen kokoista aluetta. Vastaukset jakaantuivat kuitenkin hyvin tasaisesti kysymyksen vaihtoe-

dossa, jossa tilannekeskuksen tulisi palvella usean pelastuslaitoksen aluetta. Vastaajat eivät kokeneet vain yhden valtakunnallisen tilannekeskuksen vaihtoehtoa hyvänä ratkaisuna.

Saatujen tulosten perusteella tilannekeskustoiminta on osaltaan hyvin jäsentymätöntä. Suurin osa pelastustoiminnan johtajista piti tarpeellisena valtakunnallista tilannekeskusten organisointumismallia, joka selventäisi tilannekeskusten roolia pelastustoimessa.

Tilannekeskustoiminnan verrokkiryhmien tulokset

Alipäällystön vastaajat näkevät oman työnkuvansa mukaisesti johtamisen olevan mahdollista vain olemalla ryhmätasoisissa tehtävissä onnettomuuskohteessa. Samalla päällystön henkilöstö johtaa hyvin useasti ilman, että olisi onnettomuuskohteessa paikalla, varsinkin tämän tyyliä pieniä onnettomuuksia. Alipäällystön ja päällystön vastaukset taas joukkuetasoisien tehtävien osalta olivat hyvin samanlaiset. Suurin osa vastaajista piti joukkuetasoisien johtajan läsnäoloa onnettomuuspaikalla tärkeänä. Mielenkiintoista oli kuitenkin, että komppania tai yhtiymätasoisissa tehtävissä pelastustoiminnan johtajan ei katsottu olevan tarpeellista olla onnettomuuspaikalla.

Alipäällystön ja päällystön vastaukset erosivat hiukan enemmän tilannekeskustoiminnan osalta kuin tilannejohtamisen osalta. Vastausten eroavaisuudet liittyvät todennäköisesti tehtävänkuvan erilaisuuteen pelastustoiminnan johtamisen osalta. Samalla alipäällystöllä ja päällystöllä on toiminta-alueensa mukaan hyvin erilaisia kokemuksia pelastustoimen tilannekeskusten toiminnasta.

Viranomaisten yhteistyön sisällyttäminen tilannekeskusten toimintaan nähtiin kuitenkin hyvin tarpeellisena. Tämä liittyy selkeästi siihen tehtävien aikaiseen tiedonvaihtoon, jota onnettomuuksien osalta viranomaisten tulisi tehokkaammin kyetä toteuttamaan. Kansainvälinen verkostoituminen oli myös kummankin vastaajaryhmän osalta yhtä epäselvä kokonaisuus. Tämä kysymys sai koko tutkimuksen osalta eniten ”ei samaa mieltä eikä eri mieltä” -vastauksia.

6.2. Tutkimustulosten yhteenveto ja hyödynnettävyys

Tilannejohtamisen tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen pääkysymys oli, *miten tutkimukseen valittu tilannejohtamisen malli kuvaa pelastustoiminnan johtamista?*

Tutkimuksen tulosten mukaan pelastustoiminnan johtaminen kuvaa pääsääntöisesti osallistavaa, delegoivaa tai ohjaavaa johtamistyyliä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella pelastustoiminnassa käytetään hyvin monimuotoisesti tilannejohtamisen mallissa esiteltyjä johtamistyyliä. Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallit eivät kuitenkaan anna yhtä ja oikeaa johtamistyyliä pelastustoiminnan johtamiseen. Ne kuitenkin kuvailevat niitä johtamistyyliä, joita pelastustoiminnan johtajat soveltavat eri tilanteiden johtamisessa. Tulosten mukaan pelastustoiminnan johtajat ovat käyttäneet tilannejohtamisen mallinmukaisia johtamistyyliä, mutta niitä ei ole aikaisemmin havainnoitu.

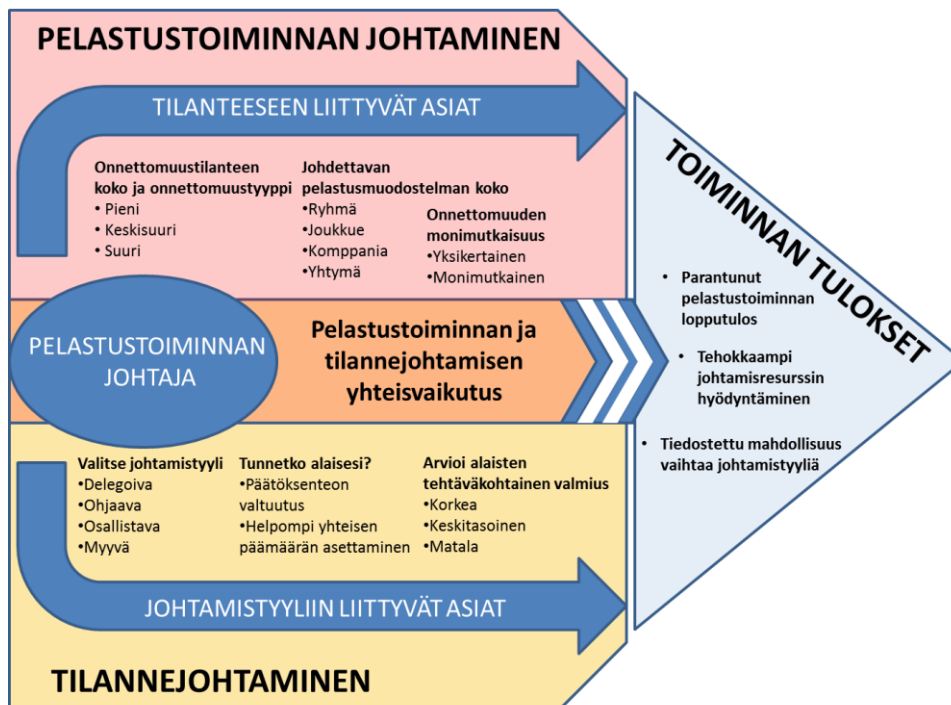
Pelastustoiminnan johtaminen tulisi olla tyyliltään hyvin ohjaavaa tilannejohtamisen mallien mukaisesti. Tulosten mukaan näin ei kuitenkaan ole. Tämä voi selittyä pelastustoiminnan johtamisen näkökulmasta yleisesti käytössä olevasta toimintatavasta, jossa onnettomuustilanteen alussa annetaan perusselvityksiin tai toiminnan vastuualueisiin liittyviä autoritäärisiä käskyjä. Tavoitteena on saada pelastustoiminta nopeasti halutulla tavalla käyntiin ennalta suunniteltujen toimintamallien avulla. Toiminnan organisoitumisen ja tilanteen pelastusmuodostelmien ryhmittymisten jälkeen tilannetta arvioidaan ja suunnataan yhdessä tilanteeseen liittyvien (ryhmä, joukkue, komppania) johtajien kanssa. Käskyttäminen muuttuu tyyliltään enemmän osallistavaksi ja delegoivaksi.

Alaisten valmiustaso arvioitiin yleisesti olevan korkea valmiustaso (V4). Näin ollen tilannejohtamisen mallin hyödyntäminen pelastustoimen henkilöstön osalta jää vajavaiseksi. Toisaalta se antaa pelastustoiminnan johtajalle mahdollisuuden soveltaa vain tietynlaisia johtamistyyliä sekä sitä voisi hyödyntää päivittäisen asemapalveluksen johtamisessa laajemmin. Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin mukaisesti suositellaan V4 – korkeaan alaisten valmiustasoon delegoivaa (T4) johtamistyyliä.

Tilannejohtamisen tutkimustulosten hyödynnettävyys

Pelastustoimessa tulisi ottaa tässä tutkimuksessa saatuja tilannejohtajuuteen liittyviä asiakokonaisuuksia paremmin huomioon. Pelastustoimen ammatillisessa perus-, täydennys- ja ylläpitokoulutuksissa tulisi käsitellä syvemmin pelastustoiminnan aikaista johtamista. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan pelastustoiminnan johtamisessa hyödynnetään erilaisia johtamistyyliä, mutta niiden merkitystä ei välttämättä ymmärretä. Samalla pelastustoiminnan johtajat kokevat saavutettavansa parempia tuloksia, kun he tuntevat ja tietävät alaistensa taidot sekä kyvyt tehtävien suorittamiselle.

Kuvassa 20. on esitetty pelastustoiminnan johtamisen ja tilannejohtamisen yhteisvaikutus. Pelastustoiminnan johtamisessa on huomioitava lakisääteisten velvoitteiden sekä tilanteeseen liittyvien muuttujien vaikutukset johtamiseen. Samalla tilannejohtajuuden asiakokonaisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen voisi antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaisemmalle ja syvemmälle johtamisprosessiin ymmärtämiselle. Pelastustoiminnan johtaja tunnistaessaan ja yhdistäessään pelastustoiminnan johtamiseen sekä tilannejohtajuuteen liittyvät asiat tuottamaan kattavampaa johtamistoimintaa.



Kuva 20. Pelastustoiminnan ja tilannejohtamisen yhteisvaikutus

Pelastustoimessa tilannejohtamista ei ole määritelty terminä. Tilannejohtajuus on tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella laaja käsitteellinen kokonaisuus, jossa pelastustoiminnan johtamisen lakisääteiset velvoitteet, autoritäärinen johtaminen yhdistetään tilannejohtamisen mallien sisältämiin johtamistyyliin. Pelastustoiminnan johtamisen aikana tunnistetaan erilaisia johtamistyyliä sekä käytetään vaihtamaan johtamistyyliä tilanteen mukaisesti. Tilannejohtajuuden käyttäminen pelastustoiminnan tukena mahdollistaa toimintaa johtavan henkilön ja hänen alaisten paremman yhteistyön ja näin ollen mahdollisesti paremman johtamistuotoksen. Tilannejohtajuuden tunnistaminen antaa mahdollisuuden syventää omaa johtamista, jota voidaan hyödyntää hyvin pelastustoiminnan johtamisessa.

Tilannejohtajuus tulisi pelastustoimessa määritellä. Tämä antaisi mahdollisuuden selkeyttää ja erotella paremmin pelastustoiminnan johtajan, tilannepaikanjohtajan sekä tilannejohtajuuden erilaiset näkökulmat. Tavoitteena on saada tulevaisuudessa pelastustoiminnan johtajat syventämään omaa johtamisosaamistaan. Tämän avulla kyettäisiin hyvin autoritäärisenä pidetystä pelastustoiminnan johtamisesta tunnistamaan tilannejohtamisen mallin mukaisesti eri tasoja.

Tilannejohtajuus voitaisiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella määritellä pelastustoimessa seuraavasti:

**Tilannejohtajuus pelastustoimessa on pelastustoimintaa johtavan henkilön toimialakoh-
taisen osaamisen, mukautuvan johtamistyylin sekä henkilöstön valmiustason yhteenso-
vittamisen tuloksena muodostuva kokonaisuus.**

Tilannekeskustoiminnan tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli, *mikä tilannejohtamisen malli tai teoria kuvaa parhaiten pelastustoimen tilannekeskuksen toimintaa ja miten pelastustoimen tilannekeskus-
toimintaa voitaisiin kehittää?*

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten ja niiden vertailu tähän tutkimukseen valituista tilannejohtamisen malleista osoitti, ettei mikään niistä selkeästi kuvaa tilannekeskuksen toimintaa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tilannejohtajuuteen liittyviä malleja sekä teorioita, jotka ovat kaikki sidoksissa enemmän ihmisten johtamiseen kuin asioiden johtamiseen. Saatujen tulosten

perusteella tilannekeskuksen toiminta on pääsääntöisesti asioiden johtamista. Tämän johdosta tilannejohtajuuteen liittyvien mallien hyödyntäminen tilannekeskuksen toiminnan kuvaamisessa on haastavampaa. Tilannekeskuksella ei myöskään ole johtosuhdetta pelastustoimintaan osallistuvia henkilöitä kohtaan, jolloin alaisten valmiustasojen määrittely tai johtamistyylien valinta ei toteudu.

Tulosten perusteella tilannekeskuksella tulisi olla kyky analysoida eri onnettomuustyyppisiä ja tuottaa automaattisesti tehtävään liittyviä tietoja, mikä kuvaa tilannejohtamisen mallissa, kontingenssiteoriassa sekä polku-maaliteoriassa työtehtävärakenteen tunnistamista. Kaikkien näiden mallien näkökulmasta tilanteen yksinkertaisuus tai monimutkaisuus vaikuttaa johtamistyyliin sekä työntekijöiden valmiustasoihin liittyviin kokonaisuuksiin. Tilannekeskuksella pitäisi olla myös kykyä esittää toimintavaihtoehtoja pelastustoiminnan johtajalle, joka viittaa polku-maali teorian tukevaan johtamiskäyttäytymiseen sekä tilannejohtamisen mallin osallistuvaan johtamistyyliin. Näissä kummassakin mallissa pohditaan suorittavan henkilöstön kanssa yhteisesti tehtäviä toimintamalleja ja valitaan soveltuvin.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli, *miten pelastustoimen tilannekeskustoimintaa voitaisiin kehittää?*

Tulosten perusteella tilannekeskustoiminta tulisi määritellä ja organisoida toimintana tarkemmin pelastustoimeen. Tilannekeskustoiminta tulisi olla yhteistä mallia tukeva ja muiden viranomaisten kanssa tiiviisti verkostoitunut.

Tilannekeskustoiminta pelastustoimessa on saatujen tulosten perusteella vielä hyvin jäsentymätöntä. Saaduissa vastauksissa tilannekeskustoimintaa on todennäköisesti tarkasteltu lähtökohtaisesti vain yhden pelastuslaitoksen tarpeiden näkökulmasta. Tämä näkökulma jättää huomioimatta laajemman pelastustoimen roolin sisäisensurvallisuuden viranomaisina.

Pelastustoimen tilannekeskusten toiminnan ja organisoinnin jäsentymättömyyttä tukee myös sisäministeriön pelastusosaston 30.4.2014 pelastuslaitoksille lähettämän pelastustoimen rakenneuudistukseen liittyvä tilannekeskuskyselyn vastaukset. Kyselyn yhtenä tavoitteena oli

saada pelastuslaitoksilta arvioita siitä, mitä hyötyjä yhteisestä sosiaali- ja terveystoimen kanssa järjestettävästä tilannekeskuksesta voisi olla.¹⁷¹

Saatujen vastausten analysoinnin perusteella 22 pelastuslaitoksella on vähintään yhdeksän erilaista näkemystä pelastuslaitosten tilannekeskustoiminnan organisoimisesta. Näkemyserojen taustalla on todennäköisesti joidenkin pelastuslaitosten jo hyvinkin pitkälle viedyt omat tilannekeskusjärjestelyt ja vastapainona ne, joilla ei vastaavalle toiminnalle ole nähty tarvetta. Taulukossa 13. on esitetty tutkijan tekemä yhteenveto ja analysointi aineiston vastauksista.

Taulukko 13. Pelastuslaitosten tilannekeskusten organisoitumisen yhteenveto.

Tilannekeskuksen (TIKE) organisoitumismallit	vastausten määrä
SOTE-TIKE tai pelastuslaitoksen oma TIKE	4
Pelastuslaitoksen oma TIKE	3
Kolme tasoa 1. Pelastuslaitoksen oma TIKE 2. SOTE-TIKE 3. VN-TIKE	5
1 pelastustoimen valtakunnallinen TIKE	2
Usean pelastuslaitoksen yhteinen TIKE	1
1-2 pelastustoimen valtakunnallista TIKEä	1
1-3 pelastustoimen valtakunnallista TIKEä	1
Ei tarvetta TIKELLE	2
Ei selvää kantaa	3

Tilannekeskustoiminnan palveluiden sisällön ja määrien arvioinnissa voidaan hyödyntää ISTIKE projektissa¹⁷² saatuja toiminnan tuloksia. Vuonna 2014 ISTIKE-tilannekeskuksen alueella tapahtui 1686 keskisuurta tai suurta onnettomuutta. Näistä tehtävistä hälytyksen mukaiseen tehtävälajiin oli kirjattu 1120 onnettomuutta.¹⁷³ Laskennallisesti tämä tarkoittaa noin kolmea (3) keskisuurta tai suurta onnettomuutta hälytysten mukaisten tehtävälajien osalta vuorokauteen.

ISTIKE-päivystäjät hoitivat taulukon 25. (Taulukko 25. s. 83) mukaisesti noin 3500 tehtävää. Tämä tarkoittaa laskennallisesti noin viittä (5) toimintoa jokaista 12 tuntia kohden. Tämä toimintojen arviointi ei ota huomioon itse tehtäviin tai tilannekuvan monitorointiin käytettyä aikaa. ISTIKE-toiminnan lähtökohtaisena tavoitteena on tuottaa pelastustoiminnan johtajille

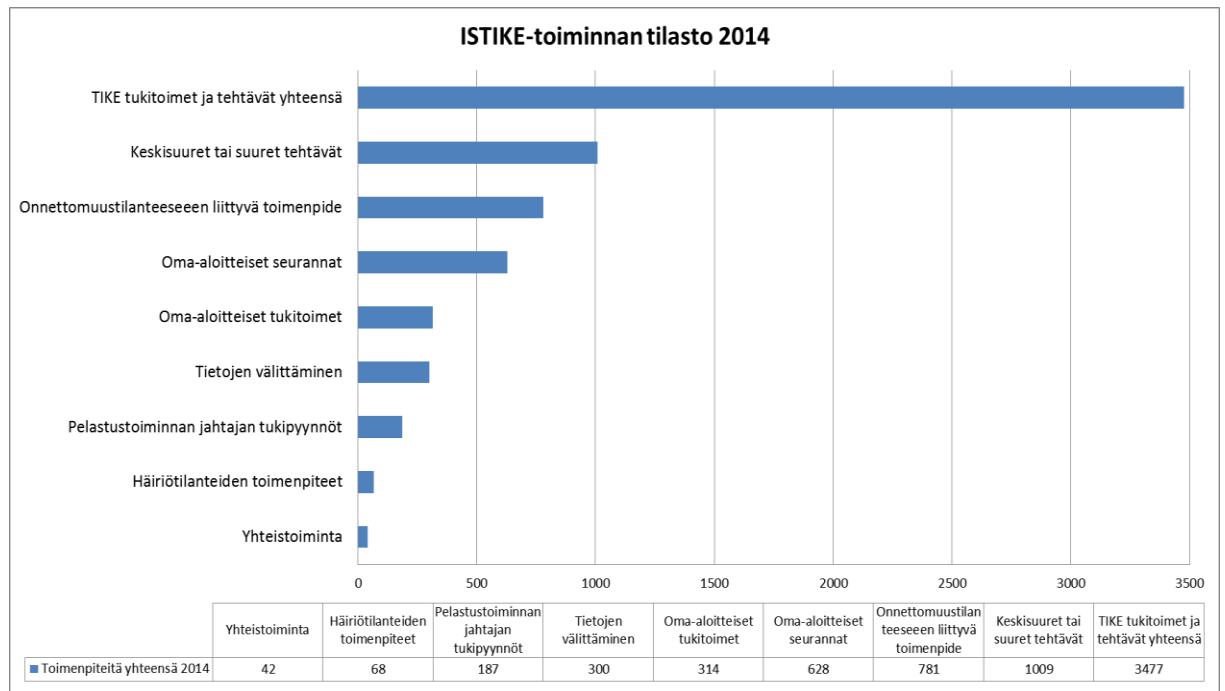
¹⁷¹ Sisäministeriön pelastusosaston pelastustoimen rakenneuudistukseen liittyvä tilannekeskus kysely 30.5.2014

¹⁷² Etelä-Savon, Etelä-Karjalan, Kymenlaakson, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan pelastuslaitosten yhteinen tilannekeskus, joka päivystää 1 viikon jaksoissa 24/7 ennalta sovittujen toimintamallien mukaisesti.

¹⁷³ PRONTO- Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto järjestelmä. 2015.

tukipalveluja. ISTIKEen ei ole liitetty esimerkiksi puhelinvaihte tai muita juoksevien asioiden hoitamiseen liittyviä palveluja.

Taulukko 25. ISTIKE-toiminnan tilasto v.2014 ¹⁷⁴



ISTIKE-palveluista voidaan alustavien saatujen kokemusten ja toiminnan seurannasta analysoinnin perusteella saada seuraavia johtopäätöksiä:

- ISTIKE palvelee vajaan 900 000 ihmisen talousalueella pelastustoiminnan johtajia. Tällä alueella tehtävämäärät eivät riitä työllistämään pelastustoiminnan johtamisen tukemiseen keskittyvää tilannekeskusta täysipainoisesti.
- Tilannekeskuksessa käytettävien johtamisjärjestelmien sekä tiedonhaku erilaisten portaalien kautta vaatimaan uudenlaisen osaamisprofiilin ja koulutuksen rakentamisen tilannekeskuspäivystäjille.
- Nykyinen pelastustoimintaa tukevan tiedonhaku on pirstaloitunut liian useaan eri portaaliin. Tulevaisuuden hätäkeskus- ja johtamisjärjestelmien tulee tukea paremmin keskitettyä tiedon hakemista suorien rajapintojen kautta eri isäntäjärjestelmistä.

¹⁷⁴ ISTIKE-tilannekeskustoiminnan tilasto 2014.

- Uusiutuvien hätäkeskus- ja johtamisjärjestelmien tulee mahdollistaa paremmin toimialakohtaisen sekä viranomaisten yhteisen tilannetietoisuuden välittämisen. Johtamisjärjestelmien tulisi myös mukautua eri onnettomuustyyppien mukaisesti, mikä tehostaisi tilannekeskus- sekä pelastustoiminnan johtamistoimintaa.

Tilannekeskustoiminnan valtakunnallinen kehittäminen

Pelastustoimessa tilannekeskustoimintaa tulee selkeyttää valtakunnallisella tasolla. Tilannekeskustoiminnan valtakunnallinen uudistaminen voidaan jakaa strategisen sekä toimintaa ohjaavan tason kehittämiskohteisiin. Tavoitteena esitettyjen näkökulmien huomioimisella on kehittää tilannekeskustoimintaa alueellisesti sekä valtakunnallisesti yhdenmukaisempaan suuntaan.

Strategisen tason kehittämiskohteet:

Tilannekeskustoiminnan huomioiminen pelastustoimen strategiassa 2025:

- Pelastustoimen tilannekeskustoiminnan kehitysteemaksi pitää ottaa verkostoituminen. Verkostoituminen tulee ottaa huomioon tietoteknisellä ja toiminnallisella tasolla.
- Pelastustoimen tulee tunnistaa strategisella tasolla tilannekeskusten tehtävät omien lakisääteisten sekä YTS:n mukaisten toimintojen osalta paremmin. Tilannekeskusten pääsääntöinen tehtävä on toimialakohtaisen tuen tuottaminen sekä viranomaisyhteistyön tilannekeskusten verkoston yhtenä osapuolena oleminen.
- Tilannekeskustoiminnassa pitää huomioida kansainvälinen verkostoituminen paremmin. Yksi valtakunnallinen tilannekeskus voi toimia keskistettynä pelastustoimen kansallisen sekä kansainvälisen tason yhteyspisteenä.
- Pelastustoimen tulee selkeämmin tunnistaa oma asemansa ja tehtävänsä sisäiseen turvallisuuteen liittyvän tiedon tuottajana sekä vastaanottajana. Pelastustoimen pitää omalta osaltaan tuottaa tietoa valtakunnalliseen tilannekeskusten verkostoon merkittävien pelastustoimen tehtävien ja tilannetietoisuuden osalta.
- Pelastustoimen tilannekeskusten yhdenmukainen organisointi pitää asettaa tavoitteeksi. Tavoitteena on muodostaa yhteinen käsitys sekä palvelumalli pelastustoimen tilannekeskusten osalta.

- Pelastustoimen tilannekeskusten yhtenä toiminnan tavoitteena pitäisi olla pelastustoiminnan johtajien laadukkaamman päätöksenteon edellytysten mahdollistaminen. Tähän tulee yhdistää toimialakohtaisen asiantuntijuuden, toimintamallien sekä tietojärjestelmien yhteensovittaminen.

Toimintaa ohjaavan tason kehittämiskohteet:

Tilannekeskustoiminnan määrittely Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeessa:

Tilannekeskustoiminnan kehittämiseksi pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeeseen tulee määritellä pelastustoiminnan johtamisosioon tilannekeskustoiminta. Tilannekeskustoiminta kuvataan pelastustoimintaa tukevana toimintana. Kuvauksessa huomioidaan tavoiteltu valtakunnallinen tilannekeskusten organisoitumismalli sekä yleisesti niiden tuottamat palvelut.

1. Tilannekeskus määritelmän uudistaminen pelastustoimen käsitteisiin

Kuntaliiton julkaisussa Pelastustoiminnan käsitteitä (2013) määritellään tilannekeskus osaksi johtokeskusta. Pelastustoimessa on käytössä useamman pelastuslaitoksen yhteisiä tilannekeskuksia toiminnassa, joista ei muodostu johtokeskusten osia pelastustoiminnan johtamisen näkökulmasta. Tilannekeskusmääritelmän osalta pelastustoimessa voitaisiin ottaa käyttöön kappaleessa 1.3 (1.3 s. 5) esitetty sanastokeskuksen uusi tilannekeskusmääritelmä.

2. Tilannekeskustoiminnan organisoitumisen selventäminen

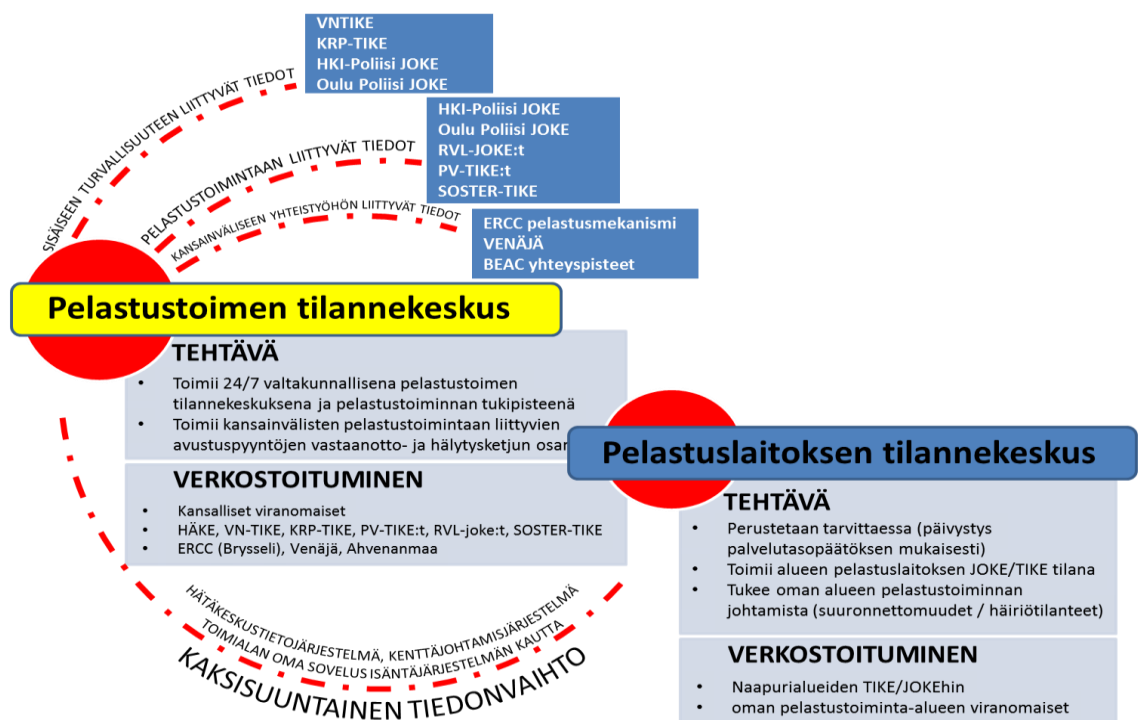
Pelastustoimen tilannekeskustoiminta voitaisiin organisoida kahdelle tasolle. Kuvassa 11. (Kuva 11. s. 86) on esitetty kahdentasoinen pelastustoimen tilannekeskusten organisoitumismalli.

Pelastustoimessa tulisi olla yksi valtakunnallinen tilannekeskus, joka toimii 24/7 periaatteella sekä pelastuslaitosten tilannekeskukset. Pelastuslaitosten tilannekeskukset voivat palvelutasopäätöksen mukaisesti toimia myös 24/7-periaatteella ja olla verkostoituneena tai toimia yhdessä pelastustoimen sekä SOTE-alueiden tilannekeskusten kanssa.

Kuvan 11. mukaisesti tilannekeskukset muodostaisivat yhteisen pelastustoimen sisäiseturvallisuu-teen liittyvän tiedonjakoverkoston, joka kykenee myös kansainväliseen yhteistyöhön. Valtakunnallinen tilannekeskus tulisi organisoida tiloista, joista kyetään tietoturvallisesti myös häiriö- ja poikkeusoloissa tuottamaan määriteltyjä ydinpalveluita.

Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto järjestelmän tilaston mukaan pelastustoimessa oli vuonna 2013 yhteensä 7339 keskisuurta tai suurta tehtävää. Niistä 5703 tehtävällä suoritettiin jotain toimenpiteitä, jolloin voidaan päätellä 1636 tehtävän olleen joiltain osin jotain muuta kuin alun perin hälytetty tehtäväluokka. Yhden pelastustoimen tilannekeskuksen pelastustoiminnasta aiheutuvien tehtävien määräksi ja työkuormaksi saadaan laskennallisesti esitettyjen lukujen perusteella noin 20 tehtävää vuorokaudessa.¹⁷⁵

Tämän perusteella olisi mahdollista, että pelastustoimessa olisi yksi valtiollinen tilannekeskus, joka olisi verkostoitunut muiden viranomaisten sekä oman toimialan tilannekeskusten kanssa. Valtiollisessa tilannekeskuksessa tulisi olla myös muita viranomaisia toimijoina samoissa tiloissa. Tämän ratkaisumallin avulla pelastustoimen valtakunnallinen tilannekeskus-toiminta rakentuisi selkeästi eri toimijoiden kesken sekä tukisi YTS:n mukaista tiedonjakamista viranomaisten kesken normaali-, häiriö- sekä poikkeusoloissa.



Kuva 11. Luonnos pelastustoimen tilannekeskusten organisoitumismallista.

¹⁷⁵ PRONTO- Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto järjestelmä- 2015.

Tilannekeskustoiminnan tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksessa sisäministeriön alaisten toimialojen tilannekeskuksiin liittyvien kyselyhaastatteluiden yhteenvetojen kautta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää suoraan viranomaisyhteistyössä. Ne antavat hyvän kuvan tilannekeskusten tämänhetkisestä tilasta ja kehittämissuunnista. Samalla yhteistyönlisääminen koetaan yhtenä selkeänä tavoitteena kaikkien viranomaisten kesken.

Pelastustoimeen liittyvästä tilannekeskustoiminnasta saatujen tulosten sekä niistä tehtyjen analyysien kautta voidaan suunnata tilannekeskustoiminnan valtakunnallista kehittämistä. Saadut tulokset tukevat näkemystä, jossa tilannekeskustoiminta tulisi organisoida selkeämmin pelastustoimeen. Tilannekeskustoiminta on laajakokonaisuus, jossa yhdistyy pelastustoimen sekä muiden turvallisuusviranomaisten verkostoituminen. Sen osalta tulee tulevaisuudessa hyödyntää tehokkaammin käytössä olevia johtamisjärjestelmiä.

Samalla nyt toimivien tilannekeskusten tehtävien sekä siihen käytettyjen kustannusten selvittäminen antaisi hyviä työkaluja rakentaa kustannustehokas pelastustoimen tilannekeskus. Pohdittavana on, tulisiko tilannekeskuksia olla tässä työssä esitetyn mukaisesti pelastustoi-
mella vain yksi valtakunnallinen ja pelastuslaitoksissa palvelutasopäätösten mukaisesti. Samalla niiden tuotettavien palveluiden yhteensovittaminen sekä verkostoituminen tulisi ottaa huomioon paremmin pelastustoimen tilannekeskusten suunnittelussa.

6.3. Tutkimuksen luotettavuus sekä prosessin arviointi

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää, että saadut tiedot on tuotettu puolueettomasti ja ilman tutkijan henkilökohtaisia mielipiteitä.¹⁷⁶ Samalla tutkimustulosten osalta ei ole täysin olemassa objektiivista tai irrallista näkökulmaa, joka johtuu valitusta tutkimusasetelmasta, tutkijasta ja valituista lähtökohdista. Subjektivisuutta (omakohtaista näkemystä tai tulkintaa) on pyritty välttämään tutkimusasetelman, tutkimusaineiston kohdennetulla keräämisellä sekä tutkimusaineiston laadukkaalla analysoinnilla.¹⁷⁷ On kuitenkin mahdotonta olettaa, etteivät tutkijan oma kokemus ja asiantuntijuus toimialasta olisi vaikuttanut tämän tutkimuksen näkökulmiin, valintoihin tai jopa tutkittavan aiheen valintaan.

¹⁷⁶ Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä s. 34

¹⁷⁷ Tuomi, Jouni ym. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi s. 20-21

Tutkimuksen tekemiseen tarvitaan kuitenkin tahtotila, kiinnostus aiheesta ja selkeä tavoite. Tutkimus voi olla osaltaan tekijää opettava ja samalla myös hyödynnettävissä tulevaisuudessa käytettäviin toimintamalleihin ja tutkimuksiin.¹⁷⁸ Näiden elementtien avulla kyetään tuottamaan tutkijan asiantuntijuutta hyödyntäen laadukas lopputulos.

Kyselytutkimuksen haasteisiin liittyy vastaajien erilainen reagointi annettuihin ärsykkeisiin, joilla tässä tarkoitetaan kyselytutkimuksessa annettuja kysymyksiä ja niihin vastaamista. Tässä kyselytutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa jolla voidaan tehdä tilastollista analyysiä. Yleisesti mittauksessa tulisi olla kaksi ääripäätä, kuten tässä tutkimuksessa Likertin asteikossa vaihtoehtoina olleet täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä -vastausvaihtoehdot. Tutkimuslisisestä näkökulmasta nämä sanalliset vastaukset on muutettu numeraaliseen muotoon, jossa täysin samaa mieltä vastaus muutettiin tilastollisen analyysin osalta numeroksi 1 ja vastaava ääripää täysin erimieltä numeroksi 5. Tulosten tulkinnan tekee vaikeaksi, jos tarkastellaan vaihtoehtojen *täysin samaa mieltä* ja *jokseenkin samaa mieltä* vastausten tilastollista eroa vaikkapa keskimmäiseen neutraaliin vaihtoehtoon *ei samaa eikä eri mieltä*. Näin ollen tässäkin tutkimuksessa käytetty järjestysasteikko antaa mahdollisuuden tulkita saatuja tuloksia eri tavoin.¹⁷⁹

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa on yhdistetty monessa kohtaa *täysin samaa mieltä* ja *jokseenkin samaa mieltä* sekä *täysin erimieltä* ja *täysin erimieltä* olevat vastaukset yhteiseksi numeraaliseksi prosenttiarvoksi. Tavoite oli saada asiaan positiivisesti sekä negatiivisesti suhtautuvat vastaukset selkeästi luettaviksi tuloksiksi. Osaltaan tämä jaottelu kasvatti virheellisen tulkinnan mahdollisuutta, mutta korosti vastausten painotusarvoja paremmin.

Tutkittava aihe tilannejohtajuuden osalta oli saatujen vastausten perusteella monelle vastaajalle uusi. Tulosten osalta tämä saattoi vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksessa käytetyn tilannejohtajuuden johtamistyyliin liittyviin vastauksiin. On oletettavaa että Paul Hersey'n ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallia ei monikaan vastaajista tunnista. Samalla kun tutkimuksessa saatuja vastauksia verrataan tilannejohtajuuden mallissa käytettyihin johtamisentyyleihin, on mahdollista tehdä virheellisiä arvioita lopputuloksista.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin pelastustoiminnan johtajien näkemyksiä tilannejohtajuuteen sekä tilannekeskustoimintaan. Yleisesti pelastusviranomaisen tulee suhteuttaa toimintansa voimassa olevien lakien sekä ohjeiden mukaiseksi, mikä osaltaan vaikuttaa vastaajien tapaan vastata kyselyyn. Tämän johdosta tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia olisi haastavaa verrata

¹⁷⁸ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 78

¹⁷⁹ Vehkalahti, Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. s. 35–37

suoraan esimerkiksi muissa maissa tehtyihin tutkimuksiin pelastusviranomaisten toimintamalleista ja niiden liityntäpinnoista tässä tutkimuksessa valittuihin teorioihin.

Tilannekeskustoiminnan osalta suurimman osan vastaajista ei tarvitse huomioida taloudellisia näkökulmia tilannekeskustoiminnan organisoinnin osalta. Tämä antaa toisaalta hyvän tutkimuksellisen mahdollisuuden tarkastella saatuja vastauksia kohdennetusti vain toimintaan sekä tuotettuun palvelun liittyen. Talouden merkitystä ei lopullisia ratkaisuja tehdessä voida kuitenkaan sivuuttaa tilannekeskusten toimintoja suunnitellessa.

Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksenmukaista toteuttaa pelastustoimen tilannejohtamiseen liittyvää aineiston keruuta havainnoimalla. Tämä olisi vaatinut huomattavan määrän aikaa, jolloin tutkija olisi osallistunut päivystävien pelastusviranomaisten työvuorojen aikaiseen toimintaan. Havainnoinnin avulla olisi kuitenkin saatu kerättyä mielenkiintoista havaintomateriaalia. Havaintojen tekeminen olisi voitu liittää selkeästi pelastustoiminnan aikaiseen johtamistyyliin sekä johtamistyylin muutoksiin.

Tutkimuksen filosofinen viitekehys ja prosessi

Tutkimukseen liittyvää filosofista viitekehystä ja sen sisältämien asioiden suhdetta toisiinsa avaan neljän kysymyksen kautta. Ne liittyvät tutkimuksen ontologiaan, epistemologiaan, logiikkaan sekä teleologiaan, joiden avulla pohditaan tutkittavan ilmiön luonnetta, tutkijan suhdetta tutkittavaan kohteeseen, syysuhteiden yhteyksiä sekä miten tutkimus lisää tietoaamme.¹⁸⁰

Ontologisesta näkökulmasta tutkittava kohde oli pelastustoiminnan johtaja sekä tilannekeskustoiminta. Itse tutkittava ilmiö liittyi johtamiseen pelastustoiminnan aikana ja sen eri tyyliin valitun tilannejohtamisen mallin mukaisesti. Osaltaan tutkimus antoi vain vastauksia, miten juuri tähän valittuun malliin voidaan liittää pelastustoiminnan johtamiseen liittyviä toimintamalleja ja tapoja. Tämän takia saatujen tulosten perusteella ei kyetä tekemään kuin rajallinen määrä johtopäätöksiä pelastustoiminnan johtamisen aikana käytettävistä johtamistyyleistä.

Epistemologisesta näkökulmasta tutkijalla oli hyvin kiinteä suhde peruskoulutuksen sekä ammattinsa puolesta itse tutkittavaan kohteeseen. Tämä antoi mahdollisuuden kohdentaa tutkimuskysymyksiä hyvinkin tarkasti, mutta ohjasi mahdollisesti jopa tiedostamattomasti niiden asettelua. Tutkimuksessa käytetty kyselytutkimus oli tehokas tapa kerätä tietoa, mutta laaja

¹⁸⁰ Hirsjärvi, Sirkka ym. 2013: Tutki ja kirjoita s. 130

aineisto voi johtaa pinnalliseen tulosten analysointiin. Tätä on pyritty välttämään nostamalla esiin vain keskeiset tutkimukseen liittyvät havainnot ja tarkastelemalla niitä kohdennetusti.

Logiikan osalta tutkittava tilannejohtaminen sisältää hyvin paljon syyseuraussuhteita. Onnettomuustilanteet, joita hälytettyjen resurssien avulla hoidetaan, sisältävät aina toiminnasta vastaavan viranomaisen. Näin ollen tiettyä johtajuutta muodostuu aina pelastuslain mukaisten velvoitteiden kautta. Tämä johtaa selvään hierarkkiseen suhteeseen johtajan sekä onnettomuuteen hälytettyjen resurssien osalta. Johtamistapahtuma on vastuiden kautta velvoitettu, jossa tilanteesta sekä johtajasta riippumatta toteutuu jonkin tasoista sekä tyylistä johtajuutta.

Teleologisiin kysymyksiin tutkimuksen tarpeellisuudesta sekä hyödynnettävyydestä on annettu johdannossa sekä tutkimuksen yhteenveto ja hyödynnettävyys -kappaleissa. Yleisesti tämän tutkimuksen tuloksista saadaan yhdenlainen näkökulma pelastustoiminnan johtamiseen tilannejohtamisen mallin tarkastelun kautta. Pohdittavaksi jää, miltä jonkun muun valitun teorian näkökulmasta pelastustoiminnan johtaminen näyttäisi. Tilannekeskustoiminnan osalta tutkimuksen tulokset antavat viitteitä pelastustoiminnan johtajien näkemyksistä tilannekeskustoiminnasta. Niitä kyetään hyödyntämään yhtenä aineistona pelastustoimen valtakunnallista tilannekeskustoimintaa suunniteltaessa.

Tutkimuksen prosessin näkökulmasta tässä tutkimuksessa käsiteltiin kahta hyvinkin laajaa aihekokonaisuutta. Niistä olisi helposti saanut kaksi aivan erillistä tutkimusta. Tavoitteena oli kuitenkin löytää tutkimuksen keinoin näihin kahteen hyvin ajankohtaiseen aihealueeseen uudenlaisia näkökulmia sekä ajatuksia pelastustoiminnan johtamisen ja tilannekeskustoiminnan osalta. Tässä työssä käytettiin kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimusmetodeja ja aineistojen keruuna haastattelu- ja kyselytutkimusta. Useamman menetelmän hallinta tutkimuksen eheyden kannalta on haastavaa, mutta tässä tutkimuksessa niiden käyttäminen rinnakkain oli perusteltua. Eri tutkimusmenetelmät tuottivat lopputulokseen sopivat osakokonaisuudet ja ne täydensivät toisiaan.

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä tuli kyselyn vapaan sanan osiossa paljon positiivista palautetta. Varsinkin aineiston keruuseen käytettyä kyselyä pidettiin yleisesti rakenteeltaan hyvänä ja selkeänä.

”... Kysely ajankohtainen / tarpeellinen. Toivon että selkeyttää sen roolia ja tarpeita, jonka perusteella voidaan hahmottaa niiden määrä ja verkottuminen...”

”... erinomainen aihevalinta! toivottavasti jalkautuu pelastustoiminnan johtamisen kehittämisenä ja uusien linjojen tuojana...”

”... Hyvin toteutettu kysely...”

”... Hyvä, että tällainen tutkimus tehdään. Toivon, että työsi lopputuloksia jalkautetaan esim. pelastuslaitosten verkoston kautta...”

Kyselyn selkeästi eniten kommentteja saanut osa liittyi kysymykseen 8. *Tilanteen johtaminen edellyttää johtamistyylin vaihtamista.* kysymyksen tarkoituksena oli saada pelastustoiminnan johtajat pohtimaan, muuttavatko he johtamistyyliään pelastustoiminnan alussa antamien vaki-
oitujen perusselvitys- tai toiminnan suuntaa määrittelevien käskyjen jälkeen. Tätä kysymystä olisi voinut avata vastaajille tarkemmin ja laatia siihen lyhyen kuvaavan osion. Tämän avulla vastaukset olisivat kohdentuneet mahdollisesti paremmin. Tilannekeskustoimintaan liittyvää kysymystä 14. olisi voinut paremmin kohdentaa. Saaduissa vastauksissa oli todennäköisesti arvioitu vain nykyisten pelastuslaitosten tuottamien tilannekeskusten tukea ja organisoitumismalleja. Selkeästi uuden tyyppisen palveluiden osalta, kuten tilannekeskuksen kansainvälisen verkostoitumisen, ei vastaajilla selvää mielipidettä ollut.

Tämä tutkimus sai myös kriittistä palautetta. Tutkimuksen mahdollista tavoitetta tulkittiin meneillään oleviksi pelastustoimen rakennemuutoksiksi ja niihin liittyviksi säästötoimenpiteiksi. Samalla otettiin kantaa myös tutkimustarpeisiin pelastustoimessa toimivien tilannekeskusten osalta.

”... Missään nimessä ei pidä ajaa sellaista asiaa, että pelastustoiminnanjohtajan ei tarvitse olla kohteessa. On erittäin tärkeää, että PTJ on kohteessa. Tosin on ymmärrettävää, että maantieteellisistä syistä se ei aina ole mahdollista...”

”... Onko tehty tutkimusta nyt toimivista "tilannekeskuksista"? Mitä palveluita ne tuottavat? Tilannekeskukset eivät pysty tuottamaan kohteeseen toimivaa johtamista ja yleisjohtajuutta. Se voi toimia ruuhkakeskuksena ja asiantuntija-apuna, mutta jatkuvassa valmiudessa en näe sille tehtävää...”

Pelastustoimen nykymuotoisen rakenteen, johtamisjärjestelmien, alueellisten toimintamallien sekä kustannustehokkuuden arvioitiin muodostavan haasteita yhdenmukaisemman toiminnan organisoimiselle. Samalla viranomaisten yhteistyötä ja sen kehittäminen alueellista tasoa laajemmin ei onnistu ilman suunnitelmallisempia valtakunnallisia toimintamalleja.

”...Pelastustoimen johtamisjärjestelmissä ja tilannekuvan ylläpidossa on yleisesti ottaen selviä kehitystarpeita. Nykyinen eurojen ehdoilla organisoituneet erilaiset ja nopeastikin muuttuvat käytännöt eivät ole hyväksyttävä tilanne, sillä erilaiset toimintamallit ja -kulttuurin muutokset vaikeuttavat yhteistyötä muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa...”

Viranomaisten yhteistyötä voi rajoittaa toimialakohtaiset strategiset tavoitteet, jotka heijastuvat suoraan yhteiskunnan varoilla tuotettuihin palveluihin. Nykyisellä talouden kehitys suunnalla viranomaiset joutuvat tuottamaan vähentyvillä määrärahoilla vähintään samantasoisia palvelua kuin nykypäivänä.

6.4. Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus oli hyvin mielenkiintoinen toteuttaa, koska se liittyi kahteen merkittävään ja ajankohtaiseen pelastustoimen asiakokonaisuuteen. Tutkimuksen aikana nousi esille tarkentavia sekä aivan uusia näkökulmia, joilla pelastustoiminnan johtamista sekä tilannekeskustointia voisi tutkia.

Pelastustoiminnan johtaminen sekä tilannekeskustointi muodostavat yhdessä tehokkaasti käytettynä tiiviin yhteistyötoiminteen. Näiden kahden toiminnan yhteensovittamisen tutkiminen voisi antaa mahdollisuuden uudistaa kummankin palvelun ydinprosesseja. Tavoitteena olisi saavuttaa esimerkiksi toimintaa tukevien johtamisjärjestelmien osalle uusia toiminnallisuksia, joiden avulla tilannekeskuksen sekä pelastustoiminnan johtajan yhteistyö olisi helpompaa ja tehokkaampaa.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan pelastustoiminnassa käytetään tilannejohtamisen mallin mukaisia erilaisia johtamistyyliä. Mielenkiintoista olisi tutkia, parantaako tilannejohtamisen syvempi ymmärtäminen pelastustoiminnan johtamista ja siitä saatuja tuloksia. Tähän liittyen johtamistyylien ja johtamisen havainnointi pelastustoiminnan aikana voisi tuoda uutta tutkittua tietoa, kuinka paljon autoritääristä johtamista todellisuudessa pelastustoiminnan johtaminen on. Saadaanko parempia pelastustoiminnan tuloksia tiiviimmällä yhteistyöllä, vai onko autoritäärinen johtaminen vain pelastustoiminnan johtajien illuusio todellisuudesta?

Tämän tutkimuksen yksi tutkimusongelma oli kuinka tilannekeskusten toiminta kuvaa valittuja ja tilannejohtamiseen liittyviä malleja tai teorioita. Tilannekeskuksilla ei kuitenkaan ole esimies-alaisuhdetta. Tämän perusteella tässä työssä asetetun tutkimuksellisen viitekehyksen kohdentaminen pelastustoiminnassa perustettavien johtokeskusten toimintaan olisi mielenkiintoista.

Yleisesti tällä hetkellä käytössä olevien tilannekeskusten tutkiminen toteutuvan työkuorman ja tuotettujen palvelujen kautta antaisi mahdollisuuden pohtia, kuinka kustannustehokasta tai toiminnallisesti järkevää on ylläpitää pelastustoimessa erikokoisia tilannekeskuksia. Samalla

pelastustoimen omien tilannekeskusten verkostoitumista ja sen kehittämistä tulisi tutkia sekä kehittää.

Pelastustoimessa tulisi tehdä tiiviimmin tutkimusyhteistyötä muiden turvallisuusviranomaisten kanssa tilannekeskustoiminnasta. Tässä tutkimuksessa sen julkisuuden johdosta ei ollut mahdollista käyttää kaikkia lähteitä ja aineistoja, joita esimerkiksi tilannekeskustoimintaan liittyy. Uudenlaisen tutkimuksen toteuttaminen viranomaisten kanssa yhdessä antaisi mahdollisuuden tuottaa näkökulmia, joissa kaikkia jo tehtyjä tutkimuksia sekä aineistoja voitaisiin hyödyntää. Niiden kautta Suomessa turvallisuusviranomaiset kykenisivät yhteistyössä rakentamaan sisäiseen turvallisuuteen liittyvän tiiviimmän ja kehittyvän yhteistyöverkoston.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Adair, John. 2007. Decision making & Problem solving Strategies. Replika Press Pvt Ltd.
- Antila, Pirkko. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix , www-sivusto. Viitattu 19.10.2014.[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_2deduktiivinen_paattely]
- Armstrong, Monty. Leadership development for the fire service. Royal Roads University. 2004.
- Castrén, Paavo. 2001. Viisas valta- Johtamisen paradoksit. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juhana. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Flink, Anna-Liisa & Reiman, Teemu & Hiltunen, Mika. 2007. Heikoin lenkki - Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Haiko, Markku. Selvitys alueellisen pelastustoimen synnystä. Kanta-Hämeen pelastuslaitos. 2014.
- Halonen, Pekka. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Koulutustaidon laitos. Tampereen yliopisto. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. H:Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990. (viides painos, 1998).
- Hersey, Paul. 1987. Tilannejohtaminen - 59 minuuttia johtamisesta. 2. painos. Yritysvalmennus-kirjat. Situational Management Services Ky. Gummerus Oy:n kirjapaino. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2003. Tutki ja kirjoita, 15.-17. painos. Tammi. Helsinki
- Hyypiä, Mirva 2013: Roles of leadership in complex environments. Lappeenranta University of Technology.
- Ilmo Saukonoja. 1999. Pelastustoiminnan johtamien kriisi- ja suuronnettomuustilanteissa. Pelastusopiston julkaisu.

- Iyengar, Sheena. 2011. Valitsemisen taito. Art House. Helsinki
- Juuti, Pauli. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Juuti, Pauli. 2001. Johtamispuhe. WS Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, Pauli. 2005. Toivon johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu
- Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Juuti, Pauli. 2009. Johtaminen ja esimiestyö - Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juuti, Pauli. 2009. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1995.
- Laakso, Kimmo. 2014. Management of major Accidents – Communication challenges and solutions in the preparedness and response phase for both authorities and companies. Turun kauppakorkeakoulu.
- Kallio, Olavi & Tolppi, Reijo 2012: Alueellinen pelastustoimi seitsemän toimintavuoden jälkeen. – Muutoksia ja kokemuksia aluepelastuksesta. Suomen kuntaliitto. Seurantatutkimus 3. vaiheen loppuraportti. Helsinki. Viitattu 2.7.2014.
[http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/pelastustoimi_sisaltoebook.pdf]
- Kananen, Jorma. 2011: KVANTTI – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Taitto & paino, Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kuntaliitto. 2013. Pelastustoiminnan käsitteitä. 2013 Viitattu 31.7.2014.
[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pelastuslaitokset.fi%2Ffilewrap.php%3F%3D%26f%3DPelastustoiminnan_kasitteet_26.4.2013.pdf&ei=IAjaU5yGB8roywPxjoCYDg&usq=AFQjCNEndqajXDZKWpz6uP9s81XnfOb2Q&bvm=bv.72185853,d.bGQ]
- Metsä, Muuronen. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Metsämuuronen, Jari 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Ojanen, Markku. 2014. Tunne vai järki –Polkuja viisaisiin valintoihin. Bookwell Oy. Porvoo.
- Passila, Esko. 2009. Johtaminen Globalisaatiossa – Teoria ja käytäntö. Saarijärven Offset Oy.
- Peter, G. Northouse 2013. Leadership – Theory and Practice. SAGE publications. Lontoo.
- Rowe, Glenn & Guerrero, Laura. 2011. Cases in leadership. Second edition. SAGE Publications Inc. California.
- Saari, Rauno 2012: Pääministerille ja valtioneuvoston jäsenille suunnattu tilannekuvatoiminta. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.7.2014
[<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/pdf/2012/saaren-raportti-fi.pdf>]
- Sanastokeskus TSK ry & Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK. 2014. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Savon kirjapaino Oy. Kerava.
- Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka. 1993 Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Seeck, Hannele. 2012. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas uudistettu painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtiö. Tallinna.
- Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen strategia 2025. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.8.2014
[http://julkaisut.pelastustoimi.net/strategia2025/pubData/source/Pelastustoimen_strategia_2025.pdf]
- Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. Viitattu 13.12.2014 [<http://www.intermin.fi/julkaisu/212012?docID=33309>]
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2012: Älykäs johtaminen – miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Balto print. Liettua.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Valtioneuvosto, Pääministerille ja valtioneuvoston jäsenille suunnattu tilannekuvatoiminta. 29.2.2012. Selvitysraportti. Viitattu 28.9.2014
[<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/pdf/2012/saaren-raportti-fi.pdf>]

Valtioneuvosto, Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 16.12.2010. Verkojulkaisu. Viitattu 21.7.2014 [http://www.yhteiskunnanturvallisuus.fi/fi/materiaalit/doc_download/24-yhteiskunnan-turvallisuusstrategia]

Vehkalahti, Kimmo. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kimmo Vehkalahti ja Oy Finn Lectura Ab.

Artikkelit

Kimberly Alyn 2011. Transformational leadership in the fire service. Viitattu 25.1.2015. [<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/1117882-Transformational-leadership-in-the-fire-service/>]

Cambell J. Donald, Hannah T. Sean, Matthews D. Michael 2010: Leadership in Military and Other Dangerous Context- Introduction to the special Topic Issue. Department of Behavioral Science and Leadership, U.S. Military Academy.

Claude L. Graeff 2012: Evolution of situational leadership theory – Critical review. Viitattu 6.7.2014.

[<http://crossculturalleadership.yolasite.com/resources/Graeff%20%281997%29%20Evolution%20of%20Situational%20Leadership%20-%20%20A%20Critical%20Review.pdf>]

Achcaoucaou, Fariza & Bernardo, Merce & Castan m. Jose. 2009: Determinants of organisational structures. University on Barselona. Spain.

[http://www.ub.edu/greie/estils/pdf/Determinants_of_Organisational_Structures_An_Empirical_Study.pdf#page=2&zoom=auto,48,-22]

Lait, asetukset, säädökset, ohjeet

Valtioneuvosto. 2014. Hallituksen päätös rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta osana julkisen taloudensuunnitelmaa. Hallituksen rakennepoliittisen ohjelman päätös. Viitattu 19.6.2014. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/kehysneuvottelut-2014/paatos/fi.pdf>

Valtioneuvosto. 2010. Laki hätäkeskustoiminnasta. Viitattu 29.6.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100692>

Sisäministeriö 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. Sisäasiainministeriön julkaisuja 21/2012. Helsinki.

Haastattelut

Hätönen, Sami, Ylikomisario, Poliisiammattikorkeakoulu. 23.4.2014

Kalliokoski, Tapio, Rikostarkastaja, Keskusrikospoliisi. Sähköpostihaastattelu. 2.9.2014

Napola, Jussi, Majuri, Rajaturvallisuusasiantuntija, Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta. 9.4.2014.

Rahikainen, Jussi, Kehittämispäällikkö, Kuntaliitto. 16.4.2014

Opinnäytetyöt

Himanen, Petri 2013. Ilmavoimien taistelujohtajan tehtäväanalyysi – Tilannetietoisien päätöksenteon tarkastelu Critical Decision Methodin avulla. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kaukonen, Esko 1997. Päätöksenteko pelastustoiminnan johtamisessa. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Kuokkanen, Matti 2007. Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatiossa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Makkonen, Petra 2012. Kenttäjohtaminen Ensihoidossa. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Mensala, Ville 2013. Pelastuslaitosten johtaminen – Vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.7.2014.

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/84868>

Päiväsalo, Jussi. 2007. Herseyn ja Blankhardin tilannejohtamismalli ja poliisin kenttätoiminnan johtaminen. Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos.

Röynä, Aija. 2014. Tilannekeskuksen tuki pelastustoiminnan johtajalle. Savonia Amk palo- ja pelastuslaitoksen koulutusohjelma. Pelastusopisto

Muut lähteet

Electronic Frontier Foundation. 2014. Viitattu 9.11.2014.

[<https://www.eff.org/deeplinks/2014/04/why-fusion-centers-matter-faq#2>]

EU komissio. Emergency Response Coordination Center. 2014. Viitattu 10.11.2014.

[<http://ec.europa.eu/echo/en/what/civil-protection/emergency-response-coordination-centre-ercc>]

ISTIKE-hanke. 2013. Yhteistoimintasopimus. Viitattu 8.8.2014.

[<http://kokoushallinta.lappeenranta.fi/dynastyweb/kokous/20134044-12-1.PDF>]

Military terms and definitions. 2014. Viitattu 9.11.2014.

[<http://www.militaryterms.net/c>]

NATO. Situation Center (SITCEN). 2014. Viitattu 10.11.2014.

[http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_57954.htm]

Pelastusopisto. Pelastustoimen taskutilasto 2009-2013. Pelastusopiston julkaisu D-sarja. 2014.

Puolustusministeriö. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Vammalan kirjapaino 2011.

[[http://www.yhteiskunnanturvallisuus.fi/fi/materiaalit/doc_download/24-yhteiskunnanturvallisuusstrategia](http://www.yhteiskunnanturvallisuus.fi/fi/materiaalit/doc_download/24-yhteiskunnan-turvallisuusstrategia)]

PRONTO. Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto järjestelmä. Viitattu 2.7.2014.

[<https://prontonet.fi/Pronto3/online1/OnlineTilastot.htm>]

Sisäministeriö, pelastusosasto WWW-sivut. viitattu 21.7.2014

[<http://www.pelastustoimi.fi/pelastustoimi/sisaasiainministerion-pelastusosasto>]

Sisäministeriö, pelastusosasto WWW-sivut. viitattu 21.7.2014

[<http://www.pelastustoimi.fi/pelastustoimi/pelastuslaitokset>]

Sisäministeriö, pelastusosasto WWW-sivut. viitattu 21.7.2014

[<http://www.pelastustoimi.fi/pelastustoimi/aluehallintovirastot>]

Julkaisemattomat lähteet

Sisäministeriön pelastusosaston kysely pelastuslaitoksille 30.5.2014 rakenneuudistukseen liittyvistä tilannekeskustoiminnoista. Materiaalin käyttöluva ja ehdot pelastusjohtajien hallitus 26.9.2014.

ISTIKE-tilannekeskustoiminnan tilasto 2014. ISTIKE-Projekti. 2015.

Kuvat

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Kuva 2. Hersey Paul & Blanchard Kenneth, tilannejohtamisen mallin mukaelma

Kuva 3. Polku-maali teorian muodostumisen mukaelma.

Kuva 4. Polku-maali teorian pääosat, mukaelma.

Kuva 5. Tilannejohtamisenprosessi, mukaelma Ilmo Saukonoja.

Kuva 6. Päätöksenteon suhde onnettomuustilanteen eskaloitumiseen sekä tilannejohtamisen mallin hyödyntämiseen.

Kuva 7. Tutkimusaineiston tulosten käsittelyn kuvaus.

Kuva 8. Vastaajien arviot johtamiskäyttäytymisestään pelastustoiminnan johtajina (n.254).

Kuva 9. Vastaajien arviot pelastustoiminnan johtamisesta.

Kuva 10. Vastaajien arviot pelastustoiminnan johtamisesta.

Kuva 11. Vastaajien arviot johtamistavasta suhteessa alaisten tuntemiseen.

Kuva 12. Vastaajien arviot, missä pelastustoimen muodostelmissa tilannekeskukset voivat tukea pelastustoiminnan johtamista.

Kuva 13. Vastaajien arviot, miten tilannekeskukset voisivat tukea pelastustoiminnan johtamista.

Kuva 14. Vastaajien arviot, pelastustoimen tilannekeskusten organisoitumistavasta.

Kuva 15. Vastaajien arviot, miten olla organisoitu ja verkostoituneet.

Kuva 16. Verrokkiryhmien arviot pelastustoimen tilannekeskuksen palvelun tarjoamisesta yhden pelastuslaitoksen kokoiselle alueelle.

Kuva 17. Verrokkiryhmien arviot pelastustoimen tilannekeskuksen palvelun tarjoamisesta useamman pelastuslaitoksen kokoiselle alueelle.

Kuva 18. Taulukon 11 ja kysymysten 7. ja 8. täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien vastausten vertailu (%).

Kuva 19. Pelastustoiminnan aikaisia johtamistasoja.

Kuva 20. Pelastustoiminnan ja tilannejohtamisen yhteisvaikutus.

Kuva 21. Luonnos pelastustoimen tilannekeskusten organisoitumismallista.

Kaaviot

Taulukko 1. Hersey Paul & Blanchard Kenneth, tilannejohtamisen mallin mukaelma.

Taulukko 2. Kontingenssiteorian mukaelma.

Taulukko 3. Polku-päämäärä teorian kuvauksen mukaelma.

Taulukko 4. Tilannejohtamisen mallien ja teorioiden tarkastelumatriisi

Taulukko 5. Tilannekeskustoiminnan haastattelun yhteenvetomatriisi.

Taulukko 6. Pelastustoimen henkilöstömäärä.

Taulukko 7. Kyselytutkimukseen vastanneiden määrät ja valtakunnallinen pelastustoimen alija päällystövirat suhteessa kyselytutkimukseen vastanneisiin.

Taulukko 8. Alipäällystön sekä päällystön vastaukset tutkimuksen kysymyksiin 4. ja 5.

Taulukko 9. Yhteenveto kyselyn vastaajaryhmästä.

Taulukko 10. Vastaajien arviot, voiko eritasoisten pelastusmuodostelmien johtamista toteuttaa muuten kuin olemalla onnettomuuskohteessa.

Taulukko 11. Vastaajien arviot, voiko tilannekeskus tukea henkilöstö- tai asioiden johtamista.

Taulukko 12. Pelastustoiminnan johtamiskäyttäytymisen sekä alaisten tehtäväkohtaisten valmiuksien yhteenveto Paul Herseyn ja Kenneth Blankhardin tilannejohtamisen mallin luokitusten mukaisesti.

Taulukko 13. Pelastustoiminnan johtamisen ja tilannekeskuksen tukitoiminnan yhteenveto.

Taulukko 14. Pelastuslaitosten tilannekeskusten organisoitumisen yhteenveto.

Taulukko 15. ISTIKE-toiminnan tilasto v.2014.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksen kyselyt ja saatekirjeet

Teemu Veneskari
Kehittämispäällikkö
Kymenlaakson pelastuslaitos

Pro gradu – tutkimuksen saate
Maanpuolustuskorkeakoulu
2.9.2014

PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN JA TILANNEKESKUSTOIMINTA

Arvoisa pelastusalan ammattilainen,

Olen Teemu Veneskari ja toimin Kymenlaakson pelastuslaitoksella kehittämispäällikkönä. Opiskelen Maanpuolustuskorkeakoulussa, viranomaisten yhteistyölinjalla sotatieteenmaisteriksi, pääaineenani on johtaminen. Tavoite on valmistua vuonna 2015 syksyllä. Pro gradu -työtäni ohjaavat Maanpuolustuskorkeakoululta kapteeni Christian Perheentupa sekä Pelastusopistolta yliopettaja Matti Honkanen.

Pelastustoimen kehittäminen vaatii meiltä kaikilta pelastusalalla toimivilta henkilöiltä entistä suurempia panostuksia, jotta selviäisimme hyvin tulevaisuuden taloudellisissa ja toiminnallisissa haasteissa. Toimialaamme kohdistuvat tehostustoimet koskettavat varmasti kaikkia, minkä vuoksi meidän tulee valmistautua tutkimustoiminnan avulla vastaamaan toimialaamme liittyviin kysymyksiin.

Nyt tarvitsen Teidän pelastusalan ammattilaisten ja varsinkin pelastustoiminnan johtamista tekevien henkilöiden, hiljaista tietoa tässä pro gradu -tutkielmassa, joka käsittelee pelastustoiminnan tilannejohtamista ja ajankohtaista tilannekeskustoimintaa. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on saada vastauksia pelastustoiminnan johtamisen aikana tapahtuvaan tilannejohtamiseen sekä tilannekeskusten toimintaan.

Tämä tutkimus toteutetaan Webrol-ohjelmiston avulla kyselytutkimuksena. Kyselytutkimukseen vastataan nimettömästi eikä vastausten perusteella ole mahdollista yksilöidä vastaajaa eikä hänen henkilöllisyyttään. Kirjautumislinkin löydät kirjeen lopusta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 min. Kirjautumislinkki on avoinna 2.9. - 26.9.2014.

[LINKKI KYSELYYN*](#)

*(Huom. jos linkki kyselyyn ei toimi, kopioi se tästä alapuolelta ja liitä suoraan selaimen osoitekenttään.)

<https://www.webropolsurveys.com/S/F6F465B3351FD5E3.par>

Kiitos etukäteen
Ystävällisin terveisin
Teemu Veneskari
teemu.veneskari@kympe.fi

LIITE 2. Pelastustoimen, Poliisin ja Rajavartiolaitoksen Tilannekeskusasiiantuntijoiden haastattelun kysymykset

TUKIKYSYMYKSET:

1. Mitä tarkoittaa organisaatiossanne seuraavat käsitteet?

- Tilannekeskus
- Johtokeskus
- Valvomo

2. Kuvaile yleisesti organisaatiosi tilanne/johtokeskustoimintaa valtakunnallisesti

- Miten tilannekeskus/johtokeskustoiminta on järjestetty
- Mitä palvelua tilannekeskus/johtokeskus tuottaa
- Missä päivystetään (sijainnit kartalla)
- Ketkä toimivat päivystäjinä, onko erillistä pätevyysvaatimusta

3. Miten mielestäsi organisaatiosi tilannekeskustoimintaa tukisi kehittää?

- Verkostoituminen?
- Päivystäjien koulutus?
- Viranomaisten yhteistyö?

LIITE 3. Pelastustoimen, Poliisin ja Rajavartiolaitoksen asiantuntijoiden vastaukset

Pelastustoimen tilannekeskustoiminta

Jussi Rahikainen, pelastustoimen kehittämispäällikkö Kuntaliitto, Kyselylomakkeen ja haastattelun yhteenveto ¹⁸¹

Pelastustoimen organisoituminen on toteutettu kahdentason periaatteella. Valtiollista pelastustoimea edustaa Suomessa sisäasiainministeriön pelastusosasto ¹⁸² sekä kuuden aluehallintoviraston yhteydessä toimivat Pelastustoimen ja varautumisen vastuualue ¹⁸³. Kunnallista pelastustoimen osaa edustaa 22 pelastuslaitosta. ¹⁸⁴ Sisäministeriön pelastusosastolla eikä aluehallintovirastojen Pelastustoimen varautumisen vastuualueilla ole omaa tilannekeskusta käytössään. Pelastustoimen perusteet ja normiohjaus tulee pelastuslaista (29.4.2011/379) sekä Valtioneuvoston asetuksesta pelastustoimesta (5.5.2011/407).

1. Mitä tarkoittaa organisaatiossanne seuraavat käsitteet?

- **Tilannekeskus**

Ohessa on hyödynnetty Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston 24.4.2014 julkaisemaa Pelastustoiminnan käsitteitä -julkaisua. Käsitteet ovat pelastusjohtajien yhteisesti hyväksymiä.

Tilannekeskus (TIKE)

Tilannekeskus on osa johtokeskusta. Tilannekeskus voi olla myös yhteinen useamman pelastuslaitoksen kanssa. Tilannekeskus on valmiudessa 24/7 tai tarvittaessa perustettavissa. Tilannekeskus on osa esimerkiksi jonkin luonnononnettomuuden lähestyessä pelastustoimen normaali-, häiriö- ja poikkeusoloaikaista suuronnettomuusvalmiutta. Valtaosa poikkeuksellisista tilanteista voidaan hoitaa vahventamalla TIKE miehitystä ja valmistautumalla Pel-JoKen perustamiseen. Päivystävän päällikön määräämänä Pel-JoKen perustamisen jälkeen TIKE toimii tarvittaessa myös Pel-JoKen viestikeskuksena. TIKE:n päätehtävä on pelastustoiminnan ja sen johtamisen tukeminen, tarvittavan tiedon kerääminen päätöksenteon tueksi, tilannetietojen kerääminen tilannekuvan muodostamiseksi ja omalta osaltaan tilannepäiväkirjan pitäminen ja tiedon välittäminen osakaskuntien avainhenkilöille oman johtamisen tueksi.

¹⁸¹ Rahikainen, Jussi. 2014 Kyselylomake ja haastattelu materiaali

¹⁸² Sisäministeriö, pelastusosasto viitattu 21.7.2014

¹⁸³ Sisäministeriö, pelastusosasto viitattu 21.7.2014

¹⁸⁴ Sisäministeriö, pelastusosasto viitattu 21.7.2014

*TIKE:ssä tulee olla riittävä henkilöstö ja asianmukainen välineistö edellä mainittujen tehtävien suorittamiseen.*¹⁸⁵

- **Johtokeskus**

Pelastustoiminnan johtokeskus (PEL-JOKE)

*Pel-JoKe on pelastustoiminnan johtokeskus ja sen perustaa pelastusviranomainen. Häiriötilanteiden aikaista toiminnan johtamista varten perustettu toiminnallinen kokonaisuus, joka käsittää henkilöstön, tilan, välineet ja toiminta-asiakirjat.*¹⁸⁶

- **Valvomo**

Tämä on termi jota ei ole yhtenäisesti määritelty pelastustoimessa. Valvomo joissain tapauksissa tuottaa palveluina tilannekeskuksen mukaisia tehtäviä. Tästä esimerkkinä Satakunnan pelastuslaitoksen määritelmien mukaan valvomo tekee ja tuottaa palveluina:

- 1. Valtion hätäkeskus vastaa toimialueensa hätäpuhelimien vastaanottamisesta ja tietojen edelleen välittämisestä sosiaali- ja terveystoimen, pelastustoimen ja poliisin yksiköille.*
- 2. Valvomo vastaa entisistä kunnallisiin hätäkeskuksiin kuuluneista palvelutoiminnoista, jotka hätäkeskusuudistuksen myötä menetetty*
- 3. Parantaa syntyneen alueellisen pelastustoimen palvelukykyä vuorokaudenajasta riippumatta kansalaisille sekä omistajakuntaorganisaatioille*

2. Kuvaile yleisesti organisaatiosi tilanne/johtokeskustoimintaa valtakunnallisesti

- **Miten tilannekeskus/johtokeskustoiminta on järjestetty**

Pelastuslaitoksilla, ja siten kunnilla, ei ole yhdenmukaisesti järjestettyjä tilanne- tai johtokeskuksia. Osassa alueita keskusten toiminta on vakiintunutta ja niistä löytyy yhteydet naapurialueiden vastaaviin keskuksiin. Mutta osassa alueita johtokeskus perustetaan tarpeen mukaan ilman erillistä suunnitelmallisuutta.

¹⁸⁵ Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2012: Pelastustoiminnan käsitteitä s. 4

¹⁸⁶ Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2012: Pelastustoiminnan käsitteitä s. 6

○ **Mitä palvelua tilannekeskus/johtokeskus tuottaa**

Roolit vaihtelevat suuresti, ohessa yksi toimintamalli.

Tilannekeskus voi toimia aktiivisena turvallisuustilanteen seuraajana, joka kerää tietoa eri lähteistä, mm.

- HÄKE, sairaankuljetus*
- Ilmatieteenlaitokselta mm. VIRPO-järjestelmä tiedot*
- LUOVA-järjestelmä*
- päivystävä meteorologi VIRVE:n päässä*
- STUK:sta USVA-järjestelmä tiedot*
- Yleistilanne JOTKE-järjestelmästä*
- Tärkeitä yhdyskuntapalveluita tuottavista yrityksistä ja muista keskeisistä alueen yrityksistä suorat ”valvomo- ja päivystysyhteydet”*
- Teksti TV, paikalliset ja kansalliset mediat*
- Muut yhteistyöviranomaiset*
- pienistä signaaleista koostuva tieto*

Analysoimansa tiedon tilannekeskus välittää ennakolta sovitulla tavalla pelastuslaitoksen ja alueen kuntien johdolle.

Tilannekeskus tukee johtokeskuksen perustamisessa ja käynnistämisessä sekä toimii sen viestikeskukseksi ja ylläpitää pelastustoimen tilannekuvaa.

Tilanne/johtokeskus lähettää ”yhdysupseerin” tilannetta koskevien kuntien johtoryhmään ja yhteistyöviranomaisten johtokeskuksiin varmistamaan tiedonkulkua.

Tilannekeskus voi toimia aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ennalta sovitun roolin mukaisesti. Johtokeskus perustetaan alueelle usean samanaikaisen tehtävän, suuronnettomuuden tai häiriötilanteen seurauksena.

- **Missä päivystetään (sijainnit kartalla)**

Alueelliset pelastuslaitoksen tuottavat vakinaisten paloasemien yhteyteen rakennetuista tilanne / johtokeskuksista tarvitsemiaan pelastustoiminnan tukipalveluita. Samoissa tiloissa voidaan myös päivystystoimintaa toteuttaa.

- **Ketkä toimivat päivystäjinä, onko erillistä pätevyysvaatimusta**

Pelastustoimessa ei ole yhteistä normia tai kelpoisuusvelvollisuutta. Pätevyysvaatimukset riippuvat tehtävistä, toisaalta muodollista pätevyyttä eli tutkintovaatimusta tärkeämpänä tekijänä voidaan pitää päivystäjän kyvykkyyttä suoriutua kaikista hänelle kuuluvista tehtävistä.

3. Miten mielestäsi organisaatiosi tilannekustoimintaa tukisi kehittää?

- **Verkostoituminen?**

Riippumatta siitä, miten valtioneuvoston ajatus SOTEn ja pelastustoimen yhteisistä tilannekeskuksista toteutuu, on ensiarvoisen tärkeää verkottaa valtakunnan kaikki pelastustoimen tilannekeskukset toistensa yhteyteen. Samalla on pidettävä kuitenkin huolta siitä, etteivät yhteydet alueen kuntiin häviä.

Kuntaliiton linjaukset kuntien varautumisen ja pelastustoimen kehittämiseksi sekä taustamateriaali (Hyväksytty Suomen Kuntaliiton hallituksessa 1.12.2010) -asiakirjassa yhtenä asiana kiinnitetään huomioita tilannekeskusten tehtäviin:

Alueelliset pelastuslaitokset yhteistyössä kuntien kanssa kehittävät laitoksia kuntien kriisijohdattamisen tukiorganisaatioiksi (esikunniksi).

Luonnollisesti yhteydet muihin viranomaisiin täytyy pitää kunnossa. Mikäli verkostoituminen onnistuu, myös yhteydet palveluntuottajiin, esim. sähkönjakeluyhtiöihin voidaan muodostaa yhden laitoksen kautta, vaikka ko. yhtiöllä olisi toimintaa useamman laitoksena alueella.

- **Päivystäjien koulutus?**

Jos tilannekeskuksen tehtävän on hajallaan olevan tiedon kerääminen ja sen analysointi, edellyttää se päivystäjien kouluttamista. On toivottavaa, että koulutus voitaisiin jatkossa järjestää täydennyskoulutuksena, kenties monimuoto-opiskeluna Pelastusopistolla.

Tällä hetkellä päivystäjien koulutustausta on hyvin vaihteleva, osa henkilöstöstä voi olla kunnallisen hätäkeskuksen ajoilta siirtyneitä, joilla ei ole mitään muodollista koulutusta tehtävään. Osalla on jokin pelastusalan ammattitutkinto, jonka voidaan katsoa soveltuvan tehtävään.

- **Viranomaisten yhteistyö?**

Yhteistyötä on tiivistettävä. Kenties keskitetyksi yhden laitoksen kautta yhteen viranomaiseen, jolloin saadaan kuormaa jaettua laitosten kesken eikä yhteistyöviranomaista kuormiteta 22 yhteydenotolla.

Poliisin tilannekeskustoiminta

Sami Hätönen Ylikomisario Poliisiammattikorkeakoulu, Kyselylomakkeen ja haastattelun yhteenveto¹⁸⁷

KYSYMYKSET:

1. Mitä tarkoittaa organisaatiossanne seuraavat käsitteet?

- **Tilannekeskus**

Tilannekeskuksella tarkoitetaan yhden poliisilaitoksen alueella ympärivuorokautisesti toimivaa poliisin operatiivista toimintaa ja sen johtamista tukevaa sekä viestinvälittämistä hoitavaa keskusta. • **Johtokeskus**

Johtokeskuksella tarkoitetaan poliisin operatiivista toimintaa ja johtamista tukevaa sekä viestinvälittämistä hoitavaa, yhden tai useamman poliisilaitoksen alueella toimivaa keskusta, jossa on ympärivuorokautinen yleisjohtaja ja tukitoiminnot. • **Valvomo**

Ei käytössä.

¹⁸⁷ Hätönen, Sami. 2014 Kyselylomake ja haastattelu materiaali

2. Kuvaile yleisesti organisaatiosi tilanne/johtokeskustoimintaa valtakunnallisesti

• Miten tilannekeskus/johtokeskustoiminta on järjestetty

Valtakunta on jaettu, Ahvenanmaan itsehallintoaluetta lukuun ottamatta, kahteen johtokeskusalueeseen. Eteläiseen johtokeskusalueeseen kuuluvat Helsingin, Länsi-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan, Lounais-Suomen, Hämeen, Sisä-Suomen, Pohjanmaan, Itä-Suomen ja Kaakkois-Suomen poliisilaitokset. Johtokeskus sijaitsee Helsingissä. Pohjoiseen johtokeskusalueeseen kuuluvat Oulun ja Lapin poliisilaitokset. Johtokeskus sijaitsee Oulussa. Johtokeskukset toimivat ympärivuorokautisesti, ja niissä on aina yleisjohtaja (Helsingissä 1-3) paikalla.

Johtokeskuspoliisilaitoksia ja Lapin poliisilaitosta lukuun ottamatta jokaisella poliisilaitoksella on tilannekeskus. Sisä-Suomen poliisilaitoksella on poikkeuksellisesti kaksi tilannekeskusta. Tilannekeskukset toimivat päivystystoimintojen osalta ympärivuorokautisesti. Yleisjohtaja on poliisilaitoksen tilannekeskuksessa virka- ja painopisteaikoina, mutta poliisilaitokset voivat tarpeensa mukaan jatkaa yleisjohtovastuun pitämistä itsellään myös virka- ja painopisteaikojen ulkopuolella. Arkiöisin yleisjohtovastuu siirtyy johtokeskuksiin, ja tällöin tilannekeskuksiin jää ainoastaan yksi tai useampi miehistö- tai alipäällystasoinen päivystäjä.

• Mitä palvelua tilannekeskus/johtokeskus tuottaa

Johto- ja tilannekeskusten keskeisiä tehtäviä ovat poliisin operatiivisten johtamistoimintojen tukeminen, kuten:

- tilannekuvan ylläpitäminen,*
- yleisjohtajan esikuntana toimiminen,*
- sisäisen operatiivisen tiedonkulun varmistaminen,*
- operatiivisen tiedottamisen tukeminen,*
- vaativien - ja erityistilanteiden käynnistäminen ja niiden alkutoimien tekeminen,*
- esitutkintatoimenpiteiden käynnistämisen varmistaminen,*
- vaaratiedotteiden antaminen (aina vähintään molemmilla kansalliskielillä)*

- poliisin valtakunnallisten yksiköiden kanssa tehtävän yhteistyön varmistaminen,
- Johto- ja tilannekeskusten, hätäkeskusten sekä muiden viranomaisten ja tahojen välisen operatiivisen yhteistoiminnan varmistaminen,
- operatiiviset tukitoimet ja asiantuntijapalvelut
- erikseen määritellyt muut tukipalvelut
- toistensa tukeminen sekä
- erityisesti sen varmistaminen, että yleis-, kenttä- ja tilannejohtajat voivat keskittyä johtamiseen.

Lisäksi johtokeskusten tehtäviin kuuluu:

- operatiivisen viestiliikenteen varmistaminen Poliisihallituksen ja yksikköjen välillä,
- operatiiviseen toimintaan liittyvien kiireellisten uhka-arvioiden tekemisestä.
- operatiivisten johtamistoimintojen tarjoaminen poliisilaitoksen alueelle silloin, kun sen oma tilannekeskus on suljettu sekä
- erikseen sovitun operatiivisen yhteistoiminnan varmistaminen (KRP, SUPO, PTR).

Helsingin johtokeskuksen erityistehtäviin kuuluu:

- erikseen sovittu kansainvälinen yhteistoiminta. Helsingin johtokeskus toimii Poliisihallituksen tekemän päätöksen mukaisesti Euroopan unionin ja Venäjän yhteyspisteenä operatiivisissa asioissa. Rikostorjunnan yhteyspisteenä toimii Keskusrikospoliisi.

Oulun johtokeskuksen erityistehtäviin kuuluu:

- kansainvälisiin sopimuksiin perustuvien Pohjois-Suomen maarajojen ylitse tapahtuvien takaa-ajojen yhteyspisteenä toimiminen ja näiden tilanteiden johtaminen (Schengen-takaa-ajo) virka- ja painopisteaikojen ulkopuolella.

- **Missä päivystetään**

Johto- ja tilannekeskukset sijaitsevat poliisilaitosten pääpoliisiasemilla. (Paitsi Pohjanmaan poliisilaitoksen tilannekeskus, joka sijaitsee Seinäjoella, pääpoliisiaseman ollessa Vaasassa. Lisäksi Sisä-Suomen poliisilaitoksen toinen tilannekeskus sijaitsee Jyväskylässä.)

- **Ketkä toimivat päivystäjinä, onko erillistä pätevyysvaatimusta**

Päivystäjät (vk ja yk) ovat hakeutuneet tehtävään omasta halustaan. Heidän taustansa ja poliisikokemuksensa on kirjava. Polamk järjesti keväällä 2014 neljä viikon mittaista johto- ja tilannekeskuspäivystäjäkursseja, joihin osallistui yhteensä hieman yli 60 poliisia. Tehtävään ei ole virkojen pätevyysvaatimuksien lisäksi olemassa erillisiä kelpoisuusvaatimuksia. Koulutusta tullaan jatkamaan vuonna 2015 yhdellä päivystäjäkursilla ja yhdellä päivystäjien jatkokursilla.

3. Miten mielestäsi organisaatiosi tilannekeskustoimintaa tukisi kehittää?

- **Verkostoituminen?**

Poliisihallitus on edellyttänyt johto- ja tilannekeskusten tiivistä yhteistyötä ja verkostoitumista, ja sitä on korostettu myös päivystäjäkursseiden yhteydessä. Lisäksi kursseilla on opetettu käytännön tasolla, miten verkostoitumista voidaan edistää esim. tieto- ja viestintäteknologian avulla. Poliisilla on valtakunnalliset tieto- ja viestijärjestelmät, sekä yhtenäiset toimintamallit, jotka mahdollistavat verkostoitumisen.

- **Päivystäjien koulutus?**

Ensimmäiset koulutukset ovat takana, ja niistä on saatu hyvää palautetta. Koulutus nähdään yleisesti tervetulleena ja tarpeellisena. Jatkokoulutukselle on olemassa selvä tarve. Päivystäjien kirjava tausta ja osaamistaso edellyttänevät jatkossa koulutusten jakamista perus- ja jatkokursseihin.

- **Viranomaisten yhteistyö?**

Tärkeä ja aina ajankohtainen asia, jota tulee korostaa sekä koulutuksessa että käytännön toimenpiteissä. Erityisen tärkeää on jakaa tietoutta toisille viranomaisille oman organisaati-

on toimintamalleista, johtosuhteista ja pienistä mutta tärkeistä käytännön asioista, kuten termeistä. Valtakunnalliset koulutukset ovat oikea paikka jakaa tietoa, mutta yhtä tärkeää on paikallistason tiivis yhteistyö.

Rajavartiolaitoksen tilannekustustoiminta

Jussi Napola, Majuri Rajavartiolaitos, Kyselylomakkeen ja haastattelun yhteenveto ¹⁸⁸

1. Mitä tarkoittaa organisaatiossanne seuraavat käsitteet?

- **Tilannekeskus**

Rajavartiolaitoksessa ei ole ollut käytössä tilannekeskuksia 1.1.2011 jälkeen

- **Johtokeskus**

Vartioston johtokeskus on operatiivisen kenttätoiminnan johtamisjärjestelmän osa, jonka tehtävinä on:

Johtokeskukset johtavat vartioston päivittäistä kenttätoimintaa, tukevat kenttähenkilöstön toimintaa sekä toimivat vartioston viesti- ja valvontakeskuksina

Eri johtokeskuksille on voitu käskää erilaisia operatiivisen hallinnon ja kenttätoiminnan tehtäviä. Merivartiostojen johtokeskukset toimivat meripelastuskeskuksina (MRCC/MRSC). Meripelastuskeskukset vastaavat laajasti merellä tapahtuvien etsintä ja meripelastustoimien johtamisesta ja siihen liittyvistä keskeisistä toimista. Turun meripelastuskeskus toimii erikseen COSPAS-SARSAT- satelliittijärjestelmän kansainvälisenä yhteydenottopaikkana. Meripelastuskeskukset toimivat ulkomaiden meripelastuskeskusten yhteyspisteinä.

¹⁸⁸ Napola, Jussi 2014, Kyselylomake ja haastattelu materiaali

- **Valvomo**

Valvomo suorittaa paikallista aisti- ja teknistä valvontaa ja tukee paikallisesti partioita tehtävissään. Rajavartiolaitoksessa on miehitetty vain yhden merivartioaseman valvomo.

2. Kuvaile yleisesti organisaatiosi tilanne/johtokeskustoimintaa valtakunnallisesti

- **Miten tilannekeskus/johtokeskustoiminta on järjestetty**

Jokaisessa raja- (4) ja merivartiostossa (2) on yksi (1) johtokeskus. Ne sijaitsevat Turussa, Helsingissä, Immolassa, Onttolassa, Kajaanissa ja Rovaniemellä. Ne tuottavat tehtäviensä mukaisia palveluja alueellaan. Rajavartiolaitoksen raja- ja meriturvallisuustehtäviin liittyvä lentotoiminta tapahtuu johtokeskusten alaisuudessa. Lisäksi johtokeskuksilla on vartiosto-kohtaisia täydentäviä tehtäviä.

- **Ketkä toimivat päivystäjinä, onko erillistä pätevyysvaatimusta**

Kenttäjohtajana voi toimia henkilö, joka on suorittanut yleis- ja kenttäjohtajakurssin sekä omaa riittävää kokemusta rajavalvonnan kenttätoiminnasta.

- *upseeri, opistoupseeri tai vähintään rajavartijan jatkokurssin suorittanut rajavartija*

Johtokeskusvalvojana voi toimia henkilö joka on:

- *vähintään rajavartijan peruskurssin suorittanut rajamies*
- *käytännössä rajavartijan jatkokurssin suorittanut rajavartija*
- *omaa riittävää kokemusta rajavalvonnan kenttätoiminnasta*

Meripelastuksen koulutusjärjestelmä on moniportainen, johon johtokeskuksen henkilöstö osallistuu alimmalta tasolta lähtien.

Meripelastusjohtaja (johtokeskusupseeri)

- *upseeri tai opistoupseeri*
- *riittävä kokemus*

3. Miten mielestäsi organisaatiosi tilannekeskustoimintaa tukisi kehittää?

- **Verkostoituminen**

Merialueella tapahtuvien toimien osalta verkostoituminen on hoidettu hyvin. Maa-alueilla verkostoitumista voitaisiin kehittää ja kohdentaa yhteistyötä sisämaahan. Organisaatioiden muutokset tulisi huomioida verkostoitumisen näkökulmasta paremmin.

- **Päivystäjien koulutus?**

Johtokeskusvalvojen koulutusta voisi kehittää enemmän systemaattisempaan suuntaan. Pienet koulutusmäärät mahdollistavat joustavan koulutuksen kotihallintoyksiköissä. Keskeistä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa on kielitaidon merkityksen, uusien johtamisjärjestelmien ja moniviranomaistilanteiden osaamisen hallinta.

- **Viranomaisten yhteistyö?**

Viranomaisten yhteistyössä tulisi keskittyä olemassa olevien suorituskykyjen käyttömahdollisuuksien ja puutteiden ymmärtämiseen ja ymmärryksen lisäämiseen. Turvallisuusviranomaisten tilannekuvan ja tilannetietoisuuden merkitys kasvaa moniviranomaistilanteiden johtamisessa.

LIITE 4. Kyselylomakkeet

Pro gradu Veneskari - PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN JA TILANNEKESKUSTOIMINTA

Kyselyn aloitus

Vastaajien profilointi

Tässä osiossa selvitetään vastaajien perustiedot.

1. Missä pelastuslaitoksessa työskentelet? *

- Helsinki
- Länsi-Uusimaa
- Keski-Uusimaa
- Itä-Uusimaa
- Varsinais-Suomi
- Kanta-Häme
- Päijät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Keski-Suomi
- Pirkanmaa
- Satakunta
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa ja Pietarsaari
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Jokilaaksot
- Kainuu
- Oulu-Koillismaa
- Lappi

Pro gradu Veneskari - PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN JA
TILANNEKESKUSTOIMINTA

Kyselyn aloitus

Vastaajien profilointi

Tässä osiossa selvitetään vastaajien perustiedot.

1. Missä pelastuslaitoksessa työskentelet? *

- Helsinki
- Länsi-Uusimaa
- Keski-Uusimaa
- Itä-Uusimaa
- Varsinais-Suomi
- Kanta-Häme
- Päijät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Keski-Suomi
- Pirkanmaa
- Satakunta
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa ja Pietarsaari
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Jokilaaksot
- Kainuu
- Oulu-Koillismaa
- Lappi

2. Kuinka kauan olet työskennellyt pelastustoimessa? *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta

3. Mikä on virka-asemasi? *

- Alipäällystö
- Päällystö

4. Kuuluuko pääasiallisiin työtehtäviisi toimia pelastustoiminnan johtajana? *

- Useita kertoja viikossa
- Kerran viikossa
- Harvemmin
- Ei

5. Kuinka monta vuotta tehtävänkuvaasi on kuulunut pelastustoiminnan johtaminen? *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11- 15 vuotta
- Yli 15 vuotta

PELASTUSTOIMINNAN TILANNEJOHTAMINEN - Johtamistyylit

Tässä osiossa selvitetään pelastustoiminnan johtamiseen ja tilannejohtamiseen liittyviä näkökulmia.

6. Toimiessasi pelastustoiminnan johtajana, arvioi minkälainen on johtamiskäyttäytymisesi: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Toimintaa delegeoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaan osallistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaa myyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaa ohjaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioi, mitkä adjektiivit kuvaavat alaistesi pelastustoiminnan aikaista tehtäkohtaista valmiutta? *

Halukas työskentelemään Haluton työskentelemään
 Kykenevä työskentelemään Kykenemätön työskentelemään
 Itseensä luottavia Epävarmoja

8. Toimiessasi pelastustoiminnan johtajana: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Tilanteen johtaminen edellyttää johtamistyylin vaihtamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voit antaa päätöksenteon vastuuta alaisellesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voit tehdä päätökset yhdessä alaisesi kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätät yksin asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätät yksin asioista, mutta joudut myös perustelevaan päätöksesi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisesi ovat itsenäisiä toimissaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisesi ovat hyvin motivoituneita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Toimiessasi pelastustoiminnan johtajana, minkälaisia vaikutuksia johtamistapaasi on sillä, miten tunnet alaisesi? *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimielä
Jos tunnen alaiseni, voin antaa päätöksenteonvastuuta enemmän, kun jos en tuntisi heitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tunnen alaiseni, on yhteisen näkemyksen ja yhteisymmärryksen pelastustoiminnasta ja sen päämääristä helpommin löydettävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tunnen alaiseni, saan parempia tuloksia aikaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tunnen alaiseni, on pelastustoiminta tehokkaampaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Heräsikö tällä sivulla esitetyistä kysymyksistä tarkentavia ajatuksia. Miten tilannejohtaminen sinun mielestäsi muodostuu pelastustoiminnassa. Kirjoita ajatuksesi alla olevaan kenttään.

TILANNEKESKUSTOIMINTA

Tässä osiossa selvitetään tilannekeskuksen toimintaa ja siihen liittyvää tilannejohtamista.

11. Pelastusviranomainen voi johtaa pelastustoimintaa muuten, kuin olemalla onnettomuuspaikalla? *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimielä
Ryhmä tasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joukkue tasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komppania tasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtymä tasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Tilannekeskukset voivat tukea pelastustoiminnassa: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimielä
Henkilöstöjohtamista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden johtamista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastustoiminnan johtamista ryhmätasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastustoiminnan johtamista joukkueetasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastustoiminnan johtamista kompaniatasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelastustoiminnan johtamista yhtymätasoisissa tehtävissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Pelastustoimen tilannekeskuksen toiminnassa tulisi: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Tietää ja tuntee pelastustoimen toimintaympäristö pelastustoiminnan näkökulmasta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla kyky tuottaa automaattisesti pelastustoiminnan johtajalle eri onnettomuustyyppien sisältämät tietotarpeet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla kyky analysoida pelastustoiminnasta saatuja tietoja ja tuottamaan ennakoitusti tukitoimia pelastustoimintaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla kyky esittää toimintavaihtoehtoa pelastustoiminnan johtajalle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Pelastustoimen tilannekeskuksen tulisi olla: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Valtakunnallisen mallin mukaisesti organisoitu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvella yhden aluepelastuslaitoksen kokoisia alueita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvella useamman pelastuslaitoksen kokoisia alueita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisoitu yhdestä tai kahdesta valtakunnallisesta TIKEstä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimia samoista tiloista muiden turvallisuusviranomaisten kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoitunut muiden turvallisuusviranomaisten kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälisesti verkostoitunut? (Venäjä, Ruotsi, Norja, EU)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Heräsikö tällä sivulla esitetyistä kysymyksistä tarkentavia ajatuksia. Mitä pelastustoimen tilannekeskukset mielestäsi ovat ja miten ne toimivat? Kirjoita ajatuksesi alla olevaan kenttään.

16. Vapaa sana kyselystä. Kiitos vastauksista. Lisätietoa teemu.venes kari@kympe.fi

LIITE 5. Alipäällystön ja päällystön tilastollinen vertailu (SPSS)

	Muuttuja (alipäällystön ja päällystön vertailu)	Käytetty testi	Sig.
1	delegoiva johtamistyyli	Independent-Samples Median Test	,396
2	delegoiva johtamistyyli	Independent-Samples Mann-Withney U Test	,191
3	osallistava johtamistyyli	Independent-Samples Median Test	,167
4	osallistava johtamistyyli	Independent-Samples Mann-Withney U Test	,152
5	myyvä johtamistyyli	Independent-Samples Median Test	,983
6	myyvä johtamistyyli	Independent-Samples Mann-Withney U Test	,768
7	ohjaava johtamistyyli	Independent-Samples Median Test	,814
8	ohjaava johtamistyyli	Independent-Samples Mann-Withney U Test	,306

Vastausryhmien vertailu Mediaani ja Mann-Whitney U testeillä

Delegoiva johtamistyyli			
Ryhmä	1	2	Yhteensä
Alipäällystö	18	69	87
Päällystö	26	141	167
Ryhmät yhteensä	44	210	254 (kaikki yhteensä)

The Fisher exact test statistic value is 0.382386. The result is *not* significant at $p < 0.05$.

Osallistava johtamistyyli			
Ryhmä	1	2	Yhteensä
Alipäällystö	80	7	87
Päällystö	137	30	167
Ryhmät yhteensä	217	37	254 (kaikki yhteensä)

The Fisher exact test statistic value is 0.03899. The result is *significant* at $p < 0.05$.

Myyvä johtamistyyli			
Ryhmä	1	2	Yhteensä
Alipäällystö	46	41	87
Päällystö	90	77	167
Ryhmät yhteensä	136	118	254 (kaikki yhteensä)

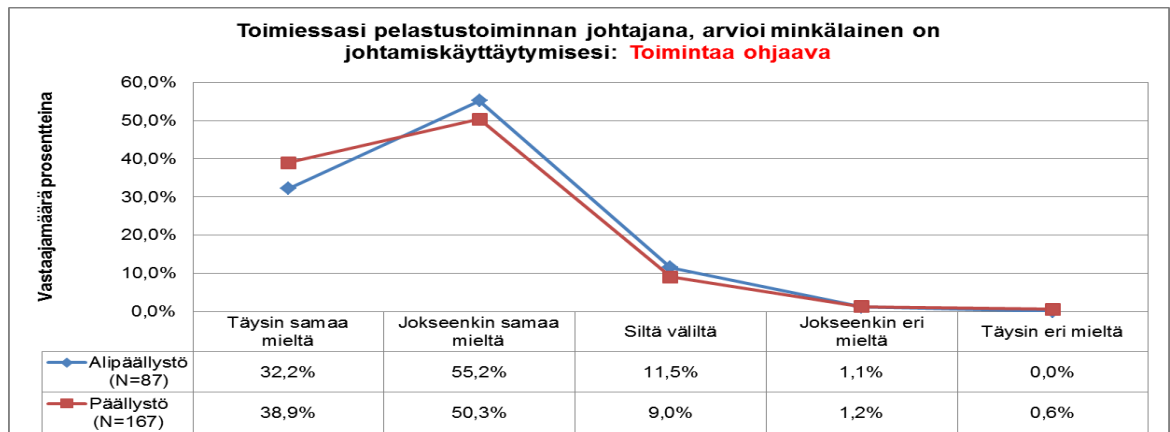
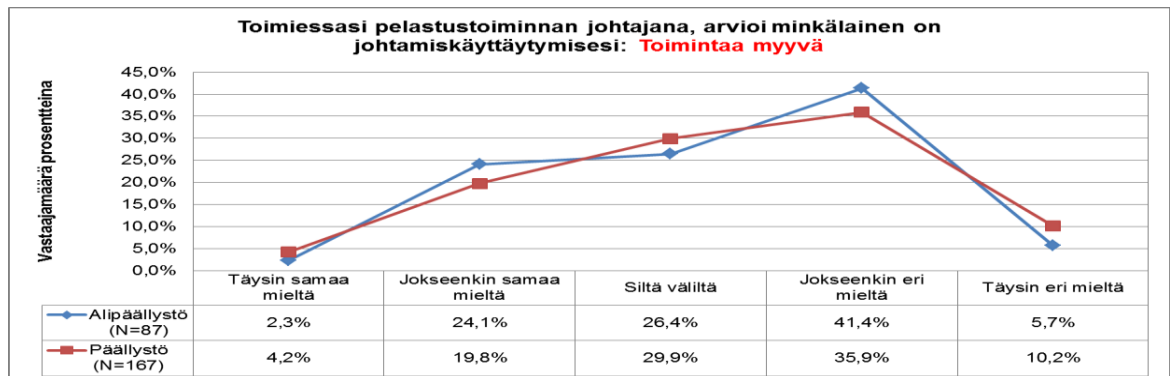
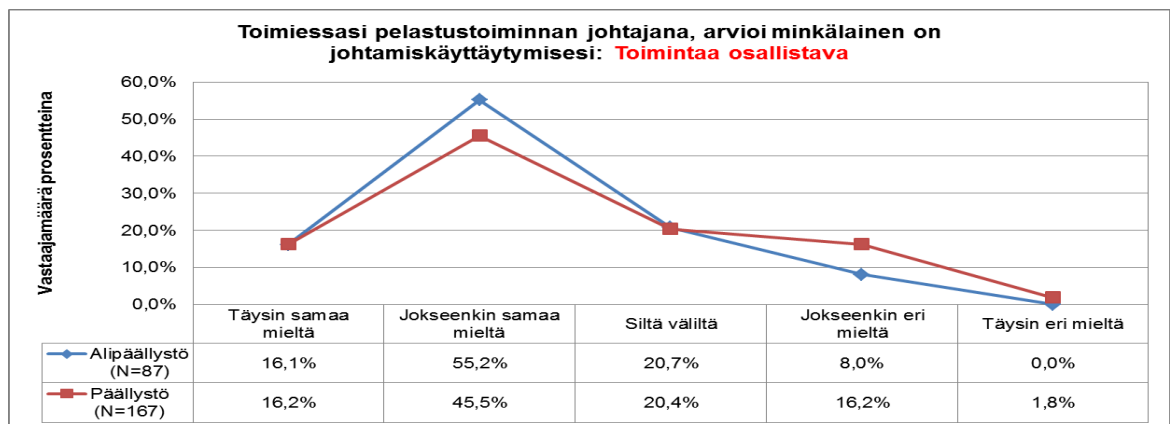
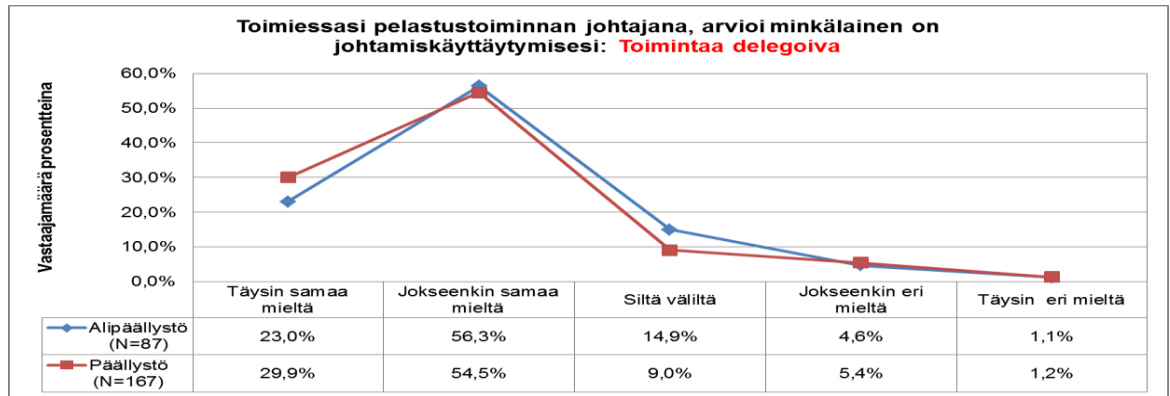
The Fisher exact test statistic value is 0.8952. The result is *not* significant at $p < 0.05$.

Ohjaava johtamistyyli			
Ryhmä	1	2	Yhteensä
Alipäällystö	76	11	87
Päällystö	149	18	167
Ryhmät yhteensä	225	29	254 (kaikki yhteensä)

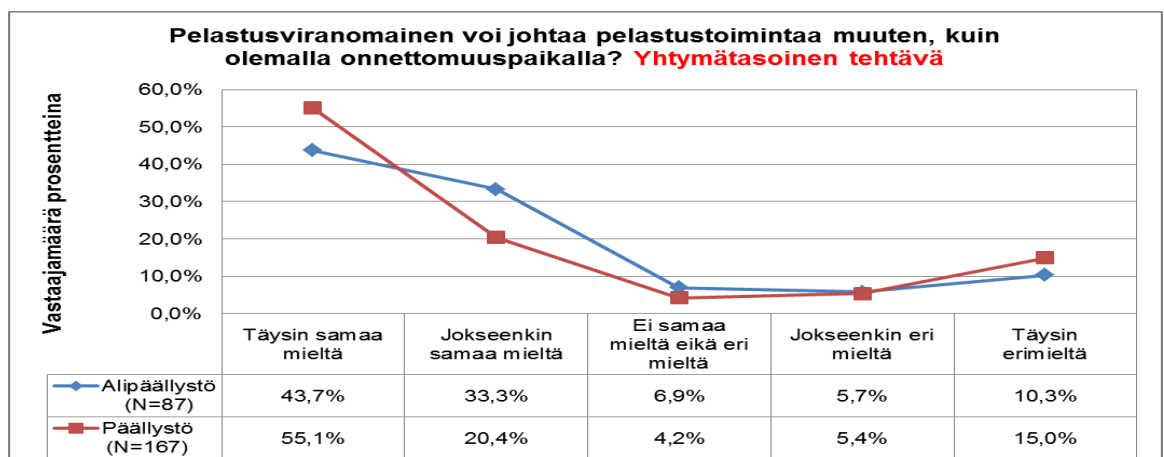
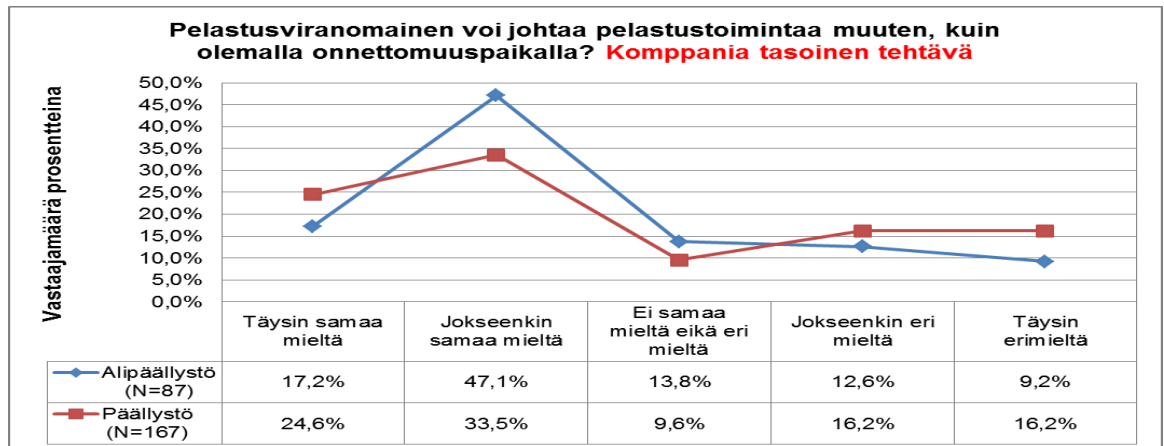
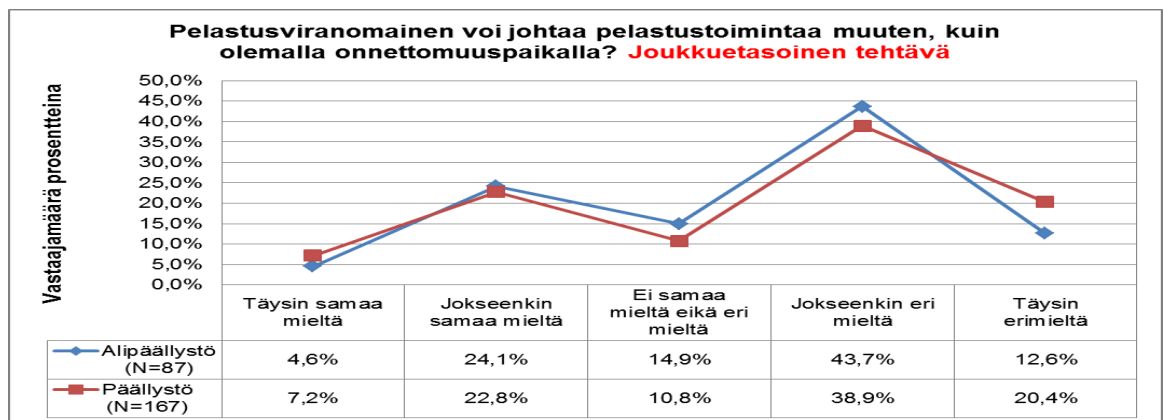
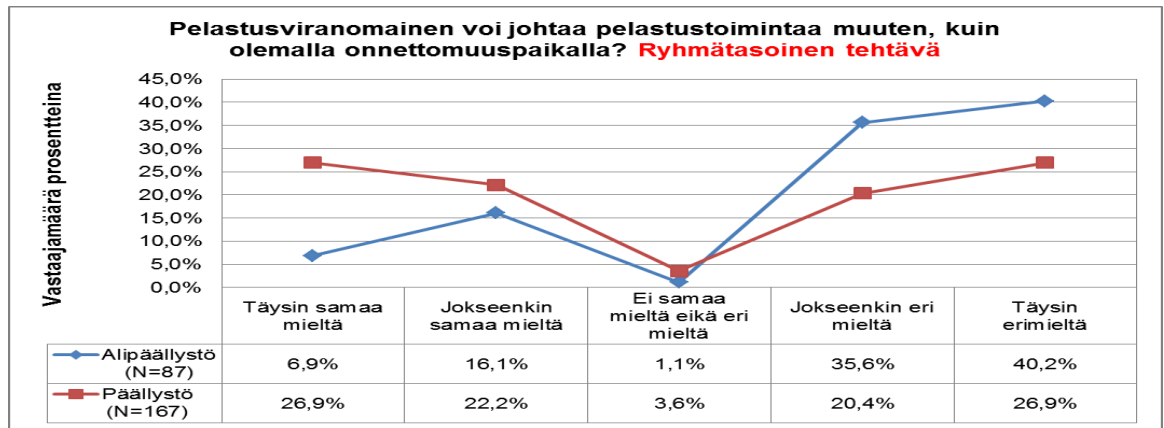
The Fisher exact test statistic value is 0.680559. The result is *not* significant at $p < 0.05$.

Klusterianalyysin tulokset vertailtuna alipäällystön ja päällystön vastauksiin tehdyn Fisher exact testin mukaan

LIITE 6. Alipäällystön ja päällystön tulosten vertailu johtamistyylien osalta



LIITE 7. Alipäällystön ja päällystön tulosten vertailu pelastustoiminnan muodostelmien johtamiseen etänä



LIITE 8.Tutkimuslupa, Rajavartiolaitos



Rajavartiolaitos
Gränsbevakningsväsendet
The Finnish Border Guard

Päätös

id1697785 1 (3)
38
RVLDno/2014/1428

Raja- ja merivartiokoulu
Tutkimus- ja tietopalveluyksikkö

30.04.2014

Teemu Veneskari
Kymenlaakson pelastuslaitos
Takojaantie 4
48220 Kotka

Teemu Veneskarin tutkimuslupahakemus 13.4.2014; RVLDno/2014/1428

TUTKIMUSLUPA; TEEMU VENESKARI

Teemu Veneskari on hakenut viiteasiakirjalla tutkimuslupaa ProGradu työlleen joka käsittelee pelastustoimen tilannekustustoiminnan kehittämistä. Osana tutkimusta Veneskari haastattelee Poliisin, Rajavartiolaitoksen ja pelastustoimen asiantuntijoita ao. viranomaisten tilannekustustoimintojen osalta. Anomuksessaan Veneskari on esittänyt haastateltavaksi majuri Jussi Napolaa Rajavartiolaitoksen esikunnasta. Haastattelukysymykset on eritelty tutkimuslupahakemuksessa ja ne on toimitettu etukäteen Napolalle. Raja- ja merivartiokoulu on pyytänyt tutkimuslupahakemukseen Rajavartiolaitoksen esikunnan lausunnon.

Raja- ja merivartiokoulu myöntää Veneskarille tutkimuslupahakemuksen mukaisen tutkimusluvan. Haastatteluun liittyvät yksityiskohdat pyydetään sopimaan suoraan majuri Jussi Napolan kanssa.

Haastattelussa ja sen tuloksien esittämisessä tulee huomioida tietoturvakysymykset laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) edellyttämällä tavalla. Napolan ja Veneskarin tulee varmistua siitä, että haastattelussa käsitellään tutkimuslupahakemuksen mukaisesti korkeintaan ST IV -tason asioita.

Tähän päätökseen tyytymätön voi valittaa Helsingin hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista siten, kuin hallintolainkäyttölaissa (26.7.1996/586) säädetään. Ohjeet valituskieltojen laatimisesta ilmenevät tämän päätöksen liitteestä.

Raja- ja merivartiokoulun johtajan sijainen
Everstiluutnantti

Jaakko Hamunen

Rajavartiolaitos
Raja- ja merivartiokoulu
Näköepäntie 32 D, 55910 IMATRA
Puhelin 0295 429 000, Faksi 0295 411 567
www.raja.fi

Gränsbevakningsväsendet
Ordns- och sjöbevakningskollegiet
Näköepäntie 32 D, 55910 IMATRA
Telefon 0295 429 000, Fax 0295 411 567
www.raja.fi

The Finnish Border Guard
Border and Coast Guard Academy
Näköepäntie 32 D, FI-55910 IMATRA
Phone +358 (0)295 429 000, Fax +358 (0)295 411 567
www.raja.fi



Rajavartiolaitos
Gränsbevakningsväsendet
The Finnish Border Guard

id1697785 2 (3)

Tutkimuspäällikkö
Komentajakapteeni

Kalle Osola

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asiakasohjelmajärjestelmällä. Rajavartiolaitos 30.04.2014 klo 07.42. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

LIITTEET Valitusosoitus

JAKELU Rajavartiolaitoksen esikunta
Majuri Jussi Napola / RVLE