



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Pelastusjoukkueen johtamisen nykytila pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten alueella

Koivu, Ari

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Pelastusjoukkueen johtamisen nykytila pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten alueella

Ari Koivu  
Turvallisuus  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Tekijä: Ari Koivu

**Pelastusjoukkueen johtamisen nykytilan analyysi pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten alueella**

Vuosi 2016

Sivumäärä 78+36

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää miten pelastusjoukkueen johtaminen onnistuu tällä hetkellä pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten alueella. Tutkimuskysymys opinnäytetyössä oli: Miten siinä työssä tällä hetkellä työskentelevät kokevat oman ammattinsa operatiivisen johtamisen osalta? Mitkä syyt ovat johtaneet operatiivisen johtamisen nykytilaan? Pelastuslaitokset ovat itsenäisiä yksiköitä eri kuntien alaisuudessa, mutta alueella on muodostunut yhteisiä toimintamalleja. Ne perustuvat sekä sopimukseen että työssä itsessään muodostuneisiin käytäntöihin. Pelastuslaitokset ovat suunnilleen samanlaisia. Suurin on Helsingissä ja pienin Itä-Uudellamaalla.

Pelastusjoukkuetta johtaa päätoiminen palomestari ja tässä opinnäytetyössä havainnoitiin mitä johtaminen joukkueen pelastusmuodostelmissa on nykypäivänä. Tutkimus koski palomestareiden työtä tekevien henkilöiden nykytilaa omassa työssään. Tutkimus rajattiin koskemaan vain pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksilla toimivia pelastusjoukkueen johtajan työtä tekeviä palomestareita. Kysymyksessä oli laadullinen tapaustutkimus. Pelastusjoukkueen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa tutkijalle tuli vastausten kautta esille ne havainnot, että pääkaupunkiseudulla ollaan työn tekijöiden keskuudessa johtamisen tasoon yleisesti tyytyväisiä ja muutoksia halutaan eniten pienentämällä nykyisten päivystäjien lukumäärää, jolloin tehtävät jakaantuvat pienemmälle joukolle ammattilaisia. Johtamisen tulisi siten olla tasalaatuista.

Asiasanat: Pelastuslaitos, pääkaupunkiseutu, johtaminen, operatiivinen, palomestari, pelastusjoukkue, kova johtaminen, johtajuus

Name: Ari Koivu

**Commanding Rescue Platoons in the Helsinki Metropolitan Area Rescue Departments**

Year	2016	Pages	78+36
------	------	-------	-------

---

The purpose of this study was to find out how successful the managing of a rescue platoon is at the moment in the metropolitan area's rescue departments. The research questions of the thesis were as follows: How do executive fire officers, who command a rescue platoon, experience their profession in terms of operational management? What reasons have led to the current state of operational management? The rescue departments are independent units subject to different municipalities, but in the area there are common operating models in use. They are based on contracts, as well as the practices established in the work itself. The rescue departments are rather similar. The largest is in Helsinki and the smallest is in Eastern Uusimaa.

A rescue platoon is led by a full-time executive fire officer and in this thesis the management of a rescue platoon was observed. The study concerns the current status of people who work as executive fire officers and which reasons have led to the current state of operational management? The study was limited to the executive fire officers commanding a rescue platoon and operating in the metropolitan area rescue departments. This study was a qualitative case study. The results of the study show that in the Helsinki metropolitan area the employees are pleased with the overall level of management, but they would reduce the number of duty officers. Therefore, the tasks would be allocated to a smaller group of professionals and the management would also be of uniform quality.

Keywords: Rescue department, Helsinki metropolitan area, leadership, management, commanding, rescue commander, operative, rescue platoon, hard management

## Sisällys

1	Johdanto .....	9
1.1	Keskeiset käsitteet .....	10
1.2	Aiheen valinta, tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus .....	12
1.3	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus .....	13
1.4	Tutkimuksen luotettavuus sekä analysointi.....	17
2	Viranomaisyhteistyö.....	20
3	Pelastustoimi Suomessa.....	21
3.1	Pelastustoiminnan vaatimukset.....	21
3.2	Vapaaehtoinen palokunta .....	23
3.3	Pelastustoimi HIKLU-alueella .....	24
3.3.1	Helsinki .....	26
3.3.2	Itä-Uusimaa .....	26
3.3.3	Keski-Uusimaa .....	27
3.3.4	Länsi-Uusimaa .....	29
4	Pelastustoiminnan johtamisen koulutusjärjestelmä Suomessa .....	31
5	Organisaation johtaminen pelastustoimessa .....	33
5.1	Johtaminen pelastusalalla nykyaikana .....	33
5.2	Johtamisen perusteet .....	34
5.3	Pelastusjoukkueen johtajan voimavarat .....	37
5.3.1	Pelastustoiminnan johtamisprosessi .....	40
5.3.2	Ennen hälytystä .....	45
5.3.3	Matkalla hälytykseen .....	47
5.3.4	Kohteessa tehtävällä .....	48
5.3.5	Tehtävän päättäminen .....	49
5.3.6	Valmiuteen palaaminen.....	49
5.3.7	Esikuntatyöskentely .....	50
5.4	Taktiikka vai strategia? .....	52
6	Kyselyn vastausten tulokset.....	53
6.1	Vastaajien taustat .....	54
6.2	Johtaminen ja pelastusjoukkueen johtajan tehtävät .....	56
6.3	Yhteistyökumppanit johtamistyöskentelyssä .....	59

6.4 Muuta .....	61
7 Pohdinta.....	62
8 Kehittämisesitykset .....	70
Lähteet .....	72
Kuviot .....	76
Taulukot.....	77
Liitteet .....	78

## 1 Johdanto

Ihmisten toiminta vaatii joskus apua, varsinkin silloin kun oma varautuminen ei riitä. Maassamme on lukuisia eri organisaatioita auttamassa ihmisiä. Kansalaisten turvallisuutta ylläpitävät ainakin puolustusvoimat, poliisi, rajavartiolaitos, tulli, pelastustoimi, ensihoitojärjestelmä ja näiden kaikkien yhteinen hälyttäjä ja viestinvälittäjä, Hätäkeskuslaitos. Kukaan näistä viranomaisista ei kuitenkaan ole suoraan vastuussa kenenkään turvallisuudesta vaan kansalaiset vastaavat itse turvallisuudestaan.

Suomessa tapahtuu vuosittain paljon tilastoituja onnettomuuksia. Pelastusalaa koskevat tilastot kertovat, että kaiken kaikkiaan pelastustoimi sai tehtävän tai hälytystehtävän yhteensä 99673 kertaa vuonna 2015. Samana vuonna tapahtui esimerkiksi tulipaloja vuodessa 11223 kappaletta, joissa kuoli 78 ihmistä. (Prontonet 2016.) Vuonna 2014 tieliikenneonnettomuuksia oli 5324, joissa kuoli 229 henkilöä ja loukkaantui 6705 henkilöä, näistä vakavasti 519 henkilöä. Näistä onnettomuuksista sattui pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten alueella 1054 kappaletta, joissa kuoli 25 ja loukkaantui 1437, joista vakavasti loukkaantuneita oli 98. (Liikenneturva 2016.) Näiden onnettomuuksien pelastustehtäviä johtaa pelastusviranomainen.

Sisäministeriön pelastusosasto johtaa ja valvoo Suomessa toimivaa pelastustointia. Pelastusosastoa johtaa pelastusylijohtaja. Pelastusosaston yksiköt ovat lainsäädäntö ja ohjaus, kansainväliset asiat, pelastustoimi ja varautuminen sekä hätäkeskustoiminta. Pelastusosasto käsittelee monia erilaisia asioita, jotka koskevat mm. pelastustointia ja Hätäkeskuslaitoksen tuottamaa hätäkeskustoimintaa. Se ohjaa myös Pelastusopistoa ja sen tulohjausta, palosuojelurahastoa, valmiussuunnittelua, kansainvälistä pelastustoimintaa, aluehallinnon yhteistä varautumista poikkeusoloihin ja häiriötilanteisiin ja siihen liittyviä keskushallinnon tehtäviä, VIRVE viranomaisradioverkkoa ja muita alaamme liittyviä tehtäviä. (Pelastustoimi 2014.) Pääkaupunkiseudun pelastuslaitokset (HIKLU) kuuluvat Pelastusosaston pelastustoimen ja varautumisen yksikön johtamisen, valvonnan ja ohjauksen piiriin.

Tässä opinnäytetyössä johdanto käsittelee alan keskeisiä käsitteitä, aiheen valintaa, tutkimuskysymystä sekä tutkimuksen rajausta, laadullista tutkimusta tutkimusmenetelmänä sekä tutkimuksen luotettavuutta ja analysointia. 2. luku käsittelee viranomaisyhteistyötä. 3. luku sisältää Suomen pelastustointa ammattipelastuslaitoksien tuottamana ja vapaaehtoistoiminnan merkitys sekä siinä on myös esitelty pelastustoimen järjestelyt pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten alueella. 4. luku on sisällöltään pelastustoimen koulutusjärjestelmä ja käsittelee sitä, miten eri reittejä voi opiskella pelastusalan erimuotoisia tutkintoja. 5. luvussa käsitellään pelastustoiminnan johtamiseen liittyvät asiakokonaisuudet. 6. luvussa on koko tutkimuksen tulosten läpikäynti tiivistysti. 7. luku on sisällöltään tutkimukseen ja sen tuloksiin liittyvää pohdintaa. Viimeinen 8. luku sisältää tutkimuksen perusteella laaditut kehittämis- ja toimenpide-esitykset.

## 1.1 Keskeiset käsitteet

Tekstissä on käytetty paljon pelastusalan sisäisesti hyväksytyjä ja omaksuttuja lyhenteitä eri muodoissaan sekä kirjainyhdistelmiä. Tässä on mainittuina niistä keskeisimpiä, jotta lukijat pääsevät helpommin omaksumaan tutkimuksen sisältöä näiden kautta.

### **Ajoneuvotunnukset**

HE on Helsingin (pelastuslaitos), KU on Keski-Uusimaa, IU on Itä-Uusimaa, LU on Länsi-Uusimaa. P kirjain ennen numerosarjaa on kunkin yksikön- tai lähdön johtajan tunnus ja numerosarjoissa ovat pelastusaseman numero sekä yksikköä kuvaava tunnus. Esim. KU P301 on Keski-Uudenmaan 3. aseman sammutusyksikön esimies. Poikkeuksina ovat johtoyksiköt joissa on perinteisesti vain kirjaimen / kirjainten lisäksi kaksi numeroa. Esim. HE P30 ja HE P40 ovat liikkuvien johtoyksiköiden johtajia eli päivystäviä palomestareita, joita tässä opinnäytetyössä käsitellään. P20 on päivystävä palopäällikkö. Johtajan tunnus voi olla myös 1, 2 tai 3 kuten Länsi-Uudenmaan alueella jossa joukkuelähdön

johtajat käyttävät operatiivisina tunnuksina LU P31, LU P32 sekä LU P33. Itä-Uudellamaalla on IU P30 ja Keski-Uudellamaalla ovat KU P30 sekä KU P40. P kirjaimen jättäminen tunnuksesta pois tarkoittaa fyysistä ajoneuvoa, esim. KU 30. Kun pelastusajoneuvon tunnuksen edessä on kirjain R, se tulee englanninkielisestä sanasta Rescue. Esimerkiksi RLU 33 on pelastustoimen Länsi-Uudenmaan alueen kolmas johtoyksikkö. Ensihoitoyksiköissä kirjain on eri ja numeroiden logiikka hieman erilainen. Ensihoitoajoneuvon tunnuksen edessä on kirjain E, se tulee englanninkielisestä sanasta Emergency. Esimerkiksi EKU 6231 on Keski-Uudenmaan alueen ja Peijaksen sairaanhoitoalueen kolmannen aseman ensimmäinen hoitotason ambulanssi. (Pelastuslaitokset 2011.)

### **Pelastustoiminnan muodostelmat ja hälytysohje**

Pelastusryhmä, pelastusjoukkue, pelastuskomppania ja pelastusyhtymä ovat erilaisiin tehtäviin hälytettäviä pelastustoiminnan muodostelmia. Pelastusryhmä koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään seitsemästä henkilöstä sekä tehtävän mukaisista ajoneuvoista ja kalustosta. Pelastusjoukkue sitä vastoin koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2013.) Täten esimerkiksi palomestari (1+0+1) ja kaksi sammutusyksikköä (2+1+3) on pelastusjoukkue. Kuitenkin johtoyksikkö (1+0+1), kärkiyksikkö (0+0+2) sekä sammutusyksikkö (0+1+4) ei olekaan Pronto-järjestelmän (pelastustoiminnan raportointi- ja onnettomuustietojärjestelmä) pelastusjoukkue vaan pelastusryhmä. Suluissa olevista numeroista ensimmäinen on päällystää, toinen alipäällystää ja kolmas miehistää tarkoittavat lukumäärät. Vaste tarkoittaa ennakkoon suunniteltua reaktiota henkilöstön ja kaluston avulla tiettyyn onnettomuustyyppiin, esimerkiksi pelastusryhmä voi olla vaste autopaloon. (Pelastusopisto.) Kärkiyksikkö on kevyt ja pakettiauton alustalle rakennettu kahden henkilön käyttämä sammutukseen ja pelastukseen kykenevä auto. Hälytysohje on pelastuslaitoksen Hätäkeskuslaitokselle laatima ohje siitä, miten alueen voimavarat hälytetään erilaisille tehtäville.

### **Kirjainlyhenteet**

PTJ tarkoittaa pelastustoiminnan johtajaa. PTJ voi olla tehtävästä riippuen paloiesimies, päivystävä palomestari tai päivystävä palopäällikkö. TIKE on pelastuslaitoksen Tilannekeskus. MOVI tulee sanasta moniviranomais. HIKLU lyhenne tulee sanoista Helsingin, Itä-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan ja Länsi-Uudenmaan. Myöhemmin lyhennettä HIKLU käytetään kuvaamaan pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksia yhteisesti. Keikka tarkoittaa pelastuslaitoksen suorittamaa hälytystehtävää. PEL-JOKE on pelastustoiminnan johtokeskus, josta johdetaan yhtä suurta tai useampia pieniä tehtäviä. Se sijaitsee kunkin pelastuslaitoksen määrittelemässä paikassa jollain paloasemalla. TOJE on toiminta-alueen johtoelin, joka on käytännössä pelastuskomppaniatasoisen muodostelman viranomaisten yhteinen johtopaikka kenttäjohdon toiminta-alueella. VIRVE tarkoittaa viranomaisverkkoa. Verkko on eri viranomaisten yhteisen radioliikenteen perusta. KRV YL KUTSU, KRV YL 1, MEPE HKI, MOVI 1, ESPOO ovat VIRVE -radioliikenteessä käytettäviä puheryhmiä, jotka eri osapuolet valitsevat omaan päätelaitteeseen silloin kun sovitaan yhteisesti oikea puhe- tai johtamisryhmä. (HIKLU -pelastuslaitokset 2013.) Ne lyhenteet tai muut kirjainyhdistelmät, joita ei tässä käsitelty, on tekstissä selitetty muuten lauseella.

## 1.2 Aiheen valinta, tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus

Aihe valikoitui tutkijan oman mielenkiinnon johdosta pelastustoiminnan johtamiseen, sen kehittämiseen ja analysointiin. Tutkimuskysymys opinnäytetyössä oli: Miten siinä työssä tällä hetkellä työskentelevät kokevat oman ammatinsa operatiivisen johtamisen osalta? Mitkä syyt ovat johtaneet operatiivisen johtamisen nykytilaan? Tutkimus rajattiin koskemaan vain pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksilla toimivia pelastusjoukkueen johtajan työtä tekeviä palomestareita. Rajana tutkimuksessa edellä mainittuun on pidetty yli tai alle 50% työajan käyttämisestä päivystämisluntoiseen työhön tai vaihtoehtoisesti hallinnolliseen tai muuhun pelastuslaitoksen vastuualueeseen kuuluvaan työhön.

Kaikilla neljällä edellä mainitulla pelastusalueella oli tutkimuksen teon hetkellä 2014 kesällä päällystöviranhaltijoita yhteensä viisikymmentä, jotka tekivät säännöllisesti tai epäsäännöllisesti pelastusjoukkueen johtajan tehtävää.

Työssä on pyritty ymmärtämään joukkueenjohtajien toimintaa heidän taustajensa ja kokemuksensa kautta. Mitkä ovat taustalla vaikuttavat syyt johtamisen tasoon. Yritys oli myös ymmärtää heterogeenisen joukon aiheuttaman ilmiön ”johtajuus” yhteisiä merkityksiä.

Kaikilla pelastuslaitoksilla on ollut viimeisen 10 vuoden aikana päivystysjärjestelmien uudelleenorganisointeja. Päivystävien palomestareiden ryhmää on sekä supistettu että laajennettu. Samalla on myös siirrytty erilaiseen työvuorojärjestelmään. Henkilöt ovat vaihtuneet sekä ryhmien sisällä että niiden johtajistossa. Myös päivystyspaikat ovat myös muuttuneet yms. Uuden alueellisen pelastuslaitoksen, Uudenmaan pelastuslaitoksen, syntyä ennakoidaan istuvan hallituksen sekä selvitysmies Tarastin toimesta vuoden 2019 alkuun. Tämän vuoksi nykytilan kartoitus (2014-2015) oli todella tärkeää kun asioista päättävät tahot alkavat miettimään uusia mahdollisia päivystysjärjestelmiä tulevan pelastuslaitoksen operatiiviseksi perusrakenteeksi.

### 1.3 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Kysymyksessä on laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Laadullisen tutkimuksen ideana on yleisesti ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle. Tapaustutkimus on sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. (Yin 2003.)

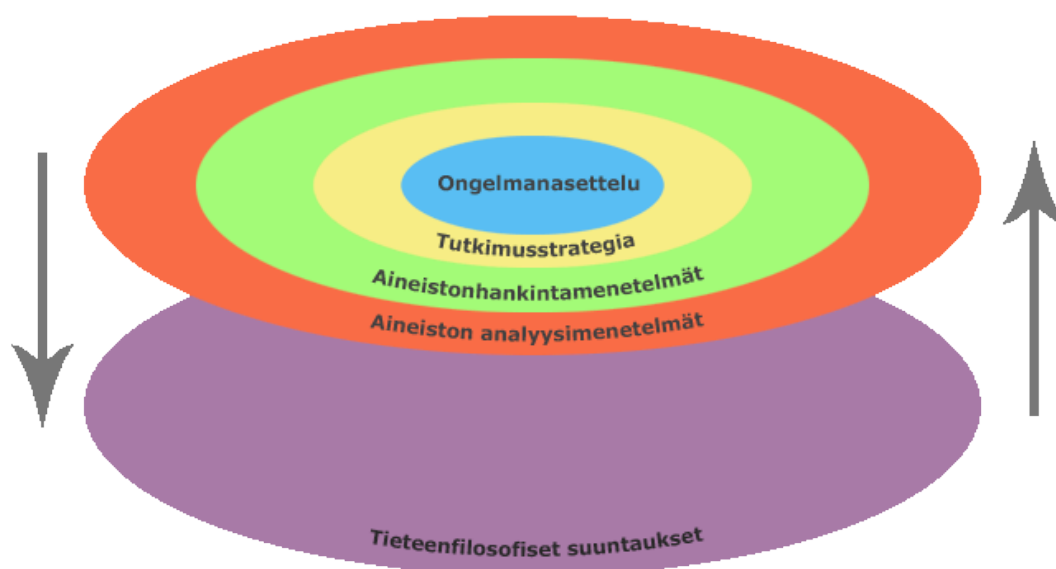
Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa tutkija pyrki itse monikanavaisuuteen. Tässä tutkimuksessa on analysoinnissa otettu huomioon kollegoiden kanssa käytyjä keskusteluja ja havainnointia eli observointia sekä tutkijan omia muistiinpanoja ja ennen kaikkea pitkästä urasta kertynyttä kokemusta. Laadullinen tutkimus on ainutkertaista ja tilannesidonnaista. Se, miten jokin ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. Tällöin puhutaan asian pysymisestä kontekstissaan. Sen avulla analyysi voi-

daan kytkeä laajempiin kulttuurisiin ja sosiaalisiin yhteyksiin. Siinä voi olla mukana kuvausta esimerkiksi siitä, millaisiin sosiaalisiin yhteyksiin, instituutioihin, kulttuuripiirteisiin, ajankohtaan, ympäristötekijöihin yms. ilmiö liittyy. (Yin 2003.) Tässä tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia intensiivisesti tiettyä, sosiaalista kohdetta, tässä tapauksessa neljän eri pelastuslaitoksen yhtä sosiaalista ryhmää, samankaltaisissa yhteisöissä. Laadullisen case-tutkimuksen pienin yksikkö on yksi, yksi henkilö tai yksi organisaatio. Case-tutkimus ei pyri edustamaan yleistettävyyttä. (Yin 2003.) Tutkimus ei siten ole yleistettävissä kaikkiin pelastusjoukkueen johtajiin Suomessa vaan ainoastaan tähän kyseiseen ryhmään, pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten pelastusjoukkueen johtajiin. Laadullinen tutkimus on kasvollista tutkimusta. Tilastollisessa tutkimuksessa pyritään kasvottomuuteen. Laadullinen tutkimus on persoonallista. Tutkija on aina myös osa tutkittavaa prosessia. (Pitkäranta 2010, 16.) Tässä toimintatutkimuksessa on toteutettu samanaikaisesti sekä tutkimuksen että valituksi tulleen tutkittavan ilmiön, johtamisen nykytilan, aikaansaamaa muutosta ja nykytilaa. Tutkimusaineiston keruu on toteutettu kyselyllä, haastatteluilta sekä operatiivisten hälytystehtävien havainnoinnilla. Muutama hälytystehtävä on kirjattu tähän tutkimukseen vahvistukseksi lukijalle osaamisen sisällöllisestä tasosta, mutta myös samalla lukijan mielenkiinnon vuoksi. Niistä saa sisällöllisesti sen kuvan mikä tutkimuksen analysoimiseksi tarvitseekin.

Toimintatutkimus oli suoraan yhteydessä työ- tai toimintatilanteisiin. Toimintatutkimus on empiirinen menetelmä ja liittyy kiinteästi pelastuslaitoksien kyselyyn vastanneiden 'tässä ja nyt' -kokemuksiin. Tutkimuksella oli myös lievästi eksploratiivinen tavoite, sillä yhtenä sen tarkoituksena voisi olla tunnistaa jatkotutkimusongelmia aiheesta. Eksploratiivinen tutkimus on vähän tunnetulle tutkimusalueelle kohdistuvaa kartoittavaa tutkimusta. Se voi auttaa tutkimuksen suunnittelussa, kuten tiedonkeruumenetelmän ja kohdehenkilöiden valinnassa. (Routio 2007.)

Tieteellinen tutkimus toteutetaan aina jonkin menetelmän avulla. Menetelmän valinta ja menetelmän noudattaminen tutkimuksen teossa on keskeinen osa tutkimusprosessia (kuviot 1). Tutkimuksen menetelmän valinta vaikuttaa

samalla muihin tutkimuksen osa-alueisiin. Menetelmä voidaankin ymmärtää tutkimuksessa kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän että analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen. (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Kyselytutkimus suoritettiin avoimilla kysymyksillä, kuten seuraavassa kappaleessa esitetään. Taustan kartoittamiseksi kysyttiin ensin vastaajan kokemus pelastustoimesta sekä myös johtamisen kokemus alipäällystö- ja päällystötehtävissä. Vastaajan iällä ei tutkimuksessa ollut relevanttia merkitystä, ei myöskään vastaajan sukupuolella. Vastaajan pelastuslaitosta ei kyselyssä kysytty erikseen, koska tutkija tuns kaikki vastaajat ja pystyi asettamaan vastaajan tietyn pelastuslaitoksen ja täten sen järjestelmän ja vastausten piiriin.

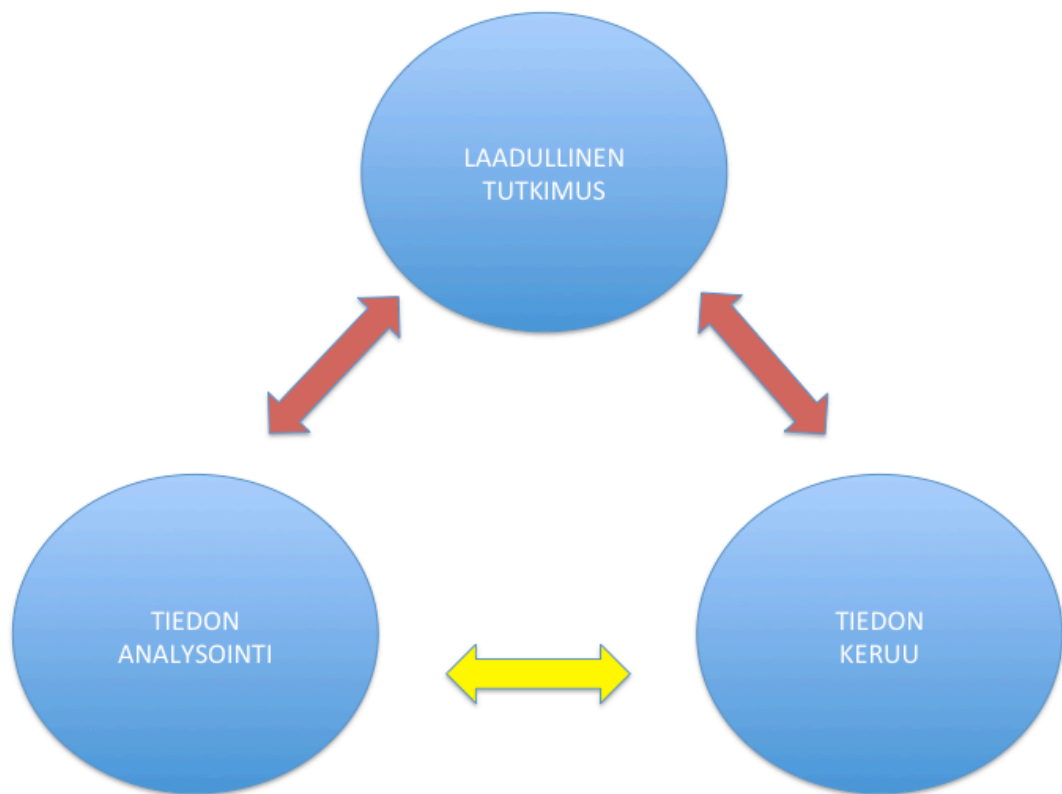


Kuvio 1: Tieteellisen tutkimuksen menetelmäpolku  
(Jyväskylän yliopisto 2015)

Laadullisen tutkimuksen oletetaan soveltuvan tämän tyyppisen pelastustoiminnan johtamisen tutkimiseen etenkin johtajuuden vuorovaikutuksen ja tarkoitushakuisuuden kautta (Huhtinen 2006, 53). Empiiristä tietoa kerättiin kyselyllä. Kysely on tutkimuksen teon välineenä sen kaltainen, että tutkija yleensä tietää jo tutkittavan aiheen hyvin mutta haluaa kyselyllä vahvistaa oman aiemman käsityksensä tai varmistaa sen paikkansapitävyyden (Pitkäranta 2010). Kysymyksessä oli kirjallisella kyselyllä toteutettu laadullinen tutki-

mus. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sanallisin vastauksin mitä pelastusjoukkueen johtajan tulisi työssään ainakin lähtökohdin osata ja hallita sekä miten johtajat itse kokevat johtamisen tason. Tutkimuksessa on kuvaileva tutkimusmenetelmä. Deskriptiivinen tarkoittaa kuvailevaa, ei-normatiivista esitystapaa. Deskriptiivisen kuvailun pätevyyttä ja soveltuvuutta arvioidaan sen mukaan, miten hyvin se kuvailee kohdettaan sellaisena kuin se on. Toteava, deskriptiivinen lähestymistapa pyrkii ensisijaisesti kokoamaan tietoa tutkimuskohteesta eli kuvailemaan ja selittämään sitä, mutta välttää muuttamasta kohdetta toisenlaiseksi. (Pitkäranta 2010, 128.)

Kaikki tutkimukseen osallistuneet saivat saatekirjeen ennen kyselylomakkeen saamista. Tutkimuslupa tähän työhön saatiin kohdelaitosten operatiivisten osastojen päälliköiltä seminaarin yhteydessä jo keväällä 2014. Selittävä tutkimus etsii selityksiä. Tässä on haettu selitystä mm. sille, onko johtajan johtamisen kokemuksen pituudella suoraa syy-yhteyttä omaan arvioon johtajana toimimiseen. Tutkimuksessa suoritettiin laadullisen tutkimuksen tiedon keruu ja analysointi päätyen lopputulokseen kuten kuviossa 2 esitetään. Tutkimuksessa oli pelastusjoukkueen johtamisen ilmiötä kartoittava ote. Samalla siinä oli myös ilmiötä selittävä, kuvaileva ja osin myös ennustavakin sisältö. Ennustavuutta oli vastauksista vaikea analysoida mutta vapaassa sanassa HIKLU - alueen johtamisjärjestelyiden osalta tutkija toivoi vastausten vievän kohti sitä tahtotilaa, johon vastaajat toivoisivat tulevaisuudessa ehkä mentävän.



Kuvio 2: Laadullisen tutkimuksen malli  
(Pitkäranta 2010)

#### 1.4 Tutkimuksen luotettavuus sekä analysointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksessa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, S.; Siivonniemi, E.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007, 226.) Tutkimuksellisuudessa reliabiliteetti (luotettavuus) viittaa mittaustulosten toistettavuuteen, joka on mahdollista todentaa monin tavoin. Reliaabeli tutkimus antaa toistettavia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tarkoitus tutkimuksessa oli siis päästä pintaa syvemmälle mielipiteiden antamisen ja kokemusten etsinnän keinoin.

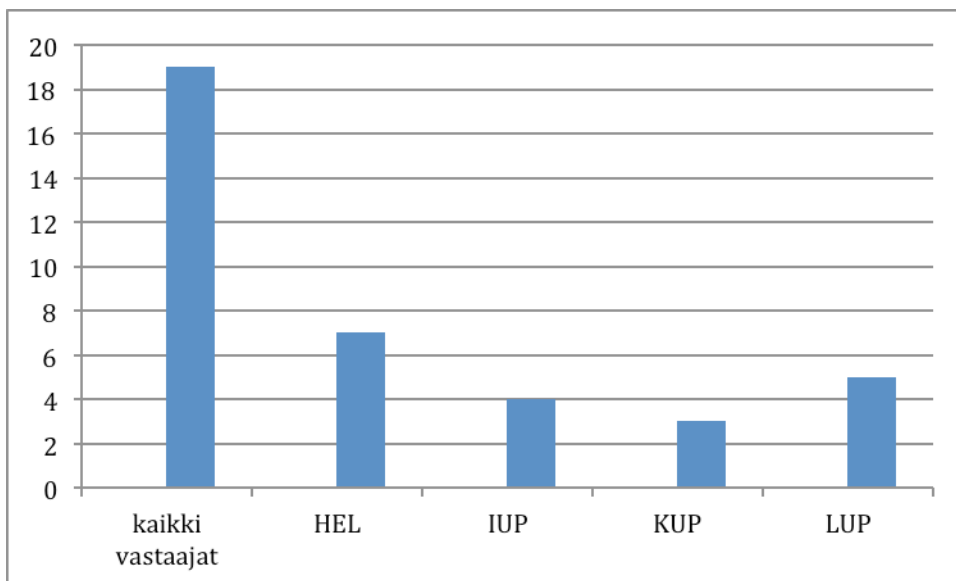
Validi (pätevä) tutkimus on puolestaan sellainen, jossa asetettu tutkimusmenetelmä mittaa oikeita asioita. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetel-

män ja mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Molempia, luotettavuutta ja pätevyyttä, tulee jotenkin kyetä arvioimaan kaikessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227). Pätevyys eli validius tässä laadullisessa tutkimuksessa voidaan lukijan puolelta ymmärtää ehkäpä pikemminkin vakuuttavuudeksi ja uskottavuudeksi siitä, kuinka hyvin tämän opinnäytetyön tekijän konstruktioit vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä toiminta-analyttiset konstruktioit ymmärrettäväksi myös muille.

Osa tutkittavista asioista oli mahdoton mitata tarkasti ja luotettavasti. Kouluksellisesti johtamisen ja johtamisjärjestelmän kehittämiseen hyödynnettävien yksityiskohtien löytyminen oli haastavaa, koska raja hyödyllisen tiedon ja vastaajan antaman mielipiteen hyväksymisen välillä ylittyi helposti. Myös tutkittavan alueen erityisominaisuus asetti tutkijalle haastavan tehtävän työn järkevälle rajaamiselle.

Suomessa ei ole tehty aiemmin tämänkaltaista tutkimusta. Tutkijan oman ammatillisen taustan tuoma kokemus tutkitusta alueesta antoi kuitenkin hyvän lähtökohdan aineiston rajaamiselle ja lähdemateriaalin etsimiselle. Tulosten tulkinnassa on tutkijan rooli ammattilaisena analysoida saatuja vastauksia siten kuin asiasta tietämätön ei osaisi tehdä.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli kohtuullisen hyvä 38% (n=50), jää kuitenkin pohdittavaksi se, kuinka hyvin vastaukset edustavat koko joukon mielipiteitä tai näkemyksiä. Kysymyksessä on joukko, jotka osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen, jolloin vastausten laatuun ja sisältöön saattaa vaikuttaa se seikka, että vain asiasta innostuneet ja kiinnostuneet pelastusjoukkueen johtajat ovat ottaneet osaa tutkimukseen. Näin annetut vastaukset eivät välttämättä edusta koko joukon mielipiteitä. Vastauksia tuli Itä-Uudenmaan pelastuslaitokselta 4 kappaletta, Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta 3 kappaletta, Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselta 5 kappaletta sekä Helsingin kaupungin pelastuslaitokselta 7 kappaletta (taulukko 1). Vastaaajista 11 tekee päivystävän palomestarin työtä valtaosan työajastaan, 8 satunnaisesti.



Taulukko 1: Vastausten jakauma

Kyselyn validiutta ei tarkastella kysymysten määrän kautta vaan yksittäisiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella. Havainnointia tehtiin siitä, löytyykö tietty säännönmukaisuus vastauksista. Normaalisti jos tällaiseen uuteen tutkimuksen aiheeseen asettaa kyselyn ja saa palautuksina tavoitettua 20-30 % potentiaalisista vastaajista, on se erinomainen tulos.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tietää tutkijan tausta. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa tutkijan mielenkiinto asiaan. Hänen elämäntapansa, ammattinsa ja aikaisempi elämänhistoria vaikuttavat näkökulman valintaan. Laadullista tulkinnallista tutkimusta leimaakin se, että tutkija yleensä valitsee lähestymistapansa omasta historiastaan ja käytännön kokemuksista, toisin kuin teknis-luonnontieteellisistä syistä tapahtuva tutkimustarve (Pitkäranta 2010, 118.) Tämän työn tekijällä on käytännön kokemuksesta syntynyt aiheeseen sisältyvää tietoa ja taitoa mutta sitä kaikkea ei ole taltioitu mihinkään. Siten kyseessä on ns. hiljainen tieto eli ”tacit knowledge”. Tutkijalla on pitkä historia pelastusalan eri tehtävistä. Viimeiset 12 vuotta hän on palvellut kuntalaisia palomestarina, josta suurilta osin on operatiivinen työn kuva ollut pelastusjoukkueen johtamista. Substanssiosaamista johtamiseen kokemuksen lisäksi tuo toimiminen ryhmän vetäjänä HIKLU -työryhmässä, jonka tarkoitus

on kehittää pääkaupunkiseudun pelastuslaitosten toimintaa operatiivisen toiminnan ja sen johtamisen osalta. Työryhmän vetäminen ja kenttätoiminnasta saatu operatiivinen kokemus ovat antaneet tutkijalle erittäin hyvän taustan ja pohjan tutkittavalle aiheelle. Tutkijalla on myös ammatillisten aineiden opettajan pätevyys sekä opintoja myös erityispedagogiikan puolelta Helsingin yliopistossa.

## 2 Viranomaisyhteistyö

Suomalainen johtamisen viranomaisyhteistyö on laajalti ulkomailla arvostettua ja sitä tullaan tänne Suomeen jopa viikoittain opiskelemaan (Pelastusopisto 2007). HIKLU -alueella tyypillisiä pelastustoimijohdoisia viranomaisyhteistyötehtäviä ovat liikenneonnettomuudet, rakennuspalot ja muut onnettomuudet. Näissä pelastusviranomaisen johtaa yleisjohtajana mutta jokaisen viranomaishaaran kenttäjohtaja johtaa omia joukkojaan. Johtamistoiminta on tutkijan mielestä nivottava saumattomaksi kokonaisuudeksi, jotta lopputulos on kaikkien osapuolien kannalta hyvä. Alueelle on aikojen saatossa muodostunut hyviä käytänteitä, joihin myös Pelastusopiston julkaisu viittaa. ”Hyvillä käytänteillä tarkoitetaan uusia tai jo vakiintuneita työtapoja tai prosesseja joilla päästään hyviin tuloksiin” (Pelastusopisto 2007, 4). Pelastustoimen näkökulmasta viranomaisyhteistyö on päivittäistä. Valtosen mukaan (Pelastusopisto 2007, 8) monille toimijoille yhteistyö on kuitenkin erikoistapaus, jossa yhteistyö edellyttää suunnitteluprosessia sisältäen yhteisen kielen löytämisen, yhteisen suunnittelun ja harjoittelun. Valtonen jatkaa (2010, 25) että viranomaisyhteistyö on toimivaltaisen viranomaisen koordinoimaa viranomaisten ja muiden yhteistyöhön velvoitettujen tai valtuutettujen toimijoiden toimintaa yhdessä yhteistyön päämäärien saavuttamiseksi. HIKLU -alueella sekä harjoitellaan että toimitaan yhteisissä pelastustehtävissä useita kertoja vuodessa. Tutkijalle ovat sanasto, radiokutsut ja jopa osa muiden viranomaisten suunnitelmista tuttuja. Valtonen mainitsee myös, että kun suunnitelmat konkretisoituvat käytäntöön, on osapuolten tunnettava toistensa toimintatavat (Pelastusopisto 2007, 8). Tutkija on samaa mieltä. Jokainen

itseään arvostava ja ammatistaan kiinnostunut palomestari on tutustunut jollain tasolla esimerkiksi päivittäisten yhteistyökumppaniensa johtamis- ja toimintatapoihin. Näillä tarkoitetaan lähinnä ensihoitoa, poliisia ja rajavartiolaitosta. Puolustusvoimien uusi käsitteistö on tutkijalle vieras. Toistaiseksi yhteisiä tehtäviäkin on ollut todella harvoin. Eri viranomaisten yhteisiä harjoituksia koordinoi ja toteuttaa nykyään Aluehallintovirasto eli AVI. Siellä valmiuspäällikön alainen pelastusylitarkastaja on useiden harjoitusten johtajana. Tutkija pitää tärkeänä, että viranomaiset saavat yhteisiä harjoituksia.

### 3 Pelastustoimi Suomessa

Kunnat vastaavat maassamme pelastustoimesta yhteistoiminnassa valtioneuvoston määräämällä alueella. Suomessa on 22 pelastustoimen aluetta (vuonna 2016). Pelastustoimen tehtävien hoitamista varten alueen pelastustoimella on pelastuslaitos. Alueen pelastustoimi voi käyttää pelastustoiminnassa apunaan vapaaehtoista palokuntaa, laitospalokuntaa, teollisuuspalokuntaa, sotilaspalokuntaa (sopimuspalokunnat) tai muuta pelastusalalla toimivaa yhteisöä sen mukaan kuin niiden kanssa sovitaan. Ahvenanmaalla on pelastustoimessa oma maakunnallinen lainsäädäntönsä. (Pelastustoimi 2014.)

Pelastuslaitoksen tulee huolehtia alueellaan pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, valistuksesta ja neuvonnasta, joiden tavoitteina on tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäiseminen ja varautuminen onnettomuuksien torjuntaan. Samalla tavoite on asianmukainen toiminta onnettomuus- ja vaaratilanteissa ja onnettomuuksien seurausten rajoittamisessa. Pelastuslaitokset huolehtivat myöskin pelastustoimen valvontatehtävistä, väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteessa sekä siihen tarvittavasta hälytysjärjestelmän ylläpidosta sekä muista pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä (Pelastustoimi 2014.)

#### 3.1 Pelastustoiminnan vaatimukset

Alueen pelastustoimi päättää alueen palvelutasosta kuntia kuultuaan. Palvelutasopäätöksessä selvitetään alueen uhat, arvioidaan niistä aiheutuvat riskit, määritellään toiminnan tavoitteet ja käytettävät voimavarat sekä palvelut ja niiden taso. Palvelutasopäätös toimitetaan aluehallintovirastolle (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2015).

Pelastuslaissa palvelutasolle on asetettu tiettyjä perusvaatimuksia. Palvelutason tulee vastata paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia. Palvelutasoa määriteltäessä on otettava huomioon myös poikkeusolojen asettamat tarpeet. Pelastuslaitoksen tehtävät on toteutettava mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisimmalla tavalla viivytyksettä ja tehokkaasti. Palvelutason suunnittelua ja toteuttamista varten pelastustoimen alueet jaetaan onnettomuusriskien perustella riskialueisiin I-IV (kuvio 3). Riskialueella I on onnettomuuksien määrä ja myös suuronnettomuuksien uhka arvioitu suurimmaksi. Alueeseen kuuluvat suurimmat kaupunkitaajamat ja suurteollisuusalueet. Riskialueeseen IV kuuluu vastaavasti asumattomia tai hyvin harvaan asuttuja alueita, joilla onnettomuuksien määrä on vähäinen. Palokuntien valmius järjestetään siten, että riskialueet saavutetaan riittävillä voimavaroilla niin nopeasti, että pelastustoiminta voidaan hoitaa tehokkaasti. Mitä korkeamman riskin alueesta on kyse, sitä parempi tulee toimintavalmiuden olla. Esimerkiksi I-riskialueella palokunnan tulisi saavuttaa kohde pääsääntöisesti 6 minuutissa hälytyksen saatuaan ja II-riskialueella, johon esim. maaseudun taajamat kuuluvat, 10 minuutissa. Tavoitteiden saavuttamista on mahdollisuus seurata tilastojärjestelmän avulla. (Pelastustoimi 2014.) Erilaisia tehtäviä varten on määritelty yhdestä tai useammasta yksiköstä koostuva vaste, jonka hätäkeskus hälyttää onnettomuuspaikalle. Suurimmissa taajamissa palokuntien valmius perustuu ensisijaisesti päätoimiseen, paloasemalla jatkuvassa valmiudessa olevaan henkilöstöön. Muualla henkilöstö voi olla sivutoimista tai sopimuspalokunnan henkilöstöä.

Palokuntien päätoiminen henkilöstö on koulutettu monia eri tehtäviä osaaviksi pelastajiksi. Heillä on valmiudet toimia kaiken tyyppisissä onnettomuustilanteissa sekä myös sairaankuljetuksen ja lääkinnällisen pelastustoimen tehtävis-

sä. Sivutoimisella ja muulla sopimushenkilöstöllä on myös oma koulutusjärjestelmänsä. Pelastustoimintaa onnettomuuspaikalla johtaa aina pelastusviranomainen. Mikäli toimintaan osallistuu palokunnan lisäksi muiden toimialojen yksiköitä, kuten poliisi ja terveydenhuolto, toimii pelastusviranomainen myös kokonaisuudesta vastaavan yleisjohtajana. Suurissa onnettomuustilanteissa voidaan muodostaa erityinen johtokeskus, jossa pelastustoimen johtaja ja hänen tarvitsemansa asiantuntijat työskentelevät. Eräät onnettomuustyypit (esim. laajat ja vakavat säteilyonnettomuudet) voivat edellyttää pelastustoimenpiteitä hyvin laajalla alueella, jopa koko maassa. Johtaminen ei tällöin voi perustua pelkästään paikallisiin viranomaisiin. Tämänkaltaisissa tilanteissa on mahdollista, että sisäasiainministeriö vastaa valtakunnallisista toimenpiteistä. (Pelastustoimi 2014.)

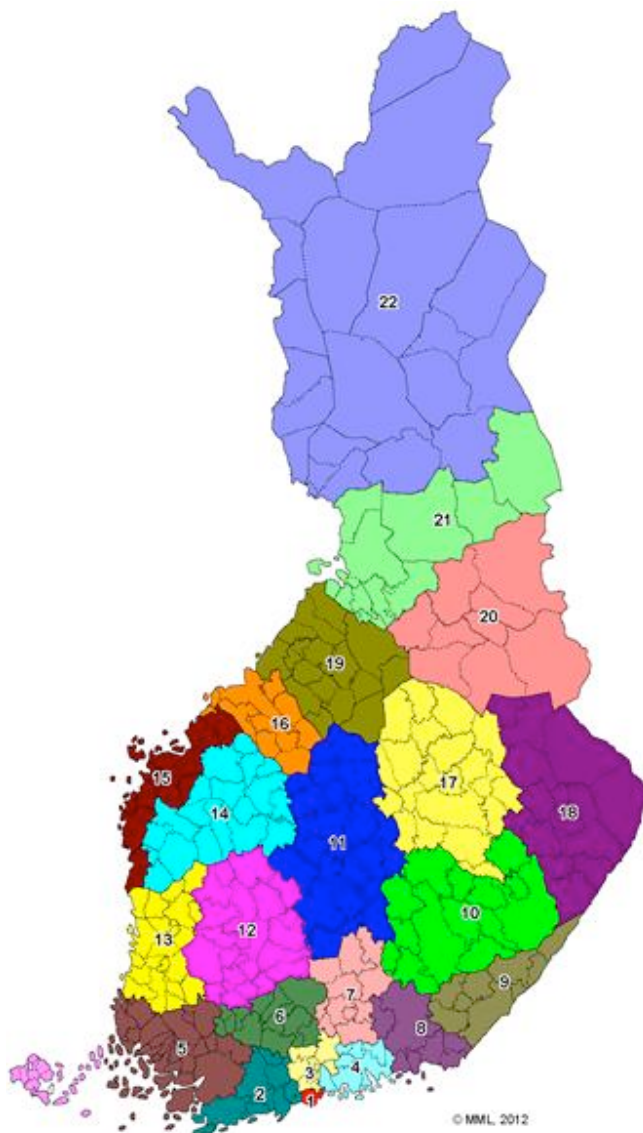
### 3.2 Vapaaehtoinen palokunta

Sopimuspalokunnilla on tärkeä rooli pelastustoimen järjestelmässä. Ne osallistuvat pelastustoimen kanssa tekemänsä sopimuksen mukaisesti sammutus- ja pelastustoimintaan ja muodostavat poikkeusoloissa ja väestönsuojelussa tarvittavan reservin. (Pelastustoimi 2014.) HIKLU -alueella vapaaehtoisten käyttö pelastustoimen tehtävissä on hyvin erilaista johtuen maantieteellisistä syistä. Helsingissä ei ole paljoa ns. taajaman ulkopuolisia alueita eli maaseutua, kun taas muissa aluelaitoksissa sitä on enemmän. Helsingissä on sen sijaan paljon saaria. Maaseutualueilla on usein VPK ensimmäisenä yksikkönä paikalla, jolloin joukkueenjohtaja ja muut yksiköt tulevat vasta myöhemmin paikalle. Toimintaa joukkuelähdöissä johtaa aina päivystävä palomestari, mutta Pelastuslaki 379 / 2011 sekä HIKLU -alueen Pelastustoiminnan johtamisen yleisohje antavat johdollisia oikeuksia ja velvollisuuksia myös VPK:n yksikön johtajalle (Sisäasiainministeriö 2011; HIKLU -pelastuslaitokset 2013).

Yhteistoimintatilanteessa johtovastuussa on pelastuslaitosten yksiköiden korkein päätoiminen yksikönjohtaja tai joukkueen johtaja. Ensimmäisenä kohteessa olevan pelastuslaitoksen yksikön tai sopimuspalokunnan yksikön esimies on velvollinen aloittamaan pelastustoiminnan johtamisen tilannepaikalla niin

kauan kunnes ylempi esimies ottaa johtovastuun taikka toiminta on saatu päätökseen, ellei toisin ole erikseen sovittu tai määrätty. Hän ohjaa yksiköt paikalleen ja antaa niille ensimmäiset tehtävät sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Sopimuspalokunnan yksikön ollessa ensin paikalla, pelastustoiminnan johtovastuu tilannepaikalla siirtyy aina paikalle saapuneen pelastuslaitoksen yksikön esimiehelle heti tilanneilmoituksen jälkeen, ellei toisin erikseen sovita tai määrätä. (HIKLU -pelastuslaitokset 2013.)

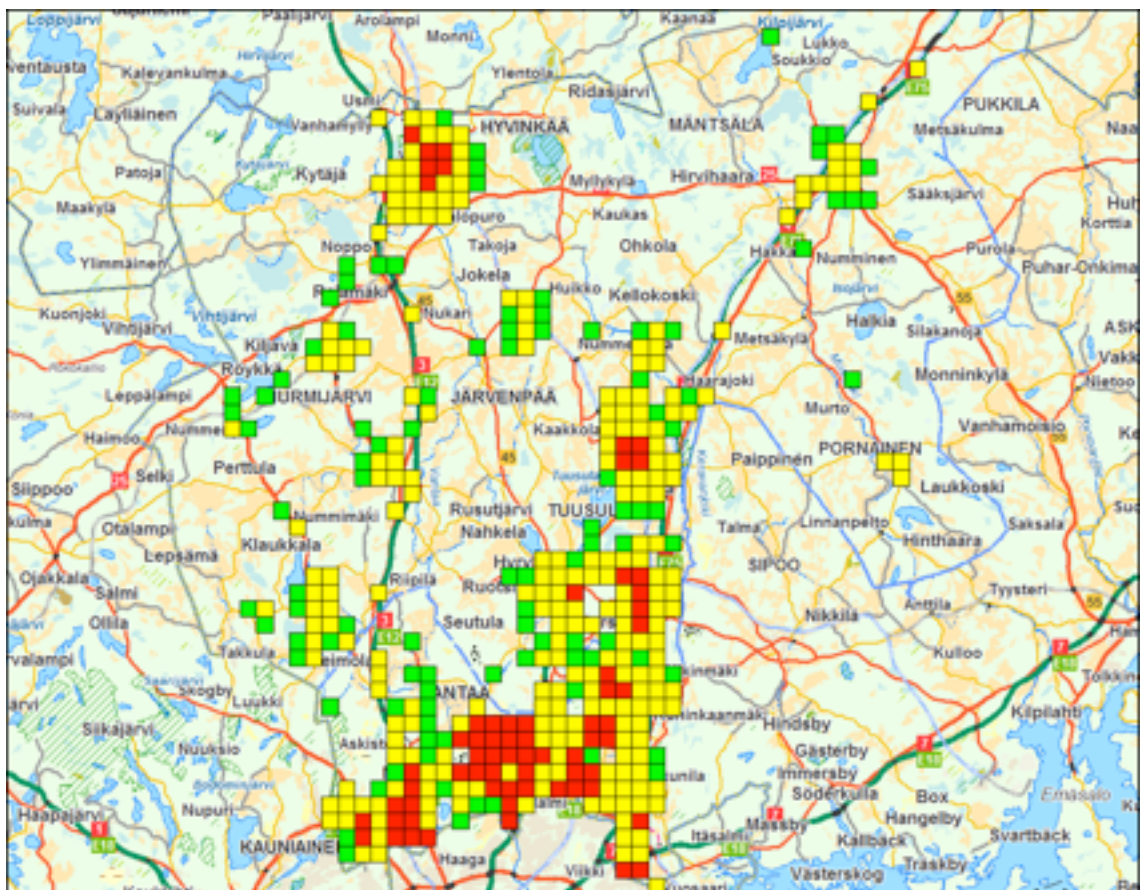
### 3.3 Pelastustoimi HIKLU-alueella



Kuvio 3: Pelastustoimen alueet  
(Pelastustoimi 2014)

HIKLU -alueen pelastuslaitokset koostuvat alueen kartan numeroista 1, 2, 3 ja 4. Maantieteellisesti alue on pienehkö muuhun Suomeen verrattuna mutta riskien hallinnan kannalta tutkijan mielestä pahin alue. Alueella asuu miltei 1,6 miljoonaa asukasta ja rakennuskannan tiheys on suurempi kuin muualla Suomessa. Onnettomuustiheys on myös tällä alueella korkeampi per neliökilometri (Pelastusopisto 2016).

Riskienhallinnan tekemän riskianalyysi perustuu rakennettuun kerrosneliömäärään, väestön määrään ja sattuneiden onnettomuuksien määrään / riskialueruutu. Ohessa yksi esimerkki laskennallisesta riskienarvioinnista Keski-Uudenmaan alueelta (kuvio 4). Ruudun koko on nykyään 1000 x 1000 metriä.



Kuvio 4: Riskialuekartta KUP  
(Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2013)

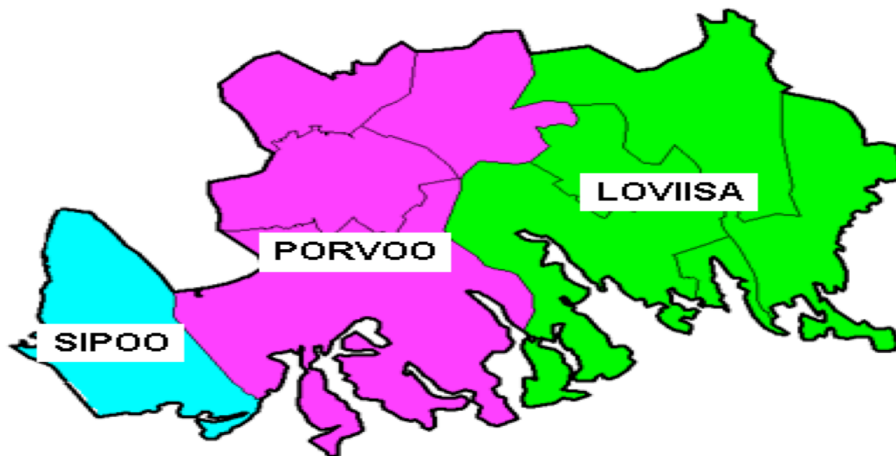
### 3.3.1 Helsinki

Helsingissä on 8 paloasemaa. Sen ainutlaatuisuus muuhun Suomeen verrattuna on se, että kaikki paloasemat sijaitsevat saman kaupungin alueella. Helsingin kaikkia operatiivisia yksiköitä johtaa Keskuspelastusasemalla Kalliossa päivystävä palomestari HE P30 sekä hänen ohellaan HE P40. Heistä P30 on vuorojärjestelmässä korkeampi viranhaltija, joka käyttää ylintä operatiivista päätösvaltaa sekä tekee tiettyjä korkeamman tason päätöksiä. Nykyisellä järjestelyllä molemmat päivystävät samalla paloasemalla Kalliossa ja HE P40 hoitaa kaikki hälytystehtävät. HE P30 siirtyy tarvittaessa tilannekeskukseen; TIKE:en ja tukee toimintaa sieltä. Pelastusyksikön johtaja voi nousta operatiivisen tilanteen johtajaksi, jopa pelastusjoukkueitasoisissa hälytystehtävissä. Helsingissä toimii neljä työvuoroa, joilla jokaisella on nimetty oma palomestari ja toista päivystävän palomestarin työtehtävää kiertää 14 tehtävään nimettyä palomestaria. Helsingissä ei toistaiseksi ole olemassa operatiivisesti työvuorolistoihin nimettyä päivystävää päällikköä. P1 tunnuksella on pelastuskomentaja, joka halutessaan voi ottaa johtovastuun yksittäisestä pelastustehtävästä tai koko alueen pelastustoiminnoista. Helsingin pelastuslaitoksen viestiliikenne poikkeaa hieman muista HIKLU-alueen laitosten viestiliikenneohjeista. Helsingissä kaikki yksiköt ja yksittäiset palomiehet toimivat lähdön johtajan mukaan nimetyssä puheryhmässä, esimerkiksi HE PALO P40. Tällöin lähdön johtajana on Helsinki P40. Yksikkölähdöissä on puheryhmä HE PALO 10, 20 tms. Muualla HIKLU -alueella on johtamisryhmä maantieteellisesti määritelty, kuten seuraavissa kappaleissa on esitetty.

### 3.3.2 Itä-Uusimaa

Itä-Uudenmaan pelastuslaitos palvelee Porvoon, Askolan, Pukkilan, Myrskylän, Sipoon, Lapinjärven sekä Loviisan alueita. Itä-Uudellamaalla on 3 vakinaista paloasemaa ja 5 sivutoimista palokuntaa, 32 vapaapalokuntaa sekä kaksi teollisuuspalokuntaa. Päivystävän palomestarin työtä tekee säännöllisesti kuusi henkilöä, joilla ei ole nimettyä työvuoroa. He toimivat työvuoro kerrallaan

kaikkien asemien osalta joukkue- ja komppaniatasoisissa tehtävissä operatiivisella tunnuksella IU P30. Palomestarin lisäksi on virka-ajalla paloasemalla ja sen ulkopuolisena aikana varallaolossa päivystävä päällikkö, IU P20. Itä-Uudellamaalla on siten vain yksi päivystävä palomestari joukkue- ja komppanialähtöjen johtamiseen. Hänen ollessa tehtävällä on IU P20 varalla päällikkäisiä tehtäviä varten. Merkittävimpinä riskikohteina alueella ovat mm. moottoritie, merialue erilaisine laivoineen joista vaarallisimpina öljynkuljetukset, Loviisan ydinvoimala sekä Porvoossa meren äärellä toimiva Kilpilahden teollisuusalue. Kuviossa 5 on Itä-Uudenmaan pelastusalue eriytyen vielä kolmeen eri VIRVE -radion alueelliseen johtamisryhmään.



Kuvio 5: Itä-Uudenmaan pelastusalueen viestiliikenne  
(HIKLU -pelastuslaitokset 2013)

### 3.3.3 Keski-Uusimaa

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos toimii Itä-Uudenmaan ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitosten välissä. Se palvelee Hyvinkään, Mäntsälän, Keravan, Järvenpään, Tuusulan, Nurmijärven, Pornaisten ja Vantaan alueita. Vakinaisia ympäri vuorokauden eli 24/7 miehitettyjä paloasemia on 10 kappaletta ja lisäksi ensihoitotoimintaa varten oli tutkimuksen tekoaikaan miehitetty kaksi pelkääntään ambulansseille varattua asemarakennusta (2016 alussa tuli kolmas lento-

kentän alueelle). Vakinaista operatiivista henkilöstöä on pelastuspuolella kirjavahvuudessa noin 290. Tästä joukosta on päälliköitä viisi, jotka toimivat varallaolojärjestelmän mukaisesti päällikköpäivystyksessä. Päällikköpäivystys toimii virka-aikana paloasemalla ja muiden virkatehtävien ohessa. Virka-ajan jälkeen päivystävä päällikkö siirtyy varallaoloon, josta käsin seuraa pelastusalueen tilannekuvaa yhdessä TIKE:n kanssa. Päivystysvuoro on yleensä viikon kerrallaan. Lisäksi on kymmenen palomestaria, jotka toimivat vuoroissa päivystävän palomestarin tehtävissä. Työvuoroja on neljä. Neljä palomestareista on liitetty omaan vuoroonsa ja viidennet palomestarit tekevät poissaolojen paikkaukset. Palo esimiehiä, jotka johtavat työvuoron asemapalvelua sekä yksikkölähtöjä, on Keski-Uudenmaan alueella yhteensä 36. Näille on myös nimetty vuosittain valittavat varaesimiehet. Palomiehiä on noin 240. Kaikilla muilla asemilla on raskas sammutus- tai raivausyksikkö paitsi asemalla 41, jossa toimii alueella ainoana toistaiseksi toimiva kärkiyksikkö. Se on miehitetty aina kahdella pelastajalla. P30 päivystää Vantaalla ja P40 Hyvinkäällä. Molemmille päivystysalueille on mahdollista saada päällekkäisiä tehtäviä varten johtoyksikkö tunnuksilla P31 ja P41. Näitä tilanteita varten on varustettu kaksi johtoautoa, joka sijaitsevat Vantaalla ja Hyvinkäällä. Hälytystehtävät jakaantuvat yleensä maantieteellisesti etelän ja pohjoisen välille eriytyen vielä kolmeen eri VIRVE -radion alueelliseen johtamisryhmään (kuviokuva 6).



Kuvio 6: Keski-Uudenmaan pelastusalueen viestiliikenne  
(HIKLU -pelastuslaitokset 2013)

KUP alueen 24/7 päivystävänä miehitettynä tilanteenseurantaan ja operatiiviseen avustamiseen erikoistunut Tilannekeskus toimii Teknikontie paloaseman 2. kerroksen tiloissa. Siellä on kirjavahvuudessa 6 päivystäjää, joista yksi tai kaksi kerrallaan työskentelee operatiivisen ja myös joskus hallinnollisen henkilöstön apuna. Osa palomiehistä on myös koulutettu satunnaisesti avustamaan Tilannekeskuksen tehtävissä. Tällaisia tapauksia voi olla esim. suuronnettomuustilanteet, miehityksen vajauden paikkaukset ym. poikkeamat päivittäistilanteissa. Puhelinvaihteena toimimisen ohella TIKE on tärkeä operatiivisen johtajan apuna toimiva kokonaisuus.

#### 3.3.4 Länsi-Uusimaa

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos palvelee kuntia Hanko, Raasepori, Inkoo, Siuntio, Kirkkonummi, Espoo, Karkkila, Lohja, Vihti sekä Kauniainen. Siellä on vakinaisesti miehitettyjä paloasemia 12 kappaletta, joista yksi oli tämän työn teon aikana remontissa ja sen miehistö sekä kalusto olivat hajautettuna eri asemien välille. Lisäksi on sivutoimisia palokuntia 2 kappaletta ja sopimuspa-

lokuntia on 40. Operatiivisessa tilanteessa johtamisjärjestelyt on jaettu kolmeen maantieteellisesti jaettuun päivystysalueeseen. Ne ovat Espoo, Lohja ja Raasepori lähialueineen. Näissä kolmessa eri paikassa päivystää paloasemalla päivystävä palomestari. Johtamisalueet radion johtamisryhmineen on esitetty kuviossa 7. Tunnuksina ovat P31, P32 ja P33. P31 palomestarilla on yksikössään oma operaattori. Operaattorin tehtävän kuvassa on mm. seuraavat tehtävät: ”Operaattori vastaa kohteeseen saapuvien pelastusyksiköiden ym. organisaation ilmoituksista ja kirjaamisesta resurssienhallintataulukkaan. Lisäksi operaattori jakaa tulokynnyksellä odottavat pelastusyksiköt TOJ:n määräämille kaistoille”. (HIKLU -pelastuslaitokset 2013.)



Kuvio 7: Länsi-Uudenmaan pelastusalueen viestiliikenne  
(HIKLU -pelastuslaitokset 2013)

Jokaiselle päivystysalueelle on mahdollista saada päällekkäisiä tehtäviä varten johtoyksikkö tunnuksilla P41, P42 ja P43. Näitä tilanteita varten on varustettu johtoauto, joka sijaitsee Espoon keskusaloasemalla. Tällainen operatiivinen tunnuksen omaava yksikkö voidaan muodostaa myös esimerkiksi miehistönkuljetusautosta, johtamiseen soveltuvasta kalustosta sekä johtajasta.

Tilannekeskus toimii pelastustoiminnan johtajan tukena pelastustoiminnassa. Mikäli pelastustoiminnan johtamista varten on perustettu PEL-JOKE, toimii tilannekeskus yleensä myös viestikeskuksena (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2013).

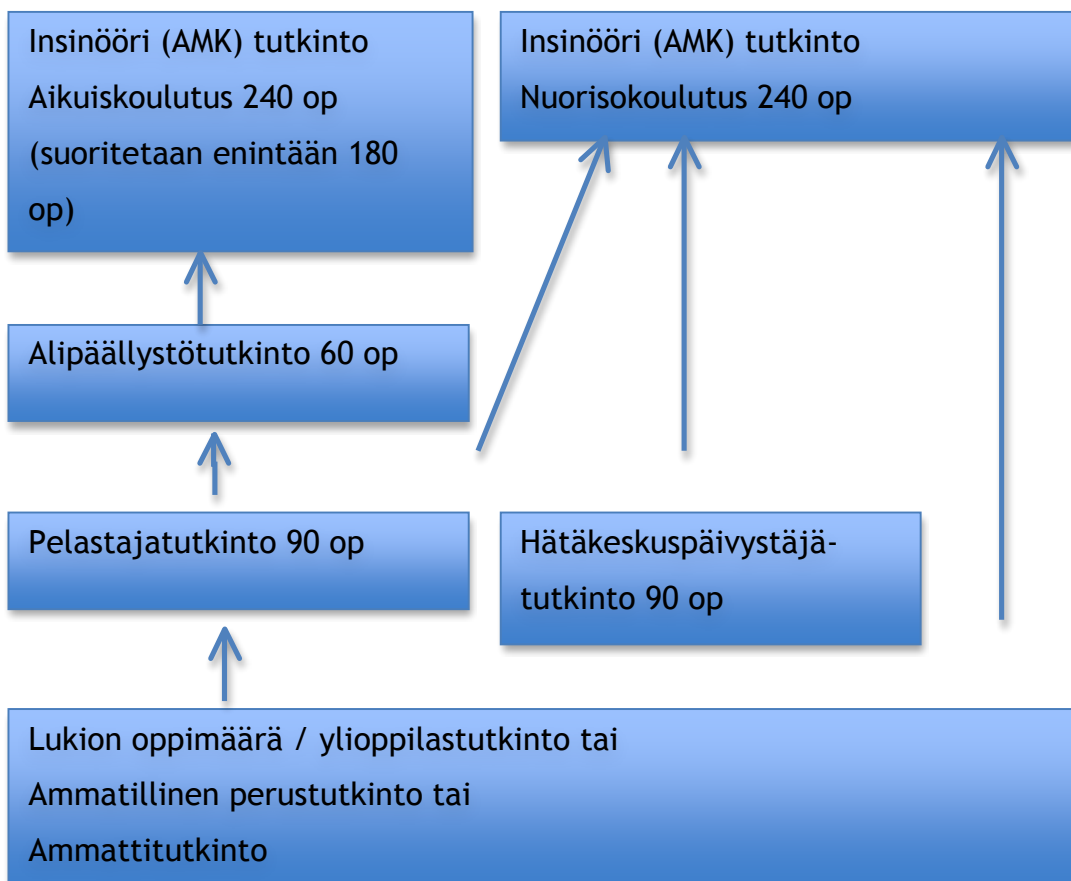
#### 4 Pelastustoiminnan johtamisen koulutusjärjestelmä Suomessa

*”Tietämisen täytyy muuttua osaamiseksi” (C. v. Clausewitz 1988, 93)*

Johtamisen ja johtajien koulutusta annetaan Pelastusopistolla Kuopiossa. Opintoja voi suorittaa kuvion 8 mukaisesti. Se antaa opiskelujen tavoitteesta mm. seuraavan arvion: ”Palopäällystön ammattikorkeakoulututkinto antaa edellytykset toimia kaikissa pelastuslaitosten päällystätehtävissä. Tutkinnon tavoitteena on valmistaa pelastustoimen tarpeisiin laaja-alaisesti toimivia ja ajattelevia, pitkälle koulutettuja ja omaan ammatilliseen kehitykseensä sitoutuneita pelastustoimen asiantuntijoita, jotka ovat sisäistäneet roolinsa yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäjinä ja kehittäjinä”. (Pelastusopisto 2014.) Suomalainen pelastusalan johtaja- ja päällystökoulutus on hyvä tutkinto, jossa on mahdollisuus saada hyvät perusteet pärjätä työelämässä johtajana.

Pelastusopiston koulutusohjelma sanoo johtamisopinnoistaan seuraavasti: ”Valmistunut pystyy johtamaan pelastustoimintaa. Hän hallitsee johtamisprosessin ja kykenee käsitteelliseen ajatteluun”. (Pelastusopisto 2014.) Tästä operatiivisesta johtamisesta voi tutkijan kokemuksen mukaan tulla käytännössä operatiivisessa kenttätyöskentelyssä aikalailla eritasoista. Muita Pelastusopiston mainitsemia tavoitteita päällystökurssin suorittaneelle on mm. ”tämä tuntee pelastajan perustiedot ja -taidot, tietää työturvallisuuden merkityksen pelastusalan ammattiteissa, tuntee eri onnettomuustyyppit siten, että osaa valita tehokkaan ja turvallisen pelastustoiminnan edellyttämät torjuntamenetelmät ja niitä soveltaen pystyy johtamaan pelastustoimintaa. Lisäksi hänen tulisi tuntea vaarallisten aineiden torjuntamenetelmät ja -taktiikan siten, että osaa johtaa pelastusyksikköä ja -joukkuetta vaarallisten aineiden onnettomuusti-

lanteissa, lisäksi tietää pelastustoiminnan organisaatorakenteet ja saa hyvät valmiudet pelastustoiminnan johtamiseen”. (Pelastusopisto 2014, 26).



Kuvio 8: Pelastusopiston ammatillisten tutkintojen järjestelmä  
(Pelastusopisto 2014)

Päivystävän palomestarin tehtävään voi hakeutua molempia ylöspäin johtavia linjoja pitkin suoritettuaan Insinööri AMK -tutkinnon. Palomestarin tehtävä tosin on vain yksi lukuisista pelastusalan virkatehtävistä, johon koulutuksen suorittanut voi hakeutua. Insinööri AMK -tutkinto pätevöittää myös moniin tehtäviin pelastusalan ulkopuolella.

## 5 Organisaation johtaminen pelastustoimessa

Tähän työhön ja ns. kovan johtamisen taustaksi on otettu teoreettista viitekehystä sekä oppia ja tietoa kuuluisalta teoreetikolta ja filosofilta, Claus von Clausewitzilta. Huomattuaan, että hänelle ei annettu vastuullista joukkojen johtajan vakanssia, hän keskitti tarmonsä tieteen keinoin erilaisten johtamiseen liittyvien kehittämissuunnitelmien laadintaan.

### 5.1 Johtaminen pelastusalalla nykyaikana

Pelastusalalla toimitaan tutkijan mielestä periaatteessa nykyään samalla tavoin kuin Clausewitzin aikaan sotajohtamisessa. Jotkut johtavat oikeasti joukkoja kentällä. He hoitavat tehtäviä ja oppivat virheistään. Nämä ansaitsevat alaistensa ja esimiestensä arvostusta hyvin hoidetuista hälytystehtävien johtamisista. Jos eivät olekaan kykeneviä hoitamaan tehtäviään siten, että alaiset arvostaisivat heitä tekojensa kautta, he voivat joutua alaistensa halveksunnan kohteeksi. Jotkut johtoasemaan muodollisesti päässeet yrittävät puheillaan olla johtajia mutta teot ja näytöt jäävät pieniksi. Toiset haluaisivat olla hälytystehtävillä johtajan ominaisuudessa mukana, mutta eivät sinne syystä tai toisesta pääse. Virkoja ei ole välttämättä tarpeeksi kaikille. Osa ei myöskään sovellu operatiivisiin tehtäviin, vaikka halua olisi. Tietyissä tilaisuuksissa operatiiviset johtajat haluavat kertoa kokemuksistaan muille, jotta tieto leviäisi. Mm. Suomen Palopäällystöliiton (SPPL) opintopäivät on tutkijan mielestä hyvä foorumi erilaiseen tiedonvaihtoon operatiivisen päällystön kesken. Pelastusalalla on tutkijan kokemuksen mukaan myös teoreetikoita, jotka eivät sitä hälytystehtävää eli alalla tutummin mainittua ”keikkaa” koskaan tai juurikaan koskaan aja. He tuovat kuitenkin mielellään esille monissa erilaisissa tilanteissa teoreettisen tietämyksensä siitä, kuinka joukkoja tulisi oikeasti johtaa.

Vuoripuron YAMK opinnäytetyössä (Vuoripuro 2011) hän siteeraa mm. ”että epämuodollista tietoa voidaan kuvata eräänlaisena historiallisen kokemuksen

tuottamana arjen ajatteluna tai talonpoikaisjärjen käyttönä”. Pelastustoiminnan johtamisesta Suomen olosuhteissa yksilön näkökulmalta tai yksilön tiedon käsittelykyvyn pohjalta löytyy kohtalaisen vähän muodollista eli tieteellistä tietoa, jollaiseksi määritellään sellaisen oppikirjojen, hakuteosten ja tietopankkien tiedon, josta vallitsee asiaa tuntevien ihmisten kesken riittävä yksimielisyys. Vuoripuron mukaan arkiajattelun tulokset ja tilannesidonnainen irrallinen arkitieto täsmentävät tieteellistä ajattelua ja tieteellistä tietoa. Hän jatkaa (Vuoripuro 2011) siteeraamista mm. että ”arkitiedolla ja tieteellisellä tiedolla onkin molemmilla merkittävä rooli asiantuntijuuden kehittämisessä”. Tieto ja hankittu kokemus yhdessä on tutkijan kokemuksen mukaan hyvä pohja onnistuneelle johtamistyölle.

## 5.2 Johtamisen perusteet

*”Johtajaksi ryhtyminen on tärkein mahdollinen valinta - se on kuin päätös astua pimeydestä valoon” (Chopra 2011).*

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaja on se, joka tuo järjestystä (Kukkola 2013, 101). Johtajana oleminen ja johtajuus tarkoittavat sellaista kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset paranevat saavutettaessa johtajuusasema. Osaata johtaa tarkoittaa kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset käyttää erilaisia johtamisen keinoja vaikuttamiseen paranevat. Johtamisen osaaminen kattaa kaikki ne keinot, joilla voidaan vaikuttaa ihmisiin ja asioihin ja näin edistää tietyn tavoitteen saavuttamista. Ymmärtää johtamista tarkoittaa kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset johtamisen ymmärtämiseen muun muassa sosiaalisena, kulttuurisena ja teknisenä ilmiönä ja toimintana paranevat. Ymmärtää johtamista ilmenee muun muassa erilaisena kykynä havainnoida, jäsentää ja tulkita ihmisiin vaikuttamista. Alainen tai johtaja voi havainnoida erilaisten toimenpiteiden vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen niin yksilönä, ryhmänä kuin organisaationkin näkökulmasta. Johtamisen ymmärtäminen tukee alaisena olemista, esimiehen ajatusmaailman ymmärtämistä ja oman johtajuuden kehittämistä. (Kiuru 2009, 11.) Johtajalta vaaditaan voimakasta tahtoa, suoraa luonnetta, järkähtämätöntä oikeudenmukaisuutta,

laajoja tietoja ja harjaantunutta ammattitaitoa, ruumiillista kestävyttä ja karaistuneisuutta (Tuunainen 2010). Johtajan päättämättömyys ja toimettomuus (ei osaa tai uskalla antaa tarvittavia käskyjä) on siis kaikilla johtamisen tasoilla vaarallinen ominaisuus. Se on monin verroin pahempaa kuin erehtyminen tehdyissä käskyissä tai erilaisten keinojen valinnassa (Puolustusvoimat 1927, 18-19).

Pelastusjoukkueen johtaminen perustuu lakeihin; Pelastuslakiin 379/2011, työturvallisuuslakiin, ym. Kuitenkin näitä em. tarkemmin johtamista sääntelevät jokaisen pelastuslaitoksen omat säännöt ja ohjeet (esimerkiksi Ohje pelastustoiminnasta, Pelastustoiminnan johtamisen yleisohje HIKLU) sekä varsinkin niistä muodostuneet käytänteet. Oman laitoksen julkaisema sääntö tulkitaan miltei lain kaltaiseksi, jolloin se merkitsee samaa kuin periaate. Sääntöä kuitenkin sovelletaan vapaammin kuin lakia. Tärkeä apu johtamisessa kuitenkin tulee ohjeista ja pysyväismääräyksistä. Ne säätelevät kunkin laitoksen johtamis- ja muutakin toimintaa, puuttumalla moniin pieniin käytännön toimiin liittyviin seikkoihin, jotka ovat liian lukuisia ja vähäpätöisiä laeilla säädettäviksi (v. Clausewitz 1998, 86).

Pelastusoperaatioiden johtamisessa tulee Alhon mukaan (1999, 32) voida noudattaa samoja peruseriaatteita, sekä normaaliaikana että poikkeusoloissa. Johtamisjärjestelmän kehittäminen ei saa olla itsetarkoitus vaan se on Alhon mielestä perustuttava organisaation vaatimiin tehtäviin. Tutkija on Alhon kanssa samaa mieltä, vaikka hänen kirjoittamasta ajatuksestaan on kulunut jo yli 15 vuotta. Pelastusjoukkueen johtajan tulee kyetä hallitsemaan tehtävän kehittymistä tiettyyn suuntaan ja aistia sen muutokset jo aikaisessa vaiheessa. Näin hän varmistaa ajoissa havainnot operaation laajentamistarpeisiin. Uransa alkuvaiheessa johtajan parhaita ominaisuuksia ovat intohimo, perustavat arvot ja päämäärälle omistautuminen (Chopra 2011). Kun siirrytään yksikön johtajan tasolta joukkueen johtajan tasolle, tuo intohimo ei saa laantua.

Päivystävä palomestari on alueen paloasemalla päivystävä pelastusviranomainen, joka johtaa joukkueetasoista muodostelmaa päämääränään onnettomuu-

den vahinkojen minimointi ja omaisuuden sekä ihmishenkien turvaaminen. HIKLU -alueella operatiiviselta tunnukseltaan palomestari on P30, P40, P31, P32 tai P33. Tunnus riippuu päivystyspaikasta. Operatiivinen nimike on kaikilla päivystävä palomestari. Pelastusjoukkueen johtajan tehtävät ovat suoraan yhteydessä operatiiviseen tehtävään. Päivystävä palomestari sen sijaan on sekä hallinnollinen, koulutuksellinen että operatiivinen virkanimike sille henkilölle, joka on vuorollaan ylin ympäri vuorokauden päivystävä (24/7) viranhaltija pelastusalueella. Päivystävä palomestari, ollessaan johtamassa pelastusjoukkuetta, toimii tilanteen yleisjohtajana, kun toimintaan osallistuu muita viranomaisia ja toimijoita. Hän myös vastaa ylemmälle johtamistasolle ilmoittamisesta. (Pelastuslaitokset 2013, 3.) Pelastusjoukkuetta voi tilapäisesti tai satunnaisesti johtaa myös yksikönjohtaja. Pelastusjoukkueen johtajan tehtävät ovat moninaiset. Pelastusjoukkueen johtaminen on erittäin monipuolista toimintaa sekä mielenkiintoista kriisijohtamista, jossa johtajan kyvyt ja lahjakkuus punnitaan haastavien tilanteiden muodossa. Joukkueen johtaminen on myös osa ns. kovaa johtamista, jossa päämääränä on saavuttaa tietty lopputulos ihmisten ja asioiden johtamisen yhteistuotoksena. Kuten kappaleessa 2 mainittiin, moniviranomaistilanteissa on pelastuslaitoksen operatiivinen johtaja tilanteen yleisjohtaja. Hänen tehtävänä on johtaa toimintaa siten, että muiden toimialojen johtajien kautta saadaan haluttu lopputulos operatiiviselle toiminnalle. Toisin sanoen hän sekä vastaa omien joukkojen johtamisesta kyseisellä hälytysmuodostelmalla että myös koordinoi kaikkien pelastustehtäviin osallistuvien tahojen toimintoja. Suuriakin päätöksiä on tehtävä pahimmillaan vain sekunneissa ja niiden vaikutukset voivat olla merkittäviä lopputuloksen kannalta.

Pelastusjoukkueen johtamisessa on melko usein samankaltaisia tehtäviä, jotka eivät kaipaa itsessään tiukkoja ohjeita kuinka ne hoidetaan. Niiden hoitamiseen tulee rutiini. Sen rutiinin saa ainoastaan kokemuksella. Näillä hälytystehtävillä käytetään samankaltaisia metodeja, eli toimintatapoja, johtamisessa ja muissakin toiminnoissa. Metodi on useista mahdollisuuksista valittu aina toistuva menettely. Metodi on laadittu todennäköisimpien tapausten varalta. Methodisuus ei siis nojaudu tiettyihin yksittäisiin ennako-olettamuksiin, vaan

samantapaisina toistuvien tapausten kulun keskimääräiseen todennäköisyyteen ja päättyä arvioksi keskimääräisestä todellisuudesta. Se aina samanlaisena toistuva soveltaminen syöpyy pian eräänlaiseksi mekaaniseksi valmiudeksi tehdä tehtävä oikein - melkein ilman tietoista harkintaa. (v. Clausewitz 1998.) Tällaisista johdettavista tehtävistä tyypillisin esimerkki on automaattisen paloilmoittimen antama hälytys. Kaikki eivät voi tuntea kaikkia rakennuksia alueellaan mutta hyvää yleissivistystä palomestarilta ja paloiesimiehiltä on tuntea ainakin paloilmoittimilla varustetut erityiskohteet päällisin puolin (Willing 2009). Tätä prosessia helpottamaan on tehty muun muassa kohdekortit.

Manager vai leader?

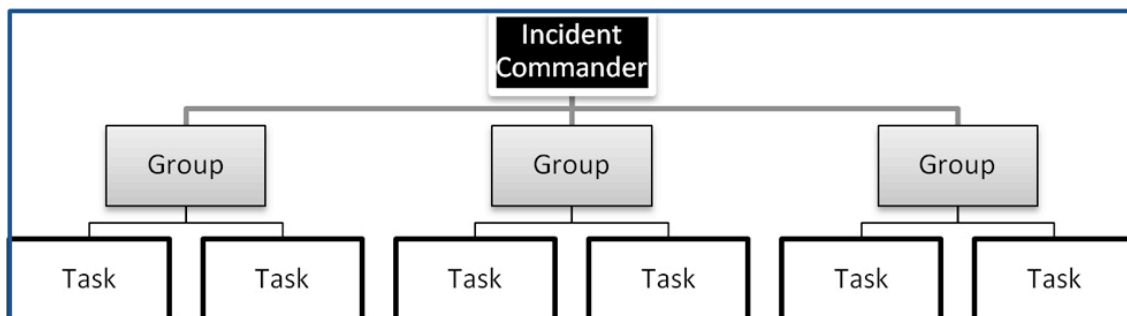
Onko pelastusjoukkueen johtaja sitten ”managerijohtaja” vai ”leader-johtaja”? Englanninkielessä on kaksi eri sanaa johtajuudelle; Management ja Leadership. Kumpaa on pelastustoiminnassa pelastusjoukkueen johtaminen? Jos Clausewitz olisi omana aikanaan joskus päässyt johtamaan joukkoja, tutkija katsoo että tämä olisi ollut managementia. Koska Clausewitz ei ollut ansainnut koskaan mistään pienemmästäkään taistelusta kokemusta eikä arvostusta niiden voitoista, on vaikea sanoa että hän olisi joukkojen leader. Suurin ero managementilla ja leadershipilla on se, että leader ei tarvitse muodollista asemaa tai virkanimikettä ollakseen johtaja. Ihmiset ovat valmiita seuraamaan leader -johtajaa siksi kuka hän on ja mitä johtaja edustaa. Ei sen takia, että he ovat viranomaistyössä kiinni hänen organisaatiossaan. Management-johtajuus pelastustoimessa ja kovien keikkojen johtajana on lähempänä totuutta, koska päivystävän palomestarin tulee työssään toteuttaa neljä managementille tyypillistä asiaa. Ne ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta (Hartzell 2016). Tietenkin hyvä johtaja on aina myös osaltaan leader, jota alaiset seuraavat luonnostaan.

### 5.3 Pelastusjoukkueen johtajan voimavarat

Kun tarkastellaan pelastuslaitoksen vahvuuksia, täytyy kiinnittää huomiota niiden vahvuuteen eli resursseihin sekä laatuun, niiden tilaan operatiivisen teh-

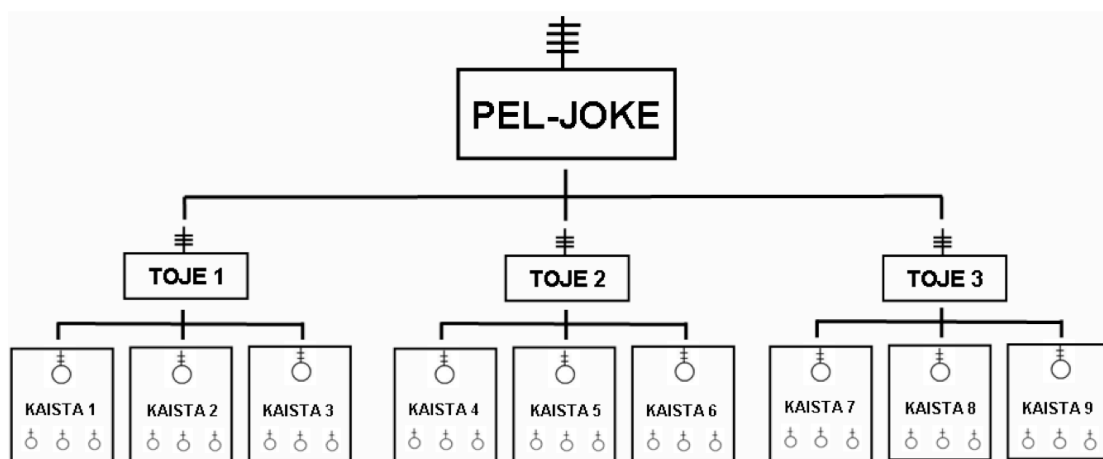
tävän ulkopuolella, niiden toimintakykyyn sekä siihen, mikä heidän kokemuk-  
sensa on pelastustoimesta ja operatiivisesta toiminnasta. Palomestarin ope-  
raatiotaito on pelastustoimien suunnittelua matkalla kohteeseen, niiden val-  
mistelua ja toteuttamista sekä niihin liittyvien tehtävien ja käskyjen antamis-  
ta ja valvomista.

Verrattaessa johtamisjärjestelmää Yhdysvaltojen vastaavaan, siellä paloesi-  
miestaso on kaksi, ”lieutenant” ja ”captain”. Molemmista käytetään sanon-  
taa fire officer (Markley 2014). Kun alempi ”lieutenant” vastaa Suomen as-  
teikolla paloesimiestä ja ylempi ”captain” vastaa asemamestaria tai ruisku-  
mestaria, on heillä pelastusjoukkueen johdossa yleensä ”captain”. HIKLU -  
alueella operatiivisesta kenttäjohtotason päällystöstä puhuttaessa on kyseessä  
palomestari. Yhdysvalloissa paloasemalla päivystää ”battalion chief”, joka siis  
vastaa lähinnä suomalaista kollegaansa palomestaria. Kotimaisessa johtamis-  
järjestelmässä Suomen päivystävä palomestari johtaa siis yhtä suuria joukkoja  
kuin Yhdysvaltojen virkaveli ”battalion chief”. Siksi ne ovat käytännössä ver-  
rannollisia. Yhdysvalloissa ei ole virkaa ”firemaster” tai muutaakaan välimuo-  
toa. Siksi esimerkiksi hyppy palomiehestä paloesimieheksi on Markleyn mu-  
kaan (2014) suurempi kuin paloesimiehestä palomestariksi. Kun paloesimies  
joutuu johtamaan pelastusjoukkuetta, on alku niin erilaista verrattuna seu-  
raavan tason johtamiseen eli pelastusjoukkueesta pelastuskomppaniaan. Kuvi-  
oissa 9 ja 10 on esitettyä esimerkki kahden eri laitoksen organisaation välillä,  
New York sekä HIKLU -alueelta esimerkiksi Keski-Uusimaa. Varalla oleva pääl-  
lystö on Suomessa nimikkeellä päivystävä palopäällikkö.



Kuvio 9: FDNY organisaatiokaavio onnettomuustilanteessa  
(Maloney, Matthew, Maynard & Neamy 2013)

Huomionarvoista kuviossa 9 ja seuraavassa kuviossa (kuvio 10) on se, että huomimatta maan ja maanosan erosta, on johtamisjärjestelmä teoreettisesti hyvin samankaltainen. New Yorkissa on resursseja huomattavasti enemmän käytössä kuin pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksilla yhteensä. Ero on vain siinä, että suurempi määrä pelastushenkilöstöä palvelee isompaa aluetta ja isompaa määrää alueella olevia ihmisiä. Samoin heillä on enemmän tehtäviä johtuen rakennuskannasta sekä alueella oleskelevien ihmisten määrästä. Johtamisorganisaatio sen sijaan on samankaltainen kuin HIKLU -alueella.



Kuvio 10: KUP organisaatiokaavio onnettomuustilanteessa  
(HIKLU -pelastuslaitokset 2013)

Alueemme pelastuslaitosten varustus ja kalusto sekä koulutustaso ovat niin yhdenmukaisia, ettei tutkijan mielestä parhaan ja huonoimman välillä ole näissä suhteissa kovin suurta eroa. Päälystön operatiivisen käytännön, ei teoreettisen, tason laadussa taasen on tutkijan mielestä suurempi ero laitosten välillä. Toiset kun ovat kokeneempia ja oivaltavat asioita käytännön kautta, soveltavat myös osaamistaan oppikirjojen ulkopuolelta omaan työhönsä. Eroavaisuuksia kaluston määrässä ja laadussa on maaseutu vs. kaupunki. Tutkittavalla HIKLU -alueella saadaan tutkijan kokemuksen mukaan n. 7 sammutusautoa, viisi säiliöautoa, neljä nostolava-autoa ja muuta erikoiskalustoa tilannepaikalle ammattihenkilökunnan miehittämänä alle puolen tunnin. Maaseudulla tilanne on eri. Siellä saattaa olla kaksi-kolme sammutusautoa ja nostolava-auto ammattilaisten käyttämiä, kaikki muut yksiköt ovat vapaaehtoisten operoimia.

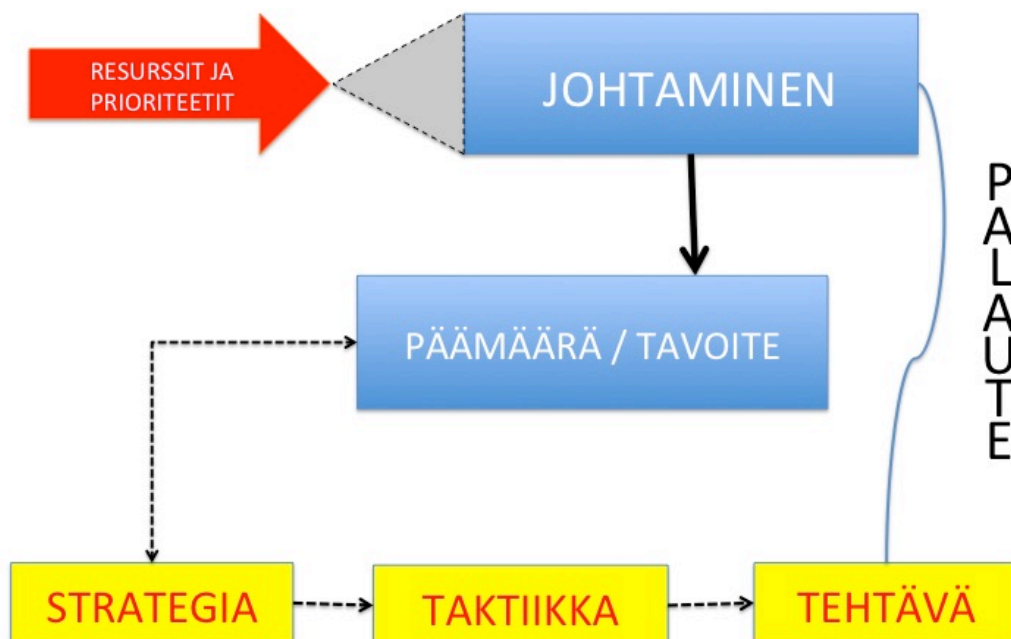
Mitä heikommat ovat voimat, sitä vähäisempiä on tavoitteiden oltava (v. Clauswitz 1998, 169). Samalla mitä vähäisemmät ovat voimat, sitä lyhyempi on toiminnan kesto. Ei ole yksittäiselle palomiehelle häpeä sanoa pitkään jatkuvassa pelastustehtävässä, että ”ei pysty enää”. Reservejä on maaseudulla rajoitetummin. Niitä on tilanteen mahdollisesti pitkittyessä tilattava kauempaa ja se vie aikaa. Reservien varaamisella tehtäväpaikalle ja niiden ylläpitämisellä on kaksi merkitystä. Ensimmäinen on hälytystehtävän pitkittyessä varmistaa laadukas ja häiriötön pelastustoiminta. Toinen on reservien käyttö odottamattomissa tilanteissa eli kyseessä olevan pelastustehtävän äkillinen eskaloituminen tai toisaalta sattuu samaan aikaan päällekkäinen tehtävä toisaalla pelastusalueella tai naapuripelastusalueella. Pelastusjoukkueen johtajan antamien tehtävien tulee olla siis toteuttamiskelpoisia ja vastata joukkojen suorituskykyä.

### 5.3.1 Pelastustoiminnan johtamisprosessi

Päivystävä palomestari johtaa pelastusjoukkuetta ja toimii yleensä operatiojohtamisen tasolla. Hänellä on oltava valmius toimia myös strategisen tason

johtajana. Päivystävä päällikkö johtaa yleisellä tasolla pelastuskomppaniaa ja sitä suurempia muodostelmia ja toimii yleisesti strategisen tason johtajana.

Voimavaroja käytetään etupainotteisesti ja muodostelmat kootaan tarpeen mukaan joustavasti. Vaikka pelastusyksiköiden määrä ei ylittäisikään kahta mutta jos pelastustoimintaan osallistuu niin paljon eri viranomaisia, on pelastusyksikön johtajan järkevää pyytää hätäkeskusta hälyttämään päivystävä palomestari koordinoimaan tilannetta yleisjohtajana. Muodostelmia koottaessa on aina otettava huomioon tehokkaan johtamisen tarve ja se, ettei valvontajänne kasva liian suureksi. Valvontajänne tarkoittaa sitä, kuinka monta alaista yhdellä esimiehellä on. Pelastustoiminnan johtamisprosessin tulee olla katkeamaton ja kokonaisvaltainen kaikilla johtamistasoilla pelastustoiminnan alusta loppuun asti. Ensimmäisenä onnettomuuspaikalle saapuneen pelastusyksikön yksikönjohtaja tekee nopean tiedustelun ja aloittaa pelastustehtävän haasteiden kartoituksen. Näiden tietojen perusteella pelastustoiminnan johtaja (PTJ) päättää taktisen perussuunnan ja määrittelee painopistealueen (kuvio 11).



Kuvio 11: Johtamisen malli  
(Koivu 2015)

Pelastustoiminnan johtamisprosessi sisältää viisi vaihetta:

Pelastustehtävän haasteet eli kartoitetaan ja määritellään tilannekuva niiden tietojen perusteella, mitkä ovat saatavilla. Lisäksi määritellään resurssien riittävyys ja laatu sekä tehtävien priorisointi.

Suunnittelu eli valmistautuminen ja ennakointi suunnitelman lailla miten käytävissä olevat voimavarat käytetään mahdollisimman tehokkaasti onnettomuudessa esiintyvien pelastustehtävän haasteiden ratkaisemiseksi siten, että paras vaihtoehto ihmisten pelastamiseksi, lisävahinkojen estämiseksi sekä omaisuus- ja ympäristövahinkojen minimoimiseksi toteutuu.

Päätös eli päätetään taktinen perussuunta ja painopistealueet. Suunnitelma pannaan täytäntöön.

Käskeytys eli määrätään tehtävä ja/tai vastuualue, resurssit sekä radioliikenteen johtamisryhmä

Valvonta ja jatkuva tiedustelu tarkoittaa sitä, että johtaja valvoo, että annettua käskyä toteutetaan ja tilannekuva tarkennetaan jatkuvan tiedustelun avulla.

Tilanteen johtajan on huolehdittava, että kaikki johtamistasot ja yhteistoimintatahot ovat tietoisia painopistealueesta ja toiminta-ajatuksesta. Tilanteen eskaloitumista eli mahdollista laajenemista tai pahenemista tulee käsitellä ennakoivasti. Tilanteen kehittyessä siten, että päämäärän saavuttaminen hidastuu tai estyy, on tilanteen johtajan arvioitava tilannetta uudestaan ja ryhdyttävä toimenpiteisiin lisävoimavarojen siirtämiseksi painopistealueelle ja lisävoimavarojen hälyttämiseksi (reservi).

Valvontajänteen hallitsemiseksi pelastustoiminnan johtajan on jaettava onnettomuusalue toiminnallisiin ja/tai alueellisiin kaistoihin sekä perustettava seuraava johtamistaso, jos samaan tai useampiin tehtäviin hälytettyjen pelastusyksiköiden määrä päivystysalueella vastaa yhtä tavoitevahvuista pelastusjoukkuetta vastaavaa määrää yksiköitä (3 pelastusyksikköä). Toinen vaihtoehto on, että samaan tai useampiin tehtäviin hälytettyjen pelastusjoukkueiden määrä pelastuslaitoksen alueella vastaa tavoitevahvuista pelastuskomppaniaa vastaavaa määrää joukkueita (3 pelastusjoukkuetta).

Pelastustoiminnan johtajan on organisoitava tehtävän viestiliikenne etupainotteisesti vastaamaan muodostelmien laajuutta. Tilanteen yleisjohtaja voi muodostaa avukseen viranomaisten, laitosten ja toimintaan osallistuvien vapaaehtoisten yksiköiden edustajista koostuvan johtoryhmän ja kutsua asiantuntijoita avukseen. Suuronnettomuudessa, tai sen uhkatilanteessa, päivystävä päällikkö tai hänen määräämänsä henkilö perustaa pelastustoiminnan johtokeskuksen. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Pelastusjoukkueen operatiivinen johtaminen on hälytystehtävissä yksiköiden ja niille annettujen tehtävien järjestelyä ja johtamista. Näiden yksittäisten hälytysten ja yksittäisten tehtävien järjestäminen ja johtaminen on taktista johtamista. Kun nivotaan pitkässä aikavälissä erilaisia tehtäviä ja niiden hoitamiseen vaadittavia taktiikoita, alkaa näiden keskinäinen yhdistely mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti palvella pelastustoimintaa kokonaisvaltaisesti. Tätä kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Tätä johtamista ei välttämättä näy päivittäistehtävissä mutta sillä luodaan puitteet toteuttaa menestyksekkäästi taktista johtamista. Taktiikkaa siis on joukkueen käyttö pelastustehtävissä ja strategiaa on pelastustehtävien tuoman kokemuksen käyttö koko pelastustoiminnan käyttöön, myös esimerkiksi riskienhallintaosastolle.

Operatiivisen tilanteen johtamisprosessiin kuuluu tilanteen arviointi (alku- ja lisätietojen perusteella), toimintasuunnitelman hahmottaminen itselleen ja sen välittäminen vaadittavilta osin alaisille, toimintajaotuksen laadinta (oikeat voimavarat oikeisiin tehtäviin), toimeenpano käskymuodolla sekä käs-

kyjen valvonta. Kaiken tämän lisäksi erityisistä tapahtumista ilmoitusvelvollisuus ylempälle viranhaltijalle (P20) sekä jatkuva kriittinen tarkastelu toimitasuunnitelman toteutuksesta. Tuunainen (2010, 14) määrittelee kirjassaan sodanajan joukoista divisioonan johtamisen seuraavasti: ”Sen johtaminen oli käytännössä tilanteen seuraamista, tehtävän ja tilanteen arviointia, päätösten arviointia, suunnittelua, käskytystä, ohjausta ja valvontaa sekä yhteistoimintaa ja yhteydenpitoa lähinnä ylempään sekä omiin alajohtoportaisiin ja joukkoihin” Edellä mainittu sopii tutkijan mielestä myös pelastusjoukkueen johtamiseen. Tehtävänä on hallita useiden kymmenien henkilöiden työtehtäviä alijohtajien käskyttäminä. Johtajan täytyy pitää yhteyksiä sekä ylempiin (PEL-JOKE) esimiehiin että alempiin (yksikön- / kaistanjohtajat). Jatkuva valvonta, pohdinta, tilanteen uudelleenarviointi ja sen mukaiset toimenpiteet ovat palomestarin jatkuvan johtamisprosessin ytimessä.

Puolustusvoimista puhuttaessa johtajuus liitetään upseerin perusominaisuuksiin ja johtamisen keinovalikoimaan. Pelastustoimessa on samankaltainen tilanne. Tällä hetkellä johtajuuden trendinä niin pelastustoimessa, puolustusvoimissa ja esimerkiksi poliisissa, vaikuttaa vahvasti näkökulma, että johtajuus on ensisijaisesti kytköksissä yksilötason osaamisen kehittämisen kanssa. Linja tuntuu sopivan trendikkäästi myös nyky-yhteiskunnan yksilöä korostavaan tendenssiin. (Valtanen 2008.)

Pelastuslaitoksissa operatiivisen johtamisen menestyksellä suoritus vaatii toimivan organisaation. Yleensä pohjana on funktionaalinen hierarkia, puhutaan myös linjaorganisaatiosta. Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten, ja usein myös välineiden, toimintaa säatelemällä (Wiio 1973). Wiion määritelmä sopii hyvin jo yksikkölähdön tehtävään. Pelastusjoukkueen tai siitä suurempaan pelastusjoukkojen organisointiin, sopii myös Gorpen määrittely: ”Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka kuuluvat jollakin tavalla yhteen ja työskentelevät jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio tarkoittaa tapaa, jolla eri työtehtävät on jaettu eri ihmisten tai osastojen kesken”. (Gorpe 1984.)

Organisaatiossa on tutkimuksessa löydetty jopa kuusi erilaista konflikteja synnyttävää ja niitä vahvistavaa rakenteellista lähdettä. Niitä ovat yhteen sovitamattomat päämäärät, differentaatio, keskinäinen riippuvuussuhde, niukat resurssit, epäselvät säännöt ja heikko kommunikaatio. (Tuunainen 2010, 35.) Pelastusalalle niistä sopivat ainakin differentaatio, niukat resurssit, epäselvät säännöt ja kommunikaation puute. Differentaatio tarkoittaa esimerkiksi koulutuksellisia, arvo-, uskomus-, motiivi-, asenne- tai kokemuksellisia eroja alaisten ja esimiesten välillä. Se saattaa ilmetä tapauksissa joissa päämäärä (esimerkiksi tulipalon sammuttaminen) on sama mutta osapuolilla on eri näkemys siitä miten tavoitteeseen päästäisiin. Differentaatiosta hyvä esimerkki on myös esimies-alais suhteen suuri ikäero. Usein vanhempi alijohtaja ei heti osaa ottaa vastaan käskyjä paljon nuoremmalta esimieheltään, varsinkin jos tämän koulutustaso, ajatusmaailma on erilainen ja ehkä jopa sukupuoli on vastakkainen itsensä kanssa. Kannukset on siis differentaatio -ilmiössä yleensä ansaittava työn ja näyttöjen kautta. Niukat resurssit ovat ainainen pulma ja johtaja saattaa antaa toteuttamiskelvottomia käskyjä miltei olemattomille resursseille. Epäselvät säännöt tulevat esiin kun organisaatiossa ollaan eri mieltä toimintatavoista tai yksiköiden mielekkästä käytöstä tehtävällä. Kommunikaation puute taas on satunnainen vieras pelastusjoukkueen johtamisessa, se kun on periaatteessa käskytystä ja esikuntatyöskentelyä. Jos tietoa ei kohteesta tule alaisten välittämänä, on joukkueen johtajalla vaikeampi hahmottaa tilannekuvaa ja saavuttaa hyvää tilannetietoisuutta. Seuraavana esitetään kronologisessa järjestyksessä pelastustoiminnan päivystykseen, tehtäviin ja johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia.

### 5.3.2 Ennen hälytystä

Palomestarin tehtävä on ylläpitää hänelle annetuin valtuuksin sellaista valmiutta, joka parhaiten vastaa kuntalaisten tarpeisiin onnettomuuden sattuessa. Päivystävä palomestari vastaa työvuoronsa aikana johtamisalueensa toimintavalmiudesta toimintavalmiusohjeen mukaisesti. Päivystävien palomestareiden tulee pysytellä hälytysten välisenä aikana pääsääntöisesti omilla johtamisalueillaan. Mikäli päivystävä palomestari poistuu johtamisalueeltaan, siitä tulee

tehdä ilmoitus päivystävälle päällikölle. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Pelastustoiminta tulee suunnitella siten, että eri riskiluokan alueet tavoitetaan ja pelastustoiminta aloitetaan seuraavasti:

I riskiluokan alueella kiireellisistä pelastustehtävistä ensimmäinen yksikkö on onnettomuuspaikalla kuuden minuutin kuluessa siitä, kun se on vastaanottanut hälytyksen. Tavoitteena on myös, että kiireellisistä pelastustehtävistä pelastustoiminnan toimintavalmiusaika olisi korkeintaan 11 minuuttia ja avunsaantiaika olisi korkeintaan 13 minuuttia. Joukkuelähdössä pelastusjoukkueen tulisi olla pelastustoiminnan johtajaa lukuun ottamatta paikalla 20 minuutin kuluessa siitä, kun ensimmäinen yksikkö on vastaanottanut hälytyksen.

II riskiluokan kiireellisistä pelastustehtävistä ensimmäinen yksikkö on onnettomuuspaikalla 10 minuutin kuluessa siitä, kun se on vastaanottanut hälytyksen. Tavoitteena on myös, että kiireellisistä pelastustehtävistä pelastustoiminnan toimintavalmiusaika olisi korkeintaan 14 minuuttia ja avunsaantiaika olisi korkeintaan 16 minuuttia. Joukkuelähdössä pelastusjoukkueen tulisi olla pelastustoiminnan johtajaa lukuun ottamatta paikalla 30 minuutin kuluessa siitä, kun ensimmäinen yksikkö on vastaanottanut hälytyksen.

III riskiluokan kiireellisistä pelastustehtävistä ensimmäinen yksikkö on onnettomuuspaikalla 20 minuutin kuluessa siitä, kun se on vastaanottanut hälytyksen. Tavoitteena on myös, että kiireellisistä pelastustehtävistä pelastustoiminnan toimintavalmiusaika olisi korkeintaan 22 minuuttia ja avunsaantiaika olisi korkeintaan 24 minuuttia. Joukkuelähdössä pelastusjoukkueen tulisi olla pelastustoiminnan johtajaa lukuun ottamatta paikalla 30 minuutin kuluessa siitä, kun ensimmäinen yksikkö on vastaanottanut hälytyksen.

IV riskiluokan alueella toiminta voi käynnistyä hitaammin kuin I ja III riskiluokissa. Jos pelastustoimintaa ei kyetä aloittamaan alle 40 minuutissa, on ky-

seisillä alueilla kiinnitettävä erityistä huomiota ihmisten omatoimiseen varautumiseen. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Pelastustoiminnan toimintavalmiuden taso ja kehittämistavoitteet määritellään palvelutasopäätöksessä ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa sekä niiden perusteella annetussa vähimmäistoimintavalmiusohjeessa. Päivittäinen toiminta on ennakkoon suunniteltava siten, että toimintavalmiudessa ei esiinny tarpeettomia puutteita. Aina tämä ei ole mahdollista johtuen äkillisistä ja ennalta aavistamattomista asioista, mm. henkilöstövajaudet ja päällekkäiset tehtävät. Myös ennakkoon tiedetyt harjoitukset ja koulutukset syövät voimavaroja, koska taloudelliset resurssit eivät useinkaan anna mahdollisuutta paikata miehistö- ja kalustovajetta harjoitusten vuoksi. Pelastushenkilöstön on jatkuvasti huolehdittava omasta ja vastuulleen annetun kaluston sekä varustuksen valmiudesta.

### 5.3.3 Matkalla hälytykseen

Pelastuslaitos laatii, yhteistyössä pelastustoimintaan osallistuvien ja virka-apua antavien viranomaisten sekä hätäkeskuksen kanssa, hälytysohjeen pelastustoiminnassa tarvittavien muodostelmien hälyttämisestä. Hälytysohjeessa määritellään se vaste, mikä hälytetään asianomaiseen tehtävätyyppiin ja onnettomuuden laajuuteen perustuen. Hätäkeskus hälyttää pelastusmuodostelmia pelastuslaitoksen antamien hälytysohjeiden mukaan onnettomuus- ja kohdekohtaisesti hätäpuhelun tietojen perusteella.

Päivystävä päällikkö ja päivystävät palomestarit hälytetään hätäkeskuksen toimesta automaattisesti pelastustoiminnan ohjeen ja hälytysohjeiden mukaisesti tai eri pyynnöstä. Hälytysohjeen mukaisesti onnettomuuden pelastustoimintaa johtamaan hälytetään lähin päivystävä palomestari johtamisalueesta riippumatta. Päivystävän päällikön ja päivystävän palomestarin tulee hälytyksen saatuaan ilmoittautua viipymättä Hätäkeskukselle.

Päivystävän palomestarin tulee aina harkita mistä paikasta johtamistoiminta onnistuu parhaiten. Pelastustoiminnan johtajaksi hälytetyn on kaikissa tilanteissa arvioitava hälytetyn vasteen oikeellisuus ja riittävyys sekä tarvittaessa täydennettävä vastetta. Vasteen täydentäminen tehdään aina hätäkeskuksen kautta. Pelastustoiminnan johtaja voi pyytää hälyttämään tarvittaessa päivystävän päällikön tai toisen johtamisalueen päivystävän palomestarin johtamistoiminnan tukemiseen ja toimintavalmiuden ylläpitämiseen. Hätäkeskusta on pidettävä tilanteen aikanakin tietoisena yksiköiden hälytettävyydestä. Jos yksikkö on tehtävää suorittaessaan riittävän nopeasti irrotettavissa kiireellisempään tehtävään, tulee siitä ilmoittaa hätäkeskukseen. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

#### 5.3.4 Kohteessa tehtävällä

Yhteistoimintatilanteessa johtovastuussa on pelastuslaitosten yksiköiden korkein päätoiminen esimies. Ensimmäisenä kohteessa olevan pelastuslaitoksen yksikön tai sopimuspalokunnan yksikön esimies on velvollinen aloittamaan pelastustoiminnan johtamisen tilannepaikalla. Hän johtaa niin kauan kunnes ylempi esimies ottaa johtovastuun taikka toiminta on saatu päätökseen, ellei toisin ole erikseen sovittu tai määrätty. Hän ohjaa yksiköt paikoilleen ja antaa niille ensimmäiset tehtävät sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Joukuelähdöissä palomestari on kuitenkin aina yleisjohtovastuussa, vaikka hän olisi vielä matkalla. Tilannepaikan johtajuus voidaan antaa myös edellä mainituille osapuolille väliaikaisesti. Palomestari voi arvioida tehtävälle varattujen resurssien määrän ja laadun itse tai hän tekee sen jo matkalla saatuaan siihen esityksen paikalla olevilta yksikönjohtajilta. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Palomestari johtaa kaikkea toimintaa yleisjohtajana myös yhteistoimintatehtävillä (ks. kohta 2. viranomaisyhteistyö). Tämän lisäksi hän johtaa omia joukkojaan. Johtamisen tehostamiseksi hän voi määrätä avustajakseen jonkun pelastusyksikön esimiehen tai muun soveliaan henkilön.

### 5.3.5 Tehtävän päättäminen

Pelastusjoukkueen johtaja voi päättää tehtävän joko kaikkien yksiköiden osalta tai tämä voi myös irtaantua tehtävästä ja osoittaa tehtävälle uuden johtajan. Kyse on tilannepaikkajohtajasta vaikka johtosuhde nyt jääkin enemmän vielä paikalle jäävälle alijohtajalle. Tilannepaikalle saattaa jäädä pitkän virkauran tehnyt palo esimies sekä juuri koulusta alipäällystökurssilta valmistunut palomies, joka toimii nyt tehtävällä sijais esimiehenä. PTJ voi antaa tilannepaikan johtajuuden myös tälle vähemmän kokeneelle ja ansioituneelle palomiehellekin. Siihen saattaa liittyä henkilökysymykset, kunnan rajat eli tehtävän maantieteellinen sijainti, tehtävän luonne ja sisältö jne. Alijohtajuudesta voitaisiin käyttää tässä yhteydessä vertausta vanhaan saksalaiseen 1. maailmansodan aikaiseen käytäntöön, jossa ”Kamftruppenkommandeur” sai johtaa isompaa osastoa kuin normaali virka-asema sitä edellyttäisi yleisesti. Tuunainen (2010, 147-148) kirjassaan mainitsee, että sodassa annettiin hyökkäyksen kokonaisjohto majurille vaikka toisen joukon komentaja olikin ollut korkea-arvoisempi ja virkaiältään vanhempi everstiluutnantti. Näissä alijohtajuus- ja tilannepaikan johtajuus tapauksissa pelastustoimessa määräyksen antanut johtaja valitsee aina sopivimman ehdokkaan, varsinkin jos kyseessä on hankala tehtävä. Pääsääntöisesti kuitenkin hälytystehtävän paikan sijainti on usein syy jättää alijohtajuus sen kunnan pelastusyksikön esimiehelle, jonka alueella tehtävä on.

Tehtävä päätetään kun kaikki yksiköt ovat lopettaneet pelastuslain mukaisen pelastustoiminnan ja palanneet asemilleen. Sitten tilannepaikan tai rakennuksen vastuu jää omistajalleen. Lopuksi pitää myös tehdä virallinen raportti eli onnettomuusseloste valtakunnalliseen Pronto -tietokantaan. Mikään tehtävä ei ole suoritettu loppuun ennen kuin raportti on valmis. Raportista vastaa aina ylin paikalla käynyt viranhaltija tai maantieteellisesti katsottuna yksikönjohtaja.

### 5.3.6 Valmiuteen palaaminen

Tehtävän jälkeen on vuorossa sekä kaluston huolto että henkilökohtainen huolto. Kun kalusto on kunnossa, on valmius lähteä seuraavalle tehtävälle. Joskus harvoin on niin, että kaluston vajavaisuuden vuoksi on ilmoitettava Häätäkeskukseen ja alueen päivystävälle palomestarille, että kalusto ei ole lähtövalmiina tiettyyn hetkeen saakka. Uudet ilmoitukset tehdään myös kun yksikö on operatiivisesti valmiudessa. Ilmoitukset tehdään joko puhelimitse tai yksikön datayhteyttä käyttävän järjestelmän avulla. Alueen päivystävän palomestarin on oltava jatkuvasti tietoinen alueensa yksiköiden toimintavalmiudesta. Tämä takaa menestyksekkään toiminnan kaikilla tehtävän osa-alueilla.

### 5.3.7 Esikuntatyöskentely

Pelastusjoukkueen johtajalla on HIKLU-alueella jokaisella tehtävällään käytössä vähintään yhden henkilön muodostama esikunta, poislukien HE P30, LU P32 ja LU P33. Päivittäistehtävillä tässä tehtävässä on operaattori. Operaattori on muutakin kuin johtoyksikön kuljettaja. Pelastustoimessa on hierarkkinen komentoketju, jossa tilanteen johtaja antaa käskyjä yksikönjohtajille. Operaattori, vaikka olisikin virka-arvoltaan palomies tai ylipalomies, voi osallistua käskyjen antamiseen samalla tavoin kuin PTJ. Tämä käskytyksen alistaminen operaattorille (joukkueen johtajan nk. adjutantille) on yleensä vuosien saatossa henkilökohtaisiin suhteisiin perustunut luottamus. Kyseessä siis ei ole mikään normaali proseduuri vaan Tuunaisen mainitsema esikunta-adjutantien ansaitsema sisäinen luottamuksen osoitus (Tuunainen 2010, 313-320). Edellä mainittu liittyy pääasiassa päivittäistehtäviin. Kun tilanne etenee TOJE-tasolle, tulee paikalle yleensä toinen päivystävä palomestari tai muu päällystöön kuuluva ja operaattori keskittyy tilannekuvaajan rooliin. Päivittäistehtävissä operaattori voi mm. määrätä TIKE:n tilaamaan huoltoa, sähkölaitoksen edustajan, lisäresursseja ym. Samoin hän voi siirrättää reservejä tehtävään ja päinvastoin, kunhan PTJ saa vähintään tiedon tehdyistä muutoksista. Kokonaisuksiin operaattori ei voi puuttua, esimerkiksi hän ei voi määrätä tehtävää lopetettavaksi ilman PTJ:n lupaa. Uusia tehtäviä hän voi myös määrätä aloitettavaksi, esimerkiksi vedenkuljetuksen varmistaminen tilannepaikalle reservissä olevien yksiköiden toimesta. Jo lokakuussa 1939 vahvistetussa esikunta-

oppaassa on mainittu seuraavasti: ”Tehtävänsä tärkeydestä tietoinen esikuntahenkilöstö tuntee yhteisvastuuta komentajan kanssa. Komentajan ja esikunnan välillä tulee vallita suora ja välitön suhde. Komentaja ja esikunta muodostavat yhdessä kokonaisuuden, johdon. Komentajan vaikutuksen tulee tuntua suoraan kaikkiin hänen alaisiinsa...niin että syntyy koneisto, joka toimii yhden tahdon mukaan”. (Puolustusvoimat 1939, 25.)

Päivittäistehtävissä pelastustoiminnan johtamispaikan esikuntaan voidaan katsoa kuuluvaksi myös edustaja poliisista, ensihoidosta, kunnasta, kohteen edustustosta, Suomen Punaisesta Rististä SPR:stä, kirkosta, Vapaaehtoisesta Pelastuspalvelusta VAPEPA:sta jne. Pelastustoiminnassa ei PTJ:llä ole varsinaista suoraa käskyvaltaa kaikkiin esikunnan jäseniin. Käytäntönä on kuitenkin ollut, että kaikki eri toimijat yrittävät toteuttaa omat tehtävänsä siten, että pelastustoiminta on tehokasta ja PTJ:n tahdon mukaista. Esikuntatyöskentely tarkoittaa lyhyesti sitä, että siinä PTJ saa arvokasta tietoa mitä muut yhteistyötahot aikovat omalla sektorillaan tehdä ja miten toiminnot tulisi yhtenäistää menestyksekkäästi yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Siinä asiantuntijat kokoontuvat ja antavat toisilleen esityksiä ja ammattitaitoansa käytettäväksi muille tahoille.

Johtamispaikan esikunnassa toimivan operaattorin eli PTJ:n adjutanttin on tarkoitus toimia alaisena, lähimpänä apulaisena, jopa sijaisena ja työparina. Esimerkiksi kun tulee tilanteita, että PTJ ei vastaa radiokutsuun tai puheliimeen, on operaattorin velvollisuus se hoitaa. Hän voi ennakkoon suunnitellun jaon mukaisesti tehdä niitä itsenäisiä päätöksiä, joihin hän kykenee ja on niihin saanut valtuudet. Kyseessä on kuitenkin luottamuksella hoidettava esimies-alaisuhde. Kun välille saadaan täydellinen luottamus, todellinen ja syvä työkuoppaanuus on mahdollista luoda. Operaattorin tulee siis olla lujahermainen ja rautaisen ammattitaidon omaava persoona. PTJ voi antaa tälle myös valtaa toimia itsenäisesti. Operaattorin pitää siis voida osata delegoida sekä luoda esikuntaan hyvä työilmapiiri. Pätevä esikunnassa työskentelevä operaattori omaksuu vanhan preussilaisen komentajakeskeisen esikuntatyöskentelyn periaatteet, joiden mukaan esikuntapäällikkö tekee

näkymätöntä työtä (Tuunainen 2010, 324). PTJ tekee toimintaa koskevat päätökset ja vastaa niistä mutta operaattori tarvittaessa avustaa päätöksenteossa.

#### 5.4 Taktiikka vai strategia?

Strategia on taitoa luoda edulliset olosuhteet yksittäisille, taktisille toimenpiteille ja saada näiden onnistuneiden suoritusten avulla operaatio loppuun. Strategia siis tarkastelee operatiivisia toimintoja laajemmasta näkökulmasta. Komentoportaassa voidaan suorittaa strategisia sekä taktisia komentoja ja suoritteita. Strategia on ylemmän tason päätöksentekoa, taktiikka enemmänkin käytännönläheisempää. Strategisella johtamisella pelastustoimessa tarkoitetaan jatkuvaa johtamistoimintaa, jolla varmistetaan organisaation menestyminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Hakala, T.; Kaukonen, E.; Lerssi, R. & Taitto, P. 2005, 110). Strategisen johtamisen avainsanoja ovat systemaattisuus ja kriittisyys. Hakalan ym. mielestä pelastuslaitoksen menestyksen takana on suunniteltujen operaatioiden, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen erinomainen toteutus. Näitä toteutuksia on viikoittain HIKLU-alueen - sekä erillisissä että yhteisissä - pelastustehtävissä, jotka toteutuvat taktisen johtamisen avulla. Taktiikka on päivittäistä mutta strategia pitkäjänteisempää tahtotilan saavuttamista. Taktiikkaa on se taito, jossa voidaan käyttää henkilöstöä, kalustoa ja menettelytapoja oikein saavuttaakseen päämääränsä. Taktista johtamista on yksilön, yksikön tai joukkueen johtaminen onnettomuustilanteessa, jonka päämääränä on ihmisten ja omaisuuden pelastaminen sekä vahinkojen rajoittaminen (Alho 1999, 5).

Pelastustoiminnan johtaminen taktisesti on samankaltaista kuin Auftragstaktik Saksan puolustusvoimilla Wehrmachtilla (Widder 2002). Englanniksi sen voisi vapaasti kääntää ”Mission-Command” ja suomeksi ”tehtävä taktiikka”. Pelastusjoukkueen tehtävissä palomestarin tehtävä on sanoa *mitä* tehdään ja yksiköiden johtajat päättävät *miten* se tehdään. Näin taktiikka hälytystehtävällä on tehtävä-kriittistä taktiikkaa. Palomestari antaa alisteisille johtajille selkeästi määritellyt operatiiviset tavoitteet. Hän antaa myös tarvittavat voimat

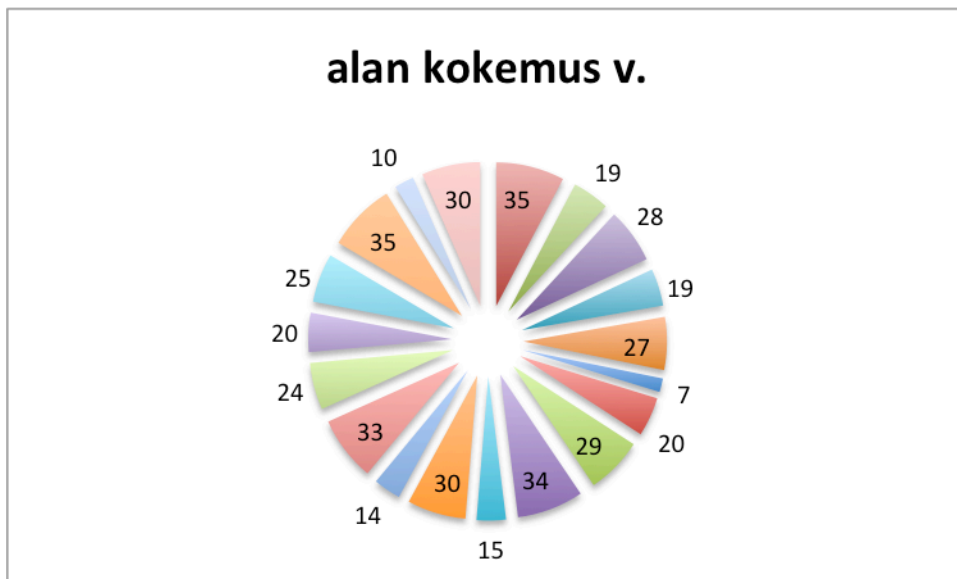
saavuttaa nämä tavoitteet sekä tarvittaessa määrittää aikajakson, jonka kuluessa tavoitteet on saavutettava. Alisteiset johtajat toteuttavat käskyt itsenäisesti. Heille myös annetaan suurelta osin työn suunnittelun aloite ja vapaus toteuttaa se. Tämä mahdollistaa hyvin joustavasti operatiivisen ja taktisen tason komennon. Mission -tyyppinen käskytyks vapauttaa palomestarin hoitamaan tilanteen yleistä koordinoitua ja johtajuutta enemmän kuin puuttumista taktisiin yksityiskohtiin.

## 6 Kyselyn vastausten tulokset

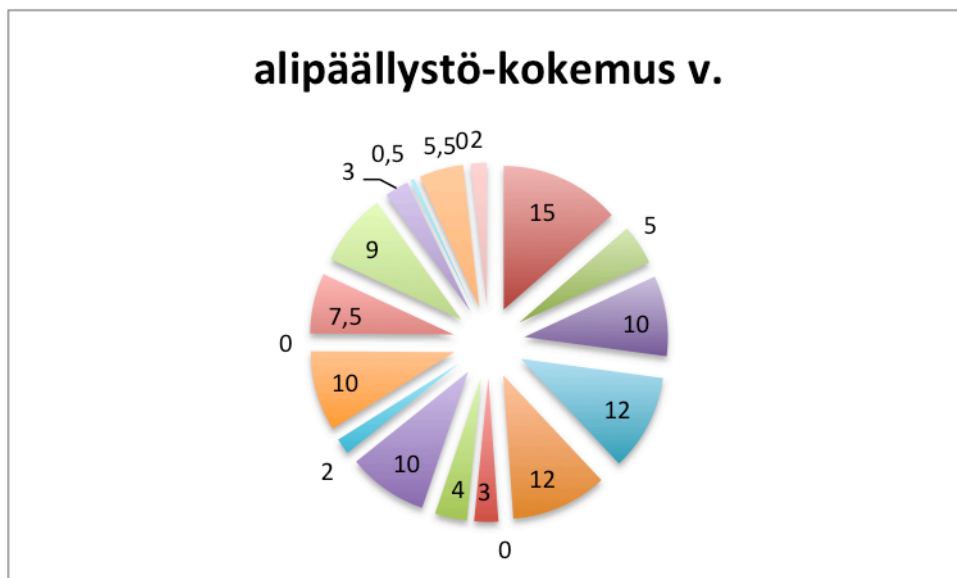
Tutkija reflektoi tässä työssä omaa osaamistaan johtamisen prosessin tietoiseen pohdintaan ja arviointiin. Reflektointi tutkimuksessa oli tutkittavien kohdehenkilöiden vastausten kriittistä arviointia. Avoimissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja ei oltu rajattu etukäteen, jolloin saatiin laajempi kirjo vastauksia. Käsittely vaati paljon vaivaa ja aikaa. Kysymysten yksityiskohtainen muotoilu oli asetettu siten, että vastauksiin on haluttu sekä mielipiteitä että faktoja. Faktoilla kartoitettiin johtajan tausta ja niissä on pyritty ymmärtämään vastauksia hänen taustansa tietojen avulla. Mielipiteillä on haettu henkilökohtaisia arvioita johtamiseen liittyvien asioiden nykytilasta. Kysymykset pyrittiin esittämään siten, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla lailla. Näin ollen kysymykset eivät sisältäneet tulkinnanvaraisuutta, epämääräisiä ilmauksia, termejä tai lyhenteitä. Tutkimuksessa ei myöskään ollut kysymyksiä, joihin vastaajat eivät voineet tietää vastausta. Tutkimuksen reliäabeliutta aavistuksen verran heikentää tässä tutkimuksessa kahden vastaajan antamat vastaukset. He eivät ole vakinaisesti tai edes usein (vähintään 20 kertaa vuodessa) pelastusjoukkueen lähdön johtajia. Koska he toimivat tehtävässä kuitenkin satunnaisesti ja ovat sitä työtä tehneet jo nykyisten aluepelastuslaitosten olemassaolon aikana, on tutkimuksessa otettu heidän vastauksensa huomioon. Tässä työssä oli tarkoitus kuitenkin mitata kyseessä olevaa työtä tekevien henkilöiden omia tunteita ja arvioita johtamiseen liittyvästä problematiikasta ja myös hyvistä puolista.

## 6.1 Vastaajien taustat

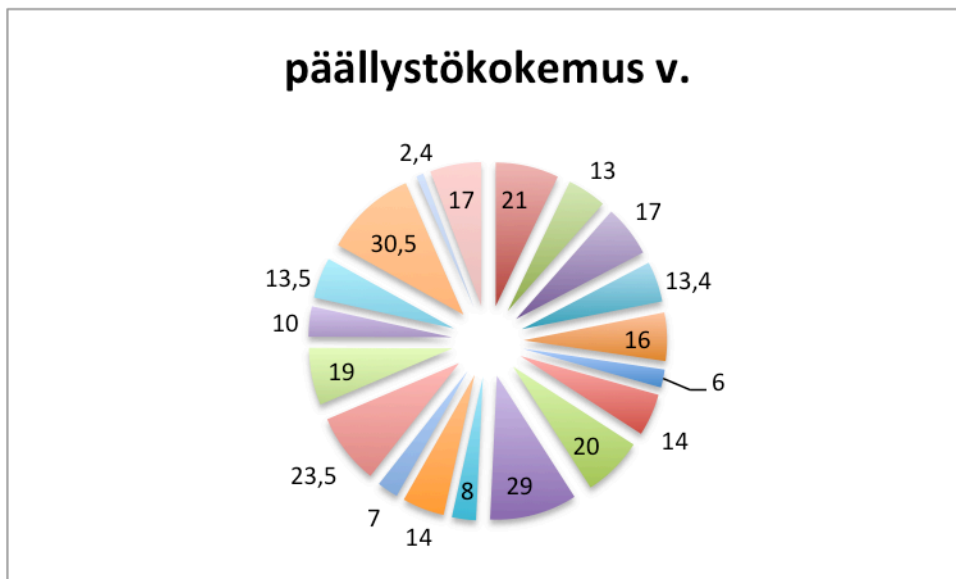
Kyselyyn vastasi yhteensä 19 operatiivista pelastusjoukkueen johtajan työtä tekevää henkilöä, joka oli 38% kaikista 50:stä alueella kyseistä työtehtävää suorittavista henkilöistä (n=50). Tehdyllä virkauralla ja kokemuksella johtamisesta oli tutkijan hakemaa perustetta ja merkitystä. Rajaksi pohdinnassa on johtajuudessa asetettu 15,5 vuotta. Se tulee ilmi, kun mainitaan ”vähemmän johtamiskokemusta” ja ”enemmän johtamiskokemusta”. Vastannut joukko on ennen pelastusjoukkueen johtajaksi päätymistä, tai sen aikana, tehnyt erittäin monia erilaisia virkatehtäviä alalla. Näitä tehtäviä olivat sijaispalomies, turvallisuuskouluttaja, VSS-suunnittelija, tilanneupseeri, palovartija, palomies-sairaankuljettaja, hätäkeskuspäivystäjä, vesisukeltaja / pelastussukeltaja, ylipalomies, paloiesimies, asemamestari, ruiskumestari, harjoitusmestari, vuoromestari, Pelastusopiston opettaja, Pelastusopiston vanhempi opettaja, palotarkastaja, palotarkastaja + päällystöpäivystäjä, palomestari, aluepalomestari, apulaispalopäällikkö, palopäällikkö, paloinsinööri, ensihoitopäällikkö, riskienhallintapäällikkö. Mukana oli siis yhteensä 25 erilaista virkatehtävää 19 henkilön joukolla. Heidän pelastusalalla toimimisen yhteinen vuosimäärä on 454 vuotta. Keskiarvoinen pelastusalalla toimimisen aika on noin 24 vuotta (taulukko 1), vähiten kokemusta oli yhdellä vastaajista 7 vuotta ja kokeneimmalla 35 vuotta. Johtamiskokemusta oli kaikilla yhteenlaskettuna alipäällystön tehtävissä 110,5 vuotta (taulukko 2) ja päällystötehtävissä 270 vuotta (taulukko 3). Keskiarvona johtamista alipäällystötehtävissä oli 5,8 vuotta ja päällystötehtävissä 9,7 vuotta ja molemmilla tasoilla 15,5 vuotta. Vähiten yhdellä vastaajalla oli alipäällystökokemusta 0 vuotta ja eniten oli 30 vuotta. Vähiten päällystöjohtamiskokemusta oli yhdellä vastaajalla hieman yli kaksi vuotta ja eniten oli yhdellä vastaajalla yli 25 vuotta.



Taulukko 2: Alan työkokemus vastaajilla



Taulukko 3: Alipäällistötehtävien kokemus vastaajilla



Taulukko 4: Päällystötehtävien kokemus vastaajilla

## 6.2 Johtaminen ja pelastusjoukkueen johtajan tehtävät

Vastauksista käy selkeästi ilmi Pelastusopiston aiemman antaman opetuksen tuoma termistö ja käsitteistö, jossa joukkueen johtajaksi ennen määriteltiin tietyn kokoisen, esimerkiksi yksiköiden määrän perusteella luokiteltavan, kokoonpanon johtaja. Pelastusopiston ja siten pelastuslaitosten kumppanuusverkostonkin määritelmä pelastusjoukkueesta tutkimuksen teon aikaan oli sellainen, että *pelastusjoukkue koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä* (Pelastuslaitokset 2013, s. 4). Täten vastaajien mieliin on iskostunut hyvin voimakkaasti entinen määritelmä pelastusyksikkö nykyisen pelastusryhmän sijaan. Tämä ei kylläkään ole varsinaisesti väärin sillä pelastusryhmää käsitteenä ei juurikaan ole pääkaupunkiseudulla otettu käyttöön. Ainoastaan yksi vastaaja käyttää joukkueenjohtajan alaisuudessa olevista resursseista nimitystä pelastusryhmä. Pelastusryhmän määritelmä on sellainen, että *pelastusryhmä koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään seitsemästä henkilöstä sekä tehtävän mukaisista ajoneuvoista ja kalustosta* (Pelastuslaitokset 2013, s. 4).

Päivystävän palomestarin tehtäviin liittyvät vastaukset olivat tutkijan mielestä yllättävänkin kattavia ottaen huomioon, että kyselyt yleensä eivät houkuta

pitkiin sanallisiin vastauksiin. Eräs vastaaja oli laittanut lyhyesti viittauksen HIKLU -alueella käytettävään Pelastustoiminnan johtamisen yleisohjeeseen, josta tutkimukseen on lainattu kyseessä olevan kappaleen alku vastauksen perään. Kyseisessä kappaleessa kylläkin ennemmin määritellään aiemman kysymyksen asia eli pelastusjoukkueen johtajan määritelmä. Nyt tässä kysyttiin päivystävän palomestarin tehtäviä, ei määritelmää. Muuten vastaukset noudattavat hyvin paljon sitä sävyä ja linjaa, joita vastauksilta tutkija odottikin. Vastauksista huokuu samankaltaisuus, koska selkeästi toisistaan poikkeavia määritelmiä eikä operatiivisesti mielletäviä toimenkuvaan liittyviä sisältöjä ole havaittavissa. Päivystävän palomestarin tehtävät koettiin samankaltaiseksi kuin pelastusjoukkueen johtajan tehtävät. Tästä välittyy se tunne, että kaikki vastaajat ovat kokeneita ja ymmärtävät vastaustensa sisällöt omana työnkuvanaan. Kehittyminen tälle tasolle ja tietoa omaavaksi hyväksi johtajaksi riippuu hyvin paljon henkilön valmiuksista ja persoonasta (Markley 2014).

Tutkimuksen kysymyksessä, jossa tuli arvioida pelastustoiminnan johtamisen helppoutta, tuli vastauksissa tutkijan mielestä hajontaa enemmän kuin aiemmissa kysymyksissä. Toisaalta jokainen yksilö kokee ehkä johtamisen helppouden voimakkaastikin eri lailla kuin kollega. Vastauksista ilmenee, että syinä helppoon johtamiseen voi olla kokemuksen tuoma ote johtamiseen. Toisella vastaajalla alaisten hyvä taso on tie helppoon johtamiseen. Näin on myös Willing kolumnissaan todennut (Willing 2013). Tässä tutkija teki hieman syvällisempää arviota ja vertailua siitä, vaikuttiko johtajan urallaan hankkima kokemus johtajuudesta vastausten sisältöön. Kyllä se vaikutti. Kausaalisuhteessa johtajuuden pituuden ja johtamisen helppona asiana pitämisen välillä, oli selkeä syy - yhteys. Kausaalisuhteen kohdalla on oltava tarkkana määriteltäessä kumpi muuttujista on selittävä muuttuja eli syy. Tässä kohtaa se oli kokemus tai sen puute. Kokemattomimmat (alle 15,5 vuotta kokemusta) vastaajat luonnehtivat helpon johtamisen kumpuavan pätevistä alaisista ja yhteistyökumppaneista, jolloin heidän johtaminen oli helppoa. Vähemmän johtaneilla oli myös resurssien määrä ja laatu, lain antama valtuutus johtaa sekä delegointi tärkeitä asioita helppoon johtajuuteen. Kokeneemmat johtajat (yli 15,5 vuotta kokemusta) sen sijaan vastasivat, että helppous johtui omasta koke-

muksesta, rutiineista, tiedosta ja resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä. Kieltämättä myös kokeneet johtajat antoivat johtajuuden helpolle toteuttamiselle syytä resurssien riittävydestä. Resurssit ovat nopeammat ja paremmat kuin esimerkiksi Pohjois-Suomessa, jossa seuraavan apuun tulevan pelastusyksikön saapumiseen saattaa kulua toista tuntia.

Kysymyksessä johtamisen jatko-opiskelusta vastauksissa oli suurta hajontaa ja valikoimaa erilaisia lähteitä, joista vastaajat oppivat lisää johtamiseen liittyvästä. Mukana joukossa oli mm. havainnointi, alan lehtien artikkelien lukeminen, vertaisoppiminen, kansainväliset kurssit, nettilähteet. Kuitenkin jopa neljä oli vastannut ettei kehittä johtamisosaamistaan mistään. Kausaalisuhdetta etsiessä tutkija havaitsi, että yksi vastaaja oli kokenut ja lähellä eläkeikää. Yksi toimi niin harvoin joukkueenjohtajana, että jatko-opiskelujen puute saattaa johtua siitä syystä. Yksi päivysti pienellä hälytystehtävien frekvenssillä olevalla pelastusalueella ja oli nuori viranhaltija, toinen samalta päivystysalueelta mutta huomattavasti kokeneempi johtaja. Kaikilla oli aika erilaiset lähtökohdat. Yhteistä vastaajille kuitenkin on, että kukaan ei ollut antanut itselleen johtajana toimimisesta myöskään kiitettävää arvosanaa (josta selvitys myöhemmin seuraavassa kappaleessa). Kolme antoi itselleen 8 ja yksi antoi 8 ½. Syinä tähän ei-kiitettävään arvosanaan oli mm. uusien laitteiden ja johtamisvälineiden hallinnan puute sekä vähäinen tehtävien määrä. Syinä oli myös vuosittain järjestettävä testi, jossa käydään läpi johtamista teoriassa ja käytännössä. Kaksi vastaajaa ei antanut syytä sille, mikseivät kehittä itseään johtajina. Tässä kohtaa jäi tutkijalle epäselväksi, että jos johtajana toimivan omakin arvio johtamisesta on vain tasolla ”hyvä” niin miksi ei kehittäminen ja jatkokoulutus ole itsestään selvyys. Tutkija itse pitää parhaimpana johtamisen kehittäjänä sitä, että observoi ja kuuntelee muiden johtamista radiokeskusteluidenkin perusteella. Onnettomuuspaikalle ei usein ole mahdollista mennä tilannetta seuraamaan mutta jo hälytettyjen yksiöiden viestiliikenne matkalla kohteeseen ja kohteessa tehtävän aikana, antavat hyviä vinkkejä miten tilannetta kannattaa johtaa. Se myös valitettavasti usein paljastaa tavan, miten sitä ei kannata johtaa.

Kaikista vastaajista neljä henkilöä ei ole koskaan omasta mielestään epäonnistunut mitenkään isommin johtamisessa. Lasketaanko pieneksi vai isoksi epäonnistumiseksi esimerkiksi epätasalaatuinen johtaminen päivittäistehtävässä (Avsec, R. 2013a)? Jos johtaja ei sano kaikkea samalla lailla kuin rutiinisti pitäisi, on se jo viestitekniikan huonoa käyttöä, joka heijastuu tutkijan mielestä huonona johtamisena. Yksi vastaaja mainitsi mm. sellaisen asian, joka tutkijalla toistuu melkein kahden vuoden välein: puhuminen epähuomiossa väärään johtamisryhmään VIRVE -verkon päätelaitteessa. On toki hyvä, jos näillä neljällä vastaajalla on uran aikana kaikki mennyt niin hienosti, että isoja virheitä ei ole tapahtunut. Neljä tähän kysymykseen vastanneesta on kuitenkin prosentuaalisesti 21% (n=19), joten yli viidennes vastaajista pitää johtamistaan omasta mielestään kohtuullisen virheettömänä.

Miltei kaikilla johtajilla oli vastausten mukaan tullut uran varrella kokemuksia oman toiminnan onnistumisesta. Tässä oli tarkoitus kartoittaa juuri itsearviointiin perustuen johtamisen onnistuminen. Hyvin mennyt hälytystehtävä voi päättyä hyvin, vaikka johtaminen menisikin heikommin. Heikkoa johtamista tällä alalla usein kompensoidaan alaisten tekemillä vastaehdotuksilla ja tilannepaikalla käydyillä pikaisilla tilannepalavereilla. Siinä voidaan analysoida huono tai kyseenalainen käsky ennen sen toteuttamista. Ja hyvä johtaja kuuntelee alaisiaan. Vastuu päätöksestä ja lopullisesta käskyn antamisesta on kuitenkin aina johtajalla. Kellään vastaajalla ei ole ollut huonosti menneen keikan vastauksissa mainintaa siitä, että alaiset olisivat niskuroineet käskyjä vastaan ja tehneet tahallaan toisin kuin määrätty. Tässä hyvin menneiden johtamistoimintojen osalta ei tutkija myöskään usko, että johtajan antamien muutettujen määräysten muuttaminen olisi kovin myötävaikuttava tekijä siihen, että hälytystehtävä on lopussa onnistuneempi kuin alun perin annettujen käskyjen kautta olisi ollut.

### 6.3 Yhteistyökumppanit johtamistyöskentelyssä

Poliisin kanssa yhteistyö on tutkimuksen mukaan kohtuullisen toimivaa. Reilusti yli puolet vastaajista (12 vastaajaa, n=19) piti yhteistyötä poliisin kanssa

hyvänä. Kun viestiliikenne uusiutui noin 12 vuotta sitten VIRVE -verkon akti-voiduttua, on yhteisten puheryhmien käyttö helpohkoa nykypäivänä joka mm. auttaa johtamisessa erittäin paljon. Myös yhteisten seminaarien ja koulutus-tapahtumien järjestäminen pääkaupunkiseudulla on varmasti edistänyt johta-mista pelastustehtävissä. Samoin on Rajavartiolaitoksen kanssa. Viranomais-toiminnan ymmärrys auttaa myös toimimaan toisen vastaavan organisaation kanssa (Valtonen 2010). Yhteisesti vastauksia analysoidessa voisi sanoa että valtaosa hyvistä palautteista meni viranomais-sidosryhmille mutta sen sijaan yksityiset toimijat tai sen kaltaisesti toimivat organisaatiot saivat huonoa pa-lautetta.

Kun tutkimuksessa kysyttiin yhteistoiminnasta naapurialueiden pelastuslaitos-ten kanssa, ei vastausosiossa löytynyt hajontaa eri pelastuslaitosten edustaji-en välillä kuin yhdessä kommentissa. Valtaosa oli tyytyväisiä yhteistyötoimin-taan ja oman johtamistoiminnan helpouteen naapurialueiden kanssa. Yksi Helsingin vastaaja piti johtamisjännettä helpompana omien joukkojen kanssa kuin yhteistoimintatehtävillä muiden kanssa, johtuen viestiohjeiden erilaisuu-desta. Sen tarkemmin erittelemättä tai analysoimatta erilaisia viestiohjeita, on olemassa selkeä ero Helsingin ja muiden HIKLU -alueen laitosten välillä viestiliikenteen käytänteissä. Jos analysoidaan pelkästään johtamista, siinä ei suurelta osin koettu paljoa ongelmia. Yksi oli tämä resurssien ”kasvottomuus” eli johtaja ei tunne johdettaviaan tehtävällä ja näin ollen voi tulla epämiel-lyttävä tai epävarma tunne siitä, mihin nämä resurssit kykenevät. Tutkijan mielipide on, että sammutusyksiköiden ja pelastusryhmien miehistö ja alipääl-lystö ovat kuitenkin ammattilaisia kaikki ja samankaltaisen koulutuksen omaa- via ammattipelastajia. Näin ollen laadun ja palvelun taso tulisi oletusarvona olla homogeeninen ja tasalaatuinen. Toinen johtamiseen liittyvä eroavaisuus oli sellainen, että johtajana toimiessaan sama edellä mainittu Helsingin vas-taaja ei määräisi toisen alueen palo esimiehestä tilannepaikan johtajaa, vaikka tämä saattaisi olla ensimmäisenä kohteessa. Tutkija ei oman johtamisensa kautta tätä tulkintaa ymmärrä. Vastauksen on antanut alalla yli 20 vuotta toiminut ja työssään kokenut palomestari. Hänellä on myös palo esimiehen tausta eli hänellä täytyy olla tähän vastaukseensa perusteltu syy. Tutkijan

mielestä on todennäköistä, että mielipide on kokemusperäinen koska tällaista alijohtajan määräämättä jättämistä naapurialueelta ei löydy mistään johtamisohjeista. Sitä ei löydy myöskään pelastusala ohjaavasta pelastuslaista 379/2011 (Sisäasianministeriö 2011).

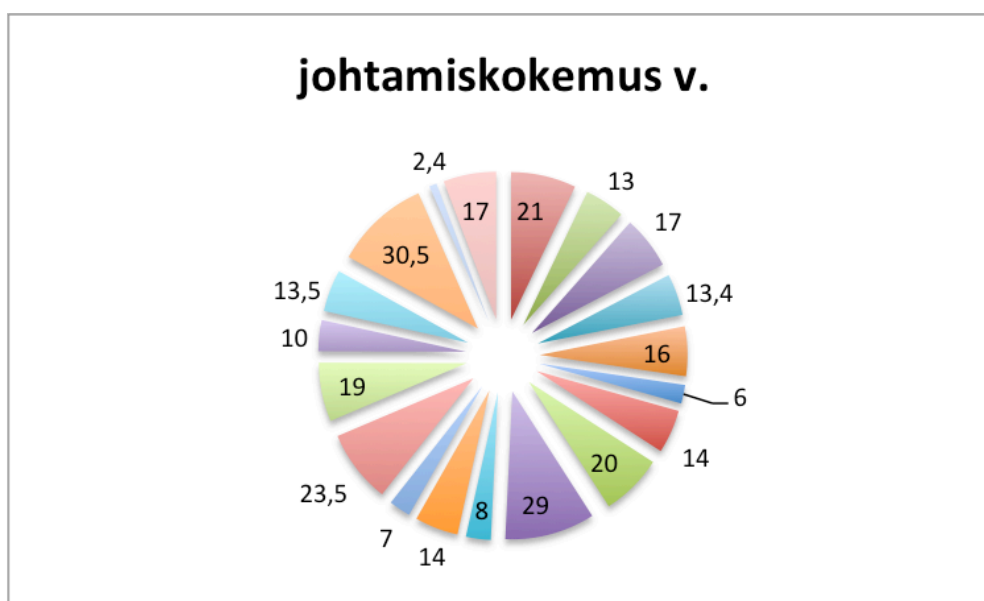
#### 6.4 Muuta

Pelastusalueiden välistä yhteistyötä joukkueen johtamisessa pidetään myös sekä vastauksissa että kahdenvälisissä keskusteluissa kaukaisena ja vain paperille kirjoitettuna asiana. Pelastuslaitosten välille on laadittu yhteistoimintasuunnitelma, joka on liitteenä yhteisessä pelastustoiminnan johtamisen yleisohjeessa (HIKLU -pelastuslaitokset 2013). Siinä ainakin teoreettisesti mahdollistetaan joukkojen johtajan tulevan myös toiselta pelastusalueelta, mutta tutkijan tiedon mukaan tätä ei käytännössä ole tapahtunut koskaan. Kynnys siihen, että joukkojen johtaja tulisi toiselta pelastusalueelta koetaan jostain syystä oudoksi. Tutkija ei ymmärrä miksi eikä se tässä tutkimuksessa tullut valitettavasti esille. Pelastusopiston johtamisopetuksesta ei tullut kovin hyviä arvosanoja. Analyysina on tähän tutkijan helppo todeta, että Pelastusopiston johtamisopetusta pidetään vastaajien keskuudessa liian erilaisena kenttätoiminnan johtamiskäytänteistä. Muutama vastaaja eli neljä oli sitä mieltä, että Kuopiossa annettu opetus toimii pohjana jokaisen pelastuslaitoksen sisäisesti toteuttamaan johtamiskäytänteisiin. Opistossa annettu opetus todetaan enemmistön mielestä kuitenkin liian teoreettiseksi ja väkinäiseksi. Siellä on erilaiset mallit antaa käskyjä ja siten se vaikuttaa pelastustoiminnan johtamiseen. Tähän johtamiseen ja sen oheistoimintoihin kuuluu eittämättä myös vuonna 2013 lanseeratut uudet termistöt, jotka poikkeavat täysin entisistä ja HIKLU -alueella vielä käytössä olevista termeistä (Pelastuslaitokset 2013). Uusi käsitteistö ja termistö on saanut perusteensa puolustusvoimista, ja sitä on lanseerattu sisäministeriönkin toimesta voimakkaasti Suomen pelastuslaitoksille. Käsitteistön on ratifioinut myös allekirjoituksillaan HIKLU -alueen pelastuslaitosten johtajat. Kuitenkin erään alueemme palopäällikön sanoin: ”Sitä nyt ei vaan täällä oteta käyttöön”. HIKLU-alueen operatiivisen johtamisen työryhmä päätti 2014, että näin toimimme myös täällä. Näin ollen pääkaupunki-

seutu käyttää edelleen jo vuosikymmeniä käytössä olevia käsitteitä johtamistoiminnassa ja Pelastusopisto opettaa muilla termeillä. Vastauksista siis huokuu jopa voimakaskin tyytymättömyys valtion ylläpitämään johtamisopetukseen ja sen soveltavuuteen oikeaan kenttätyöhön operatiivisessa toiminnassa. Vastaajat arvioivat saavansa oman johtamispätevyuden kenttätoiminnassa saatujen kokemuksiensa kautta, johon kuuluvat sekä onnistumiset että virheet.

## 7 Pohdinta

Neljällä eri pelastuslaitoksella päivystävistä palomestareista 17 sekä kaksi harvemmin päivystävää, mutta eri virkanimikkeillä työskentelevää viranhaltijaa, ovat antaneet mielipiteensä pelastusjoukkueen johtamisen nykytilasta alueillaan. Tutkija on todennut vastauksia analysoidessaan, että työn kuvaan ja päivystyksen tasoon ollaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pääpiirteittäin tyytyväisiä. Tässä tutkimuksessa vastaajien kokemus eritasoisista johtamistehtävistä pelastuslaitoksella oli varsin mittava, kuten taulukosta 5 voi tulkita. Vain yhdellä vastaajalla oli yhteenlaskettu johtamiskokemus alle kolme vuotta.



Taulukko 5: Vastaajien jakauma johtamiskokemuksesta pelastusalalla

Kyselyyn vastanneiden palomestareiden taustat olivat hyvin monipuoliset. Joukossa suurin osa on ns. tyvestä puuhun kasvaneita joukkueen johtajia, jotka ovat menneet koko putken läpi palomiehestä paloiesimiehen kautta palomestariksi. Joukossa oli myös muuta koulutuspolkua seurannut palomestari, ensin alan toinen koulutus ja sitten päällystökoulutus. Vastaja ei siis kuitenkaan miehistössä eikä alipäällystössä toimimista yksikkötasolla. Sitä ei tutkija voi tänäkään tutkimuksen jälkeen kieltää etteikö sivusta ja ns. ulkopuoleltakin voisi tulla ja työn aikana kehittyä hyväksi pelastusjoukkueen johtajaksi. Haastavaksi sen polun on henkilökohtaisen keskustelun jälkeen tämä vastaaja itse myös todennut. Erään vastaajan lause ”paloiesimiestäustasta on hyötyä, kun tietää yksikönjohtajan tehtävät ja osaa joukkueenjohtajana hahmottaa kokonaisuuden paremmin” sekä toisen vastaajan lause ”työtehtävien tuntemus jakoliittimeltä johtoautoon on välttämätöntä, johdettaessa ihmisiä” tässä tutkimuksessa vahvistaa entisestään sitä tutkijan olettamusta, että operatiivisen johtamisen menestyksekkääseen suorittamiseen olisi siis hyvä omata operatiivinen tausta.

Viranomaisten välistä yhteistyötä pidetään tutkittavien joukossa nykyisellään hyvänä. Poikkeuksiakin tosin oli, mutta niitä oli vähemmän kuin tyytyväisiä vastauksia. Toisen sektorin toimijoiden (yksityiset yritykset) kanssa koettiin olevan eniten ongelmia hälytystehtävien johtamisen kanssa. Yksityiset eivät tutkimuksen mukaan ymmärrä aina virkamiesjohtamista nopeatempoisessa toiminnassa. Oma työtään ja siinä olevia virheitä arvioitiin tutkimuksessa maltillisesti. Kukaan vastaajista ei kertonut mokanneensa satunnaisesti tehtävällä todella pahasti. Tämä oli hyvä asia tutkimuksen lopputuloksen kannalta.

Aiemmin kohdassa ”johtamisen perusteet” mainittiin, että Pelastusopistosta valmistunut pystyy johtamaan pelastustoimintoja. Sana ”pystyy” on aika laava käsite. Tutkijan pelastuslaitoksen operaattoreista yhdeksän henkilöä kymmenestä pystyisi tutkijan mielestä johtamaan päivittäistilanteet suunnilleen samalla tasolla ja laadulla kuin hän itsekin ne hoitaa. Tämän kertoo tutkijan pitkä kokemus työelämästä heidän kanssaan. Eri tilanne on niissä vaativimmis-

sa tehtävissä, joita tulee vastaan kerran vuodessa tai harvemmin. Silloin hyvän johtajan osaaminen erottuu muusta päivittäisosaamisesta. Jos näitä tehtäviä on tehnyt palomiehenä tai paloiesimiehenä, on tutkijan mielestä huomattavan paljon helpompaa johtaa niitä. Nykyinen järjestelmä monessa pelastuslaitoksessa, johon Pelastusopiston kurssiputki antaa mahdollisuuden, on liian helppo tie kulkea aivan suurimpien joukkojen (pelastusjoukkue, pelastuskomppania ja jopa pelastusyhtymä) johtajaksi ilman ainuttakaan oikeaa tulipalon sammutusta rivimiehenä tai edes yksikön johtajana. Tutkijan kokemuksen mukaan lyhytkin, vaikka muutaman vuoden, kokemus miehistö- ja yksikönjohtajatasen tehtävistä antaa huomattavan paremman valmiuden ymmärtää laaja-alaisemmin johtajuuden välineitä. Johtajan on kyettävä ymmärtää mihin miehistö ja kalusto pystyy. Mitä vaatii yksittäiseltä sammutusmieheltä tai savusukeltajalta suoriutua tehtävästä (van der Feyst 2013)? Miten fyysinen ja psyykinen kantti kestää annetut käskyt? Miten nopeasti yksikkö ja henkilöt kykenevät suoriutumaan annetusta tehtävästä tai tehtävistä? Näihin kysymyksiin on ehkä helpompaa itse varautua, jos on kokenut ne suorittaessaan jonkun aiemman johtajan antamina tehtävinä. Vastauksista käy ilmi, että on parempi tulla johtajaksi miehistö - alipäällystö - päällystö akselin kautta. Poliisilla tai ensihoidolla ei ole samanlaista järjestelmää kuin pelastustoimilla tällä hetkellä antaa mahdollisuuden. Poliisin kenttäjohtajaksi pääsee vain kenttäkokemusta omaavat ja esimerkiksi poliisin Itä-Uudenmaan (PIU) alueella viikon mittaisen johtamisen lisäpätevyuden hankkineet ylikonstaapelit. Tutkija on suorittanut myös tämän poliisin kenttäjohtajakurssin vuonna 2012. Ensihoidon kenttäjohtajaksi pääsee ainoastaan lisäkoulutetut (mm. Arcada oppilaitos 30 opintopistettä) ja operatiivista kenttäkokemusta omaavat ensihoitajat. Tutkijalla ei ole tiedossa, että tähän järjestelmään ja käytäntöön olisi tulossa muutosta ainakaan lähitulevaisuudessa. Hän ei myöskään osaa kuvitella esimerkiksi lakimiestä vaativan tilanteen, kuten aseellisen piiritystilanteen, johtajana tai vastavalmistunutta ja ilman ambulanssikokemusta olevaa terveystieteiden maisteria johtamassa monipotilastilannetta Kehä III:n liikennenuhkassa.

Vastauksista huokui tyytymättömyys vähäiseen pelastusjoukkuetasoisten hälytysten määrään ja laatuun. Vastauksissa todettiin myös, että syy siihen on joko liian suuressa päivystävien henkilöiden määrässä tai päivystävien rinkien määrässä, jolloin hälytystehtävät jakaantuvat liian suurelle tekijämäärälle. Alarajaksi riittävän ammattitaidon ylläpitämiseen määritettiin vastauksien joukosta se, että päivystyksien määrä saisi olla pienimmillään noin kolmekymmentä vuodessa. Kun säännöllisesti vuorotyötä tekevät palomestarit urakoivat noin 72 päivystystä vuodessa, on ehdotettu minimitaso siis reilusti alle puolet tästä. Ilmiön tutkija ja tämän oma substanssiosaaminen huomioon ottaen, olisi hän itse tulosten perusteella valmis nostamaan tämän alarajan noin viiteenkymmeneen vuodessa. Hälytyksiä tulisi pelastusjoukkueen johtajan päivystysalueella myös olla vähintään yksi vuorokaudessa läpi vuoden keskiarvolla. Näin johdettavaksi tulisi vähintään viisikymmentä hälytystehtävää vuodessa, joka sekään ei näin vaatimaan toimenkuvaan nähden ole vielä paljon.

Päivystävien henkilöiden määrää ei halunnut kukaan vastaajista lisätä, päinvastoin 8 vastaajaa haluaisi enemmän johdettavia pelastustehtäviä, vähemmän päivystäviä palomestareita tai rinkien määrän vähentämistä. Näistä vastauksista tutkija löysi sekä vakituisesti ringissä päivystäviä, että harvemmin päivystäviä. Se, mikä aiheutti tutkijan ennakkokäsityksen muuttumista oli, että jopa nämä harvemmin päivystävät olivat valmiita pienentämään ringissä päivystävien määrää. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että henkilömäärän vähetessä haittalisista maksetut korvaukset keskittyvät pienemmälle määrälle työntekijöitä. Päivystyksien mukaan työntajan maksamat haittalisät eivät saisi kuitenkaan olla ainoa, eikä edes tärkein, motivaatio vaativan työtehtävän nimeltään ”päivystävä palomestari” -paikan tavoitteluun. Siihen työtehtävään tulisi tutkijan mielestä päästä soveltuvuustestien ja sitä seuraavien koulutusten kautta joka laitoksessa sisäisesti. Kuitenkin loppupäätelmänä kyselyn viimeisestä kysymyksestä voidaan sisällöllisesti analysoida, että vaikka pääpiirteittäin ollaan tyytyväisiä oman työn kuvaan niin enemmistö haluaisi lisää vaativia pelastustehtäviä johdettavakseen sekä lisää pätevää henkilöstöä päivystämään nyt ehkä vähemmän kokeneen porukan tilalle. Tähän yhtenä ehdotuksena tuli monesta vastauksesta tämä aiemmin mainittu päivystysrinkien

henkilömäärän pienentäminen tai itse rinkien määrän vähentäminen. Nämä muutokset jo erillisinäkin toisivat jäljelle jääville henkilöille enemmän hälytyksiä, enemmän mahdollisuuksia saada johdettavaksi vaativampia pelastustehtäviä ja näin ollen kartuttaa päivystävien palomestareiden ammattitaitoa. Nykyiset päivystysringit koetaan enimmäkseen alueittain päivystäjien määrältään liian suuriksi ja keikkamääriltään vähäisiksi. Tässä oli vastauksissa alueellisia eroja. Helsingissä paljon päivystävät eivät halunneet enää lisää tehtäviä eli kokemuksen karttumista, mutta Helsingissä vähän päivystävät puolestaan halusivat. Muilla pelastusalueilla päivystysrinkien koot koettiin sopiviksi tai liian suuriksi, liian pieniksi ei arvioinut kukaan. Myös näillä alueilla haluttiin enimmäkseen enemmän tehtäviä johdettaviksi, kukaan ei kokenut niitä olevan liian paljoa. Yksi asia jäi tutkimuksessa selvittämättä: Kuinka moni ringeissä päivystävistä ja niissä olevien henkilöiden määrän vähentämistä ehdottaneista palomestareista, olisi itse valmis antamaan paikkansa pois ja siten pienentämään päivystävien viranhaltijoiden määrää. Tällöin ne olemassa olevat hälytystehtävät kohdistuisivat siten pienemmälle joukolle, ja vastaajien arvion mukaan laatu paranisi ja johtaminen olisi tasalaatuisempaa.

Osa vastaajista oli myös tyytyväinen nykyiseen päivystysjärjestelmään alueellaan. He jäivät kuitenkin vähemmistöön. Enemmistö halusi muutosta. Siksi oli tärkeää tutkia miten nykyinen päivystysjärjestelmä koetaan juuri siinä omassa pelastuslaitoksessa. Tutkimuksessa paljastui myös se, että tunnetaan liian huonosti naapurialueiden systeemit ja toimintatavat. Yhteistä päällystöpäivystystä myös vieroksuttiin. Kyseisistä vastauksista ei selvinnyt se, että tarkoittiko vastaaja tällä päivystävän päällikön tasoista ns. kotivaralla olevaa takapäivystäjää vai ympäri vuorokauden minuutin valmiudessa päivystävää palomestaria. Päivystävien päälliköiden roolia pidettiin sekä turhana että myös yhdessä vastauksessa tärkeänä. Se tärkeänä pidetty vastaus tuli siltä alueelta, jossa toimii vain yksi palomestari päivystyksessä. Sellaisella alueella tutkijan mielestä takapäivystäjän rooli korostuukin, kun ei ole ketään muuta turvaamassa taustoja. Näihin tehtäviin kuuluu mm. valmiussiirrot, mediatiedotteiden valmistelu, lisäresurssien varaaminen, päällekkäisten tehtävien hoitaminen ym. Muilla alueilla, joissa on kaksi tai kolme palomestariinkiä 24/7 päi-

vystyksessä, on alueen toisen palomestarin helpompi hoidella edellä mainitut työtehtävät. Joskus, kun on kolmekin joukkuetasoista tehtävää päällekkäin, tämän toisen ringin olemassaolo korostuu entisestään. Myös johtoyksikköön kaivattiin operaattoria ja tämä kyseinen vastaus tuli siltä alueelta, jossa pelastusjoukkueen johtaja joutuu itse ajamaan liikkuvan johtopaikkansa onnettomuusalueelle. Johtaminen ei ole niin tehokasta kuin operaattorin kanssa yhteistoiminnassa. Tämä eittämättä ei voi olla näkymättä johtamisen tasoon. Tutkijan mielestä näitä vastauksia olisi voinut, ennakko-odotukset huomioon ottaen, olla enemmänkin mutta siis vain yksi vastaaja toivoi itselleen operaattoria avukseen. Mainittakoon vielä, että HIKLU -alueella on kolme rinkiä, joissa kuljettajaa (operaattoria) johtoyksikössä ei ole. Ne ovat Helsingin toisen lähdön johtaja P30, Raaseporin alue sekä Lohjan alue.

Siihen ryhmään päällystää, joka on lukenut kirjoista tai muista lähteistä kentällä tapahtuvasta johtamisesta, mutta ilman isompaa operatiivista kokemusta, syntyy tutkijan oman mielipiteen pohjalta ns. arkojen palomestareiden luokka. Nämä henkilöt toivovat, että hälytystehtävillä aina kaikki menisi hyvin ilman vaikeuksia tai haasteita. Tilanteen sitten äkillisesti muuttuessa, saattaa radiossa tulla äkillisesti hiljaista tai sitten ääni nousee falsettiin. Johtaja antaa joukoilleen ihmeellisiä käskyjä. Tämä ei ole oikeaa johtajuutta. Johtaja epäröi tai alisuoriutuu paineen alla. Näitä esimerkkejä voi kieltämättä tulla myös alan kaikki suoritusportaat kolunneelta henkilöltäkin.

Jotkut johtajat onnistuvat ja toiset epäonnistuvat. Tietenkään mitään johtajuuteen liittyvää ei tarvitse sanoa joukoille jos ei ole mitään asiaa. Tilanteen selkeästi muuttuessa on johtajan kuitenkin yleensä uudelleenorganisointava ensin omat ajatuksensa ja sen jälkeen operaatiossa toimivat joukkonsa. Kokemusta erilaisista hälytystehtävistä, eli alalla tutummin sanottua keikkatuntumaa, ei mikään eikä kukaan pelastusjoukkueen johtaja voi kollegoilleen eikä alaisilleen antaa tai opettaa. Sellaista tuntumaa ei myöskään mikään harjoitus voi korvata. Kuitenkin hälytyksenomaiset harjoituksetkin ovat parempi

lähtökohta onnistuneeseen operatiiviseen toimintaan kuin mekaaniset ja vain käden taidokkuutta vaalivat harjoitukset.

Pelastusjoukkueen johtajan taitojen pohjana olevat tiedot kuuluvat selkeästi kokemusperäisten tieteiden piiriin; vaikka ne itse asiassa perustuvat hyvinkin pitkälti itse asioiden luonteeseen; nämä asiat ja niiden erilaisuus sekä luonne on enimmäkseen opittava vasta kokemuksen kautta. Niitä kaikkia asioita ei voi hoitaa muutama opettaja Pelastusopistolla. Tutkijan mielestä kokemus on tärkeämpää, kuin mikään kirjoitettu ”filosofinen totuus”. Pelastusjoukkueen johtajan tärkeimmät henkiset voimatekijät ovat kyvykkyys hoitaa tehtävänsä, järjestelmällinen moraalinen ja ammattitaito. Niillä on hyvä mennä eteenpäin urallaan. Johtaja, joka osaa hoitaa tehtävänsä täsmälleen omien tavoitteidensa ja keinojensa edellyttämällä tavalla tekemättä mitään liikaa tai liian vähän, todistaa neroutensa parhaiten (C. v. Clausewitz 1998, 102). Edellä mainitun lauseen nimessä on todettava, että juuri tuon takia monesti näyttää siltä, että luontaiselta johtajalta kaikki näyttää tapahtuvan niin helposti.

Pelastustiedot vai pelastustaidot? Tässä työssä on jo tuotu julki, että on eri asia tietää kuin taitaa. Tieto on eri asia kuin taito (Norman 1991). Ne ovat jopa niin erilaisia ettei niitä tulisi sekoittaa toisiinsa. Taitoa ei voi olla kirjoitettuna kirjoihin, ohjeisiin tai muihin julkaisuihin. Siten taidon ei pitäisi olla edes kirjoitettuna minkään julkaisun nimeen. Esimerkiksi jos joku kirjoittaa kirjan: ”Pelastustaidot” tai ”Pelastusjoukkueen johtamisen taito”, tutkija rohkenee epäillä kirjoittajan taustaa, ammattitaitoa ja motiiveja kirjoituksiinsa. Vanhan määritelmän mukaan johtajuus on harvojen etuoikeus ja johtajaksi valittu erottuu ryhmänsä muista jäsenistä suosionsa, itsevarmuutensa tai häikäilemättömyytensä ansiosta (Chopra 2011). Vahva johtajuus ilmenee että johtajan pitää projisoida itsensä ja hahmottaa itsensä johtajana, jonka teot ja lausunnot ovat jatkuvasti alaisten huomion kohteena (Avsec 2013b).

Tämä teoreettisen tiedon omaaminen ei välttämättä ole huono asia, teoriaakin kaivataan. Kuitenkin johtamiseen tarvitaan substanssiosaamisen kokemusta. Kokemusta rivimiehenkin työstä, sitä kasvoja ja hartioita polttavaa tulipa-

loa. Kokemusta siitä ponnistuksesta, kun raahaa palavasta talosta sinne savun sekaan jäänyttä asukasta. Kokemusta niistä veren hajuisista tehtävistä, kun pelastaja irrottaa vakavasti loukkaantunutta onnettomuuden uhria auton raadosta - ja ihan itse. Niin kauan kun pelastusjoukkueen johtaja ei tunne itse yksittäisen sammutus- ja pelastusmiehen yksittäistä työn vaativuutta ja sisältöä omakohtaisesti, ei myöskään voi ymmärtää, missä piilevät ne asiaan liittyvät vaikeudet, joista miehistö aina kahvipöydässä puhuu. Myös Willing on sivunnut tätä samaa aihetta kolumnissaan (Willing 2010). Miten tilanteen johtajalta vaadittu tilannetaju, nerous ja erinomainen operatiivinen käsitys sitten muodostuu? Kaikki näyttää ja kuulostaa hyvän joukkueenjohtajan johtamalla tehtävillä niin yksinkertaiselta, jopa pintapuoliselta. Kaikkien johdettujen hälytystehtävien taustalla piilee kuitenkin vaara; operatiivinen kitka.

Operatiivinen kitka on se tapahtuma, joka on hälytystehtävällä yllättävä ja usein epätoivottu vieras. Se voi olla esimerkiksi ilmoitus tilanteen äkillisestä eskaloitumisesta eli nk. ”perkelöitymisestä” tulipalossa rakennuksen sisällä, se voi olla kemikaalionnettomuudessa tuulen suunnan äkillinen muuttuminen tai vaikka liikenneonnettomuuspaikalla tapahtunut lisäonnettomuus, joka ei ollut ennalta aavistettavissa. Operatiivinen kitka on oikeastaan lisäkäsitys yllätyksellisyydelle, joka erottaa todellisen hälytystehtävällä olon siitä paperilla tai turvallisesti oppitunnilla teoriassa käsitellystä. Jokainen pelastustehtävän johtaminen on täynnä yksilöllisiä ilmiöitä. Se on kuin purjehtimaton meri, joka on täynnä karikoita. Pelastustoiminnan johtajan lahjakkuutta ja taitoa on tiedostaa nämä mahdolliset riskit ja vaarat. Jos ja kun se yllättävä tapahtuma koittaa, johtajan neuvokkuus, lahjakkuus ja taito (vrt. operatiivinen kokemus) ovat tarpeen. Muualta tilannetta analysoituna saattaa näyttää siltä, että kaikki on helppoa ja johtaminen näyttäisi toimivan kuin itsestään. Tämän operatiivisen kitkan tunnistaminen muodostaa ison osan arvostetun pelastusjoukkueen johtajan auktoriteetista ja alaisten arvostuksesta. Hyvä johtaja on kuin laivan kapteeni, navigoiva. Navigointi, niin kuin johtaminenkin, on monien tekijöiden samanaikaista arviointia ja päätöksentekoa (Kauppinen 2001, 40).

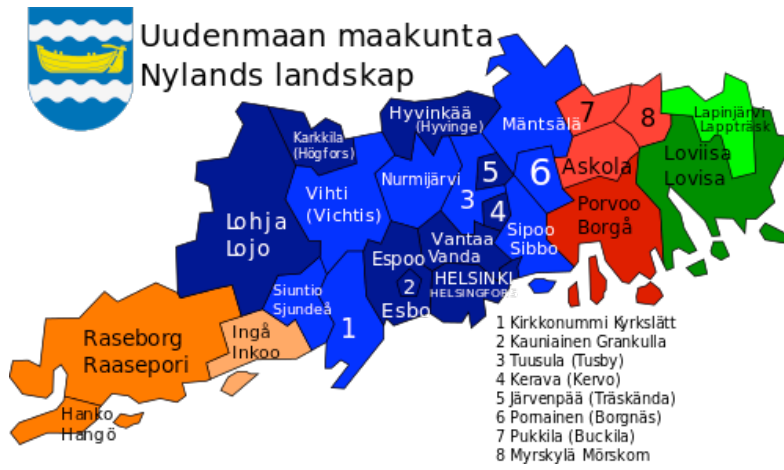
Loppupäätelmäksi tutkija toteaa, että pelastusjoukkueen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa on vastausten kautta tullut esille ne havainnot, että pääkaupunkiseudulla ollaan työn tekijöiden keskuudessa johtamisen tasoon yleisesti tyytyväisiä ja muutoksia halutaan eniten pienentämällä nykyisten päivystäjien lukumäärää, jolloin tehtävät jakaantuvat pienemmälle joukolle ammatillaisia. Näin johtamisen laadun toivotaan olevan tasalaatuisempaa. Samalla on todettu, että pelkkä teoreettinen pohja ei varmuudella anna johtajalle riittäviä valmiuksia selviytyä menestyksellä pelastusjoukkueen johtamisen prosessista vaativissa operatiivisissa pelastustehtävissä vaikka siihen periaatteessa työnaikana opittujen taitojen kautta mahdollisuudetkin ovat olemassa.

## 8 Kehittämisesitykset

Tulevaa mahdollista Uudenmaan alueen (kuvio 12) yhteistä pelastuslaitosta suunniteltaessa tulisi niiden vastuuhenkilöiden, jotka päättävät ja suunnittelevat päällystöpäivystysten rakentamisesta alueelle, ottaa huomioon ainakin seuraavia asioita:

	KEHITTÄMISESITYKSET
1	Päivystysrinkien määrää tulisi nykyisestä kahdeksasta vähentää siten, että hälytystehtävien frekvenssi olisi läpi vuoden tilastolliselta keskiarvoltaan vähintään yksi / vuorokausi / joukkueen johtaja.
2	Ringeissä päivystävien henkilöiden laatua on seurattava jollain laatumittarilla läpi koko uran.
3	Osaamisen kartoitus on tehtävä ennen ringiin hyväksymistä jollain testillä.
4	Ringeissä oleville on taattava ennen tehtävään siirtymistä riittävä perehdytys.
5	Päivystävän päällystön tehtävien määrää ja laatua on seurattava jollain mittarilla läpi koko uran.
6	Ringeissä oleville johtajille on taattava riittävä jatkokoulutus läpi koko uran

Taulukko 6: Kehittämisesitykset



Kuvio 12: Uudenmaan maakunta  
(Wikimedia 2016)

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Alho, R. 1999. Pelastustoimen operaatiosuunnittelu ja pelastustoiminnan johtaminen (2. uusittu painos). Tampere: Tammer-paino Oy.

Chopra, D. 2011. Sielukas johtaminen. (Korhonen, J. käänt.) Helsinki: Basam Books Oy.

Clausewitz, C. v. 1988. Ajatuksia sodasta ja johtamisesta (12. painos). (Kaarnakari, O. V. käänt.) Espoo: KR-Kirjat Oy.

Clausewitz, C. v. 1998. Sodankäynnistä. (Pickert, W., Ritter von Schramm, V. toim. & Eskelinen, H. käänt.) Smedjebacken: Art House.

Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen (Uudistettu laitos p.). (Muona, V. toim. & Tillman, M. käänt.) Espoo: Weilin & Göös.

Hakala, T., Kaukonen, E., Lerssi, R., & Taitto, P. 2005. Pelastuslaitoksen strateginen suunnittelu ja johtaminen. Kuopio: Pelastusopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhtinen, A-M. (toim.) 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. MPKK:n johtamisen laitoksen julkaisu. Helsinki.

Kauppinen, T. J. 2001. Navigoiva johtaminen. Keuruu: Otava.

Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet - opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä - näkökulmia hyvään johtamiseen. Viro: Kauppakamari.

Norman, J. 1991. Fire officer's handbook of tactics. Saddle Brook, New Jersey, USA: PennWell Publishing Company.

Pelastusopisto. 2007. Viranomaisyhteistyö - hyvät käytännöt. (Heusala A-L., Taitto, P., & Valtonen, V. kääntäjät) Kuopio: Pelastusopisto.

Puolustusvoimat. 1939. Esikuntaopas. Ohjeita armeijakunnan ja divisioonan esikuntien työskentelyä varten. Helsinki: Puolustusvoimat.

Puolustusvoimat. 1927. Kenttäohjesääntö I. Helsinki: Puolustusvoimat.

Sisäasianministeriö 2011. Pelastuslaki 379 / 2011. Sisäasiainministeriö.

Strachan, H. 2010. Clausewitzin sodankäynnistä. (Auvelin, J. kääntäjä) Juva: WS Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuunainen, P. 2010. Tahtojen taisto. Keuruu: Otava.

Valtanen, M. 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia - käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Helsinki: MPKK.

Valtonen, V. 2010. Turvallisuuustoimijoiden yhteistyö operatiivis-taktisesta näkökulmasta. Väitöskirja. MPKK taktiikan laitos. Helsinki.

Wiio, O. 1973. Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio (neljäs painos). (Muona, V. toim.) Tapiola, Espoo: Weilin & Göös.

Yin, R. 2003. Case Study Research: Designs and Methods. 3. painos. Thousand Oaks CA: Sage.

#### Sähköiset lähteet:

Avsec, R. 2013a. Kolumni firerescue1.com 15.10.2013. Viitattu 30.7.2014.  
<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/1588237-Beyond-tactics-What-makes-a-good-officer/>

Avsec, R. 2013b. Kolumni firerescue1.com 13.8.2013. Viitattu 26.6.2014.  
<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/1500632-How-to-prepare-to-be-a-company-officer/>

Hartzell, S. Study.com. 2016. Viitattu 3.3.2016.  
<http://study.com/academy/lesson/management-vs-leadership-the-difference-between-a-manager-leader.html>

Markley, R. 2013. Kolumni firerescue1.com 2.8.2013. Viitattu 1.8.2014.  
<http://www.firerescue1.com/fire-department-management/articles/1483522-Why-were-firefighters-3-brain-studies-explain/>

Markley, R. 2014. Kolumni. firerescue1.com 11.7.2014. Viitattu 2.8.2014.  
<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/1943950-Just-promoted-How-fire-officers-can-succeed/>

Liikenneturva. 2016. Tilastot. Viitattu 6.3.2016.  
<https://www.liikenneturva.fi/fi/tutkittua/tilastot/ajankohtaiset-tilastot>

- Pelastusopisto. Web-sivut. 16.6.2014. Pelastusopiston koulutusohjelma. Kuopio. Viitattu 1.7.2014.  
[http://www.pelastusopisto.fi/download/33811\\_Opiskelijavalinnan\\_perusteet\\_2015.pdf?3c93c345e858d188](http://www.pelastusopisto.fi/download/33811_Opiskelijavalinnan_perusteet_2015.pdf?3c93c345e858d188)
- Pelastusopisto. Web-sivut. Tule opiskelemaan. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.pelastusopisto.fi/fi/tule\\_opiskelemaan/tutkintoon\\_johtava\\_koulutus](http://www.pelastusopisto.fi/fi/tule_opiskelemaan/tutkintoon_johtava_koulutus)
- Pelastustoimi. 2014. Pelastustoimi.fi. Viitattu 5.8.2014.  
<http://www.pelastustoimi.fi/pelastustoimi/pelastustoiminta>
- Prontonet. 2016. Pelastustoimen onnettomuusraportointijärjestelmä. Viitattu 3.3.2016.  
<https://prontonet.fi/Pronto3/online1/OnlineTilastot.htm#>
- Routio, Pentti. 2007. Web-sivut. Mallien käyttö tutkimushankkeessa. Viitattu 6.3.2016  
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/kirja.doc>
- Hartzell, S. Study.com. Web-sivut. Viitattu 10.3.2016.  
<http://study.com/academy/lesson/management-vs-leadership-the-difference-between-a-manager-leader.html>
- Tilastokeskus. Web-sivut. 2016. Viitattu 6.3.2016.  
[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_lii\\_ton/010\\_ton\\_tau\\_101\\_fi.px/table/tableViewLayout1/?rxid=59af09ab-2813-4985-b1e6-1ff3f75b2244](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_lii_ton/010_ton_tau_101_fi.px/table/tableViewLayout1/?rxid=59af09ab-2813-4985-b1e6-1ff3f75b2244)
- van der Feyst, Mark. 2013. Kolumni firerescue1.com 14.1.2013. Viitattu 1.9.2014.  
<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/1391662-A-sure-fire-way-to-stop-fireground-freelancing/>
- Widder, W. 2002. Auftragstaktik. Artikkel. Viitattu 10.3.2016.  
<http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/SepOct02/SepOct02/widder.pdf>
- Wikimedia. 2016. Uudenmaan kartta. Viitattu 21.2.2016.  
[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/72/Uusimaa\\_kunnat.svg/2594px-Uusimaa\\_kunnat.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/72/Uusimaa_kunnat.svg/2594px-Uusimaa_kunnat.svg.png)
- Willing, Linda. 2009. Kolumni firerescue1.com 9.3.2009. Viitattu 10.6.2014.  
<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/466679-New-Company-Officers-10-Things-You-Need-to-Do/>
- Willing, Linda. 2010. Kolumni firerescue1.com 4.8.2010. Viitattu 26.6.2014.

<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/862565-The-hardest-part-of-being-a-new-company-officer>

Willing, Linda. 2013. Kolumni firerescue1.com 12.3.2013. Viitattu 17.6.2014.  
<http://www.firerescue1.com/cod-company-officer-development/articles/1417791-Fire-officers-How-to-lead-older-crews-at-slow-stations/>

#### Julkaisemattomat lähteet:

Mankinen, J. Paloesimiehen haastattelu 20. 6 2014. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos: Case 31.5.2014. Vantaa.

Ristola, K. Palomestarin haastattelu. 11. elokuu 2014. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos: Case Espoo, ilmaliikenneonnettomuus 2.8.2014. Espoo.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2013. Graafinen materiaali. Vantaa, Keski-uusimaa.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2015. Ohje pelastustoiminnasta 2015. Viitattu 14.9.2015.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. 2014. Toimiohje 2014-1 pelastustoiminnasta. Viitattu 13.9.2015.

Pelastuslaitokset. 2011. Ohje pelastustoimen yksikkö- ja kutsutunnuksista 1 / 2011. Viitattu 6.4.2016.

Useat kymmenet tutkimuksen aikana ja sitä ennen suoritettujen pelastusjoukkueen johtamistoiminnan seuraamiset ja pohdinnat viranomaisverkon päätelaitteen VIRVE:n välityksellä. 2010-2016. HIKLU -alue.

## Kuviot

Kuvio 1: Tieteellisen tutkimuksen menetelmäpolku .....	15
Kuvio 2: Laadullisen tutkimuksen malli .....	17
Kuvio 3: Pelastustoimen alueet.....	24
Kuvio 4: Riskialuekartta KUP .....	25
Kuvio 5: Itä-Uudenmaan pelastusalueen viestiliikenne .....	27
Kuvio 6: Keski-Uudenmaan pelastusalueen viestiliikenne .....	29
Kuvio 7: Länsi-Uudenmaan pelastusalueen viestiliikenne .....	30
Kuvio 8: Pelastusopiston ammatillisten tutkintojen järjestelmä.....	32
Kuvio 9: FDNY organisaatiokaavio onnettomuustilanteessa .....	39
Kuvio 10: KUP organisaatiokaavio onnettomuustilanteessa .....	39
Kuvio 11: Johtamisen malli.....	42
Kuvio 12: Uudenmaan maakunta .....	71

## Taulukot

Taulukko 1: Vastausten jakauma .....	19
Taulukko 2: Alan työkokemus vastaajilla .....	55
Taulukko 3: Alipäällystötehtävien kokemus vastaajilla .....	55
Taulukko 4: Päällystötehtävien kokemus vastaajilla .....	56
Taulukko 5: Vastaajien jakauma johtamiskokemuksesta pelastusalalla ....	62
Taulukko 6: Kehittämisesitykset.....	70

## Liitteet

Kyselykaavake .....	79
Kyselyn vastaukset ja analysoinnit .....	80

Kyselykaavake

AMK -OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄ KYSELY HIKLU -ALUEEN OPERATIIVISILLE  
PELASTUSJOUKKUEEN JOHTAJILLE

1. alan kokemus;
2. tehtävät;
3. johtamiskokemus:
  - a. *alipäällystö; v kk.*
  - b. *päällystö; v kk.*
4. määrittele pelastusjoukkueen johtaja;
5. päivystävän palomestarin operatiiviset tehtävät (ei hallinnolliset);
6. helpointa johtamisessa;
7. viranomaisyhteistyö:
  - a. *hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit;*
  - b. *huonot kokemukset / yhteistyökumppanit;*
8. isompia virheitä johtamisessa tähän mennessä;
9. jokin erityisen onnistunut johtaminen;
10. HIKLU -alueen yhteistoimintatehtävät, miten koet johtamisen;
11. miten suhteutat Pelastusopistosta annetun johtamiskoulutuksen verrattuna HIKLU -alueen käytännön johtamiseen;
12. mistä opiskelet teoriaa johtamisesta sekä käytännön johtamista;
13. arvosana omasta johtamisesta 4-10;
14. jos luku alle 9, suurin puute miksei edellinen ole kiitettävä;
15. vapaata sanaa HIKLU -alueen johtamisjärjestelyistä (hyvät ja huonot asiat, kehittämissitykset; esim. maantieteellinen sijainti, päällystörinkien määrä, ringissä päivystävien määrä, ringissä päivystävien laatu, kokemus, osaamistaso...)

## Kyselyn vastaukset ja analysoinnit

Tässä liitteessä käsitellään kyselyn tulosten antamia vastauksia ja tutkija on verrannut niitä kartoittamalla samalla näiden vastausten syy-yhteyttä vastaajien taustoihin. Liitteenä 2 on kysymyssarjojen vastaukset analysointeineen. Yleisemmät pohdinnat ovat kohdassa 7.

Ensimmäinen sanallinen tutkimuskysymys koski asiaa, jossa piti määritellä pelastusjoukkueen johtaja ja vastauksia tuli seuraavasti:

*"Toimintojen vastuunkantaja. Johtaja kantaa vastuunsa jakamalla vastuut/tehtävät yksiköille, ei siirtämällä niitä organisaatiolle".*

*"Mielestäni operatiivinen johtaja pelastusjoukkueen johdossa on se henkilö, joka jakaa työtehtävät ja kantaa vastuun antamistaan käskyistä. Palomestarin tehtävänä on hallita ja teettää yksikönjohtajilla kokonaisuuksia. On ehdottomasti oltava alan tietämystä. On ymmärrettävä mihin yksiköt pystyvät ja mitä niiltä voidaan kohtuudella odottaa. Mielestäni olisi hyvä tulla johtajaksi ns. tyvestä puuhun eli miehistö - alipäällystä - päällystä akselin kautta. Mitenkään välttämätöntä se ei ole mutta siitä on ollut ainakin minulle valtava hyöty".*

*"Pelastusjoukkueen johtaja johtaa operatiivisissa tilanteissa (vanhalla nimityksellä) ns. peruslähtöä, jonka yksiköiden määrä riippuu lähönesityksestä".*

*"Hälytetyssä vasteessa mukana oleva korkein pelastusviranomainen".*

*"Johtaa pelastustoimintaa, päättää tehtävistä ja antaa yksikönjohtajille vastuun".*

*"Yleisellä tasolla vastaa valmiuden ylläpitämisestä sekä pelastustoiminnan tehtävien ja tavoitteen toteutumisesta. Yksittäisessä tehtävässä vastaa kokonaisjohtamisesta pelastustoiminnan osalta, onnettomuusalueen työturvallisuudesta, viranomaistoiminnan yhteen sovittamisesta sekä tiedottamisesta ja raportoinnista".*

*"Se on se henkilö, joka johtaa enemmän kuin 2 pelastusyksikön tehtävää ja toimii yleisjohtajana moniviranomaistehtävissä".*

*"On se henkilö, joka jakaa työtehtävät ja kantaa vastuun antamistaan käskyistä".*

*"Johtaa pelastusjoukkueen toimintaa".*

*"Johtaa pelastustoimen johtovastuulla olevia onnettomuustilanteita, kun tilanteeseen on hälytetty joukkueellinen pelastustoimen resursseja".*

*"Kahden tai enintään viiden pelastusyksikön johtaja".*

*"Joukkuelähdön johtaja".*

*"Organisoi sammuksen- ja pelastusmuodostelman toimintaa jossa on 2-3 alijohtajaa".*

*"Sen pitää organisoida sen joukkueen käyttö".*

*"Kahden tai useamman pelastusryhmän johtamiseen tarvittava johtamistaso, jotta ryhmänjohtajat voisivat keskittyä oman ryhmänsä turvalliseen ja tehokkaaseen johtamiseen".*

*"3 pelastus yksikköä johtajineen + tukiyksiköt".*

*"Johtaa 3-5 yksikköä operatiivisessa tilanteessa".*

*"Johtaja jonka tehtävä organisoi käytettävät resurssit mahdollisimman hyvin".*

*"Operatiivisen pelastusmuodostelman johtaja ja muodostelmaan kuuluu kolme pelastusyksikköä ja tukiyksiköt".*

*"a) Virka-asemansa perusteella b) muusta syystä tehtävään määrätty päällystötö- tai alipäällystöviranhaltija".*

Kyselyssä kysyttiin myös kysymys jossa piti määritellä päivystävän palomestarin operatiiviset (ei hallinnolliset) tehtävät. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:  
*"Päivystävän palomestarin tehtävänä on keikalla saada tarkoituksenmukaisesti tarvittavat ja riittävät resurssit oikeaan paikkaan. Toiminnalle on taattava jatkuvuus. On otettava huomioon reservit eli vaihtomiehistö tai päällekkäiset tehtävät. Ehdottoman tärkeänä pidän painopisteen turvaamista eli voimia sinne missä on pahin tilanne. Tämä siis vaatii pelastusjoukkueen johtajalta organisointikykyä".*

*"Valmiuden ylläpito ja valvonta sekä pelastustoiminnan johtaminen".*

*"Operatiivisen toiminnan ideoiminen, suunnittelu, kehittäminen, ja varsinaisen operatiivinen johtaminen operatiivisissa tilanteissa ja raportointi".*

*"Päivittäisen paletin pyörittäminen, se on operatiivisen valmiuden ylläpito miehistön ja kaluston suhteen. Vahvuuksien varmistaminen ja tasaaminen*

asemien välillä, yksiköiden vaihto epäkuntoisten tilalle. Valmiussiirot; yksiköitä ajatetaan alueelta toiselle valmiuden ylläpitämiseksi. Pelastusjoukkueen johtaminen eri tilanteissa, TOJE:n perustaminen suurissa tilanteissa. pelastusjohtoisen moniviranomais -tilanteen johtaminen. Toisen YT -viranomaisen johtamisessa tilanteissa pelastustoimen asiantuntijana ja yhteysupseerina toimiminen. Operatiivinen kouluttaminen, useamman yksikön harjoitusten vetäminen. Muut esimiehen määräämät suunnittelu-, asiakaspalvelu-, palotarkastus- ja vastuualuetehtävät”.

”Vastata joukkojen tarkoituksenmukaisesta sijoittelusta ja sen iskukykyä sekä johtaa niitä”.

”Vastaa alueen valmiudesta (esim. harjoitusten tai yksikkötehtävien aiheuttamista valmiussiiroista). Tukee muiden alueiden päivystävien palomestareiden työtä onnettomuustilanteissa. Osallistuu ja avustaa johtamistoimintaa erikoisissa ja vaativissa yksiköntehtävissä (pienet VAK-tehtävät, kohde- ja aluetuntemusta vaativissa tehtävissä, yt-viranomaisten yhteydenotot jne.). Vastaa pelastusjoukkueen tasoissa tehtävissä (ja myös suuremmissa osittain) onnettomuustilanteen hoitamisesta ja johtamisesta: taktinen suunta / painopiste, resurssien riittävyys ja jatkuvuus, muu päivittäisvalmius, tiedottaminen, työturvallisuus, edelleen ilmoitukset muille viranomaisille ja organisaatioissa eteenpäin, onnettomuustutkinta tai sen aloittaminen”.

”Resurssien tarkistaminen ja vasteen riittävyys, tilannetietoisuus saavuttaminen, tehtävien jakaminen yksiköille, käskyjen antaminen ja valvonta, työturvallisuudesta huolehtiminen, tilannekuvan jatkuva seuranta, tehtävän päättäminen (ajallinen), tiedottaminen, päivittäisvalmiuden ylläpito”.

”Määrätä saapuvien joukkojen järkevä ja tarkoituksenmukainen käyttö”.

”Teknisen, taktisen ja operatiivisen henkilöstön valmiuden ylläpitäminen. Operatiivisten tehtävien johtaminen. Alijohtajien ohjaus ja tukeminen. Valmiuteen liittyvän viranomaisyhteistyön ylläpito. Operatiivisen toiminnan kehittämiseen osallistuminen. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen”.

”Johtaminen, päätöksenteko”.

*”Päivittäisestä ohjeen mukaisista pelastustoiminnan resursseista huolehtiminen omalla alueellaan, operatiivinen pelastustoiminnan johtaminen eri onnettomuustilanteissa”.*

*” Pelastustoiminnan jatkuvan valmiuden ylläpito, alueensa pelastustoimen tehtäviin hälytettyjen resurssien laadun ja määrän arviointi sekä tarpeellisten muutosten toteuttaja, pelastusjoukkueen johtaminen, yleisjohtajuus pelastustoimen johtovastuulla olevissa tilanteissa, työturvallisuus, tehtävän dokumentointi (Pronto) ja alueensa pelastustoimen asiantuntija”.*

*”Hallita kokonais kuvaa, organisoida resursseja, miettiä tulevaa, valvoa yksittäisiä tehtävien suorittamista”.*

*”Oman toimialueen valmiuden suunnittelu ja ylläpito, tehtävien ja hälytysten operatiivinen johtaminen”.*

*”Joukkueen johtaminen, pelastustoiminnan johtaminen, määrittää hälytyksen oikeellisuuden, määrittää saapumiskynnyksen, antaa tehtävät yksiköille, varaa resurssit, muodostaa tilannekäsityksen, päättää tehtävän”.*

*”Johtamisen yleisohje 5.2.2. (jossa on seuraava teksti: Pelastusjoukkueenjohtajina toimivat päivystävä palomestari, päivystävä päällikkö tai heidän määräämänsä muu operatiivinen henkilö (esim. palo esimies). Ensimmäisen onnettomuuspaikalle saapuneen yksikönjohtaja toimii tarvittaessa joukkueenjohtajana, kunnes päivystävä päällystöviranomainen tai hänen määräämänsä operatiivinen henkilö ottaa tilanteen johdettavakseen”).*

*”Valmius, Vahvuus, Varautuminen, Keikat ja tukitehtävät”.*

*”Tehtävän vastaanotto, vasteiden tarkistaminen, alkuvaiheen tilanearvio, tilanteen johtaminen sekä tilanteen päättäminen”.*

*”Tilannetiedon ylläpitäminen alueella, valmiuden ylläpitäminen (koskee kaikkia yksiköitä) sekä pelastustoiminnan johtaminen”.*

Seuraavana oli määritellä yhdellä lauseella vastaus kysymykseen: Helppointa johtamisessa. Vastauksia tuli seuraavanlaisia.

*”Rutiininomaiset tehtävät joissa ratkaisut tulevat kokemuksen kautta selkärangasta”.*

*”Käskyttäminen operatiivisessa tilanteessa”.*

*"Kun tuntee ympäristön ja käytettävissä olevat resurssit, ja kun onnettomuustyyppi on tuttu".*

*"Jos resurssin puitteet ovat selkeästi määritelty ja niistä ei poiketa yksittäisten henkilöiden mieltymyksillä".*

*"Johtaa tuntemaansa, hyvin koulutettua, joukkoa".*

*"Osaavat alaiset ja muut yhteistyökumppanit".*

*"Resurssien ollessa hyvät on mistä ottaa joka tekee johtamisesta helppoa".*

*"Hyvin ohjeistetun, koulutetun ja varustetun sekä hyvinvoivan ammattihenkilöstön johtaminen tyypillisissä päivittäisissä onnettomuuksissa".*

*"Osaavien ihmisten johtaminen".*

*"Työkokemus".*

*"Delegointi ja jälkiviisuus".*

*"Vastuualueiden jakaminen eri yksiköille".*

*"Saadaan nopeasti miehiä ja kalustoa kohteeseen".*

*"Kun tietää mitä tekee".*

*"Joukkuetason keikkojen johtaminen".*

*"Johtovastuussa oleva viranomainen johtaa".*

*"Hyvä yhteistyö paloiesimiesten kanssa".*

*"Helpointa johtamisessa on itse käskeminen. Ei tuota vaikeuksia määrätä, käskää, komentaa".*

Seuraava kysymys kosketti viranomaisyhteistyötä. Vastaja pyydettiin analysoimaan hyviä ja huonoja kokemuksia ja kumppaneita viranomaisyhteistyössä ja nimenomaan oman johtamistoiminnan kannalta. Vastauksia tuli seuraavasti:

- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Lentoaseman toiminnan ja SURO-toiminnan kehittämisessä mm. Vesa Seppä, pari nuorta komisarioria (Juha Juurinen), lääkinnän puolella Tom Silvfast. Kaikki suunnilleen samaa ikäluokkaa.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Ajan myötä kelkasta pudonneet vanhat jäärät mm. poliisissa, yliaktiiviset läänin viranomaiset, SAR-harjoitusten suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät ei-todelliset skenaariot ja suunnittelussa on ollut mukana sellaiset ihmiset jotka eivät näitä kenttätöitä tee.

- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Muut aluelaitokset, Poliisi, Raja, PV -homma toimii, kun kaikki osaavat olla vuorollaan johdettavina
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Ns. siviilikumppanit: SOTE, eri kaupunkien eri viranomaiset, asiantuntijaorganisaatiot - eivät aina ole tottuneet virkapukukoneiston selkeämpään tilannejohtamiskulttuuriin; heille asioiden läpivieminen vaatii enemmän siviilimaailmasta tuttuja perusteluja.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Poliisin ja RVL:n kanssa yhteistyö on kehittynyt paljon, hyvään suuntaan
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: VR on kankea ja iso.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: yhteistyö vieraampien ytkumppaneiden kanssa: esim. ympäristöterveys (liikenneonnettomuudessa olleen lihalastin käyttökielto) sekä muut kunnalliset viranomaiset (ympäristö, rakennusvalvonta), poliisista on myös erittäin hyvät kokemukset.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: ”tutummat” yt-kumppanit, jotka voimakkaasti ajavat omaa asiaansa, kuten mm. öljyvahingoissa ELY-keskuksen asiantuntijat tai isoissa liikenneonnettomuuksissa tutkijalautakunta.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit; raja. äärettömän selkeä organisaatio, johtosuhteet, resurssit, radiokuri, pelastusmyönteiset.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit; poliisi (johtovastuu), tehtävät epäselviä mm. liikenteen ohjaaminen.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: poliisi, raja, pv, ovat yhteistyöhalukkaita kaikki olleet viimeisen 10-15 vuotta, toisin oli 80-luvulla.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Aina ei vastapuolen pelikaveri (esim. poliisin kenttäjohtaja) ollut ihan tilanteen tasalla (esim. monipartio tai moniviranomais-keikat).
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Pääasiassa vain hyviä kokemuksia kaikilta tahoilta. Silti parantamisen mahdollisuuksia on erittäin paljon.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Ei merkittäviä huonoja kokemuksia tai yhteistyökumppaneita.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Pääsääntöisesti positiivista kaikkien osalta.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: --
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Tieliikennekeskus Helsinki, poliisi, Meripelastuksen lohko Helsinki, sosiaalitoimi / kriisipäivystys
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Hätäkeskuslaitos, STARA, HK Rakennusvirasto, Liikuntavirasto.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Niin poliisin kuin ensihoidon organisaatiomuutokset ovat olleet yhteistoiminnan kannalta positiivisia
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Hätäkeskustoiminta on tänä päivänä kaukana toimivasta viranomaisyhteistyöstä
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Meripelastuskeskuksen kanssa käyty keikat. Selkeät tehtävänjaot.

- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Poliisin kanssa välillä paljon viestintä ongelmia (eivät käytä skannausta). Poliisi helposti priorisoi omat tehtävät tärkeimmiksi, jolloin yhteistyöhön ei satsata.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: poliisi ok, ympäristökeskus ok, RVL ok
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: HÄKE, Rakennusvirasto/Stara,
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Tieliikennekeskus Helsinki
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Hätäkeskuslaitos, vasteet joskus pielessä.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Poliisi, ensihoito
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Raideliikennekeskus Helsinki.
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Poliisi/Raja
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: SosTer / Vapepa
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Pääsääntöisesti kaikki pl. seuraavat
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Lohjan Häke ja FinnHEMS 10
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Poliisi, Raja, STUK.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: SM
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: Rajavartiolaitos, poliisi
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Kolmannen sektorin valvomoiminnot
- hyvät kokemukset / yhteistyökumppanit: koen viranomaisyhteistyön omalla alueellani hyväksi. Rajaviranomaisten kanssa on yhteistyö sujuvaa, samoin poliisin ja terveystalveluiden. Meillä ensihoitopalvelut ovat keikoilla suoraan joukkueen johtajan alaisuudessa. Siis myös ihan konkreettisesti samalla johtamisryhmällä VIRVE-radion kanssa. Mielestäni se on ollut luontevaa ja helppoa kanssakäymistä.
- huonot kokemukset / yhteistyökumppanit: Organisaatio, joka saa huonot arvosanat, on se joka kuljettaa vaunuja kiskoilla vähän kauemmaksi. Myös se joka huolehtii kaupungin infrausta ja kaduista.

Hyviä arvosanoja sai ylivoimaisesti eniten poliisi 12 kpl ja Rajavartiolaitos 10 kpl. Myös ensihoitopalvelut saivat hyvää palautetta 4 vastaajalta, puolustusvoimat 3:lta, ympäristöviranomaiset 3:lta, Tieliikennekeskus Helsinki 3:lta, Meripelastuskeskus 2:lta, Sosiaali- ja kriisipäivystys 2:lta, Rakennusvalvonta 2:lta, Säteilyturvakeskus STUK yhdeltä ja muut aluelaitokset yhdeltä vastaajalta.

Huonoja arvosanoja saivat yllättäen poliisi 3 kpl, VR eli raideliikennettä hoitava yritys 3 kpl, Hätäkeskuslaitos 5 kpl, StaRa 4 kpl eli Helsingissä toimiva rakennusvirasto, joka vastaa infrastruktuurista. Samoin huonoja palautteita saivat yksittäin organisaatiot Liikennevirasto, Sosiaali- ja terveystalvelut / Va-

paahtoinen Pelastuspalvelu, FinnHEMS 10, Sisäministeriö, 3. sektorin valvomot (yksityisten toimijoiden turvalvomot / hälytyskeskukset) sekä Liikuntavirasto. Ns. asiantuntijaorganisaatiot saivat 2 huonoa arvosanaa toiminnastaan, joista mm. ELY -keskus sai nimensä vastaukseen.

Seuraavana tutkimuskysymyksenä oli vastaajan mainita onko uran varrella tullut isompia virheitä johtamisessa. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

*”Isoin virheellinen toiminta tapahtui erään ravintolan tulipalossa, joka lopuksi meni kivijalkaan saakka. Taktiikka oli väärä. Apuvälineetkään eivät autta-  
neet; Cobralla välipohjaan jota ei sitten kuitenkaan rakennuksessa ollut. Toi-  
sella tehtävällä LU 401 ei ilmoittautunut keikalle joten minulla ei ollut tie-  
toa resursseista. Silloin keikka oli mennä pieleen mutta ei siis omasta syystä.  
Meidän alueella ei Merlotiin tule SAKU-yksiköitä, sen koen ongelmaksi”.*

*”Puhuminen väärässä puheryhmässä”.*

*”On tullut joskus vääriä tilannearvioita joita olisi voinut tehdä toisin esim.  
yksiköiden sijoittelu”.*

*”Uran alkuvaiheessa on tullut opittua kantapäähän kautta rivitalojen rakenteel-  
liset heikkoudet, on mennyt päästä päähän. Myöhäisempi epäonnistuminen on  
sattunut yhdessä nuoremman sukupolven edustajan kanssa, joka aloitti on-  
nettomuuden hoitamisen ja minä jatkoin siitä mihin hän lopetti: erimielisyys  
valitussa taktiikassa (miehet ulos) johti kohteen täydelliseen tuhoutumiseen.  
Toki kaluston selvityksissä tapahtui viiveitä, jotka olisi tullut huomioida tak-  
tiikkaa valittaessa. Epäonnistuminen tapahtui siinä, kun en ottanut voima-  
kasta johtamisen roolia vaan hyväksyin ensimmäisen menettelymallin”.*

*”On ollut joitakin tilanteita, joissa YT -viranomaisia tai vahingontorjuntaliik-  
keitä olisi voinut hälyttää aiemmin. Em. olisi hyvä huomioida mm. operaatto-  
rin ja TIKE:n ohjeissa, jotka eivät ole yhtä hektisiä. Tikkurilan ammattikou-  
lun palossa olisi tarvittu aiemmin järeää kalustoa paikalle raivaamaan. Ajo-  
neuvojen sijoitteluun liittyen nostolavan ja raivausyksikön tilan määrääminen  
aiemmin. Palonsyöntutkinta olisi joissakin tapauksissa pitänyt tehdä huolelli-  
semmin”.*

*"Vakavan loukkaantumisen vaara: suuriräystäisen (moderni) OKT:n kattorakenteiden palossa räystäs (kooltaan useita neliötä) putosi aivan sammutusparin viereen, joka oli tunkeutumassa sisälle sammutustöihin. Kattorakenteiden putoamisen vaara olisi pitänyt havaita tiedustelun yhteydessä. Onneksi loukkaantumisia ei sattunut".*

*"Savutuuletuksen käynnistäminen ilman varmaa tietoa poistoaukosta".*

*"On tullut joskus vääriä tilannearvioita joita olisi voinut tehdä toisin esim. yksiköiden sijoittelu".*

*"Virheitä on paljon, tehdään jatkuvasti lisää ja vain osan niistä tunnistamme. Yksittäisiä isoja johtamisvirheitä on vaikea erottaa ja muistaa, mutta olettaisinkin niiden tyypillisesti liittyvän nopeissa ja komplekseissa tilanteissa tehtyihin arviointi virheisiin".*

*"\_"*

*"ei ole"*

*"Yhden kerrostalon porraskäytävän kaikkien asuntojen ovien avaaminen moottorisahalla tulipalotilanteessa".*

*"Tajunnut keikan olevan "iso" keikka liian myöhään, jolloin resursseja ei ole enää ollut käytettävissä. Lue: Takki auki -syndrooma".*

*"Pieniä unohduksia tullut mm. johtoportaiden P32 / P20 viestinvälityksen kesken".*

*"Erässä tehtävässä rintamamiestalo paloi ja uudelleen syttyminen tapahtui. Resurssien kerääminen uudelleen kohteeseen".*

*"Johtokeskusauton vähäinen käyttö".*

*"Ei ole kukaan moittinut tai kritisoinut, joten melko vaikea sanoa".*

*"Olettaminen yleensä".*

*"Alkuvuosien tilanteissa selkeiden vastuualueiden määrittely, virheellinen kommentti mediaan -> vaikea oikaista".*

*"Ei ole".*

Seuraava kysymys koski asiaa jossa vastaajan tuli antaa esimerkki uran varrelta jostain erityisen onnistuneesta johtamisesta tehtävällä. Vastauksia oli seuraavasti:

*”Erityisen vaativa keikka, joka meni ulkopuolisten ja mukana olleiden arviointien ja kiitosten perusteella hyvin: Järvenpään rivitalopalo, jossa palomies loukkaantui pahasti pudottuaan vesikattorakenteen läpi. Kaikki ne toimet, jotka tapahtumasta seurasivat useamman päivän ajaksi eivät olleet ennalta opittuja, eikä tietoa ollut mistään saatavissa; oli pakko improvisoida”.*

*”Terästehtaan valmistusprosessissa käytetyn konvertterin puhkeaminen. Useita tonneja sulaa terästä valui tuotantotilan lattioille sytyttäen paloja, vaurioittaen sähkökaapeleita jne. Kokonaisuudessaan tehtävä meni nappiin: tiedustelu, leviämisen estäminen, kemiallisten vaarojen huomiointi (vesi + sula teräs = vety), suuri tehtävään hälytetty pelastustoimen resurssi, tiedottaminen yhdessä tehtaan yhteyshenkilön kanssa, yhteistoiminta P2:n kanssa jne”.*

*”Mastosta pelastettu henkilö, yhteistyö poliisin kanssa jouheat, resurssien tehokas käyttö, poliisin johtama mutta pelastusyksiköiden johtaminen meni hyvin”.*

*”Onnistumisiakin on paljon, mutta kuten virheetkin ne ovat harvoin yhden henkilön tekemiä, vaan muodostuvat tapahtumaketjuista, joissa tilannetekijöihin yhdistyy monen osaaminen ja yrittäminen ratkaista käsissä oleva ongelma”.*

*”\_”*

*”Onnistumisen edellytyksenä on ollut, että voimasuhteet onnettomuuden hoitamiseksi ovat olleet kunnossa sekä ajoitus, siis onnettomuuden havaitseminen, hätäilmoitus, resurssit, kohde suhteellisen lähellä, ovat olleet puolellamme. Mieleen painunut keikka Vaasan kadulla: Höökin (sammutus) ja pioneerin (tuuletus) saumaton yhteistyö tuotti onnistuneen lopputuloksen huoneistopalossa. Yksiköt lähtivät samalta asemalta, saavuttivat kohteen nopeasti, selkeät tehtävät, lopputulos hyvä (filosofi Saarinen otti kicksejä tästä keikasta, oli seuraamassa palokunnan toimintaa vrk:n verran paloasemalla)”.*

*”1. suuri keikka jossa palo saatiin rajattua yhteen osastoon. Johtamisen kanalta kävi tuuria että johtoyksikössä oli kokouksen vuoksi kolme miestä, kohteessa oli yksi P3 palomestari.”.*

*”Rakennuspallo päivystysalueen pohjoisosissa jossa itselleni tunne johtamisen onnistumisesta”.*

*"Aina kun palokunnan aiheuttamat vahingot jäävät pienemmiksi kuin miltä alkutilanne näyttää".*

*"Kilpilahden teollisuusalueella nestekaasuvuoto 11/2013. Komppaniatehtävä".*

*"Hukkuneen löytäminen nopeasti (moniviranomaistilanne). Joukot saatiin organisoitua hyvin ja nopeasti".*

*"Porvoon tuomiokirkon "sammuttamatta jättäminen" = hallittu katon poltto".*

*"Vesipelastustehtävät, hukkuneen etsintä Marjaniemessä, 11 -vuotias tyttö Kaivokadulla. Johtaminen oli helppoa koska alipäällystö ja miehistö teki hyvin työnsä hyvin. Rautatieaseman metroaseman vesivahinko. Keikan haasteellisuudesta huolimatta johtaminen meni hyvin.*

*"Yksi lento-onnettomuusvaara tilanne. Aamulla oltiin juuri pidetty viestiliikenneharjoitus useiden asemien henkilöiden kesken, lääkintä mukana. Sitten lounaan jälkeen tuli oikea tehtävä jossa kaikki meni käsikirjoituksen mukaan. Toinen tapaus on esimiesaikana kun käytin johtamisen kautta vaihtoehtoista sammutusmenetelmää".*

*"Yksi urheilusalin katto paloi, saatiin auki nopeasti ja sammutettua joten koulu säästy ja tuli keuhut koulun puolesta".*

*"Rakennuspalo päivystysalueen pohjoisosissa jossa itselleni tunne johtamisen onnistumisesta".*

Seuraavassa kohdassa kysyttiin HIKLU -alueen yhteistoimintatehtävistä, miten vastaajat kokevat johtamisen kun mukana on naapurialueilta yksiköitä omien johdettavien joukkojen mukana. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

*"Ei paljon yhteisiä keikkoja eri laitosten välillä".*

*"Ei sen kummempaa kuin oman laitoksen sisällä. Yleensä jopa helpompaa".*

*"Puheryhmät löytyy ja johtaminen ihan normaalia kuten omiinkin joukkoihin".*

*"Ei ole ollut itselläni ongelmia. Radiosta kuulen usein HKI peruuttavan meidän yksiköitä, ennen kuin ketään on kohteessa. Tämä vähän ihmetyttää".*

*"HIKLU -alueen yhteistyö on tiivistynyt vuosien aikana, joka näkyy myös johtamistoimintojen kehittymisenä hyvään suuntaan. Yhteydenpito lähdön johtajaan on huomattavasti helpottunut nykypäivänä, varmaan koulutuksella on suurin merkitys tässä asiassa jotta oikeat puheryhmät löytyvät. Johtaminen ongelmatonta".*

*"Ilman muuta kannatettava asia. Alueen oma pelastustoiminnan johtaja vastaa johtamisesta, mutta kyllä kaikkia alueen ammattilaisia kannattaa käyttää avustavina, kussakin tehtävässä tarkoituksenmukaisella tavalla".*

*"Yhtä helppoa kuin omien johtaminen. Johtaminen on luontevaa".*

*"Erittäin hyvä. Pääsääntöisesti erittäin hyviä yksikönjohtajia joiden kanssa työ sujuu".*

*"Pääsääntöisesti hyvin mutta esim. satunnaisesti sijaispaloesimiehet eivät löydä oikeita puheryhmiä".*

*"Muutamien tilanteiden perusteella homma toimii, mutta nykyiset yksikkötunnukset aiheuttavat syvää tuskaa! Niiden perusteella on hankala muistaa/tietää mistä yksiköstä todella on kysymys".*

*"Suhteellisen selkeää ennalta määriteltyjen toimintatapojen ja suunnitelmien ansiosta".*

*"Ei ole ollut ongelmia".*

*"Johdan niitä kuin omiakin yksiköitä. Tilannepaikan johtajaa en tee naapurikunnan yksikönjohtajasta".*

*"Ei mitään ongelmaa".*

*"Yhteistoimintatehtävissä havaitaan hyvin konkreettisesti laitosten erilaiset operatiivisen johtamisen, menetelmien ja niiden toteuttamisen erot. Niin hyvä ja tärkeä asia kuin alueellinen yhteistyö onkin viiveiden minimoimiseksi ja riittävien voimavarojen aikaansaamiseksi alueiden erilaisuus heikentää toiminnan tuloksellisuutta selvästi. Tämän vuoksi myös yt-tehtävien johtaminen on huomattavasti kuormittavampaa, koska toiminnasta puuttuu yhteiset menettelyt ja henkilöstön tuntemus".*

*"Helsingin puheryhmäjako on selkeämpi kuin esim. KUP:ssa. Helsingissä ei ole erillisiä radioita ja puheryhmiä esimiehillä ja miehistöllä sekä lähdön johtajan puheryhmä aina sama riippumatta kunnasta".*

*"\_"*

*”Toimii pääsääntöisesti hyvin; puheryhmäasiat pitäisi perata ja kouluttaa läpi jokaisen organisaation vielä kerran. Arvovaltaongelmista on vuosien saatossa päästy eroon, tilannetta johtaa onnettomuuskunnan päivystävä palomestari”.*

Seuraavassa kysymyksessä tutkittiin vastaajan omaa näkemystä valtion ainoan pelastustoiminnan johtamista antavan yksikön, Pelastusopiston, antamaa johtamisopetusta ja johtamiskoulutusta verrattuna HIKLU -alueen käytännön johtamiseen. Kysymyksessä nimenomaan haettiin vertailua siihen mitä johtamisesta opetetaan ja miten se kohtaa konkreettisesti todellisen pelastusjoukkueen johtamisen kenttäolosuhteissa. Seuraavassa vastauksia:

*”Opiston malli enemmän teoreettista”.*

*”Joukkueetasolla pelkkää tuubaa, komppaniatasolla jossakin määrin perusteltua, yleisesti aika kaukana todellisuudesta”.*

*”Sopimuspalokunnat ovat ensimmäisessä vasteessa, eivät ilmoittaudu ”matkalla, vahvuus, savusukeltajien määrä”, aina ei tiedä mitä yksiköitä ja milloin tulossa kohteeseen. Se on johtamisen kannalta erilaista Opiston oppeihin verrattuna”.*

*”Eivät täsmää täysin. Paljon olisi parannettavaa. Meidänkin laitoksien välillä on toki paljon erilaisuuksia, mikä tekee johtamisesta erilaisen”.*

*”Palo-opiston käyneenä kosketuspintaa ei ole syntynyt opiston teoriakoulutukseen mutta opiston toteuttamat suuronnettomuusharjoitukset ovat menneet yli hilseen. Harjoitusmaailman luominen ja sen tunnistaminen on ongelma puhumattakaan harjoitustavoista ja -menetelmistä. Ensiksi harjoitella päivä, jotta osaa harjoitella. Pleikka- tai simulaattorimaailmaan sisäänpääsy on vaikeaa näillä sormin. Aikoinaan olen leikkinyt sneppisautoilla manuaalisesti”.*

*”Mielestäni opiston johtamisopetus ja johtamismallit menevät päivä päivältä kohti Uudenmaan alueen pelastuslaitosten johtamismallia. Siellä annetaan hyvä pohja, perehtyminen ja isojen pelastuslaitosten omat käytännöt opetellaan työssä”.*

*”VPeOn (Pelastusopiston) suuronnettomuusjohtamisen malli eroaa hierarkia-termistötasolla HIKLU -alueen johtamismallista. Tämä aiheuttaa turhaa sekaannusta”.*

*”Pelastusopiston johtamiskoulutus antoi hyvän pohjan suurien operaatioiden johtamiseen. Paloesimiestäustasta on hyötyä kun tietää yksikönjohtajan tehtävät ja osaa joukkueenjohtajana hahmottaa kokonaisuuden paremmin”.*

*”Se antaa muodollisen pätevyyden ja yhden määrätynlaisen mallin johtaa muodostelmia. Malli on yleisluontoinen. Millaiseksi johtamismalli muodostuu, riippuu paljon omasta taustasta. Se riippuu myös alueen käytettävistä resursseista”.*

*”Perusasiat ovat samoja, opistolla opetetaan antamaan valmistavat käskyt, HEL ei ollenkaan. Painotus takaisinlukemisessa mutta käytäntö eri HEL (ja KUP). Opiston mallissa tilannepaikan johtaja tuli määrätä, Helsingissä ei tapana määrätä mutta määrään sen pitkälle mentäessä, esim. Itä-Helsinki”.*

*”HIKLU-alueen johtamismalli on selkeämpi ja yksiselitteisempi”.*

*”PeO:n koulutus on ihan ok ja sovellettavissa käytäntöön”.*

*”Alueella sovelletaan annettua johtamiskoulutusta hieman erilaisilla laitokselta riippuen. Soveltaminen paikallisiin olosuhteisiin on oleellista, sillä PeO:n mallit eivät sellaisenaan ole useinkaan riittävällä tarkkuustasolla. Alueiden välisen erilaisuuden tarvetta olisi syytä tutkia ja niiltä osin, kun se on mahdollista, tulisi menetelmiä yhdentää. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että HIKLU-alueen sisälläkin on tekijöitä, jotka edellyttävät erilaisuutta toimijoilta”.*

*”Hyvän pohjan antoi johtamistoiminnalle josta oli hyvä lähteä liikkeelle”.*

*”Luokatonta, ei juuri mitään hyvää jäänyt mieleen. Ehkä antaa jollekin joka ei ole aiemmin johtanut mitään missään mutta ei minulle”.*

*”Termistössä on edelleen eroavaisuuksia. Joukkueet, komppaniat jne”.*

*”Pelastusopiston koulutus keskittyy nykyään liikaa tekniikkaan (vrt. smartboard ym.)”*

Seuraavassa tutkittiin vastaajien työelämässä kehittymistä ja ammattitaidon ylläpitämistä muin keinoin kuin operatiivista työtä tehden. Kysymys on siten,

että jos niin mistä vastaaja opiskelee nykyään teoriaa johtamisesta sekä käytännön johtamista. Vastauksia tuli seuraavasti:

*"Opintopäivät, HIKLU-alueen pelastustoiminnan johtamisen kertauskoulutus".*

*"Alan lehdistä luen artikkeleita".*

*"En tällä hetkellä".*

*"Teoriaa en juurikaan ole opiskellut ja käytännön johtamista harjoitan paloaseman käytävillä".*

*"Kuuntelen muiden alueiden keikkoja päivystysvuorossa. Käyn aina keikat läpi kaikkien mukana olleiden kanssa Lync kokouksena. Mielestäni tämä on paras tapa oppia itse. Luen myös paljon kirjallisuutta (lähinnä henkilöstöhallinnan alueelta)".*

*"En mistään. Johtamisen testi on vuosittain, teoria ja Firestudio käytäntö".*

*"Jenkki- ja brittijulkaisuista (olettaen että tarkoitetaan operatiivista johtamista)".*

*".."*

*"Kirjallisuudesta, lähinnä sotatieteisiin liittyvää sekä käytäntöä suuronnettomuusharjoituksissa".*

*"Käytännön ja harjoitusten avulla. Myös harjoitusten seuraaminen toimii opetustilanteena".*

*"Tähän mennessä: Laitosten omat harjoitukset, HIKLU -alueen harjoitukset, kaupungin omat johtamiskoulutukset. Johtaminen on oma erillinen ammattialansa, minkä vuoksi sitä pitäisi opiskella teorian ja käytännön tasolla koko ajan lisää. Oikeita mahdollisuuksia mm. operatiivisen johtamisen tietojen perinpohjaiseen päivittämiseen ei oikeastaan ole. Käytännössä pelastusjoukueen johtajat johtavat tilanteita opistolta saadun perustietämyksen ja vuosien varrella hankitun kokemuksen sekä muilta kuultujen vinkkien perusteella".*

*"Johtamisen yleisohjetta teoriaan, keskustelu muiden mestareiden kanssa, keikkapalaute esimiesten kanssa".*

*"Ohjeet ja satunnaiset julkaisut".*

*"Kyllä".*

*"Alan lehdet, media, vertaisoppiminen (ei järjestelmällistä mallia), Pronton selosteet, Ruotsin pelastustoiminta".*

*"Teen omaan erityisasiantuntijuuteen liittyviä toimintaohjeita johon liittyy johtamistoimintaa. Harjoitusten suunnittelu, seuraaminen ja palautteen antaminen kehittää myös omaa johtajuutta. Luen joskus Pelastustieto -lehestä keikkaraportteja. Kollegoiden kanssa keikkojen läpikäyntiä. Tutkiskelen kansainvälisiä toimintaohjeita, esim. miten EU-alueella johdetaan keikkoja, resurssit ja toimintamallit".*

*"Oma aktiivisuus, kansallinen ja KV -kirjallisuus ja ohjeet, Internet"*

Seuraavana oli tavallaan tuplakysymys jossa tutkitaan itse arviona oman johtamisen tasoa kouluarvosanoilla 4-10. Jos vastaaja antoi alle kiitettävän eli 9 omasta johtamistaidostaan hänen tuli myös sanallisesti perustella arvosanaa siltä puolelta että miksi se ei ole kiitettävällä tasolla. Vastauksia perusteluihin tuli seuraavasti:

*"9. Muutama vuosi sitten tehtiin laaja kartoitus, jossa alipäällystö, miehistö sekä oma esimies arvioivat omaa johtamista kiitettäväksi. Itse asiaa on vaikea arvioida. Toisaalta koko elämä on mennyt erilaisia asioita organisoidessa niin pelastustoimessa kuin vapaaehtoistyössä mm. urheilun ja järjestöjen sektoreilla. Jostain syystä myös erilaiset toimikunnat, hallitukset ja PJ ym. vastuutehtävät ovat osuneet l. ilmeisesti ko. asioita jotenkin hallitsen".*

*"Pakko antaa ysi (9). Tulosta on ulkopuolisten arvioiden mukaan syntynyt kiitettävästi ja olen onneksi toistaiseksi välttynyt suurilta mokilta".*

*"8½. Perusteet ja voimassa olevat ohjeet ovat mielestäni hyvin hallussa, enempi kun saisi rutiinia ja käytäntöä, niin johtaminen erilaisissa onnettomuustilanteissa tulisi todennäköisesti notkeammaksi ja pystyisi paremmin keskittymään tilanteiden "vivahteisiin".*

*"7, kokemus (puute)".*

*"8½, kokemuksen puute on edelleen suurin kompastuskivi suvereeniin ja rutiininomaiseen johtamistoimintaan".*

*"8, päällystön työ on nykyään pilkkoutunut moneen eri osa-alueeseen, jotka kaikki vaativat asiantuntemusta ja jatkuvaa kehittymistä. Operatiivisen päällystön täydennyskoulutuksen tulisi olla kattavampaa ja sitä tulisi olla määrällisesti enemmän. Operatiivista päivystystä tulisi olla nykyistä enemmän samoin kuin siihen liittyviä vastuu- ja kehittämistehtäviä. Muita tehtäviä tulisi sen sijaan vähentää".*

*"9"*

*"7. Näillä käytännön meriiteillä ei vielä pääse kiitettävän tasolle"*

*"8. Keikkojen vähyydestä"*

*"8. Liian vähän pelastusjoukkueen johtamistehtäviä P20-päivystyksessä, että johtaminen muodostuisi rutiiniksi".*

*"8½. Hyvin itsekriittinen omaan johtamistoimintaani".*

*"8½. Oma tuntemus kaupungista turistitasolla, riskikohteiden tuntemus vajavainen, 1. vuoden aikana kaluston, henkilöstön ja toimintatapojen oppiminen ollut haasteellista".*

*"8. Uusien johtamisvälineiden ja -laitteiden hallinta ei ehkä ole parhaalla mahdollisella tasolla. Tehtävien määrä ja laatu eivät riitä tason säilyttämiseen".*

*"9".*

*"7. Kokonaiskuvan hallinnassa joskus keskityn ehkä liian pieniin asioihin, jotka kuuluvat yksikönjohtaja tasolle. Näin ollen kokonaiskuvan muodostaminen saattaa viivästyä tai hämärtyä".*

*"8. Olen niin rujo".*

*"8. Asiallisen kritiikin ja arvioinnin puute".*

*"8. Kolmen toimialueen haasteet, ei tunne paikkoja ja vpk:oita, toinen kotimainen kieli".*

*"8-9 (huom. arvosanaksi tutkimuksen tekijä merkitsee 8 ½). Esimies tehtävistä antaisin 9, mutta operatiivista johtamista P3 minulla on liian vähän kokemusta, jotta voisin antaa itselleni kiitettävän".*

Kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 8,19. Oman arvioinnin kautta joukkueen johtajat pitävät johtamisen tasoa alueellamme tasolla "hyvä". Tämä on tutkijankin mielipide. Olen itse observoinut johtamista viestiliikenteen kautta ja

yhdyn vastaajien mielipiteisiin. Johtaminen on pääkaupunkiseudun pelastuslaitoksissa hyvällä tasolla. Työelämässä sattuu aina virhearviointeja, niin myös pelastusjoukkueen johtamisessa. Suurempiakin virheitä oli tapahtunut mutta onneksi mikään niistä ei ole aiheuttanut henkilövahinkoja asiakkaille niin kuin ei henkilökunnallekaan. Vaikka ne neljä vastaajaa pitivätkin aiempaa uraansa virheettöminä isojen virheiden osalta, olen vakuuttunut että pieniä asioita menee kaikilla meillä vuosittain väärään suuntaan. Tässä otan esimerkkinä mm. erään vastaajan vastauksen jossa kysyttiin alueen muiden yksöiden johtamista eli HIKLU -alueen yhteistyötä. Hän vastasi: ” *Radiosta kuulen usein HKI peruuttavan meidän yksiköitä, ennen kuin ketään on kohteessa. Tämä vähän ihmetyttää*”. Tutkija yhtyy täysin vastaajan mielipiteeseen. Johtajan selkeä virhe on ylimielinen asenne naapurista tulevaa yksikköä kohtaan joka on hälytysvasteen mukaisesti tulossa auttamaan ja tukemaan kuntaa, jossa onnettomuus on sattunut ja sen alueen päivystävä palomestari johtaa tilannetta. Hänelle saattaa tulla ajatus että ”mehän emme apua kaipaa, pärjäämme kyllä omillamme”. Toinen mahdollinen syy tutkijan kokemuksen mukaan on kohteessa olevan tilanteen selkeä alimitoittaminen resurssien suhteen ja ehkä samaan aikaan tunne, ettei halua vaivata naapurialueiden yksiköitä. Nämä joutuisivat ajamaan kauas omalta alueeltaan ja siten sen alueen pelastusalueen osa jäisi ilman omaa sammutusyksikköään. Tämä syy on tutkijan mielestä turha ja vaarallinenkin, aiemmin mainittu on silkkaa johtajan typeryyttä.

Viimeisenä oli vapaata sanaa pyytävä kysymys jossa vastaajalla oli mahdollisuus ottaa kantaa HIKLU -alueen johtamisjärjestelyistä. Hänellä oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä mm. joukkueen johtajien maantieteellisestä sijainnista, päivystävien palomestareiden rinkien määrästä, siinä päivystävien palomestareiden määrästä ja laadusta, heidän kokemustaustastaan ja osaamistasostaan. Kysymyskaavakkeeseen oli annettu em. sanoja ikään kuin herättääkseen mielipiteitä siitä, olivatko he tyytyväisiä nykyiseen järjestelmään vai kaivataanko kentän äänen taholta eli joukkueen johtajien itsenä puolesta muutosta asioihin. Tässä osiossa vastausten väleihin on laitettu ylimääräinen rivilyönti vastausten pituuden vuoksi, jotta ne erottuisivat paremmin toisistaan niitä vertaillessa. Vastauksia tuli seuraavanlaisia:

*”Osaamisen päivittäisessä johtamisessa sekä hyödyntämisessä on suuria puutteita, eikä töitä päällystön ja alipäällystön kesken ole jaettu tasaisesti. Aktiivisia itsensä peliin laittavia henkilöitä ei osata motivoida ja huomioida kannustavasti. Käden taitojen osaamisen sekä operatiivisen johtamisosaamisen kehittämistä ei arvosteta”.*

*” Päivystän tällä hetkellä n. 2 kertaa kuukaudessa ja kun huomioidaan kesälomat niin yhteensä vuoden aikana saattaa tulla vain noin 20-25 työvuorona päivystävän palomestarin roolissa. Alueella on myös roolitukset muuttuneet ”epävirallisesti” siten että toinen päivystävä palomestari ei enää olekaan oletusarvona toinen ja päällekkäinen pelastusjoukkueen johtaja. Sen sijaan tämän roolin oletetaan olevan tausta-asioiden hoitaja eli reservien hallinnoija ja toiseksi joukkueenjohtajaksi nimetään joku palo esimies tehtävälle hälytetyistä yksiköistä. Tällainen on periaatteessa ihan normaali proseduri mutta ihmettelyä on aiheuttanut se, että vaikka P30 on vapaana, ei hän silti lähtisi hälytykseen vaan jäisi asemalle. Eikä tästä ole mitään ohjetta paperilla, ainoastaan annettu johdon puolelta tiedoksi että näin pitäisi toimia”.*

*”Yhteistyö toimii HIKLU -alueella hyvin. Periaatteessa päällystöpäivystäjien osaamisen taso on yhteneväisestä peruskoulutuksesta johtuen riittävä, työkokemuksessa on sen sijaan huomattavia eroja. Osa johtaa pelastusmuodostelmia päätyönään, osalla päivystysvuoroja on vähemmän. On syytä suunnitella ja harjoitella johtamista jatkuvasti ja säännöllisesti eri laitosten kanssa yhdessä. Tällä hetkellä harjoitellaan yhdessä suuronnettomuustilanteita varten, harjoittelu pitäisi ulottaa myös ns. päivittäistehtävien johtamiseen esimerkiksi kevyempien ns. table top -tyyppisten harjoitusten muodossa. Aina on mahdollisuus oppia uutta kuulemalla naapurialueen ratkaisuja eri haasteisiin. Nykyinen päivystävän päällystön määrä tuntuu sopivalta. Onnettomuuskunnan päivystävällä palomestarilla on suvereeni johtamisvastuu onnettomuustilanteissa oman alueensa sisällä. Hänellä on tarvittaessa mahdollisuus käyttää kaikkia HIKLU -alueen resursseja.*

*Mikäli nykyisestä päivystävien palomestareiden määrästä tingitään, paloestimiesten tilannepaikan johtajina toimimisen tarve lisääntyy; pelastusjoukkueen johtajan ei pääsääntöisesti pitäisi johtaa tilanteita liikkuvasta autosta. Mikäli yksiköiden esimiehiä ryhdytään käyttämään enemmän tilannepaikan johtajina, ensimmäisen kohteeseen saapuvan pelastusyksikön työturvallisuusasiat on pohdittava ja ohjeistettava uudelleen, varsinkin savusukellustilanteissa.*

*Poliisin mallissa tilannepaikan johtajana toimii yleisimmin ensimmäisenä kohteeseen saapuvan partion esimies; vanhempi konstaapeli (miehistötason vakanssi). Mikäli tilanne on iso, paikalle tulee Poliisin kenttäjohtaja, yleensä ylikonstaapeli (alipäällystötason vakanssi), joka voi halutessaan ottaa tilanneykkösen roolin. Päivystävä komisario (päällystötason vakanssi) voi ottaa yleisjohtajuuden, mutta useimmiten hän ei saavu tilannepaikalle. Tämä malli soveltuu mielestäni huonosti pelastustoimen tehtäviin. Perusteluina ovat ainakin: Tiukemmat tehtävään liittyvät aikaraamit, työturvallisuus, onnettomuuden laajat seurausvaikutukset sekä isommat yksikkö- ja henkilöstömäärät. Jokaisella pelastusyksiköllä tai pelastusryhmällä on oltava nimetty esimies, päällystöviranhaltijan asiantuntemusta tarvitaan hyvin usein itse tilannepaikalla.*

*KUP ja LUP P 20 toimintojen säilyttäminen on tärkeää. P 20 toiminnot pitäisi saada aktiivisemmaksi siten, että he ottavat isomman ja näkyvämmän roolin tilanteissa ja varsinkin päällekkäistehtävissä. Pitkien välimatkojen vuoksi aktiivisella P20 toiminnan avulla on mahdollista tehdä johtamiseen liittyviä valmiussiirtoja johtamiskatveiden välttämiseksi. Helsingissä on lyhyemmät välimatkat ja siksi HE P30 rooli on käytännössä verrattavissa KUP/LUP P 20 tehtäviin: toimia taustatukena, hoitaa tiedottamiseen liittyvät asiat, perustaa tarvittaessa JOKE sekä hoitaa satunnaiset päällekkäistehtävät.*

*HIKLU -alueen yhteiseen päällystöpäivystysjärjestelmään suhtaudun hyvin varauksella. Poliisilla isojen alueiden yhteinen päällystöpäivystys (päivystävät komisariat) saattaa onnistua, mutta pelastustoimen tehtävissä on aina kiire; lasketaan tuntien sijaan minutteja. Pelastustoimen tehtäviä johtava päällystöpäivystäjä ei useimmiten voi tehdä työtään kiinteästä johtokeskuksesta käsin, tilannepaikalla tarvitaan useimmiten päällystöviranhaltijan asiantun-*

*temusta. Pelastustoimen tehtävissä oman alueen ja sen kuntien asioiden tuntemus korostuu”.*

*”En tietysti kauheasti pysty kommentoimaan kuin omalta alueeltani (LUP). Mielestäni rinkien määrä on hyvä, joka aika kivuttomasti mahdollistaa riittävän johtamistoiminnan monentyyppisessä onnettomuustilanteessa. Osaamista on pyritty parantamaan ”testauksilla” (kaikki vakinaiset ja 95% sijaisista on tehnyt vuosittain testin); myös testausten sekä kasarmoitujen päivystysjärjestelyjen myötä moni aikaisempien aikojen heikomman tasoista päivystäjistä on vapaaehtoisesti jättäytynyt pois ringistä, mikä osaltaan parantaa toiminnan laatua. Toiveissa olisi, että maantieteellisiä päivystyspaikkoja mietittäisiin uudestaan (joko fyysisesti tai teknisesti), jotta tehtävämäärät jakautuisivat tasaisemmin eri päivystävien palomestareiden kesken. Näillä sijoituksilla tavoitettavuudet ovat kyllä ihan kohtuulliset koko alueella ja eri alueilla on erilaiset osaamisvastuut sijoittumispaikoista johtuen (toisilla enemmän meritoimintaa, toisella enemmän kaupunkimaista rakennusympäristöä, toisilla enemmän isoa teollisuutta jne)”.*

*”Maantieteellisesti KUP järjestelmä on hyvä koska se palvelee asiakasta. Nopeammat tavoittamisviiveet alueellisesti”.*

*”TIKE:n roolin kehittäminen. Nykyinen systeemi hyvä. Ei maantieteellistä rajaa” (tutkijan kommentti: Helsinkiin hän ei halua päivystäjille maantieteellistä rajaa kuten LUP ja KUP toteuttavat).*

*”Kehittämisen mahdollisuuksia on paljon. Jos lähtee perusasioista, niin johtamismenettelyiden määrittely, osaamisenhallinta, arviointi ja kehittäminen tulisi organisoida nykyistä systemaattisemmaksi. Operatiivisen johtamisen tietoteknisen tuen kehittämiseen tulisi panostaa huomattavasti enemmän. Sen kautta voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä toiminnan tuloksellisuuteen ja turvallisuuteen. Kuten edellä todettiin alueen sisällä on erilaisuutta, joka haittaa yhteistoimintatehtävien hoitamista, joten yhtenäistämistä tulisi*

*lisätä niillä toiminnan alueilla, joilla siitä on erityistä hyötyä, eikä toisaalta merkittävää haittaa alueen omalle toiminnalle.*

*Helsingissä P30/P40/P10/P11/johtamistilat yhdessä saman katon alla on ideaalinen järjestely pääkaupungin kannalta. P20 päivystyksen lopettaminen ei näy tietenkään arjessa kovin voimakkaasti, koska se oli erityisesti suuronnettomuuksia ja muita erityistilanteita varten. Tällä hetkellä on kuitenkin tarpeen panostaa johtamisvalmiuden nopeaan vahvistamiseen etupainotteisesti, jos tarvetta tulee ja tässä emme ehkä ole pystyneet täysin kompensoimaan tapahtunutta muutosta. Pitäisin hyvänä käytäntönä, että pelastusjohtaja olisi jonkinlaisessa P30/P40 kierrossa, jotta kontakti perustehtävään olisi läheinen. Operatiivisen päällystön muodostamisessa uskon pitkään linjaan silloin, kun pelastuslaitos huolehtii hyvin rekrytoinnista, täydennyskoulutuksesta ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä, voimme tuottaa operatiivisen toiminnan johtamisen ja kehittämisen syväosaajia. Meillä päivystysrinki on tällä hetkellä ehkä hieman liian suuri, koska ota päivystäjien kohdalla ei aina toteudu 3 päivystystä kuukaudessa, joka olisi mielestäni ehdoton minimi”.*

*”Pelastustoiminnan johtamisen yleisohjetta ei ole jalkautettu omalla alueella. Johtaminen, viestiliikenne, MANALA. Jos on harvakseltaan päivystyksiä niin kokemusta ei keräännä. Mieluummin pienentäisin rinkiä kuin kasvattaisin. Monisyinen virkaura operatiiviselta puolelta auttaa johtamistoiminnassa. Pitäisi olla vähintään 50 päivystystä ennen pääsyä rinkiin. Ikään kuin oma HOPS jolloin arvioidaan henkilökohtaiset ominaisuudet”.*

*”Tänä päivänä liikutamme pelastusyksiköitä lähestulkoon vaikeuksissa pelastuslaitosrajojen yli, mutta päällystöpäivystäjien siirtyminen tukemaan toisen pelastusalueen TOJE ja PEL-JOKE toimintaa vaatii pohdintoja, oheistusta, koulutusta ja harjoituksia. Mielestäni HIKLU -alueelle ei ole tarvetta ainkaan lisätä päällystöpäivystysrinkejä, mutta päällystöpäivystäjien yhteistoiminnan lisäämistä pelastusalueen raja-alueilla tulee pohtia ilman kateutta oman alueen tehtävien hoitamisesta. HIKLU-alueen P20-rinkien yhdistämistä olisi syytä pohtia, samoin kuin tilannekeskusten, mutta liian nopeita ratkaisuja ei kannata tehdä ennen kuin seuraava pelastuslaitosrakennemuudistus*

*nousee uudelleen tuhkasta. Tutustumista toisen alueen uhkakuviin ja suuronnettomuusriskeihin tulee jatkaa vähintään nykyisellä tasolla.*

*”Vasteita tulisi yhtenäistää ja automaattikohteiden osalta laskea. Tulevaisuudessa tulee P20-rinkejä vähentää/lopettaa, koska todellinen tarve on olematon. TIKE -alueita tulee suurentaa, esim. Hki, Vantaa ja Espoo samassa paikassa. TIKE:t; paljon hehketettyjä mutta tarve ja anti vähän mitä sattuu”.*

*”Tiedämme toisten toimintamalleista liian vähän. Jossain oli teksti että, jos HKI kumpikin mesu on varattu, nousee naapurikunnan P3 hoitamaan heidän päivittäisvalmiutta. Miten?? Seminaarit ovat olleet mielestäni hyviä ajatusten vaihto tilaisuuksia. Välillä voisi tavata myös pienemmällä porukalla esim. päivystävät mesut. Välillä tuntuu että mietimme samoja asioita jokainen omissa linnoissamme. Mielestäni tarvitsisimme enemmän yhteistyötä. Päivystävien määrään en osaa sanoa. Näillä keikka määrillä ei ainakaan enempää tarvita.*

*”Operaattorin saaminen johtoyksikköön, mahdollinen kahteen ringkiin siirtyminen”.*

*”Alueen toinen kollega on todella pätevä ja hoitaa takapiruna asiat. Nykyinen systeemi toimii alueellisesti kun olemme kahdessa P järjestelmässä. Osaamistason kartoitus olisi hyvä esim. kerran vuodessa.*

*”Laatu vaihtelee, keikkaa vähän, vaikea ylläpitää osaamista, tekijöitä liikaa”*

*”Yleisesti ottaen aika ok, kaikilla lienee vähän samansuuntaisia ongelmia työajan käytön suhteen. Kaikki muu ajaa operatiivisen toiminnan ohi, koska kaikissa laitoksissa on vähintään yksi palopäällikkö, joka työkseen miettii näitä asioita, mutta jolla on vähän samaa ongelmaa jne...”.*

*”Vaikka on keikkaa paljon niin kuukausittainen ja säännöllinen johtamisharjoitus case -pohjalta. Siinä olisi kuviteltu tilanne ja kaksi johtamistasoa, ajetaan keikka loppuun ja laaditaan PowerPoint -muodossa loppuraportti joka jaetaan kaikille pelastusjoukkuetta johtaville viranhaltijoille. Pällekkäisissä tehtävissä P40 tilannetietoisuus korostuu. Lähteäkö uudelle tehtävälle vai jää ko. kohteeseen ja antaa P30:n hoitaa keikka itse tai määrätä P41. Haluaisin kehittää P41 järjestelmää”.*

*”Palomestari-tilanne Helsingissä on aivan kaoottisessa tilanteessa. Helsingissä on neljä työvuoroa ja niissä ns. betonoidut palomestarit eli jokaisella vuorolla on oma nimetty johtajansa. Lisäksi toista työvuoron palomestarin paikkaa tekee 14 eri henkilöä joille tulee päivystyksiä n. 5 per 2 kuukautta. Siis 2,5 päivystystä kuukaudessa. Siihen kun lasketaan jokaisen omat lomiat noin 7 viikkoa niin päivystyksiä tulee noin 25 vuodessa. Liian vähän”.*

*”Päällystörinkien ja päivystäjien määrässä tulisi säilyttää tietynlainen tasapaino. Alueet eivät voi olla kovin laajoja, jotta etäisyydet ja tavoitettavuus pysyy kohtuullisena. Päivystäjien määrä tulee suhteuttaa tavoitetasoon, jos haluamme operatiivista menestystä niin määrä tulee olla suhteellisen pieni vakio paikkaajineen, jos taas painotus on yrityksen tuloksellisuudessa, niin päivystäjien määrällä ei ole niinkään merkitystä. Ensimmäiseen kohtaan lisäksi vielä johtamisen peruskiven, jos haluat menestyvän joukkueen ei riitä, että tunnet joukkueesi, myös joukkueen on tunnettava sinut. Myös työtehtävien tuntemus jakoliittimeltä johtoautoon on välttämätöntä, johdettaessa ihmisiä. Organisaatiotasojä voi johtaa TIKE:stä.*

Tähän osioon oli tarkoitus saada vapaan sanan ajatuksia ja mielipiteitä yleisellä tasolla nykyään toimivasta järjestelmästä. Osa antoi vastauksensa koko aluetta ajatellen. Tämä oli hyvä tulevaa Uudenmaan pelastuslaitosta ajatellen. Osa antoi vastauksensa nykyisen työnantajansa päivystysaluetta ajatellen. Molemmat edellä mainitut vaihtoehdot olivat arvokkaita tutkimuksen loppupäätelmille. Kaksi vastaajaa ei antanut tähän mitään vastausta. He ovat ilmeisen

tyytyväisiä nykyiseen olotilaansa päivystysjärjestelmien suhteen. Nämä vastaajat olivat eri pelastuslaitoksista.

Tämän osion vastauksien analysoinnista suuri osa on siirretty suoraan pohdintaan (kappale 7) siksi, että näissä vastauksissa oli merkityksellisin anti koko tutkimuksen tuloksiin.