



# Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset turvallisuusjohtajan päätöksentekoon

Pertti Jaakola & Ossi Krook

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

# Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset turvallisuusjohtajan päätöksentekoon

Pertti Jaakola & Ossi Krook  
Turvallisuusjohtaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2025

Pertti Jaakola, Ossi Krook

**Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset turvallisuusjohtajan päätöksentekoon**

Vuosi

2025

Sivumäärä

86

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä vaikutuksia tarkkaavuuden häiriöllä on turvallisuusjohtajan päätöksentekoon. Työn tarkoituksena on antaa organisaatioille välineitä tukea neuroepätyypillisiä johtajia työssään ja lisätä yleistä tietoisuutta adhd:sta (attention deficit hyperactivity disorder) ja neuromonimuotoisuudesta työelämässä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Adhd-liitto ry.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu tarkkaavuuden häiriötä, turvallisuusjohtamista ja päätöksentekoa käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja sen empiirinen osuus muodostui harkinnanvaraisella otannalla valittujen kolmen adhd-diagnoosin saaneen turvallisuusjohtajan teemahaastatteluista. Haastatteluaineisto kerättiin tammikuussa 2025.

Työn selkeimpien johtopäätösten perusteella tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa heikentävästi keskittymiseen päätöksenteossa sekä tylsiksi ja vähäpätöisiksi koettujen tehtävien hoitamiseen turvallisuusjohtajan päätöksenteossa. Haastattelujen ja teorian pohjalta tunnistettiin myös positiivisia vaikutuksia, joten tarkkaavuuden häiriö ei automaattisesti tarkoita haasteita turvallisuusjohtajan päätöksenteossa, vaan tietyissä olosuhteissa se voi olla jopa eduksi. Erityisesti nopeatempoisissa, paineenalaisissa ja stressaavissa tilanteissa adhd:lle tyypillinen nopea ajattelukyky, intuitiivinen päättely ja aiemmin muodostuneet toimintamallit voivat helpottaa päätöksentekoa.

Tuloksista voidaan lisäksi todeta, että tarkkaavuuden häiriön vaikutukset päätöksentekoon ovat moninaisia ja tilannesidonnaisia. Tulosten perusteella esiin nousseet mahdolliset jatko-tutkimusaiheet liittyvät organisaatioiden adhd-johtajille tarjoamien tukikeinojen tutkimiseen, sukupuolikohtaisiin eroihin adhd:n vaikutuksissa päätöksentekoon sekä johtamiskokemuksen ja diagnoosista kuluneen ajan vaikutuksista päätöksentekoa helpottavien toimintamallien luomiseen.

Pertti Jaakola, Ossi Krook

**The Impact of Attention Deficit Disorder on the Decision-Making of a Security Manager**

Year	2025	Pages	86
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to examine the effects of attention deficit disorder on decision-making of security managers. The purpose of the study is to provide organizations with tools to support neurodivergent leaders in their work and to increase general awareness of adhd (attention deficit hyperactivity disorder) and neurodiversity in the workplace. The thesis was commissioned by the Finnish adhd association (Adhd-liitto ry).

The theoretical framework is based on literature related to attention deficit disorder, security management, and decision-making. The study was conducted as qualitative research, and its empirical section consisted of thematic interviews with three security managers diagnosed with adhd, selected through purposive sampling. The interview data was collected in January 2025.

The main findings indicate that attention deficit disorder can impair concentration during decision-making and hinder the execution of tasks perceived as dull or insignificant in the context of security managers' decision-making. However, both the interviews and theoretical background also revealed positive effects. Thus, adhd does not inherently lead to difficulties in decision-making; in certain situations, it may even offer advantages.

Specifically, in fast-paced, high-pressure, and stressful scenarios, traits commonly associated with adhd—such as rapid thinking, intuitive reasoning, and reliance on previously established action models—can facilitate decision-making.

Additionally, the results suggest that the effects of attention deficit disorder on decision-making are diverse and highly context-dependent. Potential topics for future research emerging from the findings include exploring organizational support mechanisms for leaders with adhd, examining gender-related differences in adhd and decision-making, and studying how leadership experience and time since diagnosis influence the development of effective strategies supporting decision-making.

Keywords: attention deficit disorder, adhd, security management, decision-making

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Tarkkaavuuden häiriö tässä tutkimuksessa .....	9
2.1	Tarkkaavuuden häiriön ilmeneminen .....	10
2.2	Tarkkaavuuden häiriön neuropsykologinen tausta .....	12
2.3	Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset arkeen ja työelämään.....	14
2.4	Tarkkaavuuden häiriö ja toiminnanohjaustoiminnot .....	17
2.5	Tarkkaavuuden häiriö ja neurodiversiteetti työelämässä.....	18
3	Turvallisuusjohtaja tässä tutkimuksessa .....	20
3.1	Turvallisuusjohtajan vastualueet .....	20
3.2	Turvallisuusjohtajan johtamistyylien suhde päätöksentekoon.....	22
3.3	Turvallisuusjohtajan päätöksenteon tunnusomaisia piirteitä .....	23
4	Päätöksenteko tässä tutkimuksessa .....	24
4.1	Päätöksenteon prosessi .....	24
4.2	Päätöksenteon strategiat .....	26
4.3	Emotionaaliset tekijät päätöksenteossa .....	27
4.4	Kognitiiviset vinoumat päätöksenteossa .....	27
4.5	Päätöksenteon tyylit .....	29
4.6	Päätöksenteko ja tarkkaavuuden häiriön vaikutukset .....	30
5	Teemahaastattelu .....	33
5.1	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	34
5.2	Otantamenetelmä .....	35
5.3	Tutkijatriangulaatio .....	36
5.4	Haastattelukysymykset .....	36
5.5	Haastatteluprosessi .....	39
5.6	Aineiston litterointi ja analysointi .....	41
5.7	Aineistonhallinta ja eettiset kysymykset .....	44
5.8	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
5.8.1	Validiteetti .....	46
5.8.2	Reliabiliteetti .....	49
6	Tulokset .....	49
6.1	Haastateltavat ja taustamuuttajat .....	49
6.2	Haastatteluissa esiin nousseet teemat .....	51
6.3	Yhteenveto haastatteluiden tuloksista .....	57
7	Johtopäätökset .....	58
7.1	Keskittyminen päätöksenteossa .....	60
7.2	Tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitaminen .....	60

7.3	Nopea ja intuitiivinen päätöksenteko .....	61
7.4	Monitehtävätilanteet päätöksenteossa.....	61
7.5	Stressinsietokyky päätöksenteossa.....	62
7.6	Paineensietokyky päätöksenteossa .....	62
7.7	Johtopäätösten validiteetti ja reliabiliteetti .....	63
7.8	Jatkotutkimusaiheita.....	64
Lähteet	.....	66
Kuviot	.....	74
Taulukot	.....	74
Liitteet	.....	75

## 1 Johdanto

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriötä adhd:ta (attention deficit hyperactivity disorder), pidetään lääketieteessä neuropsykiatrisena häiriönä, jonka ominaisuuksien kehittymiseen vaikuttavat voimakkaasti geneettisen perimän ja biologisten sekä sosiaalisten ympäristötekijöiden yhteisvaikutus (Käypä hoito -suositus 2019). Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön ydinomaisuuksia ovat tarkkaamattomuus, ylivilkkaus sekä impulsiivisuus ja hoitamattomana se voi mm. haitata opiskelua ja työllistymistä sekä lisätä riskiä päihteiden väärinkäyttöön ja syrjäytymiseen. Toisaalta moni diagnosoitu pärjää varsin hyvin arki- ja työelämässä erityisesti oikeanlaisen tuen ja lääkityksen avulla. (Saari, Sainio & Leppämäki 2016, 2331.)

Ilmiön ajankohtaisuudesta kertoo se, että adhd-diagnoosien määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastojen mukaan diagnooseja tehdään nykyisin enemmän kaikissa ikäryhmissä. (Vuori, Vuorenmaa, Ervasti, Tuovinen & Aalto-Setälä 2024, 1.) Adhd:n periytyvyysaste on noin 74 prosenttia, ja sen ilmenemiseen vaikuttavat ensisijaisesti geneettiset tekijät, vaikka myös ympäristötekijät voivat muokata ominaisuuksien kirjoa (Faraone & Larsson 2019, 563). Adhd ei vaikuta älykkyyteen, ja monet adhd-piirteiset henkilöt hyödyntävät älykkyyttään kompensoidakseen haasteitaan (Adhd-liitto 2016). Työelämässä adhd on noussut keskeiseksi keskustelunaiheeksi osana neurodiversiteetin tunnistamista. Neurodiversiteetti kuvaa neurokognitiivista monimuotoisuutta, joka voi näkyä sekä vahvuuksina että haasteina työelämässä. (Doyle 2020, 109-110.) Suomessa aikuisia adhd-diagnosoituja on arviolta noin 115700-157400 (Käypä hoito -suositus 2019; Tilastokeskus 2025).

Perinteisesti adhd on nähty ominaisuutena, joka vaikeuttaa keskittymistä erityisesti pitkäjänteisyyttä ja suunnittelua vaativissa tehtävissä (Doyle 2020, 115-116; Mäntylä, Still, Gullberg & Del Missieri 2012, 164-168). Toisaalta adhd:hen on liitetty myös positiivisia kognitiivisia vahvuuksia, kuten nopea reagointikyky, luovuus ja innovatiivinen ajattelu (White & Shah 2011, 674-675). Johtajien päätöksentekoprosessit ovat monimutkaisia ja vaativat kykyä analysoida tietoa, hallita stressiä ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Raio, Konova & Otto 2020, 2-7). Erityisesti turvallisuusjohtamisessa päätöksenteko korostuu, sillä pienetkin virheet voivat johtaa vakaviin seurauksiin (Carvalho ym. 2024, 2). Viime aikoina on alettu tutkia, miten neuropsykiatriset piirteet, kuten adhd, vaikuttavat päätöksentekoon. Adhd:hen ja päätöksentekoon liittyvä tutkimus on kehittyvää ja kasvavaa ja tuoreiden tulosten perusteella lisätutkimuksen tarvetta on havaittu erityisesti adhd:n vaikutuksista päätöksenteon neurobiologisiin ja kognitiivisiin prosesseihin. (Chachar & Shaikh 2024, 1-2.) Adhd:n vaikutuksia päätöksentekoon yleisesti on tutkittu kohtalaisen laajasti, mutta adhd:n yhteys johtamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon on kuitenkin jäänyt vähäiselle huomiolle.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Adhd-liitto ry. Adhd-liitto on yhdistys, joka tarjoaa mm. tietoa, koulutusta ja vertaistukea liittyen aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriöön sekä osallistuu esimerkiksi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen adhd:n tiimoilta (Adhd-liitto 2024). Työn tavoitteena on selvittää, millä tavoin tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa turvallisuusjohtajan päätöksentekoon. Työn tarkoituksena on lisätä tietoisuutta aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön vaikutuksista päätöksentekoon, jotta organisaatiot voisivat tukea ja huomioida adhd-piirteisiä johtajia työssään.

Neuroepätyypillisyyteen liittyvän stigman vähentämiseksi tässä opinnäytetyössä käytetään adhd-oireiden sijaan termejä adhd-piirre tai adhd-ominaisuus. Adhd:sta käytetään pienillä kirjaimilla kirjoitettua kirjoitusasua, jotta termi sulautuu osaksi tekstiä luonnollisesti eikä korostu tarpeettomasti. Tämän pyrkimyksenä on normalisoida adhd:n käsittelyä kirjoitetussa muodossa ja välttää sen epäolennaista visuaalista erottumista muusta tekstistä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja siitä johdettu tutkimuskysymys on seuraava: Miten tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa turvallisuusjohtajan päätöksentekoon. Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisella otantamenetelmällä kolme adhd-diagnosoitua turvallisuusalalla toiminutta johtajaa, joiden kokemusten oletettiin parhaiten tarjoavan tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Työn aihe rajoitetaan keskittymään adhd:n tarkkaavuuden häiriön piirteisiin. Johtamisen osalta tutkimus rajataan käsittelemään turvallisuuteen liittyvää johtamista ja siihen kuuluvaa päätöksentekoa. Työn rakenne muodostuu seitsemästä pääluvusta. Teoreettinen viitekehys muodostuu pääluvuista 2, 3 ja 4, joissa määritellään työn tärkeimmät termit ja tarkastellaan monipuolisesti aiempien tutkimusten valossa tarkkaavuuden häiriötä, turvallisuusjohtamista sekä päätöksentekoa. Tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessi ja työn luotettavuuden arviointi löytyvät pääluvusta 5. Pääluvussa 6 esitellään työn tulokset ja pääluku 7 on varattu johtopäätöksiöille.

## 2 Tarkkaavuuden häiriö tässä tutkimuksessa

Tarkkaavuuden häiriön määrittely on tärkeää selkeyden vuoksi, sillä muuttuneen diagnostiikan vuoksi nykypäivänä lääketiede ei enää erottele aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön eri esiintymismuotoja omiksi diagnooseikseen. Käytössä on yksi ja ainoa kattotermi aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö, joka on yleisesti tunnettu lyhenteellä adhd. (Määttä 2023.)

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö, adhd (attention deficit hyperactivity disorder), on kehityksellinen neuropsykiatrinen häiriö, johon liittyy haasteita esimerkiksi tarkkaavuuden ylläpitämisessä, impulssikontrollissa sekä aktiivisuuden säätelyssä (Käypä hoito -suositus 2019).

Adhd:n ominaisuuksiin on havaittu vaikuttavan aivojen erilaiset rakenteelliset ja toiminnalliset poikkeamat erityisesti etuotsalohkon alueella, joka vastaa osaltaan muun muassa ihmisen toiminnanohjauksesta, itsesäätelystä ja tarkkaavuudesta. Erilaiset kuvantamis- ja neurofysiologiset tutkimukset ovat osoittaneet poikkeavuuksia esimerkiksi dopamiini- ja noradrenaliinivälitteisessä hermotoiminnassa adhd-piirteisillä henkilöillä. (Saari ym. 2016, 2331-2332.)

Aiemmin tarkkaavuuden häiriö add (attention deficit disorder) diagnosoitiin omana diagnoosinaan, mutta nykyisen diagnostiikan mukaan add on yksi kolmesta adhd:n esiintymismuodosta, jotka kuuluvat adhd-diagnoosin sateenvarjon alle. Tarkkaamattoman muodon lisäksi muita esiintymismuotoja ovat yliaktiivinen ja impulsiivinen muoto sekä tarkkaamattomuuden ja aktiivisuuden häiriön yhdistelmämuoto. (Käypä hoito -suositus 2019; Määttä 2023.) Tässä opinnäytetyössä tarkkaavuuden häiriöllä tarkoitetaan aikuisilla esiintyvää aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön adhd:n tarkkaamattomuuteen liittyvää ilmenemismuotoa ja ominaisuuksia.

## 2.1 Tarkkaavuuden häiriön ilmeneminen

Tarkkaavuuden häiriö on yleisin adhd:n ilmenemismuodoista ja diagnoosin saaneista aikuisista se esiintyy noin puolella. Tarkkaavuuden häiriön keskeisiä oireita ovat tarkkaamattomuus sekä vaikeudet toiminnanohjauksen ja työmuistin kanssa. (Määttä 2023.) Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö on voimakkaasti perinnöllinen ja sen periytymisasteen on havaittu olevan jopa yli 70 prosenttia (Faraone & Larsson 2019, 563). Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön esiintyvyyden puolestaan on arvioitu olevan lapsuusiässä 4-7 prosenttia (Jallow 2024, 19). Vaikka adhd mielletään usein lapsuuden häiriöksi, jatkuu se huomattavalla osalla diagnosoiduista aikuisikään asti aiheuttaen merkittäviä haasteita niin työelämässä, opinnoissa kuin sosiaalisuhteissa (Käypä hoito -suositus 2019). Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön esiintyvyyden on noussut viime vuosina kaikissa ikäryhmissä ja iän sekä sukupuolen on havaittu vaikuttavan esiintyvyyteen (Käypä hoito -suositus 2019; Raevuori & Auro 2024; Vuori ym. 2024).

Adhd:n esiintyvyys aikuisilla vaihtelee 2,5 ja 3,4 prosentin välillä (Käypä hoito -suositus 2019). Tilastokeskuksen (2025) arvion mukaan helmikuussa 2025 Suomessa oli 4 628 088 täysi-ikäistä henkilöä, joten adhd-diagnosoituja aikuisia on Suomessa arviolta 115 700-157 400 sadan henkilön tarkkuudella. Raevuoren ja Auron (2024) mukaan aikuisten adhd-diagnoseja on tehty Suomessa menneinä vuosikymmeninä vähän verrattuna kansainväliseen tasoon, minkä vuoksi Suomen aikuisväestössä on todennäköisesti diagnosoimattomia tapauksia. Kun tarkastellaan diagnoosien määrää sukupuolen perusteella, havaitaan, että adhd:n esiintyvyys Suomessa on korkeampaa miehillä kuin naisilla. Miehillä esiintyvyys on keskimäärin 4,1 prosenttia ja naisilla 2,7 prosenttia. (Käypä hoito -suositus 2019.) Sukupuoliset erot diagnoosien määrässä johdunevat ainakin osittain aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön ominaisuuksien

painotuseroista diagnostiikassa, jolloin osa tyttöjen tai naisten tarkkaavuuden häiriöistä jää havaitsematta tai ne havaitaan vasta myöhemmällä iällä (Koponen & Jehkonen 2019, 283-284).

Adhd ei tutkimuksien perusteella vaikuta älykkyyteen. Aikuiset, joilla on korkea älykkyydosamäärä, suoriutuvat tietyistä kognitiivisista tehtävistä paremmin kuin keskimääräisen älykkyydosamäärän omaavat aikuiset, mikä saattaa osaltaan vaikeuttaa adhd:n diagnosointia. (Miloni ym. 2017, 456.) Korkea älykkyys voi Baggio ym. (2020, 3) mukaan toimia adhd-aikuisilla suojaavana tekijänä paitsi kognitiivisesti myös elämänlaadun kannalta. Tutkimuksessa on havaittu, että korkean älykkyydosamäärän omaavat adhd-diagnosoidut aikuiset saavuttivat keskimäärin paremman koulutustason, kokivat vähemmän koulun keskeyttämistä ja olivat useammin työelämässä verrattuna adhd-aikuisiin, joilla oli keskimääräinen älykkyydosamäärä. Toisaalta tutkimus osoitti myös, että vaikka korkean älykkyydosamäärän adhd-aikuiset saavuttivat parempia tuloksia verrattuna matalamman älykkyydosamäärän adhd-aikuisiin, he eivät silti täysin hyödyntäneet potentiaaliaan, mikä viittaa alisuoriutumiseen suhteessa heidän kykyihinsä. (Baggio ym. 2020, 3-5.) Aikuisilla adhd:n tunnistaminen voikin olla haastavaa erityisesti silloin, kun henkilö on kehittänyt kompensatiokeinoja älykkyytensä, hyvän muistinsa tai nopean oppimiskykynsä avulla. Nämä ominaisuudet voivat peittää adhd-piirteitä ja viivästyttää diagnoosia. (Määttä 2021.)

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön esiintyvyydessä on havaittu olevan myös maantieteellisiä eroja. Joidenkin arvioiden mukaan adhd:n esiintyvyys on teollisuusmaissa 4,2 prosenttia, ja kehittyvissä maissa 1,9 prosenttia. (Käypä hoito -suositus 2019.) Myös Lewczuk ym. (2024) havaitsivat tutkimuksessaan merkittäviä maantieteellisiä ja kulttuurillisia eroja esiintyvyydessä länsimaiden ja kolmansien maiden välillä, joka heidän mukaansa osaltaan saattaa ilmentää aikuisten aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön seulontatapojen alhaista tarkkuutta ja alueellisia eroavaisuuksia.

Suomalaisessa lääketieteessä adhd:n diagnostinen kriteeri F90.0 perustuu kansainväliseen ICD-10 (International Classification of Diseases -10) -tautiluokittelujärjestelmään. Maailmanlaajuisesti käytössä on myös Amerikan psykiatrisen yhdistyksen kehittämä diagnoosiluokitus DSM-5 (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders -5). Suomessa käytössä olevaa luokittelujärjestelmää on kritisoitu siitä, että sen diagnostiset kriteerit soveltuvat aikuisille huonosti, sillä ne asettavat tiukemmat vaatimukset esimerkiksi adhd-ominaisuuksien määrälle ja alkamisiälle kuin Amerikan psykiatrisen yhdistyksen kehittämä diagnoosiluokitus. (Käypä hoito -suositus 2019.)

Taulukko 1: Adhd:n ilmenemismuodot eri ikäkausina (mukaillen Chachar &amp; Shaikh 2024, 2)

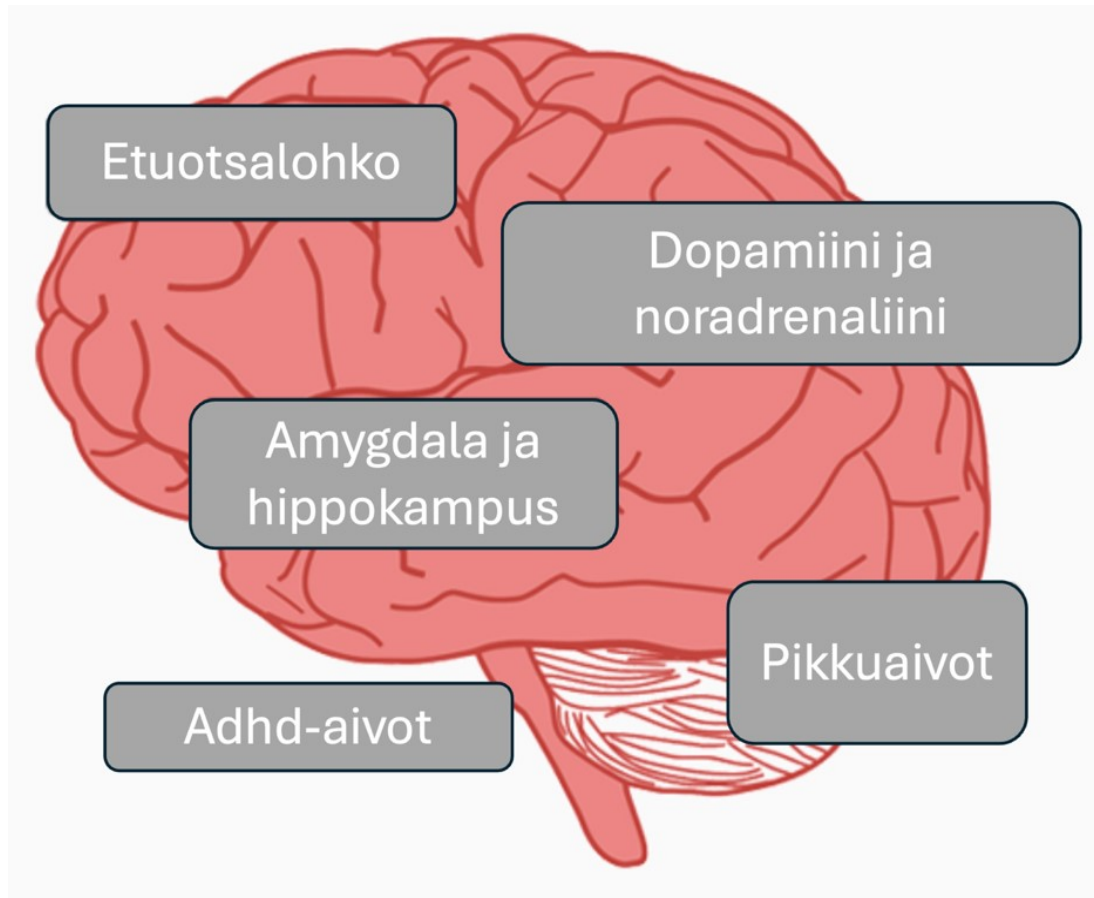
Ikävaihe	Ilmeneminen
Esikouluikä	Leikki kestää alle kolme minuuttia, ei kuuntele, ”pyörremyrsky”, ei vaara-aistin kehitystä
Alakouluikä	Toiminnot kestävät alle 10 minuuttia, unohtelua, keskittymiskyvyn puute, levottomuus, tunkeilevuus, häiritsevä käytös
Nuoruusikä	Vähemmän sinnikkyyttä kuin muilla > 30 minuuttia, keskittymis- ja suunnittelukyvyn puute, hermostuneisuus, impulsiivisuus
Aikuisuus	Yksityiskohtien on tultava valmiiksi, levoton olo, unohtuneet tapaamiset, kärsimättömyys, tapaturma-alttius

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön ilmenemismuodot (taulukko 1) vaihtelevat eri ikäkausina (Chachar & Shaikh 2024, 2). Esikouluikäisenä leikit kestävät alle kolme minuuttia, vaara-aiesti ei kehity, lapsi ei kuuntele ja käyttäytyy pyörremyrskyn lailla. Alakouluikäisessä toiminnot kestävät alle 10 minuuttia, ja lisäksi esiintyy unohtelua, keskittymiskyvyttömyyttä sekä tunkeilevaa ja häiritsevää käytöstä. Nuoruusiässä sinnikkyyttä ilmenee vähemmän kuin muilla, ja toiminnot kestävät alle puoli tuntia. Tämän lisäksi ilmenee keskittymis- ja suunnittelukyvyn puutetta, hermostuneisuutta sekä impulsiivisuutta. Aikuisiällä adhd:n ilmenemismuodot esiintyvät levottomuutena, tapaamisten unohteluna, yksityiskohtien tärkeytenä sekä kärsimättömyytenä. Lisäksi tapaturma-alttius aikuisiällä kasvaa. (Chachar & Shaikh 2024, 2.)

## 2.2 Tarkkaavuuden häiriön neuropsykologinen tausta

Tarkkaavuuden häiriön patofysiologiaa eli syytä miksi elimistö toimii poikkeavalla tavalla ei ole aukottomasti kyetty osoittamaan. Kvanttamistutkimuksissa on kuitenkin havaittu poikkeavuuksia tarkkaavuuden häiriöisten henkilöiden aivojen rakenteessa ja toiminnassa. (Käypä hoito -suositus 2019.) Purper-Oakilin, Ramozin, Lepagnol-Beztelin, Gorwoodin ja Simonnean (2011, 72-73) tutkimuksen mukaan ainakin aivokuoren häiriöt ja poikkeavat yhteydet vaikuttaisivat liittyvän tarkkaavuuden häiriön ilmenemiseen. Prefrontaalinen aivokuori, eli etuotsalohko, on keskeinen alue, joka vastaa tarkkaavuuden ylläpitämisestä, impulssikontrollista ja päätöksenteosta. Adhd-henkilöillä on havaittu tämän aivoalueen toimintahäiriöitä, jotka

voivat ilmetä päätöksenteon vaikeutena ja impulsiivisena käyttäytymisenä erityisesti stressaavissa tilanteissa. (Arnsten 2009, 23-24.)



Kuvio 1: Adhd-aivojen osa-alueilla esiintyvät rakenteelliset ja toiminnalliset erot (mukaillen University of Nottingham 2024)

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriöisen ihmisen aivoissa on rakenteellisia eroavaisuuksia (kuvio 1). Niitä on havaittu muun muassa etuotsalohkon aivokuoressa, joka vaikuttaa muun muassa toiminnanohjauksen toimintoihin. Lisäksi eroavaisuuksia on löydetty dopamiini- ja noradrenaliinijärjestelmissä, pikkuaivoissa sekä mantelitumakkeessa ja hippokampuksessa vaikuttaen mm. tunteiden prosessointiin ja muistiin. (University of Nottingham 2024.)

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön ilmenemistä on tarkasteltu myös ihmisen geeniperimän näkökulmasta. Geneettisissä tutkimuksissa on havaittu joidenkin geenivarianttien toistuvan tarkkaavuuden häiriöön liittyen, mutta toistaiseksi syy-yhteyttä minkään yksittäisen geenin ja tarkkaavuuden häiriön välille ei ole saatu vahvistettua. (Käypä hoito -suositus 2019; Purper-Oakil ym. 2011, 70-71.)

Neurokognitiiviset tutkimukset osoittavat, että aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö voi vaikuttaa päätöksentekoprosessiin heikentämällä tarkkaavaisuutta, työmuistia ja

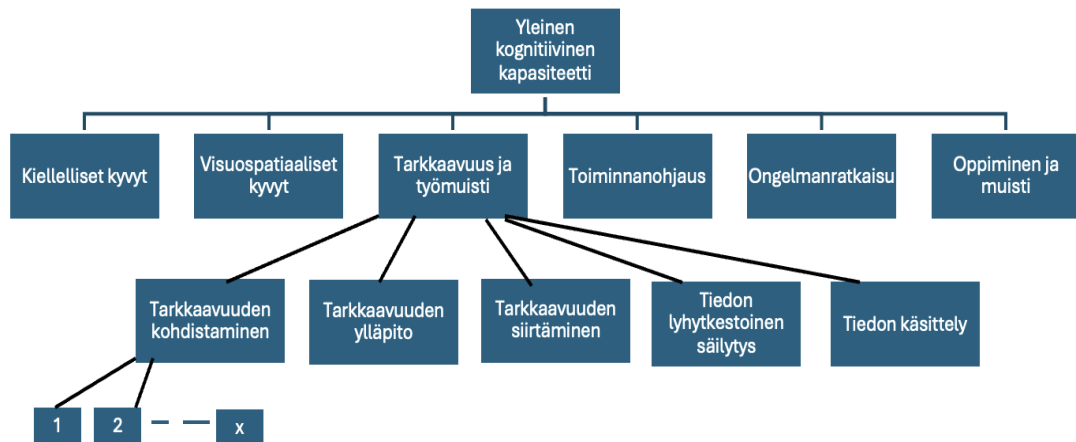
impulssikontrollia. Adhd-diagnoosin saaneilla aikuisilla on usein vaikeuksia ylläpitää tarkkaavaisuutta ja käsitellä useita tehtäviä samanaikaisesti, mikä haittaa kykyä tehdä monimutkaisia ja harkittuja päätöksiä. (Tucha ym. 2017, 39-43.) Curatolon, D'Agatin ja Moaveron (2010) tutkimus osoitti, että adhd:hen liittyy ongelmia myös suunnittelussa, ongelmanratkaisussa, kognitiivisessa joustavuudessa ja viiveiden sietämisessä, jotka voivat lisätä päätöksenteon impulsiivisuutta.

Neurobiologisesti adhd:lle keskeisiä aivoalueita ovat etuotsalohko ja pikkuaivot, joissa on havaittu rakenteellisia ja toiminnallisia poikkeamia (University of Nottingham 2024). Erityisesti etuotsalohkon aivokuoren kehitysviiveet ja heikentynyt dopamiinivälitteinen säätely vaikuttavat tarkkaavuuteen ja heikentyneeseen vasteinhibitioon (Curatolo ym. 2010, 2). Diamondin (2013, 135) mukaan vasteinhibitio tarkoittaa itsehillintää, kiusausten vastustamista sekä impulsiivisen käyttäytymisen hillitsemistä.

Dopamiinijärjestelmän on havaittu vaikuttavan motivaatioon, työmuistin hallintaan ja arviointiin kognitiivisen työn haitoista ja hyödyistä (Westbrook & Braver 2016). Tämä vaikutus näkyy Westbrookin ja Braverin (2016, 695) mukaan päätöksenteossa muun muassa siten, että ennen tehtävään sitoutumista dopamiinijärjestelmä vaikuttaa kannustimien ja kognitiivisten kustannusten arviointiin siitä, kannattaako tehtävään ryhtyä. Dopamiinijärjestelmän ja motivaation välinen yhteys on todettu olevan keskeinen adhd-henkilöillä, joiden dopaminerginen palkitsemisjärjestelmä toimii usein poikkeavalla tavalla (Volkow ym. 2011, 1151-1152). Lumanin, Trippin ja Scheresin (2010, 745-747) mukaan adhd:hen liittyvä muuttunut vahvistusherkyys voi johtaa siihen, että yksilöt välttelevät tehtäviä, jotka eivät tarjoa välitöntä palkkiota tai sisältävät epämiellyttäviä viiveitä.

### 2.3 Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset arkeen ja työelämään

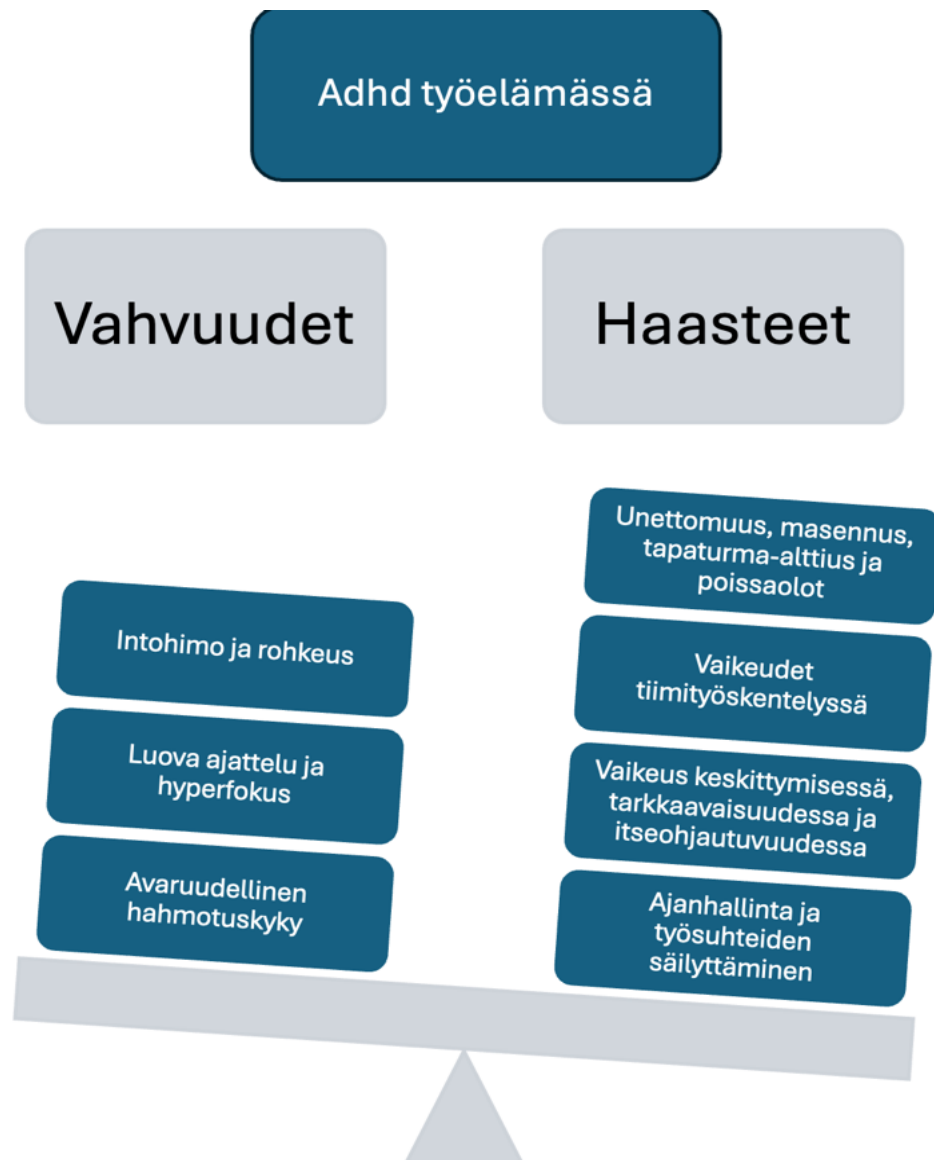
Kognitiiviset toiminnot ovat aivoissa tapahtuvia tiedonkäsittelyprosesseja. Ihmisen yleinen kognitiivinen kyvykyys muodostuu useasta osa-alueesta, jotka ovat osin toisistaan riippuvaisia, sillä tutkimusten mukaan yhdellä osa-alueella pärjääminen korreloi sen kanssa, miten muilla osa-alueilla pärjää. Tarkkaavuus, johon adhd vaikuttaa, on merkittävä osa ihmisen yleistä kognitiivista kapasiteettia. (Latvala 2012, 1671-1672.)



Kuvio 2: Ihmisen kognitiivinen kapasiteetti (mukaiillen Latvala 2012, 1672)

Latvala (2012) on jakanut ihmisen kognitiiviset toiminnot hierarkkisesti (kuvio 2). Ylätason käsitteenä on yleinen kognitiivinen kapasiteetti, jonka katsotaan koostuvan kognition eri osa-alueista, joita ovat kielelliset kyvyt, visuospatiaaliset kyvyt eli avaruudellinen hahmotuskyky, tarkkaavuus, työmuisti, toiminnanohjaus, ongelmanratkaisu sekä oppiminen ja pitempiaikainen muisti. Nämä taas koostuvat useammista alemman tason prosesseista, joita tarkkaavuuden kohdalla ovat kohdistaminen, siirtäminen, ylläpito sekä informaation lyhytaikainen säilytys ja käsittely. Alimmalla tasolla on vielä yksinkertaisempia prosesseja, joita ei ole yksilöity. (Latvala 2012, 1672.)

Tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa suoraan tarkkaavaisuuteen sekä työmuistiin ja sitä kautta myös muihin kognition osa-alueisiin. Häiriöt tarkkaavaisuudessa ja sen tahdonalaisessa kohdistamisessa voivat näkyä esimerkiksi keskittymisen herpaantumisessa ja karkaamisessa muihin ajatuksiin ja ulkoisiin ärsykkeisiin. Adhd:ssa tylsään tai vaikeaan asiaan keskittyminen on vaikeaa. (Saari ym. 2016, 2332.) Tämä voi korostua myös yksitoikkoisiksi tai epämielenkiintoisiksi koetuissa tehtävissä (Volkow ym. 2011, 1151). Keskittyminen, tarkkaavaisuus, ajankäytön tehon suunnittelu ja vaikeudet itseohjautuvuudessa voivat olla haastavia tarkkaavuuden häiriöiselle henkilölle, mitkä näkyvät Doyleen (2020, 115-116) mukaan myös työelämässä (kuvio 3). Adhd-henkilö saattaa työskennellä joko nopeasti ja virhealttiisti, tai sitten hitaasti yksityiskohtiin jumiutuen, jolloin työ ei etene (Saari ym. 2016, 2332). Tarkkaavuuden häiriöinen henkilö saattaa myös myöhästellä, hukata tavaroitaan ja hänellä voi olla vaikeuksia työtehtävien tai muiden asioiden priorisoinnissa (Määttä 2023).



Kuvio 3: Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön haasteet ja vahvuudet työelämässä (mukailen Doyle 2020, 116)

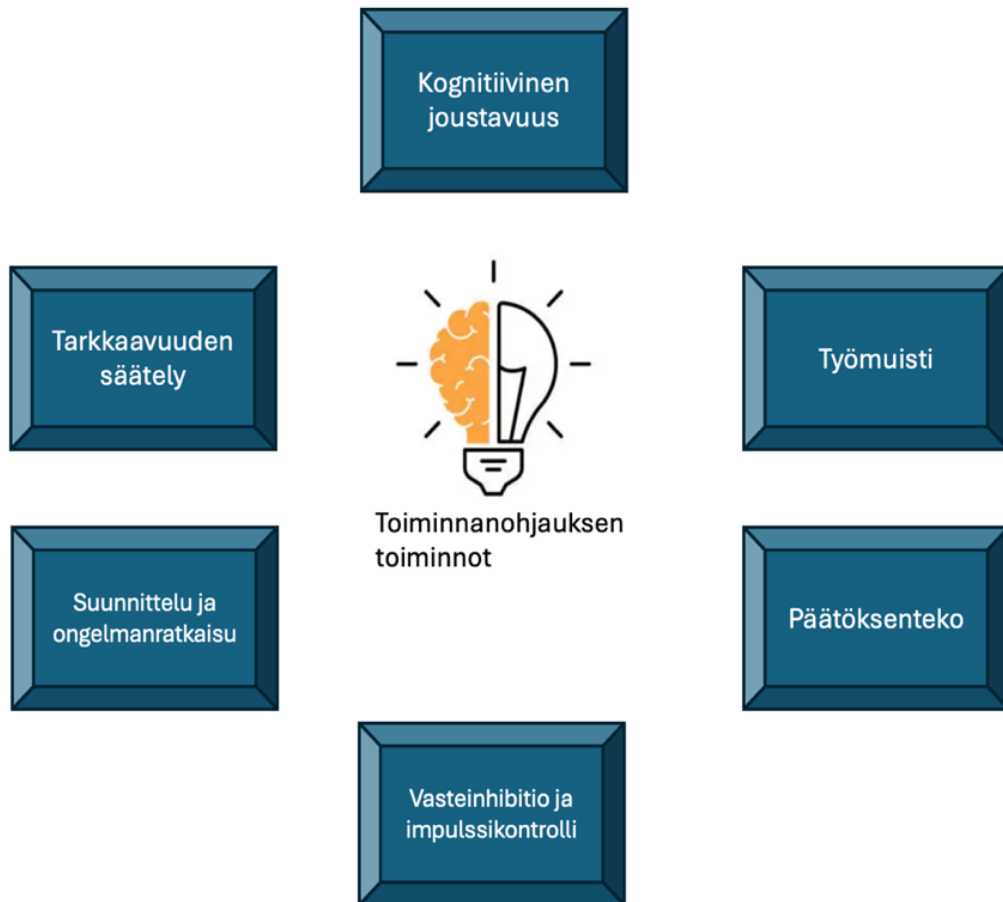
Doyle (2020, 116) tunnisti adhd:n työelämähaasteiksi muun muassa ajanhallinnan, tiimityöskentelyn vaikeudet, unettomuuden ja masennuksen (kuvio 3). Adhd:n vahvuuksiksi tunnistettiin parantunut avaruudellinen hahmotuskyky, luova ajattelu sekä voimakas motivaatio, intohimo ja hyperfokus eli erittäin voimakas keskittyminen yhteen asiaan (Doyle 2020, 116). Vahvuuksien ja vaikeuksien määrittely ei aina ole yksiselitteistä, koska niihin vaikuttavat yksilön kokemukset ja yksilölliset ominaisuudet. Esimerkiksi edellä vahvuutena mainittu hyperfokus on joissain yhteyksissä koettu negatiivisena asiana, koska se voi johtaa muiden tehtävien ja ympäristön huomiotta jättämiseen sekä vaikeuksiin työtehtävien priorisoinnissa (Ashinoff & Abu-Akel 2021, 2-3).

Hotte-Meunier ym. (2024) tutkivat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan adhd-henkilöiden heikkouksia ja vahvuuksia työelämässä. Haasteiksi tunnistettiin heikko suoriutuminen työtehtävissä, matala työtyytyväisyys, haitalliset ajatus- ja käytösmallit sekä vaikeudet vuorovaihtuksessa. Vahvuuksiksi taas havaittiin mm. päättäväisyys, resilienssi, luovuus, monitehtävätilanteet, hyperfokusoituminen ja tunneälykyys. Adhd:n vahvuuksien hyödyntämiseen vaikuttivat positiivisesti yksilön ja ympäristön yhteensopivuus, työolosuhteiden sopeuttaminen ja henkilöstön sosiaalinen tukeminen. Tutkimuksessa todettiin adhd:n ominaisuuksien olevan monimuotoisia ja hyvin yksilöllisiä. (Hotte-Meunier ym. 2024, 3-5.)

Muutkin aiemmat tutkimukset viittaavat adhd-ominaisuuksien yksilöllisesti koettuun vastakkaisuuteen ja ominaisuuksien kirjon moninaisuuteen: Sibley ym. (2024, 2) mukaan adhd-henkilöt kokevat ominaisuuksiensa olevan parhaiten hallittavissa vaativissa, nopeatempoisissa ja stimuloivissa tilanteissa. Lackschewitzin, Hütherin ja Kröner-Herwigin (2008, 617-621) mukaan aikuiset, joilla on adhd, kokevat subjektiivisen stressin voimakkaammin. Tämä viittaa siihen, adhd:hen voi liittyä lisääntyntä alttiutta stressille. Moore, Mcintyre ja Lanivich (2019, 20) havaitsivat yrittäjyyteen liittyvässä tutkimuksessaan adhd-ominaisuuksien vaikutusten olevan tilannesidonnaisia.

#### 2.4 Tarkkaavuuden häiriö ja toiminnanohjaustoiminnot

Yleiseen kognitiiviseen kapasiteettiin kuuluvat olennaisesti myös toiminnanohjauksen toiminnot (kuvio 4). Toiminnanohjauksen toiminnoilla viitataan yksilön kykyyn suunnitella, toteuttaa ja arvioida monimutkaisia tehtäviä sekä hallita muun muassa työmuistia, impulssikontrollia ja kognitiivista joustavuutta (Diamond 2013, 136-137).



Kuvio 4: Toiminnanohjauksen toiminnot (mukaiillen Diamond 2013, 152)

Toiminnanohjauksen toiminnot ja niiden vaikutukset ovat toisiinsa nähden vuorovaikuttavia (kuvio 4). Diamondin (2013, 152) mukaan toiminnanohjaus koostuu kognitiivisesta joustavuudesta, työmuistista, impulssikontrollista ja vasteinhibitioista sekä korkeamman tason toiminnoista, kuten loogisesta päättelykyvystä, ongelmanratkaisusta, ja strategisesta suunnittelusta, jotka vaikuttavat olennaisesti päätöksentekoon. Tarkkaavuuden häiriön on havaittu vaikuttavan erityisesti työmuistiin, impulssikontrolliin, vasteinhibitioon sekä alhaiseen vireystilaan (Diamond 2005, 2; Diamond 2013, 152). Nämä puolestaan vaikuttavat tylsistymisherkkyyteen ja motivaation puutteeseen (Diamond 2005, 2; Malkovsky ym. 2012, 60).

## 2.5 Tarkkaavuuden häiriö ja neurodiversiteetti työelämässä

Neurodiversiteetti on viime vuosina ollut kasvavasti tunnistettu termi työelämässä (Doyle 2020, 109). Sillä tarkoitetaan Doylen (2020, 110-112) mukaan yksilöiden välistä tai yksilön sisäistä kognitiivista monimuotoisuutta, joka voi liittyä diagnosoituihin neurokehityksellisiin piirteisiin, kuten adhd:hen tai autismikirjoon. Neurodiversiteetin työelämätarkasteluissa

Doyle (2020, 117-119) tunnisti yhtäältä korkean syrjäytymisriskin ja toisaalta osaamisen ja potentiaalın narratiivin, joka korostaa toiveikkuutta ja erityisvahvuuksia.

Moore ym. (2019, 1) määrittelivät neurodiversiteetin neurobiologisiksi eroavaisuuksiksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin adhd:n vaikutuksia yrittäjähenkisyyteen. Havainto oli, että adhd-diagnosoidut yrittäjät olivat keskimäärin intuitiivisempia, valppaampia liiketoimintamahdollisuuksiin liittyen sekä omasivat paremman resurssilähtöisen selviytymisheuristiikan (Moore ym. 2019, 3). Resurssilähtöisellä selviytymisheuristiikalla viitattiin siihen, että adhd-diagnoosin saaneet yrittäjät kykenivät hyödyntämään saatavilla olevia resursseja tehokkaammin tilanteissa, joissa energiaa tai aikaa oli rajoitetusti (Moore ym. 2019, 19).

Tromans, Drewett, Lee ja O'Reilly (2023) kartoittivat neuroepätyypillisten henkilöiden työelämäkokemuksia poliisivoimissa, jotka ovat korkean vaatimustason työympäristöjä. Tutkimus osoitti, että adhd- ja autismityöntekijät kokivat työssään merkittäviä haasteita, mutta myös vahvuuksia. Vahvuuksina korostuivat muun muassa hyvä kuviotunnistus, yksityiskohtien huomioiminen sekä kyky tehdä lateraalista ajattelua vaativia päätöksiä. Näitä pidettiin hyödyllisinä etenkin rikostutkinnan ja operatiivisen poliisityön kaltaisissa monimutkaisissa tehtävissä. (Tromans ym. 2023, 5.) Tutkimuksen mukaan neuroepätyypilliset työntekijät olivat alttiimpia ahdistukselle ja masennukselle (Tromans ym. 2023, 4). Lisäksi tutkimus paljasti, että monet neuroepätyypilliset työntekijät kokivat haasteita työympäristön jäykkyyden ja mukautusten puutteiden vuoksi. Vaikka monet olivat hakeneet työpaikalleen sopeutuksia, kuten joustavia työaikoja tai rauhallisempia työtiloja, suuri osa näistä pyynnöistä jäi toteutumatta. (Tromans ym. 2023, 6-7.) Työntekijät kokivat myös esteitä urakehitykselleen, jotka liittyivät muun muassa esimiesasenteisiin, puutteelliseen tukeen sekä mukautusten toteutumattomuuteen (Tromans ym. 7-8). Tulokset korostavat tarvetta kehittää työpaikoille parempia tukitoimia ja sopeutuksia, jotka mahdollistavat neurodiversiteetin hyödyntämisen organisaation vahvuutena (Tromans ym. 2023, 8-9).

Samaa teemaa laajentavat Weinbaum, Khan, Thomas ja Stein (2023), jotka tarkastelivat neurodiversiteetin merkitystä kansallisen turvallisuuden organisaatioiden kontekstissa. He korostavat, että adhd- ja autismityöntekijät voivat tuoda työyhteisöön merkittäviä kognitiivisia vahvuuksia, kuten kuviotunnistusta, analyyttistä ajattelua, muistia, hyperkeskittymiskykyä ja luovaa ongelmanratkaisua - taitoja, joita pidetään erityisen arvokkaina virheherkissä ja korkean paineen tehtävissä (Weinbaum ym. 2023). Kuitenkin neurodivergenttien työntekijöiden potentiaali jää usein hyödyntämättä, sillä organisaatiot eivät Weinbaumin ym. (2023) mukaan aina tunnista tai tue heidän tarpeitaan riittävästi. Weinbaum ym. (2023) kuvaavat ilmiötä, jossa työntekijät joutuvat valitsemaan neurotyypillisyyteen mukautumisen tai avoimuuden ja mahdollisen leimautumisen välillä. Tällaiset rakenteelliset ja kulttuuriset esteet rajoittavat osaltaan työntekijöiden osallistumista ja urakehitystä. Tutkimuksen mukaan neurodiversiteettiä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin, mikäli organisaatioissa toteutettaisiin

universaaleja mukautuksia, kuten rauhoitetut työtilat, valaistuksen säätömahdollisuudet, keskeytyksettömät työjaksot, kehitettäisiin rekrytointikäytäntöjä ja sisällytettäisiin neurodiversiiteetti osaksi laajempaa strategista henkilöstöjohtamista (Weinbaum ym. 2023).

### 3 Turvallisuusjohtaja tässä tutkimuksessa

Turvallisuusjohtaja-termin määrittelyä lähestytään tässä työssä ylätasolta turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen määrittelyn kautta. Sanastokeskus TSK (Tekninen sanastokeskus) (2017, 15-16) yhdessä Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön kanssa määrittelevät turvallisuuden tilana, jossa riskejä ja uhkia kyetään hallitsemaan. Englannin kielessä turvallisuuden kokonaisuus hahmotetaan kahden rinnakkaisen termin kautta, joita ovat safety ja security. Securitylla viitataan kovaan, fyysiseen turvallisuuteen eli esimerkiksi suojautumiseen tahalliseen vahingoittamiseen pyrkivältä toiminnalta. Safetylla taas tarkoitetaan yleisesti pehmeää turvallisuutta, kuten työturvallisuutta ja muuta tapaturmilta ja virheiltä suojautumista. Suomenkielinen termi turvallisuus kattaa kummatkin edellä mainitut turvallisuuden muodot. (Sanastokeskus TSK 2017, 15-16.)

Erään määritelmän mukaan virallinen johtajuus tarkoittaa organisaation johtajalle antamaa tehtävää johtaa tiettyä yksikköä ja toimia esihenkilönä siinä työskentelevälle henkilöstölle. Johtajalla on yleensä johdettavanaan vaihtelevan kokoinen ryhmä tai joukko yksilöitä. (Lindgren 2008, 9.) Juuti (2011, 17) taas määrittelee johtamisen vuorovaikutussuhteeksi, johon liittyy kaksi tai useampi ihmistä sekä heidän välillään tapahtuvaa jonkinlaista tiedollista, taloudellista tai tunteenomaista vaihdantaa.

Turvallisuuden tavoin myös johtamisen osalta englannin kielessä kokonaisuus koostuu kahdesta termistä, joita ovat management ja leadership. Managementilla tarkoitetaan yleisesti menetelmien ja toimintatapojen johtamista, kun taas leadershipilla viitataan enemmän ihmisiin liittyvään henkilöstöjohtamiseen. (Liphadzi, Aigbavboa & Thwala 2017, 479-480; Young & Dulewicz 2008, 18.) Tyypillisiä ammattinimikkeitä turvallisuuteen liittyvissä johtotehtävissä ovat esimerkiksi turvallisuuspäällikkö, työsuojelupäällikkö ja kehittämisspäällikkö (Reiman 2015, 15). Tässä työssä turvallisuusjohtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on esihenkilöasemassa, eli hänellä on työntekijöitä johdettavanaan, ja hänen toimenkuvaansa kuuluu turvallisuusjohtamiseen liittyviä seuraavaksi vielä tarkemmin määriteltäviä vastuualueita.

#### 3.1 Turvallisuusjohtajan vastualueet

Turvallisuusjohtajan vastualue on laaja (Valtioneuvosto 2025; Työsuojeluhallinto 2010; Lanne 2007). Työsuojeluhallinto (2010) määrittelee turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaiseksi turvallisuuden hallinnaksi, joka käsittää organisaation lakisääteisen sekä omaehtoisen turvallisuuden hallinnan ja on osa organisaation kokonaisturvallisuuden kehittämistä, jonka tulisi olla

jatkuva prosessi, joka nivoutuu yhteen myös turvallisuuskulttuurin kanssa (kuvio 5). Turvallisuusjohtaminen on moniulotteista johtamista, jossa turvallisuusjohtajan tehtävissä yhdistyvät ihmisten johtaminen sekä turvallisuuteen liittyvien toimintatapojen ja menetelmien johtaminen. (Työsuojeluhallinto 2010, 6.)



Kuvio 5: Turvallisuusjohtamisen kokonaisuus (Työsuojeluhallinto 2010, 6)

Suomessa turvallisuusjohtamista ja sen sisältöä ei ole yksiselitteisesti ja tyhjentävästi määritelty lainsäädännön tasolla, mutta sitä ohjaavat vahvasti muun muassa työolosuhteiden parantamiseen ja työtapaturmien ennaltaehkäisyyn perustuva työturvallisuuslaki (738/2002) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006), joka korostaa työsuojeluviranomaisten valvontatehtäviä sekä työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistyötä työturvallisuuden edistämiseksi. Turvallisuusjohtamiseen on olemassa myös valmiita viitekehyksiä erilaisten standardien muodossa, kuten esimerkiksi työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi SFS (Suomen Standardoimisliitto) 45001:2023 sekä turvallisuuden ja kriisinkestävyysstandardi SFS 22301:2019.

Turvallisuusjohtamisen merkitys korostuu etenkin laajoissa kriisi- ja häiriötilanteissa, joissa tilannekuvan ylläpito, päätöksenteko ja toimeenpano, organisointi ja arviointi tulisi sovittaa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Näissä tilanteissa turvallisuusjohtamisessa korostuu myös tiedonkulun ja viestinnän merkitys. (Valtioneuvosto 2025, 16-17.)

Turvallisuusjohtamisen onnistuminen riippuu näiden lisäksi useista muista tekijöistä, kuten johdon sitoutumisesta, riskienhallinnasta, organisaation sisäisestä yhteistyöstä sekä turvallisuuskulttuurin kehittamisestä. Turvallisuusjohtamisen keskeisiksi elementeiksi on tunnistettu turvallisuuspolitiikka, organisointi ja käytännön toiminta. Turvallisuuspolitiikassa näkyy henkilöstön merkitys, johdon sitoutuminen ja se sisältää turvallisuusjohtamisen päämäärät. Organisointi käsittää resurssien riittävydestä huolehtimisen, vastuiden ja velvollisuuksien määrittämisen, sekä toimintatapojen luomisen. Käytännön toiminta taas pitää sisällään mm. riskienhallinnan, osaamisen johtamisen, turvallisuuteen liittyvien käytännön toimenpiteiden toteuttamisen sekä turvallisuuden mittaamisen ja seurannan. (Työsuojeluhallinto 2010, 6-8.)

Joissain organisaatioissa turvallisuusjohtamisen vastuut jakautuvat eri alan asiantuntijoiden ja esihenkilöiden kesken heidän vastualueidensa mukaan (Lanne 2007, 56). Varsinaista turvallisuusjohtaja -nimikettä ei välttämättä ole käytössä, vaan turvallisuudesta vastaavien henkilöiden tittelit voivat olla esimerkiksi riskienhallintapäällikkö, tietoturvapäällikkö, kunnossapitopäällikkö tai työsuojelupäällikkö. Vastuun jakautuessa turvallisuusjohtajan työssä korostuu tiedon jakamisen, yhteisen oppimisen merkitys sekä turvallisuuden yhteistyön koordinointi. Turvallisuudesta vastaavien johtajien vastualueet koetaan usein laajoiksi, haasteellisiksi ja vastuullisiksi. (Lanne 2007, 54-56.)

Turvallisuusjohtajan aktiivinen rooli voidaan nähdä olennaisena asiana organisaation onnistuneessa turvallisuuden hallinnassa ja kehittämisessä. Turvallisuusjohtajan asemassa tehdään turvallisuuteen liittyviä päätöksiä ja edellytyksenä tälle päätöksenteolle turvallisuusjohtajien on ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti turvallisuuteen liittyviä elementtejä ja näkökulmia. (Nenonen, Hämäläinen, Heikkilä, Reiman & Tappura 2015, 3.) Turvallisuusjohtajat kokevat työnsä merkityksen usein turvallisuuden tärkeänä koetun roolin kautta. Turvallisuus nähdään liiketoiminnan edellytyksenä, tärkeänä itseisarvona, joka toimii ikään kuin lupauksena työntekijöille ja voi vaikuttaa mm. yrityksen maineeseen, toiminnan laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin. (Nenonen ym. 2015, 8.)

Salomäen (2024, 33) väitöstutkimuksessa turvallisuusjohtajan rooli näyttäytyy monipuolisena ja strategisesti tärkeänä turvallisuuden kehittäjänä, joka seuraa turvallisuuteen liittyviä mitareita. Vastuualueisiin voi kuulua esimerkiksi turvallisuuskävelyjen järjestämistä ylimmälle johdolle, turvallisuushavaintojen koostamista, onnettomuustutkintaa ja erilaisia turvallisuuden sidosryhmätapaamisia esimerkiksi turvallisuudesta vastaavien viranomaisten kanssa.

### 3.2 Turvallisuusjohtajan johtamistyylien suhde päätöksentekoon

Turvallisuusjohtajan johtamistyylien on havaittu vaikuttavan kognitiivisiin prosesseihin, kuten päätöksentekoprosessiin siten, että omaksuttu johtamistyyli voi vaikuttaa suoraan johtajan käyttämiin päätöksenteon tyyliin. Tarkastellessaan portugalialaisia palopäälliköitä Rouco, Marques-Quinteiro, Reis ja Duarte (2024) havaitsivat selkeän vaikutuksen johtamistyylien ja

päätöksentekotyylien välillä. Johtamistyyliä jaoteltiin direktiiviseen, osallistavaan ja delegoivaan tyyliin, sekä sen mukaan suosivatko johtajat johtamistyyliään ihmis- vai tehtäväorientoitunutta johtamistyyliä. (Rouco ym. 2024, 6-7.)

Roucon ym. (2024) mukaan direktiivisessä tyyliässä johtaja tekee päätökset täysin yksin keskityessään suorittamaan tehtävänsä. Osallistavassa tyyliässä taas johtaja ottaa henkilöstönsä mukaan johtamiseen ja kuuntelee heidän ajatuksiaan ennen kuin tekee heitä jollain lailla koskettavia päätöksiä. Delegoiva tyyli puolestaan antaa esimerkiksi ryhmälle täyden vapauden päättää miten työnsä järjestävät, jotta tavoitteisiin päästään. (Rouco ym. 2024, 5-6.) Ihmis- ja tehtäväorientoitunut johtaminen eroavat nimiensä mukaisissa painotuksissa siinä, onko johtamisen prioriteettina esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi vai strategiset tavoitteet (Rouco ym. 2024, 11). Tutkimuksessa havaittiin positiivinen korrelaatio osallistujien roolin, käsitteellisen päätöksenteon ja ihmiskeskeisen johtamisen välillä. Myös korkeampi koulutusaste vaikutti johtamiseen siten, että se oli vähemmän direktiivistä ja enemmän osallistavaa ja ihmiskeskeistä. (Rouco ym. 2024, 10-12.)

### 3.3 Turvallisuusjohtajan päätöksenteon tunnusomaisia piirteitä

Johtajan päätöksenteko eroaa ihmisen tavallisesta arkisesta päivittäisestä päätöksenteosta. Cumpät, Hutu, Rusu, Zouri ja Zouri (2024) kartoittivat tutkimuksessaan terveydenhuollon johtajien päätöksentekoa ja havaitsivat sen keskittyvän pääsääntöisesti strategiseen suunnitteluun, budjetin suunnitteluun ja resurssien allokointiin, hankintoihin sekä rekrytointiin ja henkilöstöasioiden kehittämiseen. Johtajien havaittiin suosivan päätöksissään näyttöön perustuvaa ja konsultatiivista lähestymistapaa. (Cumpät ym. 2024, 14-17.)

Koziol-Nadolnan ja Beyerin (2021) mukaan johtajien päätöksenteolla ylipäätään on havaittu merkittävä rooli organisaation menestymisen ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Johtajien päätöksentekoprosessiin todettiin vaikuttavan ainakin taloudelliset, organisatoriset, henkilökohtaiset ja psykologiset tekijät. Koziol-Nadolna ja Beyer (2021) havaitsivat terveydenhuoltoalalle suuntautuneessa tutkimuksessaan johtajien päätöksenteon tehokkuuteen vaikuttavan myös johtamistyyliin ja organisaatorakenteen. Päätöksenteon kannalta merkittävimpinä taloudellisina tekijöinä pidettiin liiketoiminnan tavoitteita, organisaation resursseja ja taloudellisia laskelmia. Yleisimmin johtajien päätöksentekoon liittyvät ongelmat johduivat epävarmuudesta, informaation puutteesta, ajankäytön ongelmista sekä riittämättömästä rahoituksesta. Suurimpina päätöksentekoa haittaavina esteinä pidettiin tiedon puutetta, aikapainetta ja taloudellisia rajoitteita. (Koziol-Nadolna & Beyer 2021, 2375-2380.) Johtajien päätöksenteossa väsymys ja stressi voivat olla merkittäviä päätöksentekoa heikentäviä tekijöitä, sillä tutkimuksen mukaan 46 prosenttia johtajista koki väsymyksen ja 41 prosenttia jännityksen eniten päätöksentekokykyään heikentäviksi tunneperäisiksi tekijöiksi (Hallo, Nguyen, Gorod & Tran 2020, 9).

Turvallisuusalan organisaatioissa päätöksentekoa luonnehtivat vaatimukset nopeille operatiivisille ratkaisuille, strategiselle harkinnalle, tunnesäätelylle ja osallistavalle johtamisotteelle (Carvalho ym. 2024, 2; Olinover, Gidron, Yarmolovsky & Geva 2022, 2-6; Rouco ym. 2024, 1-4). Päätöksentekotilanteita leimaavat Roucon ym. (2024, 1-4) mukaan usein rajalliset resurssit, paine ja epävarmuus lopputuloksesta. Niissä korostuvat myös riskinarvioinnin ja tunnesäätelyn merkitys (Olinover ym. 2022, 5). Lisäksi johtajien on huomioitava oikeudelliset ja eettiset näkökohdat päätöksenteossa (Carvalho ym. 2024, 2). Operatiivisissa tilanteissa korostuvat nopea ja intuitiivinen päätöksenteko, kun taas strategisissa yhteyksissä analyyttiset ja käsitteelliset tyylit ovat keskeisempiä (Carvalho ym. 2024, 5; Rouco ym. 2024, 10-11). Sotilaallisessa johtamisessa on havaittu, että päätöksenteon tehokkuus on vahvasti yhteydessä toimintaympäristön ominaisuuksiin, kuten rakenteellisuuteen ja vaatimustasoon (Olinover ym. 2022, 2-5).

#### 4 Päätöksenteko tässä tutkimuksessa

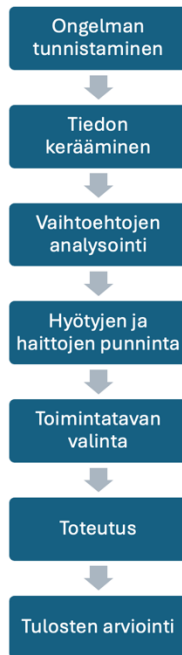
Päätöksenteko jopa yksinkertaisimmassa ja arkisimmassa muodossaan on verrattain monimutkainen kognitiivinen prosessi (Acconito, Rovelli & Angioletti 2023, 17-18; Balconi 2023, 7), jonka ymmärtämiseksi sitä pyritään tässä pääluvussa tarkastelemaan useista näkökulmista. Tähän pääluukuun on kerätty yhteen päätöksentekoon ja sen prosessiin liittyvää kirjallisuutta, jonka tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva päätöksentekoon vaikuttavista seikoista. Tässä pääluvussa tarkastellaan, mitä päätöksenteko tarkoittaa, miten päätöksentekoprosessi etenee ja millaisia strategioita sen taustalla vaikuttaa. Lisäksi luvussa käsitellään tunteiden ja kognitiivisten vinoumien vaikutusta päätöksentekoon, erilaisia päätöksentekotyylejä sekä tarkkaavuuden häiriön merkitystä päätöksenteon kannalta.

Päätöksenteko voidaan määritellä yleisellä tasolla valintojen tekemisen prosessiksi, joka painottuu erityisesti tärkeisiin valintoihin (Cambridge Dictionary 2024). Neuropsykologian silmin päätöksenteko on kognitiivinen prosessi, joka on perusluonteeltaan monimutkainen, sillä siihen vaikuttavat ja sitä muovaavat monet tilannesidonnaiset, tehtävään liittyvät, subjektiiviset sekä muutoin kontekstuaaliset tekijät (Acconito ym. 2023, 17-18; Balconi 2023, 7). Tässä työssä päätöksenteolla tarkoitetaan päätöksenteon kognitiivista prosessia kokonaisuudessaan keskittyen johtajan turvallisuuteen liittyvään päätöksentekoon eli käytännön tasolla turvallisuusjohtajan päätöksenteolla tässä työssä tarkoitetaan niitä valintoja, joita turvallisuusjohtaja tekee työtään hoitaessaan.

##### 4.1 Päätöksenteon prosessi

Päätöksenteon prosessi on yksi ihmisen tärkeimmistä kognitiivisista prosesseista, ja sitä tapahtuu niin monimutkaisiin tieteellisiin ja taloudellisiin asioihin sekä johtamiseen liittyvissä

tilanteissa kuin myös tavallisissa jokapäiväisissä pienissä asioissa ihmisen elämässä. Erilaisia päätöksiä syntyy ihmisen aivoissa muutaman sekunnin välein, joko tiedostaen tai tiedostamatta. Päätöksenteon kognitiivinen prosessi pohjautuu pitkälti matemaattisiin malleihin ja päätöksenteon prosessi yksinkertaistettuna tarkoittaa menettelyä, jossa valitaan saatavilla olevista vaihtoehdoista esimerkiksi toimintatapa, joka valittuihin kriteereihin perustuen sopii tietyn päätöstavoitteen saavuttamiseksi. (Wang & Ruhe 2007, 74-75.)



Kuvio 6: Päätöksenteon prosessi (mukaihen Chachar & Shaikh 2024, 3)

Chacharin ja Shaikhin (2024, 3) mukaan päätöksenteon prosessin malli (kuvio 6) lähtee siitä, että ensin tunnistetaan ongelma, johon tarvitaan ratkaisu, sitten kerätään tietoa, analysoidaan vaihtoehtoja, punnitaan hyötyjä ja haittoja ja lopulta valitaan paras toimintatapa. Prosessiin voidaan katsoa kuuluvan myös toteuttaminen ja tulosten arviointi. Tehokkaassa päätöksenteossa keskeistä on punnita eri tekijöitä analyttisesti tai intuitiivisesti riippuen käsillä olevan ongelman kompleksisuudesta ja yksilön kognitiivisista kyvyistä ja prosesseista. Rationaalinen päätöksenteko pohjautuu kaikkeen saatavilla olevaan tietoon, kun taas intuitiivinen päätöksenteko nojaa enemmän vaistoihin ja aiempiin kokemuksiin. Tunteet ja kuvioiden tunnistaminen vaikuttavat erityisesti intuitiiviseen päätöksentekoon, jonka vuoksi se on altis virheille. Sen vuoksi hyvän päätöksenteon tulisi yhdistellä tasapainoisesti rationaalista ja intuitiivista päätöksentekoa, jotta erilaisissa tilanteissa kyettäisiin tekemään mahdollisimman hyviä päätöksiä. (Chachar & Shaikh 2024, 3.)

Perinteinen rationaalisen päätöksenteon malli perustuu loogiseen ja systemaattiseen tietojen käsittelyyn, mutta monimutkaisissa ja epävarmoissa ympäristöissä tällainen lähestymistapa

voi olla epärealistinen. Rajatun rationaalisuuden käsitteen esitti alun perin Herbert A. Simon 1950-luvulla, ja se on sittemmin muodostunut keskeiseksi teoreettiseksi näkökulmaksi päätöksenteon tutkimuksessa. Sittemmin kehitetty ekologisen rationaalisuuden ohjelma laajentaa Simonin teoreettista näkökulmaa ja osoittaa, että yksinkertaiset heuristiikat voivat tarjota tehokkaita ja tarkkoja päätöksentekostrategioita tilanteissa, joissa täydellistä tietoa tai laskentakykyä ei ole saatavilla. (Gigarenzer 2021, 61-63.) Myös Hallo ym. (2020, 4) toteavat, että monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa rationaaliset mallit eivät aina ole riittäviä, ja päätöksentekijät joutuvat käyttämään heuristiikkoja ja intuitiivisia strategioita.

#### 4.2 Päätöksenteon strategiat

Erilaisten päätöksenteon strategioiden on havaittu vaikuttavan päätöksentekoprosessiin. Päätöksentekoprosessin taustalla on tunnistettu strategioita, jotka voidaan jaotella rationaaliseksi, intuitiiviseksi, empiiriseksi ja heuristiseksi strategiaksi (liite 7). Intuitiiviselle ja empiirille päätöksenteolle ei löydy selkeää teoreettista mallia, sillä ne perustuvat nimensä mukaisesti ihmisen intuition eli vaistonvaraiseen ja tiedostamattomaan päättelyyn sekä elämäkokemukseen. Heuristinen päätöksentekostrategia puolestaan perustuu erilaisiin heuristiikkoihin. (Wang & Ruhe 2007, 75-76.) Heuristiikat ovat kuin intuitiivisesti noudatettavia nyrkkisääntöjä, eräänlaisia mielen ja ajatusten oikopolkuja, jotka voivat parhaimmillaan helpottaa ja nopeuttaa päätöksentekoa (Kahneman 2003, 706-707).

Wangin ja Ruhen (2007, 77) mallissa rationaalinen päätöksenteko on jaettu staattisiin ja dynaamisiin strategioihin (liite 8). Yleisimmin käytetyt päätöksenteon strategiat ovat pääosin staattisia eli muuttumattomia, jolloin päätöksenteon ympäristön muutokset eivät ole riippuvaisia päätöksentekijän toiminnasta. Dynaamisia päätöksentekostrategioita ovat esimerkiksi erilaiset peliteoriat ja valmiit päätösrunkot. (Wang & Ruhe 2007, 77.)

Dynaamisista päätöksistä puhutaan Wangin ja Ruhen (2007, 77) mukaan silloin, kun päätöksentekijän ympäristö ja päätökset ovat vuorovaikutuksessa keskenään tai kun päätöksenteon säännöt on ennalta määrätty ja tuleviin päätöksiin vaikuttavat myös edelliset päätökset. Käytännön tilanteissa strategioita saatetaan yhdistellä tai soveltaa rinnakkain: esimerkiksi rationaalisia malleja voidaan täydentää heuristisilla arvioilla tai konsultaatioon pohjaavalla empiirisellä tiedolla. On myös huomattava, että strategioiden tehokkuus vaihtelee kontekstin, käytävissä olevan tiedon ja päätöksentekijän kokemuksen mukaan. (Wang & Ruhe 2007, 77.)

Wangin ja Ruhen (2007, 77) mukaan rationaalisen päätöksenteon strategiat voidaan jakaa staattisiin ja dynaamisiin kategorioihin, ja näiden teoreettisten mallien avulla voidaan hahmottaa, millaisissa tilanteissa eri strategiat ovat tarkoituksenmukaisia. Strategian valintaan vaikuttavat muun muassa päätöksentekijän suhtautuminen riskiin ja ennakointi tulevista lopputuloksista. Staattisissa päätöksentekotilanteissa sovellettavat strategiat on jaoteltu sen perusteella, onko lopputulos varma vai epävarma. Mikäli lopputulos tiedetään varmasti, voidaan

pyrkä voiton maksimointiin. Mikäli taas lopputulos on epävarma, mutta ennustettavissa, voidaan valita päätös riskin alaisena ja kustannusten minimointi tai maksimoida oletettu hyöty. Mikäli todennäköisyyttä ei voi ennustaa, voidaan soveltaa optimistista, pessimististä tai ns. huonon päätöksen katumuksen minimoivaa mallia (Wang & Ruhe 2007, 76-77). Dynaamisissa tilanteissa taas päätökset voidaan tehdä sarjassa, tapahtumapohjaisen automaation avulla tai kilpailutilanteessa soveltaa peliteorioita. Päätöksenteon peliteorioilla viitataan strategisten päätösten analysointiin tilanteessa, jossa on useita päätöksentekijöitä, ja joiden jokaisen valinnat vaikuttavat myös muiden valintoihin ja lopputuloksiin. (Wang & Ruhe 2007, 77-78.) Tunnettu esimerkki peliteorian soveltamisesta on niin kutsuttu vangin dilemma, jossa kahden osapuolen olisi edullisinta kummankin olla tunnustamatta, sillä jommankumman tunnustaminen johtaa kummankin kannalta epäedulliseen lopputulokseen (Friesner 2024, 384-385).

#### 4.3 Emotionaaliset tekijät päätöksenteossa

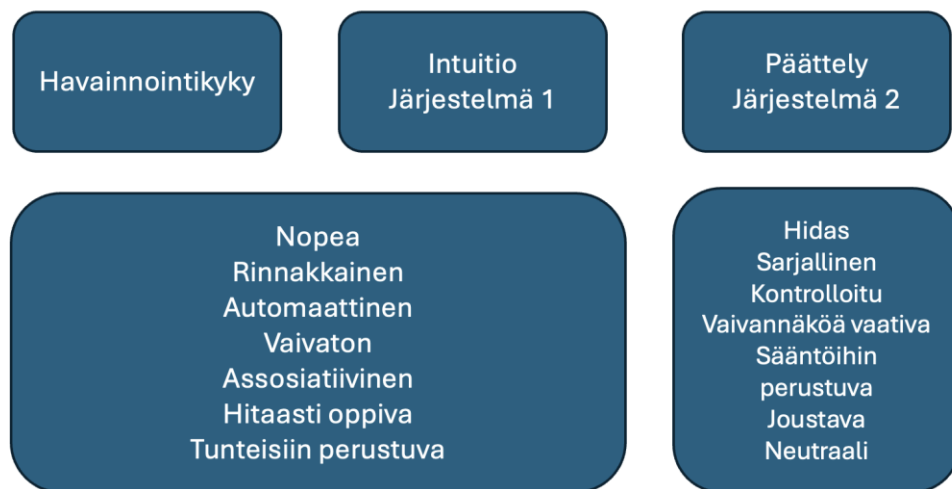
Wangin ja Ruhen (2007, 77) rationaalisen päätöksenteon malli (liite 8) on kattava, mutta siinä ei oteta suoraan kantaa inhimillisiin tekijöihin, kuten ihmisen emotionaaliseen puoleen. Päätöksentekoa lähestytäänkin Palomäen, Laakasun ja Lapin (2012, 95-97) mukaan teoriassa yleisesti rationaalisen näkökulman kautta, jossa teoreettinen ihanne päätöksentekoprosessille on se, että arvioidaan kaikkien mahdollisten toimintavaihtoehtojen kaikkia mahdollisia lopputulemia, lasketaan niistä korkein odotusarvo ja valitaan kyseinen korkeimman odotusarvon omaava vaihtoehto. Tosielämässä muuttujien määrä on liian suuri ja ihmisen aivojen laskenta-teho on liian pieni, joten käytännössä tuo ihannetilanne ei ole mahdollinen (Palomäki ym. 2012, 98). Edellä mainittuun rationaaliseen hyötyteoriaan perustuva arviointi ihmisen päätöksentekoa kohtaan ei kokonaiskuvan saamiseksi riitä, vaan on perusteltua arvioida lisäksi, miten affektit ja emootiot vaikuttavat päätöksenteon prosessiin (Palomäki ym. 2012, 100-101). Palomäen ym. (2012, 98-102) havaintojen mukaan ihmiselle on luontaista, että tiedostamatta päätöksentekoon voivat vaikuttaa esimerkiksi erilaiset emootiot ja affektit, jotka rajaavat harkittavana olevia toimintavaihtoehtoja sekä niihin liittyvien seurausten arviointia.

Affekti voidaan määritellä tiedostamattomaksi intensiivisyyden fyysiseksi kokemiseksi, joka voi vaikuttaa ihmisen arvosteluun ja ajatteluun (Tieteen termipankki 2022a). Emootiot taas ovat tiedostettua ja tulkittua intensiteettiä, tietoista tunteen näyttämistä, jotka ovat riippuvaisia esimerkiksi sosiaalisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä (Tieteen termipankki 2022b). Emootiot voivat olla positiivisia tai negatiivisia, mutta ne eroavat toisistaan tunnesävyyn perusteella, esimerkiksi pelko ja suru ovat molemmat negatiivisia emootioita, mutta tuntuvat erilaisilta (Palomäki ym. 2012, 93).

#### 4.4 Kognitiiviset vinoumat päätöksenteossa

Kognitiiviset vinoumat ovat Kahnemanin (2003, 706-709) mukaan systemaattisia harhoja ihmisen ajattelussa, jotka johtavat poikkeamiin rationaalisesta päätöksenteosta. Psykologiassa on

Kahnemanin (2012, 30-31) mukaan pitkään oltu kiinnostuneita kahden ajattelun muodosta. Aiempiin kognitiivisten vinoumien ja heuristiikkojen suuntautuneitten tutkimustensa pohjalta Kahneman on jaotellut ihmisen mielen ja sen kognitiiviset prosessit kahteen järjestelmään (kuvio 7). Niiden yksi tarkoitus on osoittaa, että ihmisten päätöksenteko ja ajattelu eivät aina ole yhtä rationaalisia kuin yleisesti luullaan, ja ne ovat alttiita erilaisille vaikutuksille ja vinoumille. Kahden järjestelmän mallissa järjestelmä 1 on nopea, automaattinen sekä tunteisiin ja intuitioon perustuva, kun taas järjestelmä 2 on hidas, harkitsevampi ja analyttisempi (Kahneman 2003, 698).



Kuvio 7: Kahden järjestelmän malli (mukaillen Kahneman 2003, 698)

Kyseisessä mallissa (kuvio 7) järjestelmän 1 kautta hoituu suurin osa nopeista, päivittäisistä yksinkertaisista päätöksistä, mikä säästää aikaa ja energiaa. Järjestelmä 2 on varattu vaikeisiin ja monimutkaisiin päätöksiin ja se on puolestaan hitaampi ja työlämpi käyttää. Kahneman esittää, että monet kognitiiviset vinoumat ovat seurausta siitä, että järjestelmä 1 tekee nopeita ja harkitsemattomia päätelmiä. (Kahneman 2003, 698-699.) Erityisesti intuitiivinen ja heuristinen päätöksenteko ovat alttiita kognitiivisten vinoumien vaikutuksille. Heuristiikat toimivat mielen oikopolkuina, jotka yleensä helpottavat ja nopeuttavat päätöksentekoa, mutta voivat toisaalta myös johtaa systemaattisiin virheisiin ja epäoptimaalisiin ratkaisuihin. (Tversky & Kahneman 1974, 1124-1131.)

Päätöksentekoon vaikuttavista kognitiivisista vinoumista yli-itsevarmuus on Berthetin (2022, 4-5) mukaan yleinen johtajilla. Yli-itsevarmuus voi vaikuttaa merkittävästi päätöksenteon laatuun esimerkiksi ylimääräisen riskinoton muodossa monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa. Johtajat saattavat esimerkiksi olla taipuvaisia tekemään nopeita ja riskialttiita päätöksiä ilman riittävää harkintaa, sillä he luottavat kokemukseensa ja intuitioonsa. (Berthet 2022, 3-5.)

Tämän vuoksi päätöksenteon kriittinen tarkastelu, kuten vaihtoehtojen systemaattinen vertailu ja riskien arviointi, ovat olennaisia keinoja kompensoida intuitioon ja kokemukseen perustuvan ylioptimismien vaikutuksia (Hallo ym. 2020, 14-15).

Berthetin (2022) mukaan Tverskyn ja Kahnemanin vuonna 1974 esittelemät heuristiikat ja viinoumateoria kuvaavat, kuinka johtajat voivat turvautua yksinkertaistettuihin päätöksenteostrategioihin, kun he kohtaavat monimutkaisia tilanteita. He voivat esimerkiksi valita nopeampia ja yksinkertaisempia ratkaisuja, jotka perustuvat saatavilla olevaan tietoon ja aiempiin kokemuksiin, mikä voi altistaa heidät kognitiivisille vinoumille, kuten ankkuroitumiselle ja vahvistusharhalle. Näin ollen kognitiiviset vinoumat vaikuttavat suoraan siihen, kuinka johtajat käsittelevät informaatiota ja tekevät päätöksiä riskialttiissa ympäristöissä. (Berthet 2022, 1-4.)

Pandey, Srivastava ja Gamphir (2024) tutkivat kognitiivisten vinoumien vaikutusta johtamiseen ja organisatoriseen päätöksentekoon. Pandeyn ym. (2024, 135-136) mukaan kognitiiviset vinoumat voivat heikentää strategista päätöksentekoa, resurssien allokointia sekä riskien arviointia. Uponneiden kustannusten harhalla Pandey ym. (2024, 137-138) viittaavat siihen, ettei toteutuneiden kustannusten tulisi vaikuttaa tuleviin päätöksiin, sillä resurssit on jo käytetty, eikä niitä saa takaisin huolimatta seuraavista toimista. Kehystämisaikutuksella he viittaavat ilmiöön, jossa samasta tiedosta tehdään erilaisia päätelmiä riippuen sen esittämistavasta. Ryhmäajattelussa taas muiden tai ryhmän jäsenten mielipiteet vaikuttavat yksilön arviointiin. (Pandey ym. 2024, 139-142.)

#### 4.5 Päätöksenteon tyyli

Rowen ja Masonin (1987) alun perin esittelemän mallin mukaan johtajien päätöksentekotyyli voidaan jakaa neljään tyyliin, joita ovat analyttinen, direktiivinen, käsitteellinen ja behavioristinen tyyli (liite 9). Jamianin, Sidhun ja Singhin (2013) mukaan direktiiviselle päätöksentekotyyliä on ominaista autoritaarinen otteellisuus, keskittyminen organisaation sisäisiin toimintoihin, alhainen kognitiivinen monimutkaisuus sekä heikko sietokyky epävarmuudelle. Päätöksenteko on tällöin nopeaa ja tehokasta, erityisesti tilanteissa, joissa vaihtoehtoja on vähän. Arkkityyppinen tämän tyylin edustaja suosii täsmällistä, suullisesti esitettyä tietoa ja pyrkii hallitsemaan päätöksentekoprosessia. Hän on tuloshakuinen, mutta samalla etsii jatkuvasti turvallisuutta ja asemaa. Arkkityyppiä luonnehtivat lisäksi keskittyneisyys, järjestelmällisyys, aggressiivisuus ja jäykkyys. Keskittyminen organisaation sisäisiin toimintoihin näkyy lyhyen aikavälin ajatteluna ja tiukkana kontrollina. (Jamian ym. 2013, 282.)

Jamianin ym. (2013, 282) mukaan analyttinen päätöksentekotyyli on autoritaarisesti suuntautunut, mutta sen arkkityyppiselle edustajalle on ominaista suurempi epävarmuuden sietokyky sekä kognitiivisesti monimutkaisempi ajatteluprosessi. Analyttiset päättäjät tarvitsevat

enemmän aikaa ja tietoa vaihtoehtojen huolelliseen tarkasteluun, ja he pyrkivät saavuttamaan mahdollisimman optimaalisen lopputuloksen.

Käsitteellinen päätöksentekotyyli ilmenee korkeana kognitiivisena monimutkaisuutena ja ihmiskeskeisyytenä. Tämän tyylin edustajat osallistavat alaisiaan, ovat avoimia ja luottamukseen perustuvia vuorovaikutuksessa, ja heillä on taipumusta luovuuteen ja idealismiin. He kykenevät hahmottamaan laajoja ja monimutkaisia kokonaisuuksia, hyödyntävät päätöksenteossaan monipuolista tietoa useista lähteistä ja tarkastelevat useita vaihtoehtoja ennen ratkaisun tekemistä. (Jamian ym. 2013, 282.)

Käyttäytymislähtöiselle eli behavioristiselle päätöksentekotyyliä on ominaista ihmiskeskeisyys, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, tuki ja ystävällisyys. Tämän tyylin edustajilla on matala kognitiivinen monimutkaisuus, mutta he ovat empaattisia, hyviä kommunikoimaan, vastaanottavaisia ehdotuksille ja sovittavia. He pyrkivät välttämään konflikteja, hakevat hyväksyntää ja voivat toisinaan ilmentää epävarmuutta. Käyttäytymislähtöistä tyyliä edustavat johtajat keskittyvät yleensä lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja hyödyntävät kokouksia keskeisenä viestintäkeinona. (Jamian ym. 2013, 282-283.)

#### 4.6 Päätöksenteko ja tarkkaavuuden häiriön vaikutukset

Tarkkaavuuden häiriön keskeiset piirteet vaikuttavat monin tavoin yksilön päätöksentekoon. Tarkkaamattomuus, keskittymiskyvyttömyys sekä vaikeudet suunnitelmallisuudessa ja ajanhallinnassa voivat heikentää kykyä arvioida vaihtoehtoja objektiivisesti ja johtaa riskialttiiseen ja epäoptimaaliseen päätöksentekoon. Päätöksenteon riskialttius ei adhd-henkilöillä välttämättä johdu riskihakuisuudesta sinänsä, vaan taipumuksesta valita huonompia vaihtoehtoja päätöksentekotilanteessa. (Dekkers ym. 2021, 496; Pollak, Shalit & Aran 2018, 59-61.) Keskittymisen ja tarkkaavuuden ylläpidon vaikeus voivat asettaa myös omat haasteensa päätöksentekoon (Määttä 2023; Doyle 2020 115-116; Käypä hoito -suositus 2019). Näitä keskittymiskyvyn ja tarkkaavuuden aiheuttamia haasteita voi ilmetä varsinkin kognitiivista kontrollia vaativissa päätöksentekotilanteissa, jolloin haasteeksi muodostuu keskittymisen ja tarkkaavuuden ylläpito (Malkovsky ym. 2012, 59-64; Mäntylä ym. 2012, 169; Tucha ym. 2017, 40-42).

Adhd-diagnoosin saaneilla henkilöillä on todettu haasteita varsinkin toiminnanohjauksessa ja impulssikontrollissa, jotka voivat vaikuttaa tehtävien suunnitteluun ja hallintaan (Willcutt, Doyle, Nigg, Faraone, & Pennington 2005, 1336-1342). Tarkkaavuuden häiriön yhteydessä esiintyvät toiminnanohjauksen häiriöt voivat näkyä esimerkiksi tehtävien priorisoinnin ja ajanhallinnan haasteina (Doyle 2020, 115-116). Toiminnanohjaus vaikuttaa myös kykyyn hallita ja ylläpitää työmuistia, mikä on välttämätöntä monimutkaisten kognitiivisten tehtävien onnistumiselle (Diamond 2005, 6; Kofler, Rapport, Bolden, Sarver, & Raiker 2010, 150-151). Samalla impulsiivisuuden hallinnan puute, joka on keskeinen osa adhd:n ominaisuuksia, voi johtaa nopeisiin ja harkitsemattomiin päätöksiin tilanteissa, joissa vaaditaan suunnitelmallisuutta ja

itsehillintää (Biederman, Spencer & Wilens 2004, 78). Haasteet työmuistissa ja muissa toiminnanohjaustoiminnoissa vaikuttavat päätöksentekoon esimerkiksi vaikeuttamalla eri vaihtoehtojen huolellista vertailua (Dekkers ym. 2021, 488).

Työmuistin ongelmat voivat tarkkaavuuden häiriön yhteydessä näkyä myös ajatuksen harhailuna ja keskittymiskyvyn puutteena päätöksentekoon liittyvien vähemmän tärkeiden ja tylsiksi koettujen tehtävien hoitamisessa (Diamond 2005, 11; Saari ym. 2016, 2332). Päätöksentekoa tylsissä ja vähemmän tärkeissä tilanteissa voivat heikentää myös häiriöt etuotsalohkon aivokuoren toiminnassa (Arnsten 2009, 23). Adhd-henkilöillä on havaittu lisäksi pitkästyminenherkkyyttä ja heikentynyttä suoriutumista jatkuvaa tarkkaavaisuutta vaativissa tehtävissä (Käypä hoito -suositus 2019). Adhd:n aiheuttamat poikkeavuudet dopamiinijärjestelmässä ja sitä kautta motivaatiossa voivat vaikuttaa tylsinä ja vähäpätöisinä pidettyjen tehtävien hoitamiseen (Volkow ym. 2011, 1151-1152; Westbrook & Braver 2016, 695).

Dopamiinijärjestelmän poikkeavuudella voi olla yhteys myös intuitiiviseen päätöksentekoon (Volkow ym. 2011, 1147-1152). Intuitiivinen päätöksenteko, joka perustuu kokemuksen ja vaiston varaan, saattaa olla adhd-piirteiselle henkilölle luontaisempi lähestymistapa kuin syvällistä analyysiä ja harkintaa vaativa puhtaasti rationaalinen päätöksenteko (Sadler-Smith 2008, 495-496). Dopamiinijärjestelmän poikkeavuudet, jotka vaikuttavat palkkioherkkyyteen ja toiminnanohjaukseen, voivat ohjata suosimaan vähemmän kognitiivisesti kuormittavia intuitiivisia päätöksentekotyylejä rationaalisten, työmuistia ja keskittymiskykyä kuormittavien menetelmien sijaan (Westbrook & Braver 2016, 695). Adhd-piirteet, kuten nopea reagointikyky ja intuitiivinen ajattelutapa, voivat tukea tehokasta päätöksentekoa erityisesti tilanteissa, joissa edellytetään nopeutta, joustavuutta ja sopeutumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin (Olinover ym. 2022, 2-6).

Adhd-diagnoosin saaneet aikuiset voivat olla erityisen hyviä uusien ideoiden ja mahdollisuuksien havaitsemisessa. Tämä voi tukea innovatiivisia organisaatioita, sillä Moore ym. (2019) havaitsivat tutkimuksessaan innovatiivisuuden positiivisena adhd:n ominaisuutena. Adhd-diagnoosin saaneiden aikuisten taipumus ideointiin voi edistää luovaa ongelmanratkaisua, mutta sen yhdistäminen toteutukseen voi vaatia lisätukea (White & Shah 2011, 674-676). Toisaalta impulsiivisuus ja keskittymisen haasteet voivat lisätä strategisten virheiden riskiä monimutkaisessa päätöksenteossa (Chachar & Shaikh 2024, 3; Schulze, Coghill, Lux & Philipsen 2021, 2-6).

Monimutkaiset ja useita päällekkäisiä tehtäviä sisältävät tilanteet päätöksenteossa voivat olla joillekin adhd-henkilöille vahvuus ja toisille haaste (Hotte-Meunier ym. 2024, 3-5). Adhd-henkilöillä on tutkimusten mukaan havaittu merkittäviä vaikeuksia jaetussa tarkkaavuudessa, mikä käytännössä ilmenee haasteina pitää mielessä useita samanaikaisia tehtäviä ja hallita niiden erilaisia vaatimuksia (Hotte-Meunier ym. 2024, 5-6). Tämä voi johtaa impulsiiviseen

tehtävästä toiseen siirtymiseen ja vaikeuksiin ylläpitää systemaattista toimintalinjaa (King ym. 2007, 12-13). Erityisesti johtamisrooleissa tämä voi heikentää johdonmukaista päätöksentekoa monimutkaisissa ja laajoja kokonaisuuksia edellyttävissä tilanteissa. Kognitiivisen kontrollin tehottomuus, joka ilmenee mm. tehtävästä toiseen siirtymisen ja häiriötekijöiden hallinnan ongelmina, on vahvistettu myös kokeellisilla asetelmilla. (King ym. 2007, 12-13.) Lisäksi dopaminergiseen säätelyyn liittyvät poikkeavuudet etuotsalohkon aivokuoressa voivat heikentää tarkkaavuuden säätelyä ja päätöksenteon koordinaatiota (Arnsten 2009, 22-24).

Gawrilow, Merkt, Goossens-Merkt, Bodenbug ja Wendt (2011) eivät tutkimuksessaan havainneet heikentyntä kykyä suoriutua monitehtävätilanteista niissä tilanteissa, joissa tehtävä oli selkeästi määritelty ja struktuuri ennakoitavissa. Tutkimuksessa havaittiin parantunutta motivaatiota ja mielialaa adhd-henkilöillä tilanteissa, joissa useita päällekkäisiä tehtäviä sisältänyt tehtäväkokonaisuus oli jaettu selkeästi osiin. Tehtävä saatiin siten suorittaa vaiheittain ilman jatkuvaa tehtävästä toiseen vaihtelua, joka viittaa struktuurista hyötymiseen. (Gawrilow ym. 2011, 295-297.) Samankaltaisia havaintoja strukturoidun ympäristön hyödyistä päätöksentekotilanteissa ovat tunnistanee myös Hotte-Meunier ym. (2024, 5) ja Olinover ym. (2022, 4-5), joiden mukaan selkeästi jäsenelty ympäristö voi tukea adhd-henkilöiden keskittymistä toimintasuunnittelua ja päätöksenteon laatua.

Tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa stressin kokemiseen ja jotkut adhd-piirteiset henkilöt voivat kokea stressin tavallista voimakkaammin (Lackschewitz ym. 2008, 617). Stressitilanteissa tehty päätöksenteko voi olla impulsiivisempaa, ja adhd-diagnoosin saaneet johtajat voivat olla alttiita tekemään nopeita ratkaisuja paineenalaisissa tilanteissa, sillä adhd:hen liittyvä etuotsalohkon aivokuoren heikentynyt toiminta altistaa yksilöt impulsiiviselle käyttäytymiselle erityisesti stressaavissa olosuhteissa (Arnsten 2009, 23-24). Tämä voi joissain tilanteissa mahdollistaa nopean reagoinnin esimerkiksi kriisitilanteessa, mutta kasvattaa samalla riskiä virheellisiin tai lyhytjänteisiin päätöksiin pitkällä aikavälillä (Chachar & Shaikh 2024, 3; Schulze ym. 2021, 5-6).

Osa adhd-henkilöistä kokee tarkkaavuuden häiriön ominaisuuksien, kuten nopean reagoinnin tai intuitiivisen päätöksenteon, parantavan toimimista ja päätöksentekoa erityisesti stressaavissa tai vaativissa tilanteissa (Moore ym. 2019, 5-6; Sibley ym. 2024, 2-6). Sotilasjohtamisen kontekstissa tarkkaavuuden häiriöllä Olinover ym. (2022) havaitsivat sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia päätöksentekoon stressaavissa tilanteissa. Adhd:lle tyypilliset piirteet, kuten korkea energiataso ja nopea reagointikyky, voivat näyttäytyä vahvuuksina dynaamisissa ja nopeatempoisissa päätöksentekotilanteissa. Toisaalta keskittymisen ylläpidon ja impulssi-kontrollin haasteet voivat vaikeuttaa harkittua päätöksentekoa. (Olinover ym. 2022, 2-6.)

Stressin ja paineensietokyvyn poikkeamia adhd-henkilöillä voi aiheuttaa kognitiivisen kontrollin tehottomuus, joka voi heikentää häiriönsietoa ja tehtäväkokonaisuuksien koordinoitua ja

sitä kautta lisätä virhealttiutta (King ym. 2007, 12-13). Tarkkaavuuden häiriöön ja paineensietokykyyn päätöksenteossa voi vaikuttaa päätöksenteon ympäristö. Päätöksentekoa tukeva ympäristö voi parantaa paineensietokykyä ja parantaa päätöksenteon laatua. (Olinover ym. 2022, 2-6.)

Mäntylä ym. (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan adhd-diagnoosin saaneiden aikuisten päätöksentekokykyä erilaisten kognitiivisten ja affektiivisten päätöksentekotehtävien avulla. Tutkimuksen mukaan adhd-piirteisiin liittyy vaikeuksia erityisesti tehtävissä, jotka vaativat korkeaa kognitiivista kontrollia, kuten monimutkaisten päätössääntöjen soveltamista. Tehtävä, jossa sovellettiin päätössääntöjä, osoittautui merkittäväksi erottelijaksi adhd- ja kontrolliryhmän välillä. Tämä viittaa siihen, että toiminnanohjauksen ja inhiboinnin haasteilla on keskeinen rooli adhd:n yhteydessä havaituissa päätöksenteon vaikeuksissa. Adhd:n havaittiin myös vaikuttavan riskikäyttäytymiseen päätöksenteossa, mikä saattaa johtaa nopeisiin, mutta mahdollisesti haitallisiin päätöksiin. Tulokset korostivat, että adhd:n vaikutukset päätöksentekoon ovat monitasoisia. Vaikutukset voivat liittyä sekä toiminnanohjauksen toimintojen että palkkiojärjestelmän säätelyn haasteisiin, jotka vaativat tietynlaisia strategioita päätöksentekokyvyn tukemiseksi. (Mäntylä ym. 2012, 164-170.)

Adhd-henkilöillä on myös taipumus valita lyhyen aikavälin palkintoja pitkän aikavälin hyötyjen sijaan. Tämän ilmiön taustalla vaikuttavat neurobiologiset tekijät, kuten dopaminergisen järjestelmän toiminnan poikkeamat. (Gabrieli-Seri, Ert & Pollak 2022, 1-5.) Tätä valintakäyttäytymistä ei voida selittää pelkästään impulsiivisuudella, vaan sen taustalla voi olla myös niin sanottu viiveen välttämisen taipumus. Tällä tarkoitetaan motivaatioperäistä ilmiötä, jossa viivästetty palkkio koetaan epämiellyttävänä tai vähemmän motivoivana, mikä ohjaa yksilöä valitsemaan välittömän palkkion, vaikka se olisi pitkän aikavälin kannalta haitallinen. (Sonuga-Barke 2005, 1232-1234.) Adhd:n vaikutukset aivojen palkitsemisjärjestelmään voivat myös ohjata kohti lyhyen aikavälin ratkaisuja pitkän aikavälin tavoitteiden kustannuksella (Arnsten 2009, 24; Sonuga-Barke 2005, 1232-1234).

Adhd-henkilöiden päätöksentekoa on tutkittu kokeellisesti, ja on havaittu, että heikentynyt päätöksentekokyky voi vaikeuttaa vaativien ja useita vaihtoehtoja sisältävien valintojen tekemistä (Zadelaar, Dekkers & Huizenga 2020, 579). Adhd-piirteisiin liittyy myös taipumus turvautua yksinkertaistettuihin heuristiikkoihin (Dekkers ym. 2021, 496-497), mikä voi altistaa kognitiivisille vinoumille ja johtaa epäjohdonmukaisiin ratkaisuihin (Berthet 2022, 3-5).

## 5 Teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja se arvioitiin sopivimmaksi tutkimuskysymyksen vastaamiseksi. Yksi kvalitatiivisen

tutkimusotteen päämääristä on saavuttaa syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen kohteena olevien ihmisten kokemusten kautta, ja siinä keskeisessä roolissa ovat aineiston ja teorian vuorovaikutus (Puusa & Juuti 2020, 9-11). Tässä pääluvussa käydään läpi tämän työn menetelmällisiä ratkaisuja, aineistonhallintaa sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

### 5.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

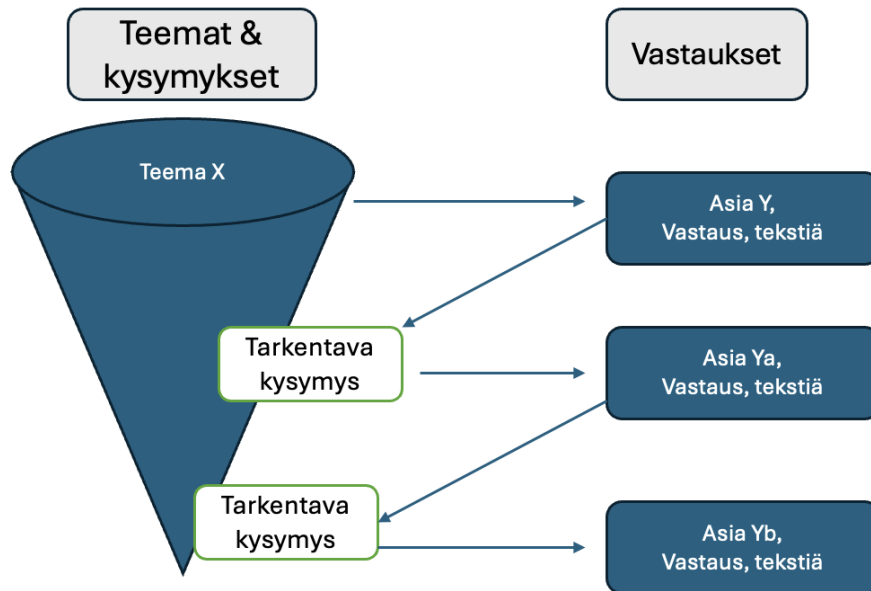
Haastattelu on Eskolan ja Suorannan (2000, 85) mukaan yksi yleisimmistä, ellei jopa yleisin tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen Suomessa ja se valikoitui myös tämän työn aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelu on tiedonhankintakeino, joka yksinkertaisuudessaan perustuu siihen, että ihmiseltä kysytään mitä tämä ajattelee ja mitä tällä on mielessään (Eskola & Suoranta 2000, 86).

Haastattelutyyppit voidaan jakaa neljään tyyppiin, joita ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa on laadittuna tietyt valmiiksi muotoillut kysymykset tietyssä järjestyksessä, ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Myös vastausvaihtoehdot ovat strukturoidussa haastattelussa valmiina haastateltavalle valittavaksi. Puolistrukturoitu haastattelu on asteen vapaamuotoisempi, siinä kaikille kysymykset ovat myös samat, mutta niihin vastataan omin sanoin. Teemahaastattelu perustuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta kysymykset voivat elää haastattelun edetessä ja käsiteltävien teemojen laajuus sekä painotukset voivat vaihdella yksilöllisesti haastattelukohtaisesti. Avoin haastattelu on haastattelutyypeistä kaikkein vapaamuotoisin. Siinä ei ole käytössä minkäänlaista runkoa tai ennalta mietittyjä teemoja, ja se muistuttaa hyvin paljon tavallista, vapaamuotoista keskustelutilannetta tietystä aiheesta. (Eskola & Suoranta 2000, 86.)

Haastattelutyypeistä käytettäväksi tässä työssä valikoitiin teemahaastattelu, sillä se ei rajoita liikaa haastattelutilannetta jäykän strukturoidun haastattelun tavoin, mutta mahdollistaa haastattelijalle niin sanotun punaisen langan säilyttämisen haastattelutilanteessa ennalta määriteltyjen teemojen ohjaavan vaikutuksen ansiosta (Eskola & Suoranta 2000, 86-87). Lisäksi teemahaastattelulla voidaan huomioida haastateltavien tulkinnat asioista ja siinä haastateltavien asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48).

Toinen peruste teemahaastattelun käyttämiselle oli sen suhde tulevaan aineiston analyysiin. Teemahaastattelun käyttäminen voi lähtökohtaisesti helpottaa aineiston analyysia, sillä teemoihin kohdistettua haastattelua on suhteellisen helppo analysoida teemoittelua käyttäen jo olevassa olevan jäsentelyn ansiosta (Eskola & Suoranta 2000, 152; Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2009, 56). Teemahaastattelu mahdollistaa myös tarkentavien kysymysten esittämisen ja erilaisten kiinnostavien näkökulmien tarkastelun syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66; Kananen 2015, 149). Teemahaastattelut suoritettiin tavoitteena saavuttaa vastauksissa saturaatiopiste. Saturoitumisella eli kylläntymisellä viitataan hetkeen, jolloin

haastatteluvastaukset alkavat toistaa itseään (Eskola & Suoranta 2000, 62-63). Teemahaastattelusta saadun aineiston saturaatiopisteen edellytys on se, että tiedetään mitä analysoidavasta aineistosta etsitään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-100).



Kuvio 8: Teemahaastattelu (mukaillen Kananen 2015, 149)

Teemahaastattelun etenemistä voidaan kuvata suppilon muodossa laajemmasta teemasta tarkentavien lisäkysymysten kautta kohti yksityiskohtaisempia ja syvällisempiä vastauksia (kuviokuva 8). Teemahaastattelua ei sido tarkoin rajattu runko, vaan haastattelu elää tilanteen edetessä ja uusia lisäkysymyksiä voi syntyä haastateltavan vastausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66; Kananen 2015, 149.)

## 5.2 Otantamenetelmä

Tässä työssä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen harkinnanvaraista otantamenetelmää. Harkinnanvaraista otantaa voidaan käyttää, kun on tavoitteena saada syvällistä tietoa jostain tapahtumasta tai ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56). Harkinnanvaraisessa otannassa tiedonantajiksi valitaan henkilöitä, joilta uskotaan saatavan perustellusti merkittävää tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Harkinnanvaraisessa otannassa haastateltavia ei tarvitse olla välttämättä suurta määrää, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin merkittävää tietoa, vaan kyse on enemmän saadun tiedon laadusta (Eskola & Suoranta 2000, 18; Hirsjärvi & Hurme 2014, 59.)

Haastateltaviksi valittiin aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön diagnoosin saaneita henkilöitä, jotka työskentelivät turvallisuusjohtamiseen liittyvissä eri positioissa. Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja ja toimivat turvallisuusjohtamisen tehtävissä. Heillä oli monipuolinen johtamiskokemus eri turvallisuusjohtamisen tehtävistä. Kahdella haastateltavalla johtamiskokemusta oli kertynyt 15-20 vuotta ja yhdellä 0-5 vuotta. He työskentelivät kaikki eri aloilla ja heillä oli eri alan koulutus. Kaikilla haastateltavilla oli adhd-diagnoosi. Yhdellä haastateltavista aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö oli diagnosoitu noin 20 vuotta sitten ja kahdella muulla diagnoosi oli tuorempi (taulukko 3).

### 5.3 Tutkijatriangulaatio

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kahden tekijän kesken parityönä eli siinä käytettiin niin kutsuttua tutkijatriangulaatiota. Eskolan ja Suorannan (2000, 69) mukaan tutkijatriangulaatiossa samaa aihetta tai ilmiötä tarkastelee vähintään kaksi tai useampi tutkijaa. Tutkijatriangulaatiossa korostuu tutkijoiden keskinäinen kommunikointi, sillä yksimielisyyteen on päästävää esim. käytetyistä metodeista, aineistonhankinnasta ja sen analysoinnista sekä tulokinnasta. Tutkijatriangulaatio asettaa tutkimusprosessille omat haasteensa, mutta useampi tutkija voi toisaalta tehdä tutkimuksen lopputuloksesta monipuolisemman ja tarjoilla olennaisesti erilaisia laajempia näkökulmia tutkittavana olevaan aiheeseen. (Eskola & Suoranta 2000, 69.)

Tutkijatriangulaatio toteutettiin työssä siten, että kumpikin opinnäytetyön tekijöistä tutustui ensin työn teoriapohjan muodostavaan aiempaan tutkimukseen, jonka pohjalta yhteistyössä mietittiin tulevien haastattelujen teemat sekä niistä johdetut ohjaavat haastattelukysymykset. Tutkijatriangulaatiota toteutettiin myös haastatteluaineiston analysoinnissa, jossa kumpikin tekijöistä teemoitteli ja koodasi aineiston itse havaitsemillaan alateemoilla ja teemoilla. Näistä samankaltaisista havaituista teemoista muodostettiin kummankin tekijän yhteinen konsensus, jonka pohjalta tehtiin lopullinen analyysi, josta työn johtopäätökset lopulta muodostuivat.

### 5.4 Haastattelukysymykset

Teemahaastattelua varten rakennettiin haastattelurunko, joka käytiin opinnäytetyön ohjaajien kanssa läpi ennen haastatteluja. Haastattelurunko muodostettiin teoriaan perehtymisen perusteella ja se koostui taustamuuttujakysymyksistä, pääkysymyksistä ja niitä täydentävistä tarkentavista kysymyksistä. Tarkentavilla kysymyksillä voidaan osaltaan varmistaa saatavien vastausten riittävä laajuus (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66). Haastattelukysymyslomakkeen (liite 1) aluksi kirjoitettiin alustus, josta selvisi haastateltaville kerrottavat perusteet taustamuuttujakysymyksille. Haastattelurunko ja -kysymykset pyrittiin laatimaan kattaviksi mutta tiiviiksi, jotta haastattelun kesto pysyisi hallittavana.

Taustamuuttujakysymyksiä (liite 4) laadittiin yhdeksän, joilla selvitettiin haastateltavan sukupuoli, ikä, syntymämaa, koulutusala sekä -taso, nykyinen ala, kokemus johtotehtävistä, sisältykö tehtäviin turvallisuusjohtamista sekä viimeisenä sitä, milloin haastateltavalla on diagnosoitu aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö. Adhd ilmenee yksilöllisesti ja sen vaikutukset voivat vaihdella sukupuolen ja iän mukaan (Käypä hoito -suositus 2019). Tästä syystä haastateltavilta selvitettiin taustamuuttujilla sukupuoli ja ikä. Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön diagnosointikäytännöt ja esiintyvyys vaihtelevat maantieteellisesti ja kulttuurisesti (Käypä hoito -suositus 2019), minkä vuoksi haastateltavien syntymämaa selvitettiin tieteellisen validiteetin ja kansainvälisen vertailtavuuden vuoksi.

Kysymyksellä aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön diagnosoinnin ajankohdasta varmistettiin vielä, että haastateltavalla on diagnoosi. Lisäksi sillä saatiin tietoa siitä, miten kauan haastateltava on ollut tietoinen aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriöstään. Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö voi vaikuttaa oppimismenestykseen ja sitä kautta koulutustasoon (Käypä hoito -suositus 2019), joten vastaajien koulutustasot kartoitettiin, jotta voitaisiin arvioida, miten oppimiskokemukset ovat mahdollisesti vaikuttaneet heidän uraansa ja päätöksentekokykyynsä. Tutkimusongelma rajattiin tarkkaavuuden häiriön vaikutukseen johtajan päätöksentekoon turvallisuusjohtamisen kontekstissa. Tämän vuoksi taustamuuttujilla selvitettiin, onko haastateltavilla turvallisuusjohtamiseen liittyvää koulutusta tai osaamista, jotta heidän näkökulmansa voitaisiin ymmärtää alan erityispiirteiden valossa. Turvallisuusjohtamisen tehtäviä on useilla toimialoilla, ja ne voivat olla keskenään hyvin erilaisia (Lanne 2007, 54-56; Reiman 2015, 15). Sen vuoksi haastateltavilta kysyttiin heidän toimialastaan, jotta voitaisiin mahdollisesti tunnistaa, miten erilaiset toimialat voivat vaikuttaa johtajan päätöksentekoon tarkkaavuuden häiriön näkökulmasta.

Varsinaisia pääkysymyksiä haastatteluissa oli neljä kappaletta, joista kahteen liittyi vielä kaksi tarkentavaa kysymystä (taulukko 2). Haastattelukysymysten ensimmäinen teema ja siihen liittyvät pääkysymys sekä tarkentavat kysymykset koskivat tarkkaavuuden häiriön yleisiä vaikutuksia päätöksenteossa johtajana. Kysymysten tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisia yleisiä havaintoja haastateltavalla on tarkkaavuuden häiriön vaikutuksista päivittäiseen työhön turvallisuusjohtajana ja siihen liittyviin päätöksentekotilanteisiin. Tarkentavilla kysymyksillä huomioitiin sekä mahdolliset negatiiviset että positiiviset vaikutukset.

Taulukko 2: Teemahaastattelun runko

Teema	Pääkysymykset	Tarkentavat kysymykset
Tarkkaavuuden häiriön yleiset vaikutukset päätöksentekoon johtajana	Miten tarkkaavuuden häiriö näkyy päivittäisessä työssäsi päätöksenteossa johtajana	I. Tuoko tarkkaavuuden häiriö haasteita päätöksentekoon johtajana?  II. Tuoko tarkkaavuuden häiriö hyötyjä päätöksentekoon johtajana?
Keskittyminen päätöksenteossa johtajana	Vaikeuttaako tarkkaavuuden häiriö keskittymistäsi johtamiseen liittyvissä päätöksentekotilanteissa?  Helpottaako tarkkaavuuden häiriö keskittymistäsi johtamiseen liittyvissä päätöksentekotilanteissa?	
Nopeat päätöksentekotilanteet johtajana	Miten tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa johtamiseen liittyvien kiireellisten päätöksentekotilanteiden käsittelyysi?	I. Vaikuttaako tarkkaavuuden häiriö stressinsietokykyysi johtaessasi?  II. Vaikuttaako tarkkaavuuden häiriö paineensietokykyysi johtaessasi?

Haastattelun toinen teema koski keskittymistä päätöksentekotilanteissa. Pääkysymyksillä oli tarkoituksena saada haastateltavan havaintojen kautta tietoa siitä, vaikeuttavatko tai helpottavatko tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet turvallisuusjohtamiseen liittyvissä päätöksentekotilanteissa keskittymistä. Kolmantena teemana olivat nopeat päätöksentekotilanteet. Kolmanteen teemaan liittyvillä pääkysymyksellä ja apukysymyksillä oli tavoitteena saada tietoa tarkkaavuuden häiriön vaikutuksista turvallisuusjohtamiseen liittyvissä aikapaineellisissa päätöksentekotilanteissa, sekä niihin tilanteisiin mahdollisesti liittyvistä havainnoituista vaikutuksista stressin- tai paineensietokykyyn. Haastattelukysymyslomake on nähtävissä kokonaisuudessaan työn liiteosiossa (liite 1).

## 5.5 Haastatteluprosessi

Haastatteluprosessi lähti liikkeelle haastateltavien hankinnasta. Työn tilaaja Adhd-liitto julkaisi virallisissa sosiaalisen median kanavissaan opinnäytetyön tekijöiden laatiman haastattelukutsun. Haastattelukutsu alkoi nimeämällä haastateltaviksi haluttu kohderyhmä, eli aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön diagnoosin saaneet esihenkilöasemassa toimivat henkilöt, joiden vastuualueisiin kuuluu turvallisuuteen liittyvä päätöksenteko. Haastattelukutsussa kerrottiin opinnäytetyön tausta, mainittiin työn tekijöiden oppilaitos, suoritettavan tutkinnon nimi sekä työn tilaaja. Seuraavana kutsuun oli kirjoitettu auki tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja perustelut, miksi ja mihin haastateltavia tarvitaan tutkimuksen toteuttamiseksi. Kutsussa kerrottiin haastattelutilaisuuden kestävän noin 30 minuuttia. Lisäksi ilmoitettiin, että haastattelun ajankohdat ovat sovittavissa joustavasti huomioiden haastateltavien kalenterit ja tieteellinen luotettavuus. Lopussa kutsuun oli nimetty työn tekijät ja heidän yhteystietonsa sekä pyyntö ottaa yhteyttä, mikäli haluaa osallistua tutkimukseen. Haastattelukutsu (liite 2) on nähtävissä kokonaisuudessaan tämän työn liitteenä.

Haastattelukutsu muotoiltiin toimeksiantajan viestintävastaavan toivomalla tavalla mahdollisimman tiivistetyksi. Kutsuun liitettiin ilmaisesta kuvituskuvapankista teemaan liittyvä sopiva kuvituskuva, jotta haastattelukutsu olisi pituudeltaan ja visuaaliselta ilmeeltään helposti julkaistavissa eri sosiaalisen median formaateissa (liite 3). Adhd-liiton julkaiseman haastattelukutsun kautta ei lopulta saatu tavoitettua haastateltavia kohtuullisessa ajassa, joten haastateltavat hankittiin muita kanavia pitkin. Opinnäytetyön tekijät onnistuivat löytämään lopulta kolme haastateltavaa levittämällä sanaa henkilökohtaisten kontaktiverkostojensa kautta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 73) mukaan haastattelujen ajankohdissa tulisi välttää loma-aikoja ja kellonaikojen osalta haastattelun ajankohdaksi tulisi valita jokin aika klo 8-20 välillä välttämällä lounasaikoja ja iltapäivän aikoja, jolloin perheellisillä ihmisillä lapset pääsevät koulusta. Työssäkävien haastattelut tulisi ajoittaa iltaan, ellei haastattelu ole mahdollista haastateltavan työpaikassa ja työajalla. Haastatteluihin parhaiten sopivat päivät ovat arkipäiviä. Näistä aikarajoitteista voidaan kuitenkin joissain tapauksissa poiketa haastateltavan nimenomaisesta pyynnöstä. Haastattelun paikaksi sopii lähes mikä tahansa, yleisimmin haastateltavan koti, työpaikka tai muu julkinen tila, jossa on tarpeeksi rauhallista. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 73-74.)

Teemahaastattelussa ennen varsinaista haastatteluja on hyvä kokeilla haastattelurungon toimivuutta käytännössä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 164). Tässä työssä suoritettiin esihaastattelu, jonka tavoitteena oli testata haastattelukysymysten selkeyttä ja varmistaa, että ne tuottaisivat tutkimuskysymyksen kannalta olennaista tietoa. Esihaastattelu auttoi tarkentamaan kysymyksenasettelua ja varmistamaan, että varsinainen tiedonkeruu sujuisi mahdollisimman luotettavasti.

Varsinaiset haastattelut päädyttiin toteuttamaan tammikuussa 2025 ennen talvilomakauden alkamista. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpäivän lomassa, joten he saivat itse määrittää sopivimman kellonajan haastattelulle. Haastattelut pyrittiin suorittamaan henkilökohtaisina yksilöhaastatteluina, joissa läsnä on ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Haastattelut pyrittiin pitämään ensisijaisesti haastateltavan työpaikalla tai muussa rauhallisessa julkisessa tilassa ja haastateltavat saivat itse vaikuttaa paikan valintaan. Haastattelujen järjestämisessä ilmeni hiukan aikatauluista ja kiireistä johtuvia haasteita, joten haastatteluja ei onnistuttu lopulta suorittamaan täysin alkuperäisten suunnitelmien mukaan.

Luottamuksen rakentaminen haastattelutilanteessa on keskeistä. Haastattelijan tehtävänä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä motivoida osallistujat ottamaan osaa haastatteluun täysipainoisesti. (Puusa & Juuti 2020, 104.) Tätä silmällä pitäen haastattelut pyrittiin suorittamaan haastateltavan valitsemissa paikoissa rauhallisessa ympäristössä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85-86) suosittelevat, että haastateltavat saisivat tutustua haastattelun aiheeseen, teemoihin tai kysymyksiin etukäteen. Ennen haastattelujen aloitusta haastateltavien kanssa käytiin vapaamuotoista keskustelua rennon ilmapiirin luomiseksi ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseksi. Vielä ennen varsinaisen haastattelun aloittamista haastateltaville annettiin tutustuttavaksi teemahaastattelun runko, johon he saivat rauhassa perehtyä ennen haastattelun varsinaista aloittamista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 69) mukaan haastattelijan tulisikin olla mahdollisimman huomiota herättämätön käyttäytymiseltään, pukeutumiseltaan tai puhetyyliltään. Haastattelutilanteiden yhdenmukaisuuden ja haastattelijan vaikutuksen minimoimiseksi tämän työn teema-haastattelujen yhteydessä haastattelija pukeutui mahdollisimman neutraalisti ja käytti samaa vaatetusta kaikissa haastatteluissa. Haastattelijan tulisi Eskolan ja Suorannan (2000, 17) mukaan olla mahdollisimman objektiivinen ja välttää kaikenlaista johdattelua. Tässä tutkimuksessa haastattelija kiinnitti erityistä huomiota objektiivisuuteensa ja pyrki välttämään haastateltavien johdattelua niin, että heidän vastauksensa eivät heijastaisi haastattelijan oletuksiin tai tutkimukselle toivottuihin lopputuloksiin.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin henkilökohtaisena yksilöhaastatteluina eräessä Etelä-Suomen kaupungissa sijaitsevassa oppilaitoksessa maanantaina 27.1.2025 haastateltavan työpaikalla. Haastattelupaikka oli haastateltavan valitsema ja haastattelu suoritettiin rauhallisessa tilassa luokahuoneessa. Ennen haastattelua haastateltava esitteli oppilaitoksensa koulutustiloja, ja kertoi heidän tarjoamastaan koulutuksesta. Sen lisäksi ennen haastattelun aloittamista keskusteltiin turvallisuusalasta ja siihen liittyvästä koulutuksesta. Haastateltavalle kerrottiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, aineiston tietosuojasta sekä tarkistettiin vielä haastateltavan suostumus ja halukkuus osallistua haastatteluun. Haastattelu päästiin aloittamaan hieman sovittua myöhemmin klo 15.45. Haastattelutilaisuus kesti noin 25 minuuttia.

Toinen haastattelu toteutettiin Helsingissä keskiviikkona 29.1.2025. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa henkilökohtaisena yksilöhaastatteluna haastateltavan valitsemassa paikassa kasvotusten, mutta haastattelu vaihtui viime hetkillä etähaastatteluksi Teamsin välityksellä. Syynä tähän olivat haastateltavan työkiireet. Aineiston tietosuojasta, suostumuksesta sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja halukkuudesta ilmoitettiin vielä ennen haastattelua aloittamista. Ennen haastattelua käytiin myös lyhyttä keskustelua nykypäivän kiireisistä ja tietotulvaisesta työelämästä. Haastattelu aloitettiin kello 14.25, ja se kesti noin 15 minuuttia.

Kolmas ja viimeinen haastattelu käytiin 31.1.2025. Haastattelupäivä oli perjantai. Haastateltavalle annettiin haastattelukysymykset tutustuttavaksi ja kerrottiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, aineiston tietosuojasta. Lisäksi tarkistettiin vielä haastateltavan suostumus ja halukkuus osallistua haastatteluun. Haastattelu aloitettiin kello 9.25. Haastattelu oli alun perin sovittu haastateltavan toiveesta hänen työpaikalleen, mutta haastateltavan työkiireiden vuoksi haastattelu jouduttiin suorittamaan etähaastatteluna. Haastattelu toteutettiin videopuhelun avulla. Haastattelutilaisuus kesti noin 10 minuuttia.

## 5.6 Aineiston litterointi ja analysointi

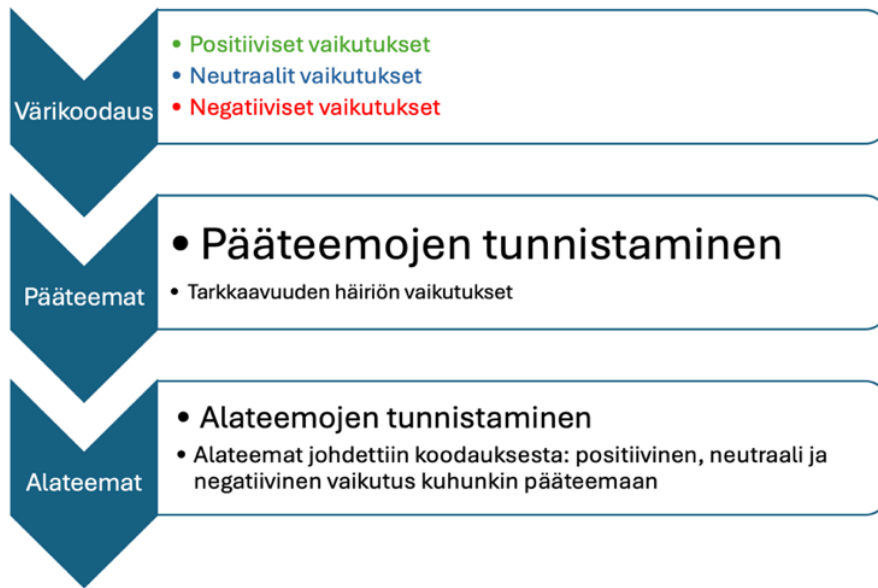
Haastattelujen käytännön toteutuksen jälkeen niistä saatu aineisto on litteroitava ja analysoitava. Litterointi tarkoittaa tallennetun aineiston kirjaamista tekstiksi sanasta sanaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 79.) Haastateltavien suorat tunnistetiedot, kuten nimi, tarkat yhteystiedot ja syntymäaika, poistetaan yleensä jo litterointivaiheessa tutkimuksen anonymiteetin varmistamiseksi. Lisäksi haastatteluissa voi esiintyä epäsuoria tunnistetietoja, kuten asuinpaikka, työpaikka, sukupuoli ja koulutustausta, jotka voivat osaltaan paljastaa henkilöllisyyden. Anonymisoinnin laajuuteen vaikuttaa kuitenkin tutkimuksen aihe, ja sen perusteella määritellään, kuinka tarkasti myös epäsuorat tunnistetiedot poistetaan. (Kuula 2013, 108-113.) Tässä työssä ei julkaista haastateltavien suoria tunnistetietoja ja epäsuorat tunnistetiedot häivytetään haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi. Haastateltavia kutsutaan nimillä Haastateltava 1, Haastateltava 2 ja Haastateltava 3, joita käytetään työn tulossosiossa sitaattien yhteydessä.

Työn tallennettu haastatteluaineisto litteroitiin jokaisen haastattelun kohdalla saman illan ja seuraavan päivän aikana. Litteroinnin jälkeen tarkistettiin vielä tallennetun aineiston ja litteroidun tekstin yhdenmukaisuus. Litterointeja kertyi fontilla Aptos, koolla 12 ja rivivälillä 1,5 yhteensä 20 sivua. Litteroinnissa käytettiin soveltaen sanatarkan litteroinnin tasoa. Sanatarkka litterointi tarkoittaa tarkkaa litteroinnin muotoa, jossa jokainen äännähdyks kirjataan ylös, mikä vaatii haastattelijalta pitkälle vietyä ammattitaitoa (Kananen 2015, 161). Tässä työssä aineisto litteroitiin sanasta sanaan, mutta ilman äännähdyksiä. Täysin sanatarkkaa litterointia äännähdyksineen ei koettu sen mahdollisen lisäarvon tuomisen kannalta

tarkoituksenmukaisena tässä työssä, eikä haastattelijalla ollut riittävää kokemusta litteroinnista. Litteroinneista ei poistettu useaan kertaan esiintyviä sanoja, kuten niinku, sit, mut, vaan ne jätettiin litterointiin kuvastamaan haastatteluiden autenttisuutta niin hyvin kuin mahdollista. Tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman hyvin litteroidun aineiston tarkkuus sekä tulkinnan luotettavuus suhteessa haastateltavien alkuperäiseen ilmaisuun.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmiä ovat muun muassa tyypittely, teemoittelu, sisällönerittely ja erilaiset diskursiiviset analyysitavat (Eskola & Suoranta 2000, 160). Ennen varsinaista analyysia aineisto voidaan ensin koodata ja siten jäsenellä se esimerkiksi teemoittelua varten. Aineiston koodaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi kirjaimia, kirjainyhdistelmiä tai eri värejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 89-91.) Analyysin keskeisenä tavoitteena on jäsentää ja tiivistää aineistoa siten, että sen ydininformaatio säilyy selkeänä ja merkityksellisenä. Tarkoituksena ei ole pelkästään kuvata aineistoa, vaan myös tuottaa uutta teoreettista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin on oltava pelkistävä ja tiivistävä, jotta se nostaa esiin olennaisimmat havainnot ja tarjoaa syvällisempää oivallusta käsiteltävästä aiheesta. (Eskola & Suoranta 2000, 137; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53.)

Aineiston käsittely- ja analyysitavoiksi tässä työssä valittiin koodaus ja teemoittelu. Teema-haastattelun kohdalla teemoittelu on luonteva valinta analyysitavaksi, sillä teemahaastattelun teemoja voidaan käyttää hyväksi myös aineiston teemoittelussa alustavan jäsenyyksen ansiosta (Eskola & Suoranta 2000, 152). Teemoittelussa on tosin Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 56) mukaan hyvä huomioida, että ennalta laaditut teemat eivät välttämättä ole lopulta niitä, jotka nousevat työn lopputuloksen kannalta merkittävään asemaan. Aineiston koodaus ja teemoittelu aloitettiin litteroinnin jälkeen helmikuun alussa 2025.



Kuvio 9: Koodaus ja teemoittelu

Ennen varsinaista aineiston analyysivaihetta litteroitu aineisto koodattiin värikoodeja hyödyntäen (kuvio 9). Värikoodauksen avulla tunnistettiin ja eroteltiin aineistosta esiin nousevia, toistuvia teemoja sekä niiden välisiä sävyeroja: positiiviset havainnot merkittiin vihreällä, neutraalit sinisellä ja negatiiviset punaisella. Värierojen luokitteluperusteena käytettiin haastateltavien ilmaisemien kokemusten tai havaintojen arvioitua vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Värikoodauksen katsottiin soveltuvan havainnollistamaan aineiston sisällöllisiä samankaltaisuuksia ja eroavuuksia sekä tukemaan aineiston systemaattista ja luotettavaa käsittelyä. Koodauksen aluksi litteroitu aineisto luettiin huolellisesti läpi kummankin työn kummankin tekijän toimesta. Sitten teksti käytiin vielä läpi lause lauseelta Word-tekstinkäsittelyohjelmassa ja sovellettiin edellä mainittua värikoodausta.

Seuraavaksi koodatut vastaukset käytiin vielä uudelleen tarkkaan läpi ja niistä pyrittiin löytämään yhteneviä teemoja ja alateemoja. Aineistosta kyettiin tunnistamaan yhtenäisiä teemoja ja alateemoja päädyttiin käyttämään koodauksen tuloksena syntynyttä jäsenystä. Osa tunnistetuista teemoista luonnollisesti mukailivat teemahaastattelun teemoja, mutta osa teemoista nousi esiin aineistosta täysin uusina teemoina. Työn tekijät tekivät tahoillaan omat koodauksensa ja teemoittelunsa, joiden pohjalta muodostettiin lopullinen analyysi.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tekoälymallia haastatteluaineiston analyysin vahvistamisen tukena. Tekoälymallin käyttöä arvioitaessa huomioitiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 14) suositus tutkimuksen läpinäkyvyydestä ja tutkijan vastuusta. Tekoälyavusteinen analyysin tarkistaminen toteutettiin käyttämällä tekoälymallia Chat GPT (Generative Pre-trained Transformer) ja sen maksullista versiota 4o, joka ei säilytä eikä myöhemmin hyödynnä

sinne syötettyjä tietoja. Analyysin tarkasteluun sisällytettiin ainoastaan anonymisoituja litte-  
rointeja, joista oli poistettu kaikki taustamuuttujakysymyksiin liittyvät vastaukset (taulukko  
3) sekä muut mahdolliset tunnistetiedot. Kaikki tekoälymalliin syötetyt tiedot poistettiin vä-  
littömästi analyysin valmistuttua, eikä aineistoja tallennettu tai käytetty muihin tarkoituk-  
siin. Tekoälymallille annettiin yksinkertainen komento: Etsi haastatteluaineistosta yhteneväi-  
siä teemoja koskien tarkkaavuuden häiriön vaikutuksia turvallisuusjohtajan päätöksente-  
koon. Tekoälymallin tunnistamat teemat vahvistivat tutkijoiden löytämiä tunnistamia tee-  
moja, mutta sitä ei olisi voinut yksinään käyttää teemoittelun toteutukseen. Tekoälyä ei käy-  
tetty suoraan tuottamaan analyysia tai tekstiä tähän työhön vaan ainoastaan vahvistamaan  
tutkijoiden aineistosta tekemiä havaintoja. Tekoälyn käyttämisessä huomioitiin oppilaitoksen  
säännöt.

### 5.7 Aineistonhallinta ja eettiset kysymykset

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkkaavuuden häiriötä ja sen ominaisuuksia, jotka voidaan  
luokitella ihmisen terveystiedoiksi, joten opinnäytetyön aineistonhallintaan ja eettisyyteen on  
syytä kiinnittää erityistä huomiota (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025b). Tutkimuseettinen  
neuvottelukunta (2023, 11-13) korostaa tutkimusaineistojen asianmukaista hallintaa ja säilyt-  
tämistä osana hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusaineistojen käsittelyssä on noudatettava  
voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä, ja henkilötietojen käsittelyssä on huomioitava Eu-  
roopan unionin yleinen tietosuojasetus 2016/679 (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023,  
11-13).

Ihmisen terveyteen liittyvät tiedot kuuluvat niin kutsuttuihin erityisiin henkilötietoryhmiin,  
joten niitä on suojeltava erityisen tarkasti (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025b). Tällaisia  
henkilötietoryhmiä saa käsitellä ainoastaan erityisistä syistä, joista yksi on kohdehenkilöiden  
nimenomainen suostumus (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025a). Terveyteen liittyvien tieto-  
jen suojausintressiä heijastelee myös lainsäädäntö, sillä esimerkiksi viranomaistoiminnassa  
ihmisen terveystiedot ovat niin kutsutun julkisuuslain (laki viranomaisen toiminnan julkisuu-  
desta 621/1999) 24 §:n 1 momentin 25 kohdan nojalla salassa pidettäviä.

Ihmistieteiden eettisen ennakkoarvioinnin ohjeen mukaan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen  
eettinen arviointi on keskeinen osa tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta (Tutkimuseettinen  
neuvottelukunta 2019). Mikäli tutkimus kohdistuu alle 15-vuotiaisiin tai tutkimukseen sisältyy  
esimerkiksi poikkeuksia tiedonkeruun suostumuksen periaatteista, fyysisineen koskematto-  
muuteen puuttumista, erityisen voimakkaita ärsykeitä, turvallisuusuhkia taikka henkistä  
haittaa, on pyydettävä ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta eettinen ennakkoarviointilau-  
sunto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 16). Mikäli kyseessä on lääketieteellinen tut-  
kimus, jossa puututaan esimerkiksi koskemattomuuteen, tulee suorittaa lääketieteellisen tut-  
kimuksen eettinen ennakkoarviointi (Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta 488/1999). Tässä

opinnäytetyössä suoritettiin eettistä arviointia työn tekijöiden toimesta ennen tutkimuksen aloittamista ja koko tutkimusprosessin ajan. Työssä käsiteltiin ihmisten terveyteen liittyviä tietoja, mutta kyseessä ei ole lääketieteellinen tutkimus. Työssä ei myöskään poikettu suostumuksen periaatteista, tutkimus kohdistui täysi-ikäisiin, eikä siinä aiheutettu osallistujille fyysistä tai psyykkistä haittaa tai turvallisuusuhkia, joten ennakoarviointilausuntoa ei Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistuksen perusteella tarvittu.

Tutkimuslupaa ei tarvitse, mikäli tutkittavia ei hankita organisaatiosta, yrityksestä tai vastaavasta (Kuula-Luumi 2021). Tähän tutkimukseen haastateltavat hankittiin tutkijoiden omia verkostoja käyttäen, joten varsinaista tutkimuslupaa ei haettu miltään organisaatiolta. Haastateltaville kerrottiin mistä tutkimuksessa on kysymys, mitkä ovat haastattelun aiheet sekä opinnäytetyön tekijät ja heidän oppilaitoksensa. Kuula-Luumin (2021) mukaan tutkimukseen osallistuville on aina kerrottava tutkimuksen tekijät ja taustaorganisaatio, henkilötietojen käsittely sekä mitä tutkimukseen osallistuminen tosiasiallisesti tarkoittaa.

Opinnäytetyötä varten laadittiin oppilaitoksen ohjeistusten mukaisesti aineistonhallintasuunnitelma, tietosuojailmoitus (liite 5), tiedote opinnäytetyöhön osallistumisesta (liite 6) sekä suostumuslomake. Antamalla suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta haastateltavat hyväksyivät samalla, että hänen henkilötietonsa päätyivät ainoastaan haastattelijalle. Haastateltaville tähdennettiin, että heidän tietojensa käsitellään ehdottomalla luottamuksellisuudella. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltaville toimitettiin tietosuojailmoitus ja suostumuslomake. Heille kerrottiin, että suostumuslomakkeet säilytetään ainoastaan haastattelijalla ja vain sen aikaa, kunnes tutkimus on valmistunut. Yksikään haastateltavista ei halunnut suostumusta kirjallisena itselleen. Haastateltaville ilmoitettiin suostumuksen antamisen merkityksestä ja siitä, että he voivat kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa, mutta jo kerättyä aineistoa voidaan käyttää tutkimuksessa.

Haastateltaville ilmoitettiin myös, miten ja missä haastattelujen aineisto säilytetään sekä siitä, miten haastattelujen valmiiseen työhön päätyvä aineisto anonymisoidaan. Lisäksi ilmoitettiin, että haastattelut tallennetaan sekä Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelman sanelutoiminnolla, että haastattelijan puhelimen sanelusovelluksella. Haastateltaville kerrottiin, että haastatteluista taltioidaan äänitallenteet siten, etteivät ne sisällä haastateltavien henkilötietoja. Taustamuuttujakysymyksiin (liite 4) vastaamisen osalta haastateltaville annettiin ohjeistus vastata niihin sellaisella tarkkuudella, ettei heitä voida tunnistaa taustamuuttujakysymysten vastauksia (taulukko 3) yhdistelemällä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 13-14) mukaan tutkimusaineistoja tulee käsitellä siten, että voimassa olevaa tietosuojan liittyvää lainsäädäntöä, salassapitoasioita, luottamuksellisuutta sekä vaitioloon liittyviä velvoitteita noudatetaan. Tutkittavien yksilöiviä tietoja ei tule säilyttää pidempään kuin on tarpeen tutkimuksen kannalta. Henkilötietojen

käsittelyssä on myös varmistettava asianmukainen tietoturva sekä määriteltävä tarkasti aineistojen säilytyspaikat sekä pääsynhallinta. (Kuula 2013, 114-115.) Haastatteluista kertyneet ääniaineistot siirrettiin ainoastaan haastattelijan tietokoneelle salasanan ja kaksivaiheisen tunnistuksen taakse, minkä jälkeen puhelimeen tallennetut ääniaineistot tuhottiin. Ääniaineistosta luotiin lisäksi varmuuskopio haastattelijan henkilökohtaiseen Microsoft OneDrive-pilvipalveluun.

Ääniaineistot käytiin välittömästi läpi haastattelun päätyttyä. Litteroinnin yhteydessä haastattelut anonymisoitiin eli varmistettiin, että niistä jäävät pois mahdolliset yksilöivät tunnistetiedot. Litterointi suoritettiin ensin siten, että haastattelu syötettiin Microsoft Word -sanelutoimintoon. Tämän jälkeen haastattelut tarkistettiin kuuntelemalla ne useaan kertaan samalla litterointia tarvittaessa korjaten.

## 5.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi ei ole yhtä selkeää kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan luotettavuuden arviointi tiivistyy yleensä vahvasti tutkimuksen prosessin luotettavuuden arviointiin. (Eskola & Suoranta 2000, 208.) Validiteetti viittaa tutkimuksen pätevyys ja siihen, kuvaavatko tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset tutkittavaa ilmiötä oikein. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia käsitellään uskottavuuden ja vakuuttavuuden näkökulmasta, jolloin mahdolliset tulkintavirheet voivat heikentää validiteettia. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta: saman menetelmän käytöllä tulisi saavuttaa samankaltaisia tuloksia ja kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tässä keskitytään muun muassa havaintojen ajalliseen pysyvyyteen ja tulosten johdonmukaisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186-197; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25-26.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 160-164) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta luotettavuuden arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota mm. tutkimuskohteeseen ja sen tarkoituksen, tutkimuksen tekijöiden sitoutuneisuuteen, tiedonantajien ja sitä kautta aineiston sekä analyysin laatuun. Muita kriteereitä ovat tutkimuksen toteuttaminen eettisesti ja oikeanlainen aikataulutus sekä raportointi.

### 5.8.1 Validiteetti

Tutkimuksen aiheen valinnasta on todettu, että aiheen tulisi olla tekijää henkilökohtaisesti kiinnostava, vastata omaa alaa, tarjota tekijälle uutta oppia ja olla yleisesti merkityksellinen esimerkiksi tieteenalan sisällä tai jopa yhteiskunnallisessa kontekstissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 9). Työn aihe tulisi myös rajata selkeästi, jotta aineiston koko pysyy kohdullisena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 48). Tämän opinnäytetyön tutkimuskohde, tavoite ja tarkoitus on määritelty selkeästi työn johdannossa. Aihe pyrittiin rajaamaan

loogisesti ja tarkoituksenmukaisesti ja aiheen tutkimiselle oli olemassa peruste, sillä työn aihe oli kummallekin työ tekijälle henkilökohtaisella tasolla merkittävä omakohtaisten tai lähipiirin kokemusten kautta. Aihe arvioitiin myös yhteiskunnallisella tasolla merkittäväksi ja ajankohtaiseksi viime vuosina lisääntyneiden adhd-diagnoosien myötä (Raevuori & Auro 2024; Vuori ym. 2024). Turvallisuusjohtamiseen liittyvän päätöksenteon ja tarkkaavuuden häiriön yhteydestä oli saatavilla vain vähän aiempaa tutkimusta, jonka vuoksi ilmiön tutkiminen katsottiin perustelluksi. Adhd-liitto oli halukas lähtemään mukaan opinnäytetyön toimeksiantajaksi.

Sopivinta tutkimusotetta mietittiin tarkkaan ja lopulta menetelmällisistä vaihtoehdoista kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tarkoituksenmukaisimmaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen on joskus kritisoitu kärsivän voimakkaasti empiirisen analyysin tulkinnanvaraisuudesta ja tutkijan omien näkemysten heijastuksista (Eskola & Suoranta 2000, 8). Sen osalta on kuitenkin muistettava, että myöskään kvantitatiivinen tutkimus ei ole metodina vapaa mahdollisesta subjektiivisuudesta. Esimerkiksi kyselytutkimuslomakkeen syntymiseen vaikuttavat tietyt asiat, eikä sitäkään voida pitää täysin objektiivisena (Eskola & Suoranta 2000, 22). Tutkimuksen objektiivisuuden voidaankin katsoa syntyvän subjektiivisuuden tunnistamisesta ja siitä, ettei tutkija sekoita esimerkiksi haastattelutilanteeseen omia asenteitaan tai uskomuksiaan (Eskola & Suoranta 2000, 17). Tämän työn tutkimusprosessissa pyrittiin tunnistamaan opinnäytetyön tekijöiden ennako-oletukset, arvot ja henkilökohtaiset uskomukset ja sulkemaan ne pois, jotta ne eivät vaikuttaisi esimerkiksi teoreettisen viitekehyksen koostamisen, teemojen tunnistamiseen, analyysiin tai työn johtopäätöksiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160-164) mainitsevat validiteetin arvioinnissa tiedonantajien laadun sekä tutkijan suhteen tiedonantajiin. Tiedonantajat eli haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla ja heiltä varmistettiin taustamuuttujakysymyksin kohderyhmään kuuluminen. Tiedonantajiin otettiin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostitse ja heille kerrottiin kattavasti työn taustasta, haastatteluprosessista, aineistonhallinnasta, anonymisoinnista sekä muusta henkilötietojen käsittelystä. Tutkijan ja tiedonantajien suhde oli koko tutkimusprosessin ajan hyvä ja molemminpuolisen avoin. Haastattelujen ajankohdissa on huomioitava esimerkiksi loma-ajat ja myös haastattelun paikalla voi olla merkitystä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 73-74). Itse haastatteluprosessi pyrittiin toteuttamaan ajankohtien ja muiden yksityiskohtien osalta siten, että tieteellinen validius saatiin varmistettua. Haastattelut suoritettiin loma-aikojen ulkopuolella ja haastateltavat saivat itse vaikuttaa paikan valintaan.

Kaikki haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kasvokkain, mutta tämä toteutui lopulta yhden haastattelun kohdalla. Haastatteluista kaksi toteutettiin aikataulullisten haasteiden sekä haastateltavien esittämien toiveidensa mukaisesti etänä videoyhteydellä. Kanasen (2015, 153) mukaan internetin vuorovaikutteisia sovelluksia voidaan käyttää teemahaastattelussa. Videoyhteydellä toteutettu etähaastattelu katsottiin tässä tutkimuksessa käyttökelpoiseksi

haastattelutavaksi, sillä katsekontaktin luominen ja mahdollisuus havainnoida haastateltavia säilyivät.

Opinnäytetyön aiheen tiukka rajaus vaikeutti osaltaan sopivien tiedonantajien löytämistä ja validiteettia rajoittavaksi tekijäksi voitaisiin joissain tilanteissa katsoa tämän tutkimuksen pieni otanta. Suuri otanta ei toisaalta ole vaatimus tai itseisarvo laadullisessa tutkimuksessa, vaan pikemminkin tulisi painottaa rajattua, mutta laadukasta otantaa (Eskola & Suoranta 2000, 18; Hirsjärvi & Hurme 2014, 59). Tässä tutkimuksessa otanta jäi pieneksi, mutta tiedonantajat olivat adhd-diagnoosin saaneita pääosin kokeneita ja monipuolisen työhistorian omaavia turvallisuusalalla toimivia johtajia (taulukko 3).

Analyysiprosessin eteneminen dokumentoitiin yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi. Lisäksi tutkimuksen validiteettia voidaan katsoa lisäävän se, että tutkimuksen toteutuksessa käytettiin tutkijatriangulaatiota. Eskolan ja Suorannan (2000, 69) mukaan kaksi tai useampi tutkija voivat olennaisella tavalla monipuolistaa tutkimusta tarjoten laajempaa näkökulmaa. Aineiston analysoinnista ja tulkinnoista vastasivat kaksi tutkijaa itsenäisesti, ja lopullinen analyysi muodostui kahden tutkijan yhtenevistä havainnoista.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160-164) nostavat esiin aikataulutuksen validiteetin arvioinnissa. Tämä työ toteutettiin tutkijoiden näkökulmasta aikataululla, jossa jokaisella vaiheella oli varattu tarpeeksi aikaa suhteessa opinnäytetyön ja suoritettavan tutkinnon laajuuteen. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 9) toteavat, että opinnäytetyön tekijälle aika saattaa olla hyvinkin rajattu ja tutkimuksen tulisi yleisesti ottaen valmistua kohtuullisessa ajassa. Aikataulullisia haasteita loivat kummankin opinnäytetyön tekijän opiskelujen sivutoimisuus sekä kiireet työ- ja siviilielämässä, mutta lopulta tutkimuksen ajanhallinta ja toteutus onnistuivat hyvin. Tutkimuksen suunnittelu alkoi tammikuussa 2024, jolloin toinen tekijä oli jo hahmotellut aiheita omakohtaisten kokemustensa pohjalta. Alustavan tutkimusongelman muotoutuminen käynnistyi ensimmäisten opintojaksojen aikana, ja sen kirkastamiseksi tehtiin perusteellista pohdintaa. Maaliskuussa 2024 tutkimusaihe tarkentui turvallisuusjohtamisen kontekstiin, minkä myötä tutkimusongelmaksi rajautui kysymys siitä, miten tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa turvallisuusjohtajan päätöksentekoon.

Kesällä 2024 käynnistettiin systemaattinen tiedonhaku tutkimusongelmasta johdetuista keskeisistä käsitteistä: tarkkaavuuden häiriö, turvallisuusjohtaminen ja päätöksenteko. Keskeiset käsitteet ovat monimutkaisia teemoiltaan, joten niiden keskinäisiä suhteita ja eroja nähtiin tarkoituksenmukaisimmaksi tarkentaa laajalla kirjallisuuskatsauksella. Syksyllä 2024 toinen tekijä liittyi tutkimusprosessiin, mikä toi mukanaan lisäresursseja ja mahdollisti mm. teoreettisen viitekehyksen laajentamisen ja monipuolistamisen. Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2025 ja aineiston litterointi sekä analysointi tehtiin tuoreeltaan haastattelujen jälkeen. Litteroinneissa käytettiin sanatarkan litteroinnin muotoa, ja niiden sisältö varmistettiin

haastateltavilta. Aineisto käytiin läpi, koodattiin ja teemoiteltiin työn kummankin tekijän toimesta, ja yhtenäistetyn teemoittelun pohjalta muodostettiin lopullinen analyysi. Raportointivaihe aloitettiin heti analyysin valmistuttua ja tulokset vahvistettiin haastateltavilla. Ensimmäinen versio opinnäytetyöstä lähetettiin työn ohjaajille kommentoivaksi maaliskuussa 2025.

### 5.8.2 Reliabiliteetti

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi mukaili yleistä mallia tieteellisen tutkimuksen prosessista, jonka on esittänyt esimerkiksi Günther ja Hasanen (2021). Tutkimuksessa käytettiin vaikiintuneita kvalitatiivisen tutkimusotteen menetelmiä: harkinnanvarainen otanta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99), teemahaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48), aineiston koodaus ja teemoittelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107). Työn menetelmälliset yksityiskohdat ja teemahaastattelun kysymykset hyväksyttiin työn ohjaajilla ennen haastatteluiden aloittamista. Tutkimusprosessi dokumentoitiin huolellisesti ja ettuun OneDrive-kansioon ja kirjoitettiin työhön auki mahdollisimman tarkasti, jotta toistettavuus olisi mahdollista. Eskola ja Suoranta (2000, 216) toteavat toistettavuudesta, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään mahdollisimman yksiselitteisesti.

## 6 Tulokset

Tässä pääluvussa esitellään kolmen teemahaastattelun aineistosta saadut tulokset. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi haastateltavien taustatiedot ja heidän vastauksensa taustamuuttujakysymyksiin. Sen jälkeen tarkastellaan analyysimenetelmänä käytetyn teemoittelun pohjalta esiin nousseita keskeisiä teemoja ja alateemoja. Tulokset esitetään kuudessa taulukossa, joissa havainnollistetaan aineistosta saturaatiopisteeseen ylittäneet vastaukset. Taulukoiden avulla pyritään esittämään aineiston olennaisimmat löydökset tiiviissä ja vertailtavassa muodossa, jolloin lukija voi tarkastella eri teemojen ja alateemojen merkitystä kokonaistulkinnan hahmottamiseksi. Lisäksi esitetään suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotka tukevat esitettyjä tulkintoja ja antavat äänen tutkimukseen osallistuneille turvallisuusalan johtajille. Luvun lopuksi tiivistetään haastatteluaineistosta tehdyt keskeiset havainnot.

### 6.1 Haastateltavat ja taustamuuttujat

Turvallisuusosalalla johtotehtävissä toimivia adhd-diagnoosin saaneita henkilöitä haastateltiin kolme. Haastateltavia piti alun perin olla neljä, mutta yksi haastateltava ilmoitti ennen sovitua haastatteluaiakataulua haluavansa jäädä pois tutkimuksesta. Kaikki haastateltavat ilmoittivat sukupuolekseen miehen ja syntymämaakseen Suomen. Heidän koulutustasonsa oli alempi korkeakoulututkinto, mutta koulutusalat erosivat toisistaan (taulukko 3). Kaksi haastateltavista oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon ja yksi yliopistossa alemman

korkeakoulututkinnon. Haastateltavat 1 ja 2 olivat suorittaneet ammattikorkeakoulututkinnon ja haastateltava 3 on hallintotieteiden kandidaatti (taulukko 3).

Haastateltava 1 ja 2 olivat lähes saman ikäisiä ja heillä oli lähes yhtä pitkä kokemus johtotehtävistä liittyen turvallisuusalaan. He työskentelivät ja olivat aiemmin työskennelleet eri aloilla ja erilaisissa tehtävissä. Haastateltava 3 oli sen sijaan jonkin verran nuorempi ja hänellä oli verrattain vähän kokemusta johtotehtävistä. Kaksi haastateltavista oli saanut aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön diagnoosin melko lyhyen aikaa sitten 2020-2024, kun taas yhdellä haastateltavista kyseinen ominaisuus oli diagnosoitu jo noin 20 vuotta sitten. Yhteistä haastateltavissa oli se, että kaikki ovat miehiä. (taulukko 3.) Mahdollisten tarkkaavuuden häiriön ominaisuuksien sukupuolierojen huomioimiseksi haastateltaviksi pyrittiin löytämään myös naisia, mutta se ei toteutunut haastatteluihin ilmoittautuneiden osallisten vähyyden vuoksi.

Taulukko 3: Taustamuuttujakysymykset ja vastaukset

Taustamuuttuja	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3
Sukupuoli	Mies	Mies	Mies
Ikä	40-50	40-50	30-40
Syntymämaa	Suomi	Suomi	Suomi
Koulutustaso	Alempi korkeakoulututkinto	Alempi korkeakoulututkinto	Alempi korkeakoulututkinto
Tutkintonimike	Tradenomi AMK	Insinööri AMK	Hallintotieteiden kandidaatti
Ala, jolla nykyisin työskentelee	Turvallisuusalan opilaitos	Rakennusalan yritys	Valtion organisaatio
Kokemus johtotehtävistä	15-20 vuotta	15-20 vuotta	0-5 vuotta
Sisältyykö johtotehtäviin turvallisuusjohtamista; tehtävänkuvauus	Kyllä; Opettaja turvallisuusosalalla	Kyllä; Vastaava työnjohtaja	Kyllä; Vuoropäällikkö, sisäinen ja ulkoinen turvallisuus
Diagnoosin ajankohta	2020-2025	2000-2010	2020-2025

Ensimmäinen haastateltava kertoi toimineensa turvallisuusalan johtotehtävissä 15-20 vuotta. Toimenkuvaan olivat aiemmin kuuluneet vuoropäällikön tehtävät kiinteistö- ja turvatekniikan alalla kansainvälisessä organisaatiossa. Lisäksi haastateltava kertoi toimineensa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa vastaavissa toimenkuvissa. Tällä hetkellä haastateltava kertoi toimivansa opettajana turvallisuusalan oppilaitoksessa. Haastateltava kertoi saaneensa adhd-diagnoosin 2020-2025.

Haastateltava 2 kertoi aiemmin työskennelleensä kansainvälissä rakennusalan yrityksessä vastaavana työnjohtajana sekä työsuojelupäällikkönä. Tällä hetkellä haastateltava kertoi toimivansa toisessa kansainvälisessä rakennusalan yrityksessä vastaavissa tehtävissä. Lisäksi haastateltavan mukaan vastaavan työjohtajan tehtäviin sisältyvät työturvallisuudesta huolehtiminen sekä varmistaminen koko hankkeen ajan. Kaiken kaikkiaan haastateltava on toiminut turvallisuuteen liittyvissä johtotehtävissä 15-20 vuotta, ja nykyisessä positiossaan noin kymmenen vuotta. Adhd-diagnoosin haastateltava kertoi saaneensa noin 20 vuotta sitten. Kolmas haastateltava kertoi työskentelevänsä julkisen sektorin organisaatiossa johtotehtävissä, jotka alkoivat alle viisi vuotta sitten. Hän kertoi saaneensa adhd-diagnoosin vuosien 2020-2025 välillä.

## 6.2 Haastatteluissa esiin nousseet teemat

Kaikkien kolmen haastateltavan vastauksista tunnistettiin yhteisiksi pääteemoiksi keskittyminen päätöksenteossa, tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitaminen päätöksenteossa, nopea ja intuitiivinen päätöksenteko (taulukko 4), monitehtävätilanteet päätöksenteossa, stressinsietokyky sekä paineensietokyky päätöksenteossa (taulukko 5). Jokainen haastateltava oli omiin kokemuksiinsa perustuen havainnut tarkkaavuuden häiriön vaikuttavan näihin osa-alueisiin turvallisuusjohtajan työssään. Havaitut vaikutukset vaihtelivat tilanteen mukaan, ja kokemukset erosivat toisistaan, minkä vuoksi vastaukset alateemoiteltiin sen mukaan, kokiko haastateltava vaikutuksen negatiivisena, neutraalina vai positiivisena. Ensimmäinen analyysin teema oli keskittyminen päätöksenteossa. Kaikki haastateltavat olivat havainneet tarkkaavuuden häiriönsä vaikuttavan jollain tavalla negatiivisesti päätöksentekoon liittyvään keskittymiseen.

Taulukko 4: Ensimmäiset saturoituneet vastaukset

Teema	Alateema	Vastaajat	Saturoituminen
Keskittyminen päätöksenteossa	Negatiivinen vaikutus keskittymiseen päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 2 Haastateltava 3	3/3
Keskittyminen päätöksenteossa	Neutraali vaikutus keskittymiseen päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 3	2/3
Tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitaminen päätöksenteossa	Negatiivinen vaikutus tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitamiseen päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 2 Haastateltava 3	3/3
Nopea ja intuitiivinen päätöksenteko	Positiivinen vaikutus nopeissa päätöksentekotilanteissa	Haastateltava 1 Haastateltava 2	2/3

Haastateltava 1 kertoi, että keskittyminen päätöksenteossa ja siihen liittyvässä tiedonkeruussa on erityisen hankalaa hidastempoisissa tilanteissa. Hän koki, että hänen on vaikea pysyä mukana hitaasti etenevässä keskustelussa ilman, että ajatukset alkavat harhailla. Keskittymisen vaikeus näkyi myös luetun sisäistämisen hankaluutena. Haastateltava 1 koki myös, että hänen on todella vaikeaa tai lähes mahdotonta keskittyä yhteen asiaan kerrallaan.

Kyllä se, kyllä se tietysti vaikeuttaa ja varsinkin tilanteessa, jotka on hidastempoisia. Eli tavallaan jos joku alkaa selittämään asiaa tosi hitaasti niin se, että kun se on siirtymässä pisteeseen B, niin mä oon jo siellä G:ssä tai F:ssä menossa. Eli mut on niinku tosi vaikea fokusoida semmoiseen hidastempoiseen keskusteluun, vaan sitten mulla lähtee ne tausta-ajatukset soimaan. Ja sitten varsinkin, jos se toinen, toisen kertoma ei ole millään tavalla mielenkiintoista... niin sitten mun keskittyminen tavallaan on, et mä oon tehnyt sen päätöksen jo alkuvaiheessa, ja se on ihan sama mitä se keskustelee, niin mun aivot ei rekisteröi oikeastaan sitä ja siinä tulee se haaste sitten tavallaan, kun pitäisi fokusoida siihen, että mitä se nyt se toinen oikeastaan puhukaan. Ja sitten ehkä se, että mikä on haaste ... että mulla on joku joku memo, mikä mun pitäisi lukea...Käytännössä mä oon niin sanotusti lukenut sen siinä, kun mä oon lukenut otsikon, koska mun aivot on tehnyt sen tavallaan artikkelin sisällä ja sitten mä en oikein malta lukea sitä artikkelia tai mä luen sitä mut näennäisesti, mutta tosiasiallisesti mun aivot tekee sen täyttötyön. Mikä on, saattaa olla täysin eri, kuin se itse niinku dokumentti, että ne on ehkä ne haasteet ja sitten sieltä

niinku palauttaminen, että hei nyt pitää lukea tää, ja sitten tää tarkoittaa sitä, että yksittäisen asiakirjan lukeminen voi vaatia sen, että mä luen viisi kertaa läpi sen yhden paperilapun, että mä tiedän, että mitä siinä oikeasti sanotaan. (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 koki, ettei hän kykene tarkkaavuuden häiriönsä vuoksi keskittymään kaikkiin asioihin samalla tasolla. Haastateltava 3:n kokemuksen mukaan keskittyminen on vaikeaa aina, kun ympäristössä on häiriötekijöitä, kuten yhtäaikaisia tehtäviä, huomioitavia asioita tai seurattavia tapahtumia. Lisäksi haastateltava 3 havaitsi, että tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet heikentävät päätöksentekotilanteiden tunnistamista ja priorisointia. Hän vastasi myös kieltävästi kysymykseen siitä, helpottaako tarkkaavuuden häiriö keskittymistä johtamisen päätöksentekotilanteissa.

Neutraaleja vaikutuksia havaitsivat haastateltava 1 ja 3. Haastateltava 1:n kokemuksen mukaan hänen tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet eivät vaikuta päätöksentekoon, kun kyseessä on tuttu tilanne, joka on oman ammattitaidon ytimessä. Haastateltava 2 kertoi noudattavansa tietynlaista selkeää prosessia rutiininomaisten päätösten tekemiseen. Haastateltava 3 koki, ettei tarkkaavuuden häiriö vaikuta yksittäisten yksinkertaisten päätösten tekemiseen, kun tilanteeseen ei liity erityistä kiirettä tai useita päällekkäisiä asioita. Positiivisia vaikutuksia tiettyissä tilanteissa tunnisti ainoastaan haastateltava 1, joka koki tarkkaavuuden häiriönsä helpottavan keskittymistä ja priorisointia monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa.

Seuraava teema koski turvallisuusjohtamisen päätöksentekoon liittyviä tylsiksi ja vähäpätöiseksi koettuja tehtäviä. Jokainen haastateltava havaitsi tarkkaavuuden häiriön vaikuttavan negatiivisesti tylsiksi, epämiellyttäväksi ja vähemmän tärkeiksi koettujen tehtävien hoitamiseen. Haastateltava 1 kertoi, että hänen päivittäisessä johtamistyössään tarkkaavuuden häiriö näyttäytyy selkeimmin ja konkreettisimmin juuri epäkiinnostavien työtehtävien aikana. Hän koki erityisen työläiksi tehtävät, jotka vaativat normaalista poikkeavia ponnisteluja. Lisäksi tehtävä, jonka hoitaminen veisi normaalisti vain muutaman minuutin, saattaa häneltä viedä tunteja.

Haastateltava 1 kertoi myös kokeneensa tylsyyttä työtehtävissä ja ilmaisi aivojensa tarvitsevan jatkuvaa haastetta, jotta mielenkiinto pysyisi yllä. Hän koki, että epämiellyttävissä työtehtävissä, kuten hitaissa, matalapaineisissa ja vähemmän tärkeissä tilanteissa, hänen aivonsa alkavat piiputtaa nopeasti, mikä voi johtaa toimintakyvyn lamaantumiseen. Haastateltava 2 kertoi, että hänen on vaikea keskittyä tehtäviin, jotka eivät ole kiinnostavia tai merkityksellisiä. Hän oli ratkaissut asian delegoimalla tällaiset tehtävät muille.

No haasteena on ainakin se, että tota ne asiat mitkä ei hirveästi kiinnosta tai minkä ei nää olevan niinku isossa kuvassa merkityksellisen, et niihin keskittyminen on vaikeaa. (Haastateltava 2)

Haastateltava 3 kertoi, että hänen työssään pienemmän prioriteetin asiat saattavat unohtua ja jäädä odottamaan, kun tärkeämmät tehtävät vaativat huomiota. Hän kuvaili vaikutuksen kuitenkin olevan melko vähäinen hänen päivittäisen työnsä kannalta. Yksikään haastateltava ei kokenut neutraaleja tai positiivisia vaikutuksia tylsien ja epämiellyttävien tehtävien hoitamiseen.

Kukaan haastateltavista ei tunnistanut negatiivisia vaikutuksia nopeissa päätöksentekotilanteissa. Haastateltava 3 totesi, ettei ole havainnut tarkkaavuuden häiriön vaikuttavan yksittäisissä nopeissa päätöksentekotilanteissa. Sen sijaan haastateltavat 1 ja 2 olivat havainneet tarkkaavuuden häiriöllä positiivisia vaikutuksia nopeisiin päätöksentekotilanteisiin. Haastateltava 1 kuvaili kykenevänsä tekemään mukavuusalueellaan päätöksiä nopeasti ja tehokkaasti ennalta mielessään laadittujen toimintamallien mukaisesti. Haastateltava 2 kertoi samansuuntaisesti pystyvänsä tekemään kiireellisissä tilanteissa nopeita päätöksiä.

Mut sitte taas toisaalta, ni se näkyy siinä kohtaa, kun on joku tärkeä päätös tai nopea tilanne, joku akuutti tilanne, nii siinä taas on sitten päätöksentekokykyä ja niinku pystyy nopeisiinkin päätöksiin. Sitten kaikki asiat alkaa tosiaan linkittyä päässä aina ku mitä tiukempi asia ja mitä pienempi aikaikkuna missä päätös pitää tehdä ja. Niin se helpottaa siihen, että ei niinku missään kohtaa ei tule sellaista fiilistä, että löis niinku, nostas kädet pystynyt, että ei pysty, vaan se, että se niinku, vähän niinku kannustaakin, että mitä kovempi paikka, niin sen mieluummin on siinä mukana siinä päätöksenteossa. (Haastateltava 2)

Haastateltava 2 kertoi lisäksi, että tiukoissa tilanteissa ratkaisuja syntyy nopeasti ja osittain intuitiivisesti. Haastateltava 3 ei puolestaan kokenut tarkkaavuuden häiriöllä olevan positiivisia vaikutuksia nopeaan päätöksentekoon.

Taulukko 5: Loput saturoituneet vastaukset

Teema	Alateema	Vastaajat	Saturoituminen
Monitehtävätilanteet päätöksenteossa	Positiivinen vaikutus monitehtävätilanteisiin päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 2	2/3
Stressinsietokyky päätöksenteossa	Neutraali vaikutus stressinsietokykyyn päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 3	2/3
Stressinsietokyky päätöksenteossa	Positiivinen vaikutus stressinsietokykyyn päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 2	2/3
Paineensietokyky päätöksenteossa	Negatiivinen vaikutus paineensietokykyyn päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 3	2/3
Paineensietokyky päätöksenteossa	Positiivinen vaikutus paineensietokykyyn päätöksenteossa	Haastateltava 1 Haastateltava 2	2/3

Seuraava analyysissä havaittu teema oli turvallisuusjohtajan päätöksentekoon liittyvät päällekkäiset tehtävät. Haastateltava 3 kertoi, että tarkkaavuuden häiriö aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia monitehtävätilanteiden hoitamiseen. Hän koki, että useiden samanaikaisten tehtävien kasautuminen aiheuttaa priorisointiongelmia, ja osa tehtävistä saattaa unohtua. Haastattelussa hän lisäsi vielä, että yksittäisten päätösten ja tehtävien kanssa ei välttämättä ole ongelmaa, mutta päällekkäisten asioiden kohdalla tarkkaavuuden häiriön vaikutuksen huomaa selkeästi.

Yksikään haastateltava ei havainnut neutraaleja vaikutuksia monitehtävätilanteiden hoitamiseen. Sen sijaan haastateltavat 1 ja 2 kokivat, että tarkkaavuuden häiriön ominaisuuksilla on positiivisia vaikutuksia monitehtävätilanteiden hoitamiseen. Haastateltava 1 kuvaili kokemuksiaan:

Helpottaa, eli siinä kohtaa niinku tavallaan alkaa, alkaa mun tähtihetket, kun on semmoinen monitehtävätilanne missä, missä niinku tavallaan monella alkaa hikikarpalot tippuun, että hei meillä on nyt monta tehtävää päällekkäin pitää priorisoida, pitää tehdä valintoja, pitää tehdä nopeita päätöksiä. Niin se on

mun aivoille semmoinen tavallaan Zen-tila, eli mä pystyn hallitsemaan päässä useita eri prosesseja, ja mä pystyn tekemään niitä päätöksiä. (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 kertoi myös esimerkin, jossa hän oli sopinut kolme päällekkäistä etäpalaveria ja kykeni hoitamaan ne samanaikaisesti siten, että koki pysyvänsä ajan tasalla kaikkien palaverien tilanteesta ja tapahtumista koko ajan. Haastateltava 2 kuvaili tarkkaavuuden häiriön hyötyä siten, että hän skannaa ympäristöönsä jatkuvasti, linkittää asioita kokonaiskuvaan ja pystyy ajattelemaan useita asioita samanaikaisesti, samalla erottaen niiden keskinäiset riippuvuudet ja vaikutukset toisiinsa.

Seuraava teema koski stressinsietokykyä päätöksenteossa (taulukko 5). Haastateltava 2 tunnisti tietyissä tilanteissa tarkkaavuuden häiriöllä olevan negatiivinen vaikutus hänen stressinsietokykyynsä. Hänen kokemuksensa mukaan useat vähäpätöiset asiat aiheuttavat stressiä, erityisesti silloin, jos samoja asioita toistetaan yhä uudelleen. Käytännön työelämän esimerkkinä hän mainitsi rakennusalan suunnittelutöihin liittyvät tehtävät. Sen sijaan haastateltavat 1 ja 3 havaitsivat tarkkaavuuden häiriöllä olevan neutraalin vaikutuksen stressinsietokykyynsä. Haastateltava 1 totesi, että nopeissa päätöksentekotilanteissa tarkkaavuuden häiriö ei vaikuta hänen stressinsietokykyynsä, eikä stressi aiheuta lisävaivaa normaaleissa työelämän tilanteissa. Haastateltava 3 ei puolestaan ollut havainnut tarkkaavuuden häiriöllä olevan vaikutusta hänen stressinsietokykyynsä.

Niin, en osaa sanoa, todennäköisesti ei. En ole ainakaan kokenut tai tunnistanut sellaisia vaikutuksia. (Haastateltava 3)

Haastateltavat 1 ja 2 kokivat, että tarkkaavuuden häiriöllä on myös positiivisia vaikutuksia heidän stressinsietokykyynsä. Haastateltava 1 havaitsi, että tietyissä nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa hänen stressinsietokykynsä jopa paranee. Hän koki, että tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet auttavat häntä keskittymään paremmin ja suoriutumaan tehtävistä tavalla, johon hän ei välttämättä kykenisi ilman stressaavaa ja hektistä tilannetta.

Päinvastoin se ehkä niin kun helpottaa taas sitä siinä tilanteessa toimimista, ja niin kun auttaa fokuoimaan paremmin, eli mitä enemmän stressiä niin sen parempi. (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 totesi, että hänen stressinsietokykynsä heikkenee tilanteissa, joissa samoja asioita toistetaan useaan kertaan eikä työ etene. Sen sijaan tiukoissa tilanteissa tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet tuovat hänelle tunteen, että hän kykenee toimimaan ja tuottamaan sellaista lisäarvoa tilanteeseen, jota muut eivät kykene tuottamaan.

Kaksi kolmesta haastateltavasta koki, että tarkkaavuuden häiriöllä on negatiivisia vaikutuksia paineensietokykyyn (taulukko 5). Haastateltava 1 kertoi, että kiireettömissä ja tärkeideltään vähäisemmissä tilanteissa tarkkaavuuden häiriö heikentää hänen paineensietokykyään ja toimintakykyään.

Haastateltava 3 puolestaan havaitsi, että tarkkaavuuden häiriöllä on negatiivinen vaikutus hänen paineensietokykyynsä välillisesti tilanteissa, joissa on päällekkäisiä päätettäviä tai muutoin hoidettavia asioita.

Jos on se tilanne, että on monta, monta asiaa samaan aikaan ja joku pääsee hetkellisesti unohtumaan, niin sehän sitten luo lisää painetta. Eli sillä tavalla kyllä. (Haastateltava 3)

Yksikään haastateltava ei havainnut tarkkaavuuden häiriöllä olevan neutraaleja vaikutuksia paineensietokykyyn. Sen sijaan haastateltavat 1 ja 2 raportoivat positiivisista vaikutuksista. Haastateltava 1 kertoi, että todella akuuteissa ja nopeitempöissä tilanteissa tarkkaavuuden häiriöllä on positiivinen vaikutus paineensietokykyyn. Hän koki, että toimintapakko äärimmäisessä paineessa on hänen mukavuusalueellaan, jolloin tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet näyttävät hänelle positiivisina.

No taas, kun puhutaan siitä, että silloin kun me ollaan semmoisella niin kun pakko toimia heti, ja on se niinku tarpeeksi kova paine siellä pannussa. Eli silloin kun ollaan niin sanotusti, että se kattila on punaisilla raja-arvoilla, niin silloin se taas helpottaa toimintaa eli se on sitä mukavuusalueetta ja silloin on niinku tosi helppo operoida. (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 koki myös olevansa mukavuusalueellaan paineisissa tilanteissa, joissa hänen päätöksentekonsa on tehokasta. Hänen kokemuksensa mukaan tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet helpottavat päätöksentekoa tilanteissa, joissa paine on kova ja aikamääre tiukka. Lisäksi hän koki, että tiukoissa tilanteissa hänen toiminta- ja päätöksentekokykynsä säilyy, eikä lamaantumista tapahdu.

### 6.3 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Haastateltava 1 toi esiin tarkkaavuuden häiriön vaikutukset päätöksenteossa sekä haasteiden että hyötyjen muodossa. Päätöksentekotilanteissa keskittyminen vaikeutuu erityisesti silloin, kun tehtävä ei ole kiinnostava tai vaatii erityistä ponnistelua. Rutiininomaiset tehtävät sujuvat ongelmitta, mutta uuden tiedon käsittely ja päätöksenteko vieraalla alueella vaativat enemmän aikaa ja kognitiivisia resursseja. Haastateltava kuvasi ajatteluprosessiaan monivaiheiseksi ja nopeaksi, jolloin useita vaihtoehtoisia toimintamalleja kehittyy samanaikaisesti. Positiivisena vaikutuksena tarkkaavuuden häiriö näyttöytyi erityisesti monimutkaisissa ja kiireellisissä tilanteissa, joissa päätökset piti tehdä nopeasti ja joissa oli monia muuttujia. Haastateltava 1 koki kiireen ja paineen jopa parantavan hänen keskittymistään ja päätöksenteon laatua tietyissä tilanteissa.

Haastateltava 2 korosti tarkkaavuuden häiriön vaikutusta päätöksenteon mielenkiinnon kohdistumiseen. Hän havaitsi, että vain merkityksellisiksi koetut asiat pitivät yllä keskittymistä ja päätöksentekokykyä, kun taas muut asiat saivat jäädä usein muiden ratkaistaviksi. Hänen mukaansa tämä toi sekä haasteita että hyötyjä - joissakin tilanteissa keskittyminen oli vaikeaa,

mutta kiireellisissä tilanteissa kyky tehdä nopeita päätöksiä korostui. Haastateltava koki, että stressi ja paine eivät vaikuttaneet päätöksentekoon aina negatiivisesti, vaan päinvastoin joissain tilanteissa jopa paransivat suoriutumista. Hän toi esiin, että tilanteissa, joissa muut alkoivat lamaan, hän pystyi jatkamaan päätöksentekoa tehokkaasti. Toisaalta merkityksettömät, toistuvat ja hidastempoiset tehtävät kuluttivat resursseja ja heikensivät keskittymiskykyä ja aiheuttivat stressiä.

Haastateltava 3 koki, että tarkkaavuuden häiriö vaikutti päätöksentekoon lähinnä silloin, kun tehtäviä kasaantui useita päällekkäin ja kun tilanteeseen liittyi esimerkiksi aikapainetta. Hän ei havainnut merkittäviä hyötyjä, mutta tunnisti joitakin haasteita erityisesti silloin, kun piti jakaa huomiota useisiin samanaikaisiin tehtäviin. Tämä näkyi vaikeutena priorisoida tehtäviä, mikä saattoi johtaa joidenkin asioiden unohtamiseen.

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimusongelmana oli selvittää, millä tavoin tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa turvallisuusjohtajan päätöksentekoon. Työn tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön vaikutuksista päätöksentekoon, jotta organisaatiot voisivat tukea ja huomioida adhd-piirteisiä johtajia päätöksenteossaan. Työn teoreettinen viitekehys muodostui tarkkaavuuden häiriöön, turvallisuusjohtajiin ja päätöksentekoon liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastattelun (kuvio 8) avulla. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla. Tammikuussa 2025 haastateltiin kolme adhd-diagnoosin saanutta turvallisuusjohtajaa, joiden havaintoja ja kokemuksia peilattiin aiempiin tutkimuksiin.

Turvallisuusjohtajalla on monipuolinen rooli ja laaja vastualue turvallisuusjohtamisen tehtävissä (Lanne 2007, 54-56; Nenonen ym. 2015, 3-8; Työsuojeluhallinto 2010, 6-8; Valtioneuvosto 2025, 16-17). Turvallisuusjohtajan vastuulla voi olla turvallisuuden kokonaisvaltaiseen hallintaan liittyvien menetelmien ja toimintatapojen johtamisen (kuvio 5) lisäksi myös ihmisten johtaminen (Työsuojeluhallinto 2010, 6). Turvallisuusjohtamisen merkitys korostuu etenkin laajoissa kriisi- ja häiriötilanteissa, joihin kuuluvat tilannekuvan ylläpito, organisointi, arviointi sekä päätöksenteko ja toimeenpano (Valtioneuvosto 2025, 16-17).

Päätöksenteko itsessään on monivaiheinen (kuvio 6) kognitiivinen prosessi (Balconi 2023, 7; Chachar & Shaikh 2024, 3). Rationaalinen päätöksenteko (Wang & Ruhe 2007, 76) pohjautuu kaikkeen saatavilla olevaan tietoon, kun intuitiivinen päätöksenteko puolestaan nojaa enemmän vaistoihin ja aiempiin kokemuksiin (Chachar & Shaikh 2024, 3). Heuristiikat voivat vaikuttaa johtajien päätöksentekostrategioihin monimutkaisissa tilanteissa. Johtajat saattavat

valita nopeita ja yksinkertaisia ratkaisuja perustuen saatavilla olevaan tietoon ja aiempiin kokemuksiin, jotka saattavat altistaa heidät kognitiivisille vinoumille. (Berthet 2022, 4.)

Tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet voivat vaikuttaa eri tavoin johtajan päätöksentekoon. Tarkkaamattomuus, keskittymiskyvyttömyys sekä vaikeudet suunnitelmallisuudessa ja ajanhallinnassa voivat mm. heikentää kykyä arvioida vaihtoehtoja objektiivisesti ja johtaa riskialttiiseen ja epäoptimaaliseen päätöksentekoon (Dekkers ym. 2021, 486-490). Päätöksenteon riskialttius ei adhd-henkilöillä välttämättä johdu riskihakuisuudesta sinänsä, vaan taipumuksesta valita huonompia vaihtoehtoja päätöksentekotilanteessa (Pollak ym. 2018, 56-58).

Tarkkaavuuden häiriö ilmenee eri tavoilla (taulukko 1) eri ikäkausina (Chachar & Shaikh 2024, 2). Työelämässä tarkkaavuuden häiriön ominaisuudet (kuvio 3) voivat ilmetä vahvuuksina ja haasteina (Doyle 2020, 116). Osa adhd-henkilöistä kokee piirteensä samoissa tilanteissa vahvuuksiksi ja osa taas haasteeksi (Hotte-Meunier ym. 2024, 3-5). Tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa tarkkaavaisuuteen sekä työmuistiin ja sitä kautta myös muihin kognition osa-alueisiin (kuvio 2). Häiriöt tarkkaavaisuudessa ja sen tahdonalaisessa kohdistamisessa voivat näkyä esimerkiksi keskittymisen herpaantumisessa ja karkaamisessa muihin ajatuksiin ja ulkoisiin ärsykeisiin (Saari ym. 2016, 2332). Tämä korostuu etenkin yksilön vaikeaksi tai tylsäksi kokemissa tehtävissä (Malkovsky ym. 2012, 59-64). Tehtävien aloittaminen, ajankäytön tehon suunnittelu sekä aloitetun tehtävän loppuun saattaminen voivat olla haasteellisia, mikä voi näkyä myös työelämässä (Määttä 2023). Tarkkaavuuden häiriöinen henkilö saattaa työskennellä joko erittäin nopeasti ja virheatttiisti tai hitaasti yksityiskohtiin jumiutuen, jolloin työ ei etene (Saari ym. 2016, 2332). Henkilöllä saattaa olla myös vaikeuksia työtehtävien tai muiden asioiden priorisoinnissa (Doyle 2020, 115-116).

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla (kuvio 9). Havaitut pääteemat olivat tarkkaavuuden häiriön vaikutuksia turvallisuusjohtajan päätöksentekoon. Teemoina haastattelukysymysrungossa (taulukko 2) olivat tarkkaavuuden häiriön yleiset vaikutukset päätöksentekoon johtajana sekä keskittymisessä että nopeissa päätöksentekotilanteissa. Vaikutukset alateemoiteltiin positiivisiksi, neutraaleiksi ja negatiivisiksi (kuvio 9). Lisäksi analyysissä ilmeni kaksi uutta alateemaa, tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitaminen (taulukko 4) sekä monitehtävättilanteet (taulukko 5).

Vastaukset saturoituivat negatiivisessa ja neutraalissa vaikutuksessa keskittymiseen päätöksenteossa, tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitamisessa vastauksista saturoitui negatiivinen vaikutus (taulukko 4). Nopeassa ja intuitiivisessa päätöksenteossa (taulukko 4) sekä monitehtävättilanteissa vastauksista saturoituivat positiiviset vaikutukset (taulukko 5). Neutraali ja positiivinen vaikutus saturoituivat vastauksissa stressinsietokykyyn, ja vastauksissa paineensietokykyyn saturoituivat negatiivinen ja positiivinen vaikutus (taulukko 5).

## 7.1 Keskittyminen päätöksenteossa

Negatiivisia vaikutuksia keskittymiseen päätöksenteossa havaitsivat kaikki haastatellut (taulukko 4). Keskittymisen vaikutuksista löytyy laajasti mainintoja aiemmista tutkimuksista, sillä kyseessä on aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön ydinominaisuus (Doyle 2020, 114-116; Käypä hoito -suositus 2019; Määttä 2023).

Työssä tarkasteltu aiempi tutkimus puoltaa enemmän tarkkaavuuden häiriön negatiivisia vaikutuksia keskittymiseen (Doyle 2020, 115-116; Käypä hoito -suositus 2019; Määttä 2023). Adhd:lle ominaiset muutokset aivojen rakenteessa ja toiminnassa (kuvio 1) sekä niiden vaikutukset ihmisen kognitiiviseen kapasiteettiin (kuvio 2) ja toiminnanohjauksen toimintoihin (kuvio 4) voivat vaikeuttaa keskittymistä (Diamond 2013, 136-137; Latvala 2012, 1672; University of Nottingham 2024). Adhd-henkilöiden on yleisesti ottaen vaikeampaa keskittyä pitkäjänteisesti päätöksiä tehdessä erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa päätöksenteko edellyttää suurempaa kognitiivisen kontrollin soveltamista (Mäntylä ym. 2012, 169). Tällöin keskittymisen ja tarkkaavuuden jatkuva ylläpito muodostaa haasteita päätöksentekoon (Malkovsky ym. 2012, 59-64; Tucha ym. 2017, 40-42). Neutraalin vaikutuksen keskittymisen havaitsivat kaksi haastateltua kolmesta (taulukko 4). Tälle havainnolle ei löytynyt tukea teoriasta.

## 7.2 Tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitaminen

Kaikki haastateltavat havaitsivat tarkkaavuuden häiriöllään olevan negatiivisen vaikutuksen turvallisuusjohtajan työhönsä ja sen päätöksentekoon liittyvien tylsien ja vähäpätöisiksi koettujen tehtävien hoitamiseen (taulukko 4). Tulosta tukevat aiemmissä tutkimuksissa tehdyt havainnot, joiden mukaan monille tarkkaavuuden häiriöisille henkilöille tylsät, rutiinomaiset ja vähäistä virikettä tarjoavat tehtävät ovat erityisen hankalia (Luman ym. 2010, 745-747; Volkow ym. 2011, 1151-1152; Westbrook & Braver 2016, 695-696).

Tylsinä koetuissa tilanteissa keskittymistä ylläpitävät etuotsalohkon aivokuoren toiminnot, joissa adhd-henkilöillä on todettu heikentyneitä ominaisuuksia (Arnsten 2009, 23). Aiemmissä tutkimuksissa on lisäksi havaittu viitteitä yhteydestä tarkkaavuuden häiriön ominaisuuksien, pitkästymisherkkyuden ja jatkuvaa tarkkaavaisuutta vaativien tehtävissä suoriutumisen välillä (Malkovsky ym. 2012, 64; Määttä 2023; Käypä hoito -suositus 2019).

Alentunutta tylsyyden sietokykyä on selitetty neurobiologiassa adhd:hen liittyvällä dopamiinijärjestelmän (kuvio 1) säätelyn poikkeavuudella, jossa heikentynyt motivaatio vaikeuttaa sellaisten tehtävien aloittamista ja loppuun viemistä, jotka eivät tarjoa välitöntä kiinnostusta tai palkkiota (Mäntylä ym. 2012, 165-166; Volkow ym. 2011, 1151-1152). Tylsistymistä ja motivaation puutetta on selitetty aiemmissä tutkimuksissa myös työmuistiperäisenä ongelmana, jossa suoritettavan tehtävän työmuistia kuormittava vaikutus voi altistaa keskittymisen

harhailemaan muualle tylsiksi tai vähemmän tärkeiksi koettujen tehtävien suorittamisesta (Diamond 2005, 11; Westbrook & Braver 2016, 695).

### 7.3 Nopea ja intuitiivinen päätöksenteko

Nopean päätöksenteon osalta positiivisia vaikutuksia havaitsivat kaksi haastateltua kolmesta (taulukko 4). Havaintoja positiivisista vaikutuksista tukevat Raion ym. (2020) ja Sadler-Smithin (2008) tutkimukset. Myös Olinover ym. (2022) ovat edellä mainittujen aiempien tutkimusten tapaan havainneet, että adhd:hen liittyvät ominaisuudet voivat tukea nopeaa ja intuitiivista päätöksentekoa erityisesti tilanteissa, joissa vaaditaan nopeaa reagoitua ja joustavuutta.

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että adhd:hen liittyvä nopea ja intuitiivinen päätöksentekotyyli voi tukea päätöksenteon tehokkuutta erityisesti nopeatempoisissa ja muuttuvissa olosuhteissa. Adhd-henkilöiden havaittiin suosivan nopeaa ja intuitiivista päätöksentekotyyliä ja kykenevän tekemään nopeissa ja muuttuvissa olosuhteissa päätöksiä tehokkaasti. (Olinover ym. 2022, 3-5; Sadler-Smith 2008, 495-498.)

Nopeaa päätöksentekoa ja sen alttiutta kognitiivisille vinoumille on selitetty aiemmassa tutkimuksessa kahden järjestelmän mallilla (kuvio 7), jossa järjestelmä 1 vastaa monista päätöksistä lähes automaattisen intuitiivisesti (Kahneman 2003, 698). Tämä tyyli saattaa olla tehokas nopeassa ja intuitiivisessa päätöksenteossa, mutta se voi olla altis virhearvioinneille ja kognitiivisten vinoumien vaikutuksille (Berthet 2022, 3-5; Tversky & Kahneman 1974, 1124-1125).

### 7.4 Monitehtävätilanteet päätöksenteossa

Turvallisuusjohtajien päätöksentekoon liittyvissä monitehtävätilanteissa kaksi haastateltua tunnisti tarkkaavuuden häiriöllä positiivisia vaikutuksia (taulukko 5). Tätä havaintoa tukee aiempi tutkimus (Hotte-Meunier ym. 2024).

Tutkimukset tunnistavat monitehtävätilanteiden osalta myös negatiivisia vaikutuksia. Joissain tilanteissa heikentynyt suoriutuminen monitehtävätilanteissa voi johtua jaetun tarkkaavuuden toimintojen heikkoudesta, joka vaikuttaa rinnakkaisten tehtävien hallintaan. (Hotte-Meunier ym. 2024, 3; King ym. 2007, 2-3; Tucha ym. 2017, 40-41.) Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu myös neutraali vaikutus monitehtävätilanteissa: mikäli päällekkäiset tehtävät on tarpeeksi selkeästi määritelty, ei tarkkaavuuden häiriö välttämättä vaikuta niitten hoitamiseen negatiivisesti (Gawrilow ym. 2011, 295-297).

Yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia vaikutuksia tukee Hotte-Meunierin ym. (2024, 6) tutkimus, jossa todettiin, että osa adhd-henkilöistä kokee tarkkaavuuden häiriönsä tuovan etua monitehtävätilanteissa, kun taas osa kokee ne haastaviksi. Ristiriitaisuus voi viitata myös

tarkkaavuuden häiriön ominaisuuksien heterogeenisyyteen (Hotte-Meunier ym. 2024, 5). Adhd-ominaisuuksien tilannesidonaisuuden tunnistivat myös Moore ym. (2019, 20).

### 7.5 Stressinsietokyky päätöksenteossa

Tarkkaavuuden häiriön positiivisia vaikutuksia stressinsietokykyyn päätöksenteossa havaitsivat kaksi kolmesta haastateltavasta (taulukko 5). Aiemmat tutkimukset tukevat havaintoja positiivisista vaikutuksista, sillä Olinover ym. (2022, 2-5) ja Sibley ym. (2024, 2-6) havaitsivat adhd:n joidenkin ominaisuuksien parantavan päätöksentekoa stressaavissa ja vaativissa tilanteissa. Moore ym. (2019, 5-6) totesivat adhd:n voivan lisätä toimintavalmiutta stressaavissa tilanteissa ja kykyä tehdä nopeampia päätöksiä.

Haastateltavat tunnistivat neutraaleja vaikutuksia stressinsietokykyyn (taulukko 5). Työn teoreettisesta viitekehystä ei kuitenkaan löytynyt aiempaa tutkimusta, joka olisi vahvistanut neutraaleja vaikutuksia. Aiempi tutkimus tunnistaa positiivisen lisäksi myös negatiivisia vaikutuksia stressinsietokykyyn, kuten joidenkin adhd-henkilöiden voimakkaamman stressin kokemisen ja siitä kärsimisen (Lackschewitz ym. 2008, 617). Stressin vaikutuksen yksilölliseen kokemiseen ja tilannesidonaisuuteen viittaavat myös Chacharin ja Shaikhin (2024) sekä Schulzen ym. (2021) tutkimukset. Diamondin (2005, 11) mukaan jotkut tarkkaavuuden häiriöiset henkilöt saattavat pyrkiä riskialttiisiin ja stressaaviin tilanteisiin nostattaakseen alhaista vireystilaansa ja parantaakseen tarkkaavaisuuttaan. Dopamiinijärjestelmän poikkeavuudet ja motivaatio saattavat altistaa hakeutumaan riskialttiisiin ja stressaaviin tilanteisiin. Mikäli ne koetaan mielenkiintoisemmaksi, saattaa adhd-henkilö tiedostamattaan hakeutua enemmän ärsykejä herättävään tilanteeseen. (Luman ym. 2010, 745-747.)

### 7.6 Paineensietokyky päätöksenteossa

Tarkkaavuuden häiriön aiheuttamia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia turvallisuusjohtamisen päätöksentekotilanteiden paineensietokyvyssä havaitsivat kaksi kolmesta haastateltavasta (taulukko 5). Tarkkaavuuden häiriön vaikutuksista paineensietokykyyn on havaittu sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä Olinoverin ym. (2022) tutkimuksessa. Joissain tapauksissa esimerkiksi tiukka aikaraja tai kriisiytynyt tilanne voi lamauttaa järjestelmällisen ajattelun, kun taas toiset tarkkaavuuden häiriöiset henkilöt kokevat suoriutuvansa paremmin tehtävistään, kun paine on riittävän kova. Adhd-piirteille sopiva ympäristö on näyttäisi olevan avainasemassa, ja ympäristön vastatessa adhd-johtajien tarpeita, he voivat kestää painetta paremmin ja jopa hyödyntää tilanteen luomaa ylimääräistä vireyttä päätöksentekonsa tehokkuudessa. (Olinover ym. 2022, 2-6.) Stressin- ja paineensietokykyyn voi vaikuttaa myös adhd:lle ominainen kognitiivisen kontrollin tehottomuus (King ym. 2007, 12-13). Tilanteittain ja henkilöittäin vaihdellen koetut positiiviset ja negatiiviset vaikutukset viittaavat adhd:n ominaisuuksien monimuotoisuuteen (Hotte-Meunier ym. 2024, 5).

## 7.7 Johtopäätösten validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuvaavatko tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset tutkittavaa ilmiötä oikein. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, että samalla käytetyllä menetelmällä tulisi saavuttaa samankaltaisia tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla se tarkoittaa mm. tulosten johdonmukaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186-197; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25-26.)

Yksi tapa todeta kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston riittävyys on se, saavutetaanko aineistossa saturaatiopiste. Saturaatiopiste tarkoittaa tilannetta, jossa vastaukset alkavat toistamaan itseään. (Eskola & Suoranta 2000, 62.) Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin (taulukko 4 ja 5). Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 60) mukaan henkilöitä tulisi haastatella niin kauan, etteivät uudet haastateltavat enää anna olennaisesti uutta tietoa, jolloin tutkijan on kyettävä päättämään, milloin haastattelut tulisi lopettaa. Tässä piilee heidän mukaansa kuitenkin haaste siinä, milloin tutkija voi olla varma, ettei missään tapauksessa uutta informaatiota ole enää saatavilla (Hirsjärvi & Hurme 2004, 60). Tässä tutkimuksessa asia ratkesi sillä, ettei haastateltavia ollut enempää saatavilla. Saturoituneita vastauksia peilattiin aiempaan tutkimukseen ja mikäli haastateltavien yhtenevää havaintoa tukia aiempi tutkimus, muodostettiin niiden pohjalta johtopäätös. Vaikka haastateltavien määrä jäi verrattain pieneksi, ovat tulokset saturoitumisen ja niitä tukevien aiempien tutkimuksien perusteella uskottavia sekä johdonmukaisia, ja antavat siten perusteltuja vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Aineiston tulkinta on Eskolan ja Suorannan (2000, 213) mukaan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Yhtenä keinona tämän tarkistamiseksi he mainitsevat useamman havainnoitsijan käytön, jolla tutkimuksen objektiivisuutta voidaan yrittää varmistaa (Eskola & Suoranta 2000, 214). Johtopäätökset muodostettiin peilaamalla haastattelujen tuloksia useita kansainvälisiä tutkimuksia sisältävään teoreettiseen viitekehykseen ja siinä pyrittiin ottamaan huomioon sekä tuloksia puoltava että vastustava tutkimuskirjallisuus.

Tulosten ja johtopäätösten validiteettia ja reliabiliteettia heikentävänä tekijänä voidaan pitää rajallista otantaa eli haastateltavien vähäistä määrää, sillä haastatteluaineiston vastauksissa ei saavutettu kaikkien alateemojen kohdalla saturaatiopistettä. Näitä olivat positiivinen vaikutus keskittymiseen päätöksenteossa, neutraali ja positiivinen vaikutus tylsien ja vähäpätöisten tehtävien hoitamisessa, negatiivinen ja neutraali vaikutus nopeissa ja intuitiivisissa päätöksentekotilanteissa, negatiivinen ja neutraali vaikutus monitehtävätilanteissa, negatiivinen vaikutus stressinsietokykyyn sekä neutraali vaikutus paineensietokykyyn (taulukko 4 ja 5). Toisaalta tämä saattaa tarkoittaa, ettei niihin suuremmalla otannalla välttämättä saturaatiota saavutettaisiinkaan.

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös saturoituneita vastauksia, kuten neutraali vaikutus päätöksenteossa keskittymiseen (taulukko 4) ja neutraali vaikutus stressinsietokykyyn

(taulukko 5), mutta niitä eivät aiemmat tutkimukset tukeneet. Näitä ei tämän vuoksi nostettu johtopäätöksiksi, ja ne voisivat jonkun mielessä aiheuttaa kysymyksiä tulosten ja johtopäätösten validiteetista. Työn teoreettisessa viitekehyksessä ei luonnollisesti kyetty käsittelemään kaikkea mahdollista aiempaa tutkimusta, joten on mahdollista, että teoreettista viitekehystä laajentamalla havaintoja tukevia aiempia tutkimuksia olisi löydetty. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on viitteitä adhd:n ominaisuuksien moninaisuudesta ja yksilöllisestä kokemisesta (Hotte-Meunier ym. 2024, 5) ja tilannesidonnaisuudesta (Moore ym. 2019, 20), jotka voivat olla selittäviä tekijöitä yksilöllisille havainnoille, joita teoria ei tukenut.

## 7.8 Jatkotutkimusaiheita

Tulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella tarkkaavuuden häiriö ei näyttäydä yksiselitteisesti vahvuutena tai haasteena turvallisuusjohtamiseen liittyvässä päätöksenteossa (Hotte-Meunier ym. 2024, 5-6; Moore ym. 2019, 20; taulukko 4 ja 5). Oikein hallittuna ja tarkoituksenmukaisessa toimintaympäristössä adhd-piirteet voivat jopa tarjota merkittäviä etuja päätöksentekotilanteissa (Olinover ym. 2022 2-5; Tromans ym. 2023, 5).

Samalla tarkkaavuuden häiriö voi edellyttää tiettyjä rakenteita ja toimintamalleja, jotta sen tuomat haasteet voidaan minimoida (Doyle 2020, 113-115; Tromans ym. 2023, 8-9; Weinbaum ym. 2023). Tarkkaavuuden häiriö voi esimerkiksi tukea johtajan kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja tekemään päätöksiä ripeästi, joka on hyödyllistä etenkin turvallisuusjohtamisen dynaamisissa toimintaympäristöissä (Olinover ym. 2022 2-5). Toisaalta impulsiivisuus ja keskittymiskyvyn heikkous voivat johtaa virheisiin monimutkaisissa ja pitkäkestoisissa päätöksentekotilanteissa (Tucha ym. 2017, 39-43). Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu myös parantunutta motivaatiota ja mielialaa, kun useita päällekkäisiä tehtäviä sisältänyt tilanne saatiin hoitaa vaiheittain rauhassa, mikä viittaa struktuurista hyötymiseen (Gawrilow ym. 2011, 295-297). Strukturoidun ympäristön hyödyistä päätöksentekotilanteissa ovat tutkimuksissaan raportoineet myös Hotte-Meunier ym. (2024, 4-5) ja Olinover ym. (2022, 4-5). Myös Weinbaum ym. (2023) tunnistivat adhd:n mahdolliset hyödyt tietyissä tilanteissa ja toteivat, että potentiaali voi jäädä hyödyntämättä, mikäli organisaatio ei kykene tukemaan neuroopätyypillisiä henkilöitä tai tunnistamaan heidän tarpeitaan. Tällaisiksi tukeviksi toimenpiteiksi tunnistettiin muun muassa säätömahdollisuudet valaistuksessa, työjaksojen keskeyttämyksen mahdollistaminen sekä rauhoitettujen työtilojen tarjoaminen (Weinbaum ym. 2023). Edellä mainittujen tulosten (taulukko 4 ja 5) ja aiemman tutkimuksen (Hotte-Meunier ym. 2024; Tromans ym. 2023; Weinbaum ym. 2023; Olinover ym. 2022; Doyle 2020; Moore ym. 2019; Gawrilow ym. 2011) valossa työnantajayritysten näkökulmasta varteenotettava jatkok tutkimuksen aihe olisi tutkia millaisia strukturoituja strategioita ja työympäristöjä organisaatiot voisivat soveltaa adhd-johtajiensa päätöksenteon tukemisessa.

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin turvallisuusjohtajia, jotka olivat sukupuoleltaan miehiä (taulukko 3). Aiempien tutkimuksien valossa sukupuolten väliset eroavaisuudet adhd:n ominaisuuksissa eivät ole aina täysin selkeitä (Hotte-Meunier 2024, 4; Koponen ym. 2019, 283). Mahdollista sukupuolten välistä eroa olisi tarpeellista tutkia syvällisemmin johtamiseen liittyvän päätöksenteon ja työelämän kontekstissa.

Haastateltavat kokivat tarkkaavuuden häiriön vaikutukset erilaisina eri tilanteissa (taulukko 4 ja 5). Tulokset antoivat viitteitä siitä, että haastateltavat olivat kehittäneet omanlaisia kompensointimekanismeja, joilla tarkkaavuuden häiriön negatiivisia vaikutuksia saatiin minimoitua (taulukko 4). Tilannesidonnaiset vaikutukset on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (Moore ym 2019, 20). Tässä työssä taustamuuttujiin saatujen vastauksien (taulukko 3) perusteella voidaan havaita, että haastateltavilla oli vaihteleva määrä johtamiskokemusta. Kahdella diagnoosi oli tuore, kun taas yksi oli saanut diagnoosinsa pitemmän aikaa sitten (taulukko 3). Näitten havaintojen pohjalta tulevaisuudessa voisi olla aiheellista tutkia adhd-johtajien kehittämiä tarkkaavuuden häiriön negatiivisia vaikutuksia vähentäviä toimintamalleja. Tutkimus voisi tarkastella esimerkiksi sitä, miten johtamiskokemus ja diagnoosin saamisesta kulunut aika vaikuttavat päätöksentekotilanteita helpottavien toimintamallien luomiseen.

## Lähteet

### Painetut

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Kahneman, D. 2012. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Suom. K. Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Multiprint.

Reiman, T. 2015. Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tarvittavat kyvyt ja taidot. VTT Technology 198. Kuopio: Grano.

Rowe, A. & Mason, R. 1987. Managing with style: A guide to understand, assessing, and improving decision making. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2019. 2. painos. Helsinki.

Työsuojeluhallinto 2010. Turvallisuusjohtaminen. Tampere: Multiprint.

### Sähköiset

Acconito, C., Rovelli, K. & Angioletti, L. 2023. Neuroscience for a new concept of decision-making style. *Neuropsychological Trends* 33, 17-19. Viitattu 10.1.2025.

<https://doi.org/10.7358/neur-2023-033-acc1>

Adhd-liitto 2016. Lasten adhd. Viitattu 3.3.2025. [https://adhd-liitto.fi/wp-content/uploads/2023/04/Lasten\\_adhd\\_web.pdf](https://adhd-liitto.fi/wp-content/uploads/2023/04/Lasten_adhd_web.pdf)

Adhd-liitto 2021. Strategia 2021-2025. Viitattu 10.12.2024. <https://adhd-liitto.fi/adhd-liitto/strategia/>

Arnsten, A. F. T. 2009. Adhd and the Prefrontal Cortex. The emerging neurobiology of attention deficit hyperactivity disorder: The key role of the prefrontal association cortex. *The Journal of Pediatrics* 154 (5), 22-31. Viitattu 5.9.2024.

<https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2009.01.018>

- Ashinoff, B. K. & Abu-Akel, A. 2021. Hyperfocus: the forgotten frontier of attention. *Psychological Research* 85, 1-19. Viitattu 17.2.2025. <https://doi.org/10.1007/s00426-019-01245-8>
- Baggio, S., Hasler, R., Deiber, M.-P., Heller, P., Buadze, A., Giacomini, V. & Perroud, N. 2020. Associations of executive and functional outcomes with full-score intellectual quotient among adhd adults. *Psychiatry Research* 294, 113521. Viitattu 3.3.2025. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113521>
- Balconi, M. 2023. Introduction to the Special Issue: Deciding in uncertainty. Why a dynamic multicomponential model of decision making: milestones and a preliminary tool. *Neuropsychological Trends* 33, 7-8. Viitattu 10.1.2025. <https://doi.org/10.7358/neur-2023-033-balm>
- Berthet, V. 2022. The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making: A Review of Four Occupational Areas. *Frontiers in Psychology* 12 (1), 1-16. Viitattu 5.9.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439>
- Biederman, J., Spencer, T. & Wilens, T. 2004. Evidence-based pharmacotherapy for attention-deficit hyperactivity disorder. *International Journal of Neuropsychopharmacology* 7 (1), 77-97. Viitattu 5.9.2024. <https://academic.oup.com/ijnp/article/7/1/77/944237?login=false>
- Cambridge Dictionary 2024. Decision-making. Viitattu 18.1.2025. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/decision-making>
- Carvalho, C., Pinto, A., Pinedo, B., Oliveira, S., Guedes Gondim, C., Carlotto, M. & Coelho de Moura, R. 2024. Exploring the Relationship between Decision-Making Styles and Emotion Regulation: A Study of Police Officials in Portuguese Public Security. *SocialSciences* 13 (544), 1-22. Viitattu 31.1.2025. <https://doi.org/10.3390/socsci13100544>
- Chachar, A. S. & Shaikh, M. Y. 2024. Decision-making and Attention Deficit Hyperactivity Disorder: Neuroeconomic Perspective, 3-9. Viitattu 5.9.2024. <https://doi.org/10.3389/fnins.2024.1339825>
- Cumpăt, C. M., Hutu, D., Rusu, B., Zouri, M. & Zouri, N. 2024. Characterizing Managerial Decision Making in Public Hospitals: A Case Study from Romania. *Healthcare* 12 (23), 2395, 1-19. Viitattu 20.1.2025. <https://doi.org/10.3390/healthcare12232395>
- Curatolo, P., D'Agati, E. & Moavero, R. 2010. The neurobiological basis of adhd. *Italian Journal of Pediatrics* 36 (79), 2-7. Viitattu 5.10.2024. <https://ijponline.biomedcentral.com/articles/10.1186/1824-7288-36-79>
- Dekkers, T., van Rentergem, J., Huizenga, H., Raber, H., Shoham, R., Popma, A. & Pollak, Y. 2021. Decision-Making Deficits in Adhd Are Not Related to Risk Seeking But to Suboptimal Decision-Making: Meta-Analytical and Novel Experimental Evidence. *Journal of Attention Disorders* 25 (4), 486-501. Viitattu 6.9.2024. <https://doi.org/10.1177/1087054718815572>
- Diamond, A. 2005. Attention-deficit disorder (attention-deficit/hyperactivity disorder without hyperactivity): A neurobiologically and behaviorally distinct disorder from attention-deficit/hyperactivity disorder (with hyperactivity). *Development and psychopathology* 17 (3), 1-24. Viitattu 14.2.2025. [https://www.researchgate.net/publication/7504173\\_Attention-deficit\\_disorder\\_attention-deficithyperactivity\\_disorder\\_without\\_hyperactivity\\_A\\_neurobiologically\\_and\\_behaviorally\\_distinct\\_disorder\\_from\\_attention-deficithyperactivity\\_disorder\\_with\\_hypera](https://www.researchgate.net/publication/7504173_Attention-deficit_disorder_attention-deficithyperactivity_disorder_without_hyperactivity_A_neurobiologically_and_behaviorally_distinct_disorder_from_attention-deficithyperactivity_disorder_with_hypera)
- Diamond, A. 2013. Executive functions. *Annual review of psychology* 64, 135-168. Viitattu 13.2.2025. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750>

- Doyle, N. 2020. Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin* 135 (1), 108-125. Viitattu 5.1.2025. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa02>
- Faraone, S. V. & Larsson, H. 2019. Genetics of attention deficit hyperactivity disorder. *Molecular Psychiatry* 24 (4), 562-575. Viitattu 18.2.2025. <https://doi.org/10.1038/s41380-018-0070-0>
- Friesner, D. 2024. Is the Prisoner's Dilemma an Adequate Concept for Ethical Analysis in Healthcare? An Original Institutional Economic Rejoinder. *Journal of Business Ethics* 193 (2), 383-391. Viitattu 16.3.2025. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05470-5>
- Gabrieli-Seri, O., Ert, E. & Pollak, Y. 2022. Symptoms of Attention Deficit/Hyperactivity Disorder Are Associated with Sub-Optimal and Inconsistent Temporal Decision Making. *Brain Sciences* 12 (10), 1312. Viitattu 18.1.2025. <https://doi.org/10.3390/brainsci12101312>
- Gawrilow, C., Merkt, J., Goossens-Merkt, H., Bodenbun, S. & Wendt, M. 2011. Multitasking in adults with adhd. Attention deficit and hyperactivity disorders 3 (3), 253-264. Viitattu 20.1.2025. <https://doi.org/10.1007/s12402-011-0056-0>
- Gigerenzer, G. 2020. What Is Bounded Rationality? Teoksessa *Routledge Handbook of Bounded Rationality*. Viale, R. (toim.) E-kirja. Routledge.
- Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Johdanto: Tutkimuksen kulku. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Vuori, J. (toim.) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A. & Tran, P. 2020. Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems* 8 (1), 1-21. Viitattu 15.1.2025. <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Hotte-Meunier, A., Sarraf, L., Bougeard, A., Bernier, F., Voyer, C., Deng, J., El Asmar, S., Nusa Stamate, A., Corbliere, M., Villotti, P. & Sauv , G. 2024. Strengths and challenges to embrace attention-deficit/hyperactivity disorder in employment - A systematic review. *Neurodiversity*. Viitattu 16.3.2025. <https://doi.org/10.1177/27546330241287655>
- Jallow, J. 2024. Early Risk Factors For Adhd. A Northern Finland Birth Cohort 1986 Study. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 18.2.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202404303038>
- Jamian, L., Sidhu, G. & Singh, P. 2013. Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 90, 278-287. Viitattu 20.2.2025 <https://www.researchgate.net/publication/273853267>
- Juhila, K. 2021. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Vuori, J. (toim.) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>
- Juuti, P. 2011. Miksi johtaminen on tärkeä? Teoksessa *Syvänen, T. & Mikkonen, K. (toim.) Sitran selvityksiä 65. Julkinen johtajuus barometritutkimus - Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*. Helsinki: Sitra, 17-36. Viitattu 26.1.2025. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2011/12/Selvityksia65.pdf>
- Kahneman, D. 2003. A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist* 58 (9), 697-720. Viitattu 10.12.2024. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.58.9.697>

- King, J., Colla, M., Brass, M., Heuser, I. & von Cramon, D. 2007. Inefficient cognitive control in adult adhd: evidence from trial-by-trial Stroop test and cued task switching performance. *Behavioral Brain Functions* 3. Viitattu 15.2.2025. <https://doi.org/10.1186/1744-9081-3-42>
- Kofler, M. J., Rapport, M. D., Bolden, J., Sarver, D. E. & Raiker, J. S. 2010. Adhd and working memory: The impact of central executive deficits and exceeding storage/rehearsal capacity on observed inattentive behavior. *Journal of Abnormal Child Psychology* 38 (2), 149-161. Viitattu 5.9.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/adhd-working-memory-impact-central-executive/docview/204936852/se-2>
- Koponen, V. & Jehkonen, M. 2019. Naisen tarkkaavuushäiriö - lapsuudesta aikuisuuteen. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 135 (3), 283-288. Viitattu 23.2.2025. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14762>
- Koziol-Nadolna, K. & Beyer, K. 2021. Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science* 192, 2375-2384. Viitattu 27.1.2025. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kuula-Luumi, A. 2021. Tutkimusetiikka. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Vuori, J. (toim.) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>
- Käypä hoito -suositus 2019. Adhd (aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö). Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin, Suomen Lastenneurologisen yhdistys ry:n, Suomen Lastenpsykiatryhdistyksen ja Suomen Nuorisopsykiatrisen yhdistyksen asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 10.12.2024. <https://www.kaypahoito.fi/hoi50061#s11>
- Lackschewitz, H., Hüther, G. & Kröner-Herwig, B. 2008. Physiological and psychological stress responses in adults with attention-deficit/hyperactivity disorder (adhd). *Psychoneuroendocrinology* 33 (5), 612-624. Viitattu 2.3.2025. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2008.01.016>
- Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta 488/1999. Finlex. Viitattu 01.04.2025.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. Finlex. Viitattu 17.2.2025.
- Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999. Finlex. Viitattu 10.2.2025.
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa [Co-operation in corporate security management]. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Espoo: VTT Publications 632. Viitattu 24.2.2025. <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2007/P632.pdf>
- Latvala, A. 2012. Kognitiiviset toiminnot nuorten aikuisten päihdehäiriössä. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 128 (16), 1670-1677. Viitattu 20.1.2025. <https://www.duodecimlehti.fi/duo10461>

Lewczuk, K., Marcowski, P., Wizła, M., Gola, M., Nagy, L., Koós, M., Kraus, S. W., Demetrovics, Z., Potenza, M. N., Ballester-Arnal, R., Batthyány, D., Bergeron, S., Billieux, J., Briken, P., Burkauskas, J., Cárdenas-López, G., Carvalho, J., Castro-Calvo, J., Chen, L., Ciocca, G., Corazza, O., Csako, R., Fernandez, D. P., Fujiwara, H., Ferdandez, E. F., Fuss, J., Gabrhelik, R., Gewirtz-Meydan, A., GJoneska, B., Grubbs, J. B., Hashim, T. H., Islam, M. S., Ismail, M., Jiménez-Martínez, M. C., Jurin, T., Kalina, O., Klein, V., Költö, A., Kyu, S-K., Lin, C-Y., Lin, Y-C., Lochner, C., López-Alvarado, S., Lukavská, K., Mayta-Tristán, P., Miller, D. J., Orosová, O., Orozs, G., Chang, H., Park, K., Ponce, F. P., Quintana, G. R., Quintero Garzola, G. C., Ramos-Díaz, J., Rigaud, K., Rousseau, A., De Tubino Scanavino, M., Schulmayer, M. K., Sharan, P., Shibata, M., Shoib, S., Sigre-Leirós, V., Sniewski, L., Spasovski, O., Steibliene, V., Stein, D. J., Ünsal, B. C., Vaillancourt-Morel, M. P., Van Hout, M. C. & Bóthe, B. 2024. Cross-Cultural Adult Adhd Assessment in 42 Countries Using the Adult Adhd Self Report Scale Screener. *Journal of Attention Disorders* 28 (4), 512-530. Viitattu 23.2.2025. <https://doi.org/10.1177/10870547231215518>

Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O. & Thwala, W. D. 2017. A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering* 196, 478-482. Viitattu 11.1.2025. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227>

Luman, M., Tripp, G. & Scheres, A. 2010. Identifying the neurobiology of altered reinforcement sensitivity in adhd: A review and research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 34, 744-754. Viitattu 23.2.2025. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2009.11.021>

Malkovsky, E., Merrifield, C., Goldberg, Y. & Danckert, J. 2012. Exploring the relationship between boredom and sustained attention. *Experimental brain research* 221(1), 59-67. Viitattu 12.2.2025. <https://doi.org/10.1007/s00221-012-3147-z>

Milioni, A. L., Chaim, T. M., Cavallet, M., de Oliveira, N. M., Annes, M., Dos Santos, B., Louzã, M., da Silva, M. A., Miguel, C. S., Serpa, M. H., Zanetti, M. V., Busatto, G. & Cunha, P. J. 2017. High IQ May "Mask" the Diagnosis of Adhd by Compensating for Deficits in Executive Functions in Treatment-Naïve Adults With Adhd. *Journal of Attention Disorders* 21 (6), 455-464. Viitattu 3.3.2025. <https://doi.org/10.1177/1087054714554933>

Moore, C., Mcintyre, N. & Lanivich, S. 2019. Adhd-Related Neurodiversity and the Entrepreneurial Mindset. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-27. Viitattu 12.1.2025. <https://doi.org/10.1177/1042258719890986>

Morgado, P., Sousa, N. & Cerqueira, J. 2014. The impact of Stress in Decision Making in the Context of Uncertainty. *Journal of Neuroscience Research* 93 (6), 839-847. Viitattu 16.3.2025. <https://doi.org/10.1002/jnr.23521>

Mowinckel, A., Pedersen, M., Eilertsen, E. & Biele, G. 2015. A Meta-Analysis of Decision-Making and Attention in Adults With Adhd. *Journal of Attention Disorders* 19 (5), 1-30. Viitattu 29.1.2025. <https://doi.org/10.1177/1087054714558872>

Mäntylä, T., Still, J., Gullberg, S. & Del Missier, F. 2012. Decision Making in Adults With Adhd. *Journal of Attention Disorders* 16 (2), 164-173. Viitattu 5.9.2024. <https://doi.org/10.1177/1087054709360494>

Määttä, M. 2023. Add on yksi adhd:n kolmesta esiintymismuodosta. Viitattu 25.1.2025. <https://adhd-liitto.fi/add-on-yksi-adhdn-kolmesta-esiintymismuodosta/>

Määttä, M. 2021. Aikuisen adhd jää usein tunnistamatta. Adhd-liiton ja aivoiliiton verkkolehti Verraton. Viitattu 3.3.2025. <https://www.verraton-lehti.fi/aikuisen-adhd-jaa-usein-tunnistamatta/>

- Nenonen, N., Hämäläinen, P., Heikkilä, J., Reiman, T. & Tappura, S. 2015. Corporate managers' perceptions of safety and its value: an interview study of five internationally operating Finnish companies. *Policy and Practice in Health and Safety* 13 (1), 3-15. Viitattu 3.4.2025. <https://doi.org/10.1080/14774003.2015.11667808>
- Olinover, M., Gidron, M., Yarmolovsky, J. & Geva, R. 2022. Strategies for improving decision making of leaders with adhd and without adhd in combat military context. *The Leadership Quarterly* 33 (6), 1-11. Viitattu 4.2.2025. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101575>
- Palomäki, J., Laakasuo, M. & Lappi, O. Ihmisen emootiot, päätöksenteko ja rationaalisuus. 2012. Helsingin yliopisto. *Ajatus* 69, 91-120. Viitattu 15.1.2025. [https://www.researchgate.net/publication/289635550\\_Ihmisen\\_emootiot\\_paatoksenteko\\_ja\\_rationaalisuus](https://www.researchgate.net/publication/289635550_Ihmisen_emootiot_paatoksenteko_ja_rationaalisuus)
- Pandey, A., Srivastava, N. & Gamphir, V. 2024. Mitigating Cognitive Biases in Organizational Decision-Making for Enhanced Effectiveness. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* 20 (1), 129-180. Viitattu 10.1.2025. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mitigating-cognitive-biases-organizational/docview/3116376616/se-2>
- Pollak, Y., Shalit, R. & Aran. 2018. Risk taking and adult attention deficit/hyperactivity disorder: A gap between real life behavior and experimental decision making. *Psychiatry Research* 259, 56-92. Viitattu 2.2.2025. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.psychres.2017.10.012>
- Purper-Oakil, D., Ramoz, N., Lepagnol-Beztel, A., Gorwood, P. & Simonneau, M. 2011. Neurobiology of attention deficit/hyperactivity disorder. *Pediatric Research* 69, 69-76. Viitattu 27.1.2025. <https://doi.org/10.1203/PDR.0b013e318212b40f>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.
- Raio, C. M., Konova, A. B. & Otto, A. R. 2020. Trait impulsivity and acute stress interact to influence choice and decision speed during multi-stage decision-making. *Scientific Reports* 10 (7754), 1-12. Viitattu 12.11.2024. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-64540-0>
- Raevuori, A. & Auro, K. 2024. Adhd-diagnoosien määrä koko väestössä lisääntyy, ja pandemia-aikana tapahtui hyppäys - huomio keskittymistä hajottaviin ympäristötekijöihin. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 2024 140 (17). Viitattu 23.2.2025. <https://www.duodecim-lehti.fi/duo18338>
- Rouco, C., Marques-Quinteiro, P., Reis, V. & Duarte, I. 2024. Relationship between Decision-Making Styles and Leadership Styles of Portuguese Fire Officers. *Fire* 7 (6), 196. Viitattu 11.2.2025. <https://doi.org/10.3390/fire7060196>
- Saari, A., Sainio, M. & Leppämäki, S. 2016. Aikuisen adhd:n tunnistaminen ja merkitys. *Suomen Lääkärilehti* 38 (71), 2331-2336. Viitattu 9.12.2024. <http://hdl.handle.net/10138/230055>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.12.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Salomäki, M. 2024. On the Connections Between Occupational Safety, Health Management, and Safety Culture in Construction: Insights From a Large-Scale Infrastructure Alliance Project. *Väitöskirja*. Oulun yliopisto. Viitattu 18.2.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202402021571>
- Sadler-Smith, E. 2008. The Role of Intuition in Collective Learning and the Development of Shared Meaning. *Advances in Developing Human Resources* 10 (4), 494-508. Viitattu 5.9.2024. <https://doi.org/10.1177/1523422308320065>

Sanastokeskus TSK. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. TSK 50. Viitattu 24.2.2025. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)

Schulze, M., Coghill, D., Lux, S. & Philipsen, A. 2021. Disentangling Adhd's Presentation-Related Decision-Making—A Meta-Analytic Approach on Predominant Presentations. *Frontiers in Psychology* 12, 1-10. Viitattu 5.9.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.519840>

SFS 22301. 2019. Viittaaminen sähköisiin dokumentteihin tai niiden osiin. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS 45001. 2023. Viittaaminen sähköisiin dokumentteihin tai niiden osiin. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Sibley, M., Kennedy, T., Swanson, J., Arnold, E., Jensen, P., Hechtman, L., Molina, B., Howard, A., Greenhill, L., Chronis-Tuscano, A., Mitchell, J., Newcorn, J., Rohde, L. & Hinshaw, S. 2024. Characteristics and Predictors of Fluctuating Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder in the Multimodal Treatment of Adhd (MTA) Study. Viitattu 20.2.2025. <https://doi.org/10.4088/JCP.24m15395>

Sonuga-Barke, E. J. S. 2005. Causal Models of Attention-deficit/Hyperactivity disorder: From Common Simple Deficits to Multiple Developmental Pathways. *Biological Psychiatry* 57 (11), 1231-1238. Viitattu 5.9.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0006322304009485>

Tieteen termipankki 2022a. Sosiaalipsykologia: affekti. Viitattu 16.3.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:affekti>

Tieteen termipankki 2022b. Sosiaalipsykologia: emootio. Viitattu 16.3.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:emootio>

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025a. Eriyisten henkilötietojen käsittely. Viitattu 10.5.2024. <https://tietosuoja.fi/eriyisten-henkilotietoryhmien-kasittely>

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025b. Rekisteröidyn suostumus. Viitattu 10.5.2024. <https://tietosuoja.fi/rekisteroidyn-suostumus>

Tilastokeskus 2025. Väestön ennakkotilasto. Viitattu 6.4.2025. [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_vamuu/statfin\\_vamuu\\_pxt\\_11lj.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vamuu/statfin_vamuu_pxt_11lj.px/table/tableViewLayout1/)

Tromans, S. J., Drewett, A., Lee, P. H. & O'Reilly, M. 2023. A survey of the workplace experiences of police force employees who are autistic and/or have attention deficit hyperactivity disorder. *BJPsych Open* 9 (4), 1-10. Viitattu 26.1.2025. <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/survey-workplace-experiences-police-force/docview/2833448839/sem-2?accountid=12003>

Tucha, L., Fuermaier, A., Koerts, J., Buggenthin, R., Aschenbrenner, S., Weisbrod, M., Thome, J., Lange, K. & Tucha, O. 2017. Sustained attention in adult adhd: time-on-task effects of various measures of attention. *Journal of Neural Transmission* 124 (1), 39-53. Viitattu 12.2.2025 <https://doi.org/10.1007/s00702-015-1426-0>

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science* 185 (4157), 1124-1131. Viitattu 10.1.2025. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Viitattu 18.1.2025.

University of Nottingham 2024. Adhd Neuroscience. Viitattu 25.2.2025. [https://www.nottingham.ac.uk/helm/dev/adhd/understanding\\_adhd/section02.html#](https://www.nottingham.ac.uk/helm/dev/adhd/understanding_adhd/section02.html#)

Valtioneuvosto 2025. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Turvallisuuskomitea. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:1. Viitattu 24.2.2025. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166024/VN\\_2025\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166024/VN_2025_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Volkow, N., Wang, G., Newcorn, J., Kollins, S., Wigal, T., Telang, F., Fowler, J., Goldstein, R., Klein, N., Logan, J., Wong, C. & Swanson, J. 2011. Motivation deficit in adhd is associated with dysfunction of the dopamine reward pathway. *Molecular Psychiatry* 16, 1147-1154. Viitattu 23.2.2025. <https://doi.org/10.1038/mp.2010.97>

Vuori, M., Vuorenmaa, M., Ervesti, E., Tuovinen, E. & Aalto-Setälä, T. 2024. Lasten ja nuorten adhd:n yleisyys 2022. THL - Tilastoraportti 1/2024. Viitattu 23.2.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148196/Lasten%20ja%20nuorten%20ADHD-diagnoosien%20yleisyys%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wang, Y. & Ruhe, G. 2007. The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence* 1 (2), 73-85. Viitattu 5.9.2024. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>

Weinbaum, C., Khan, O., Thomas, T. D. & Stein, B. D. 2023. Neurodiversity and National Security: How to Tackle National Security Challenges with a Wider Range of Cognitive Talents. *Rand health quarterly* 10 (4). Viitattu 4.2.2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10501819/>

Westbrook, A. & Braver, T. 2016. Dopamine Does Double Duty in Motivating Cognitive Effort. *Neuron* 89, 695-710. Viitattu 23.2.2025. <http://dx.doi.org/10.1016/j.neuron.2016.07.020>

White, H. A. & Shah, P. 2011. Creative style and achievement in adults with attention-deficit/hyperactivity disorder. *Personality and Individual Differences* 50 (5), 673-677. Viitattu 5.9.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019188691000601X>

Willcutt, E. G., Doyle, A. E., Nigg, J. T., Faraone, S. V. & Pennington, B. F. 2005. Validity of the executive function theory of adhd: A meta-analytic review. *Biological Psychiatry* 57 (11), 1336-1346. Viitattu 5.9.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000632230500171X>

Young, M. & Dulewicz, V. 2008. Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management* 19 (1), 17-32. Viitattu 11.1.2025. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x>

Zadelaar, J., Dekkers, T. & Huizenga, H. 2020. The association between risky decision making and attention-deficit/hyperactivity disorder symptoms: A preregistered assessment of need for cognition as underlying mechanism. *Journal of Attention Disorders* 33, 579-592. Viitattu 9.1.2025. <https://doi.org/10.1002/bdm.2177>

## Kuviot

Kuvio 1: Adhd-aivojen osa-alueilla esiintyvät rakenteelliset ja toiminnalliset erot (mukaillen University of Nottingham 2024) .....	13
Kuvio 2: Ihmisen kognitiivinen kapasiteetti (mukaillen Latvala 2012, 1672).....	15
Kuvio 3: Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön haasteet ja vahvuudet työelämässä (mukaillen Doyle 2020, 116) .....	16
Kuvio 4: Toiminnanohjauksen toiminnot (mukaillen Diamond 2013, 152) .....	18
Kuvio 5: Turvallisuusjohtamisen kokonaisuus (Työsuojeluhallinto 2010, 6) .....	21
Kuvio 6: Päätöksenteon prosessi (mukaillen Chachar & Shaikh 2024, 3).....	25
Kuvio 7: Kahden järjestelmän malli (mukaillen Kahneman 2003, 698) .....	28
Kuvio 8: Teemahaastattelu (mukaillen Kananen 2015, 149) .....	35
Kuvio 9: Koodaus ja teemoittelu .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Adhd:n ilmenemismuodot eri ikäkausina (mukaillen Chachar & Shaikh 2024, 2) .	12
Taulukko 2: Teemahaastattelun runko.....	38
Taulukko 3: Taustamuuttujakysymykset ja vastaukset .....	50
Taulukko 4: Ensimmäiset saturoituneet vastaukset .....	52
Taulukko 5: Loput saturoituneet vastaukset .....	55

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymyslomake .....	76
Liite 2: Haastattelukutsu .....	77
Liite 3: Muokattu haastattelukutsu Adhd-liitolle .....	78
Liite 4: Taustamuuttujakysymykset ja perusteet .....	79
Liite 5: Tietosuojailmoitus .....	80
Liite 6: Tiedote opinnäytetyöhön osallistumisesta.....	82
Liite 7: Intuitiiviset, empiiriset ja heuristiset päätöksenteostrategiat (mukaillen Wang & Ruhe 2007, 76) .....	84
Liite 8: Rationaalisen päätöksenteon strategiat (mukaillen Wang & Ruhe 2007, 76).....	85
Liite 9: Päätöksenteon neljä tyyliä (tiedot: Rowe & Mason 1987; Jamian, Sidhu & Singh 2013)	

## Liite 1: Haastattelukysymyslomake

Aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö (adhd) ilmenee yksilöllisesti, ja sen vaikutukset voivat vaihdella sukupuolen ja iän mukaan. Tästä syystä vastaajilta selvitetään taustamuuttujilla sukupuoli ja ikä. Adhd:n diagnosointikäytännöt ja esiintyvyys vaihtelevat maantieteellisesti ja kulttuurisesti, minkä vuoksi vastaajan syntymämaa selvitetään kansainvälisen vertailtavuuden vuoksi.

Adhd voi vaikuttaa oppimismenestykseen ja sitä kautta koulutustasoon, joten vastaajien koulutustaso kartoitetaan, jotta voidaan arvioida, miten oppimiskokemukset ovat vaikuttaneet heidän uraansa ja päätöksentekokykyynsä. Tutkimus on rajattu tarkkaavuuden häiriön vaikutukseen johtajan päätöksentekoon turvallisuusjohtamisen kontekstissa. Tämän vuoksi taustamuuttujilla selvitetään, onko vastaajilla turvallisuusjohtamiseen liittyvää koulutusta tai osaamista, jotta heidän näkökulmansa voidaan ymmärtää alan erityispiirteiden valossa.

Koska turvallisuusjohtaminen on monialainen ala, vastaajilta kysytään myös heidän toimialastaan. Tämä auttaa tunnistamaan, miten erilaiset toimialat voivat vaikuttaa johtajan päätöksentekoon adhd:n näkökulmasta.

Tarkkaavuuden häiriöön liittyvät kysymykset 10–13 on teemoitettu siten, että niillä saataisiin tietoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä tarkkaavuuden häiriön vaikutuksesta johtajan päätöksentekoon turvallisuusjohtamisen kontekstissa.

### Taustamuuttajat:

1. Mikä on sukupuolesi?
2. Mikä on ikäsi?
3. Mikä on syntymämaasi?
4. Mikä on koulutustasosi?
5. Mikä on koulutusalasasi?
6. Millä alalla työskentelet?
7. Kauanko olet toiminut johtotehtävissä?
8. Sisältyykö johtotehtäviisi turvallisuusjohtamiseen liittyviä tehtäviä?
9. Milloin sinulla on diagnosoitu aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö?

### Kysymykset:

10. Miten tarkkaavuuden häiriö näkyy päivittäisessä työssäsi päätöksenteossa johtajana?
  - I. Tuoko tarkkaavuuden häiriö haasteita päätöksentekoosi johtajana?
  - II. Tuoko tarkkaavuuden häiriö hyötyjä päätöksentekoosi johtajana?
11. Vaikeuttaako tarkkaavuuden häiriö keskittymistäsi johtamiseen liittyvissä päätöksentekotilanteissa?
12. Helpottaako tarkkaavuuden häiriö keskittymistäsi johtamiseen liittyvissä päätöksentekotilanteissa?
13. Miten tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa johtamiseen liittyvien kiireellisten päätöksentekotilanteiden käsittelyysi?
  - I. Vaikuttaako tarkkaavuuden häiriö stressinsietokykyysi johtaessasi?
  - II. Vaikuttaako tarkkaavuuden häiriö paineensietokykyysi johtaessasi?

## Liite 2: Haastattelukutsu



Haastattelukutsu  
Opinnäytetyö / Turvallisuusjohtamisen YAMK-tutkinto

Pertti Jaakola  
Ossi Krook

8.1.2025

### Haastattelukutsu: adhd-diagnosoidut turvallisuusalan johtajat

Arvoisa vastaanottaja,

Suoritamme parhaillaan ylempää korkeakoulututkintoa turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmassa Laurea-ammattikorkeakoulussa. Osana opinnäytetyötämme tutkimme tarkkaavuuden häiriön vaikutuksia turvallisuusalan johtotehtävissä toimivien henkilöiden päätöksentekoon. Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii ADHD-liitto.

Tutkimuksemme keskeisenä tavoitteena on ymmärtää, miten tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa johtajien päätöksentekoon ja heidän kykyynsä navigoida monimutkaisissa ja turvallisuuskriittisissä tilanteissa. Lisäksi pyrimme tuomaan esiin, millaisia vahvuuksia ja uusia näkökulmia adhd-diagnosi voi tuoda johtajuuteen. Näiden kokemusten kartoittaminen on tärkeää, jotta organisaatiot voivat edistää johtajien työhyvinvointia ja neurodiversiteettiä.

Toivoisimme, että osallistuisitte tähän tutkimukseen jakamalla arvokasta tietämystä ja näkemyksiänne. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna joko kasvotusten tai etäyhteyden kautta, ja sen kesto on noin 30 minuuttia. Haastattelun ajankohta sovitaan joustavasti teille sopivaksi, mutta tieteellisen luotettavuuden varmistamiseksi haastattelut toteutetaan ensisijaisesti tiistaisin, keskiviikkoisin tai torstaisin aamupäivällä klo 9-11 tai iltapäivällä klo 13-15. Myös maanantaisin klo 13-15 ja perjantaisin klo 9-11 voidaan järjestää haastatteluja, jos edellä mainitut ajankohdat eivät sovi. Tavoitteenamme on suorittaa haastattelut ajankohtina, jotka tukevat sekä osallistujien keskittymismahdollisuuksia että tutkimuksen yhdenmukaista toteutusta. Toivomme, että haastattelut voidaan toteuttaa tammikuun 2025 aikana.

Kaikki haastatteluun liittyvät tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä opinnäytetyössä julkaista yksittäisten henkilöiden tunnistettavia tietoja. Osallistuminen on vapaaehtoista, ja voitte halutessanne keskeyttää osallistumisen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Osallistumalla tutkimukseen tuette tärkeää työtä, joka voi tuoda näkyväksi adhd-diagnoosin merkityksen turvallisuusalan johtajuudessa. Tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä aiheesta ja tarjota oivalluksia, jotka voivat auttaa kehittämään niin johtajuuskäytäntöjä kuin työyhteisöjen valmiuksia.

Jos olette kiinnostunut osallistumaan, pyydämme teitä ystävällisesti ottamaan yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. Vastaamme mielellämme myös kaikkiin mahdollisiin kysymyksiinne tutkimukseen liittyen.

Kiitämme jo etukäteen arvokkaasta ajastanne ja mahdollisuudestanne edistää tutkimusta, joka toivottavasti tarjoaa hyödyllisiä näkökulmia niin alan ammattilaisille kuin laajemmalle yhteiskunnalle.

Ystävällisin terveisin,

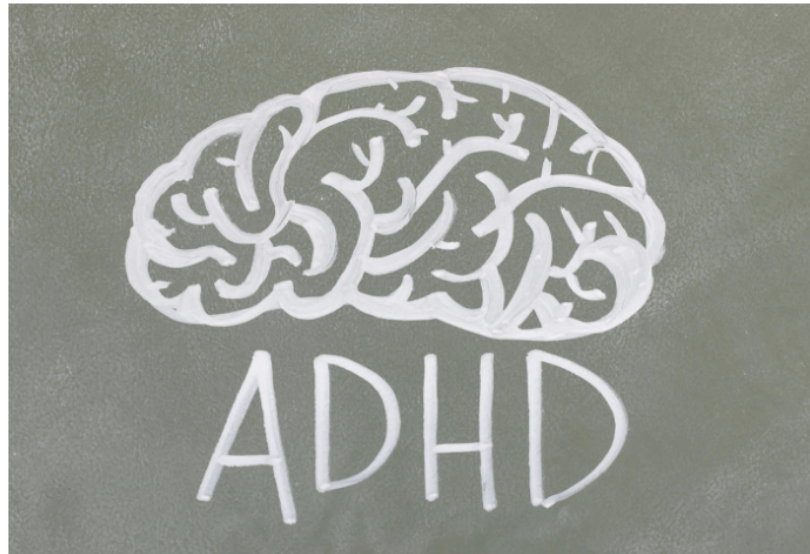
Pertti Jaakola  
[pertti.jaakola@student.laurea.fi](mailto:pertti.jaakola@student.laurea.fi)

Ossi Krook  
[ossi.krook@student.laurea.fi](mailto:ossi.krook@student.laurea.fi)

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Turvallisuusjohtamisen YAMK-tutkinto

Liite:  
Haastattelukysymykset

### Liite 3: Muokattu haastattelukutsu Adhd-liitolle



#### Haastattelukutsu:

Arvoisat adhd-diagnosoidut johtavassa asemassa toimivat henkilöt, joiden vastuualueisiin kuuluu turvallisuuteen liittyvä päätöksenteko.

Suoritamme parhaillaan Laurea ammattikorkeakoulussa turvallisuusjohtamisen YAMK-tutkintoa, johon liittyen olemme toteuttamassa opinnäytetyötä otsikolla Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset turvallisuusjohtajan päätöksentekoon. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ADHD-liitto.

Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää, millä tavoilla tarkkaavuuden häiriö vaikuttaa turvallisuusjohtajan päätöksentekoon ja sen prosesseihin niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Työn tarkoituksena on lisätä yleistä tietoisuutta aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriön vaikutuksista päätöksentekoon, jonka avulla organisaatiot voivat paremmin huomioida ja tukea adhd-johtajia työssään. Tarkoituksena on lisäksi poistaa yleistä stigmatisointia neuroepätyypillisyydestä työelämässä.

Tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitsemme haastateltavia henkilöitä, joilla on diagnosoitu adhd ja jotka toimivat johtotehtävissä vastuualueenaan turvallisuuteen liittyvät asiat. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna joko kasvotusten tai etäyhteydellä ja haastattelutilaisuuden kesto on noin 30 minuuttia. Haastatteluajankohdat voidaan sopia joustavasti huomioiden haastateltavan kalenteri ja tieteellinen luotettavuus. Haastattelut pyritään toteuttamaan tammikuun 2025 aikana.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan, niin pyydämme ottamaan yhteyttä sähköpostilla. Vastamme mielellämme myös mahdollisiin lisäkysymyksiin koskien haastatteluja tai tutkimusta ylipäätään.

Ystävällisin terveisin,

Pertti Jaakola

[pertti.jaakola@student.laurea.fi](mailto:pertti.jaakola@student.laurea.fi)

Ossi Krook

[ossi.krook@student.laurea.fi](mailto:ossi.krook@student.laurea.fi)

## Liite 4: Taustamuuttujakysymykset ja perusteet

Kysymys	Selvitettävä taustamuuttuja	Peruste
Mikä on sukupuolesi?	Haastateltavan sukupuoli	Mahdolliset erot tarkkaavuuden häiriön ilmenemisessä
Mikä on ikäsi?	Haastateltavan ikä	Mahdolliset erot tarkkaavuuden häiriön ilmenemisessä
Mikä on syntymämaasi?	Haastateltavan syntymämaa	Maantieteelliset erot diagnosoinnissa
Mikä on koulutustasosi?	Haastateltavan koulutustaso	Mahdolliset vaikutukset opintomenestykseen
Mikä on koulutusalasasi?	Haastateltavan koulutusala	Mahdolliset vaikutukset opintomenestykseen
Millä alalla työskentelet?	Ala, jolla haastateltava nykyisin työskentelee	Varmistus tutkimuksen kohderyhmään kuulumisesta, turvallisuusjohtamisen tehtävien vaihtelevuus
Kauanko olet toiminut johtotehtävissä?	Haastateltavan kokemus johtotehtävistä	Varmistus tutkimuksen kohderyhmään kuulumisesta, johtamiskokemuksen arviointi
Sisältyykö johtotehtäviisi turvallisuusjohtamiseen liittyviä tehtäviä?	Haastateltavan turvallisuusjohtamisen vastuut	Varmistus tutkimuksen kohderyhmään kuulumisesta
Milloin sinulla on diagnosoitu aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö	Haastateltavan diagnoosi ja sen ajankohta	Varmistus tutkimuksen kohderyhmään kuulumisesta, mahdollinen diagnoosista tietoisuuden vaikutus

## Liite 5: Tietosuojailmoitus



TIETOSUOJAILMOITUS 1 (2)  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU679/2016)

12.1.2025

## LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä Tarkkaavuuden häiriön vaikutukset turvallisuusjohtajan päätöksentekoon.

### Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Pertti Jaakola

pertti.jaakola@student.laurea.fi

### Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Pertti Jaakola

pertti.jaakola@student.laurea.fi

### Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Henkilötiedot kerätään haastatteluiden toteuttamiseksi. Taustamuuttujatiedot kysytään tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

### Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- o Tutkittavan suostumus

### Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Suoria henkilötietoja: nimi, sähköpostiosoite ja ääni (biometrinen tunniste).

Epäsuoria henkilötietoja: koulutus, terveystieto ja ammatti.

### Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Haastateltavilta itseltään haastatteluiden aikana.

### Henkilötietojen luovutukset:

Henkilötietoja ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolelle.

### Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja käsitellään rekisterinpitäjän henkilökohtaisessa Laurea-ammattikorkeakoulun tarjoamassa Microsoft OneDrive -verkkolevyllä, jolloin henkilötietoja käsitellään EU/ETA-alueen ulkopuolisissa tietojärjestelmissä. Henkilökohtaiselle verkkolevyllä ei ole pääsyä muilla kuin rekisterinpitäjällä.

12.1.2025

**Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:**

Henkilötietoja sisältävä aineisto tuhoetaan kun opinnäytetyö on arvioitu.

**Henkilötietojen suojauksen periaatteet:**

Haastatteluiden äänitallenteet tallennetaan Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelman äänitys- ja litterointitoiminnalla. Äänitallenteiden varatallennusjärjestelmänä toimii rekisterinpitäjän puhelimen sanelinsovellus. Äänitallenteet ja litteroinnit tallennetaan rekisterinpitäjän omalle Microsoft OneDrive -verkkolevyllä.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohjeita.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä

**Rekisteröidyn oikeudet:**

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

## Liite 6: Tiedote opinnäytetyöhön osallistumisesta

### TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

#### Tarkkaavuuden häiriön vaikutus turvallisuusjohtajan päätöksentekoon

##### Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Sinua pyydetään mukaan opinnäytetyöhön, jossa tarkoituksena on selvittää tarkkaavuuden häiriön vaikutusta turvallisuusosalalla johtotehtävissä toimivan henkilön päätöksentekoon. Olemme arvioineet, että sovellut opinnäytetyön osallistujaksi, koska toimit tai olet toiminut turvallisuuteen liittyvissä työtehtävissä johtotehtävissä. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja sinun osuuttasi siinä. Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä, jonka jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

##### Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät osallistumisen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

##### Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä neuroepätyypillisyydestä työelämässä johtotehtävissä toimiville henkilöille sekä organisaatioille. Tarkoituksena on myös vähentää stigmaa työelämässä neuroepätyypillisyyteen liittyen ja tuoda johtajille lisää tietoisuutta ja ymmärrystä omista ominaisuuksistaan.

##### Opinnäytetyömenetelmät ja toimenpiteet

Sinua haastatellaan teemahaastattelulla / puolistrukturoidulla haastattelulla, jotka suoritetaan ja nauhoitetaan vain toisen opinnäytetyöntekijän (Pertti Jaakola) toimesta. Haastattelu tulee kestämään noin 30 minuuttia. Haastattelussa on aluksi yhdeksän taustamuuttujakysymystä, sen jälkeen neljä teemakysymystä, joista kahdessa on kaksi tarkentavaa lisäkysymystä. Haastattelu järjestetään sinulle parhaiten sopivassa paikassa.

Henkilötietosi ja nauhoitettu haastattelusi tulevat koko tutkimuksen aikana vain toisen opinnäytetyön tekijän (Pertti Jaakola) ja opinnäytetyön ohjaajan tietoon. Haastattelusi anonymisoidaan ja litteroidaan opinnäytetyön tekijän (Pertti Jaakola) toimesta, minkä jälkeen haastattelusi litterointi analysoidaan molempien tekijöiden toimesta. Sinua ei voida tunnistaa litteroinnista.

##### Kustannukset ja niiden korvaaminen

Opinnäytetyöhön osallistuminen ei maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

##### Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen

Valmistuneen opinnäytetyön saat halutessasi luettavaksesi. Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Sinua ei voida tunnistaa opinnäytetyöstä.

##### Opinnäytetyön aineiston hävittäminen ja mahdollinen jatkokäyttö

Aineistoa ei jatkokäytetä eikä sitä avata muiden käyttöön. Aineisto hävitetään viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tästä saat viestin opinnäytetyön tekijältä (Pertti

Jaakola). Haastatteluiden litteroinnit, joista sinua ei voida tunnistaa, säilytetään opinnäytetyön tekijöillä.

**Lisätiedot**

Pyydän sinua tarvittaessa esittämään opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle (Pertti Jaakola) / opinnäytetyön ohjaajille.

**Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot**

Opinnäytetyön tekijät

Nimi: Pertti Jaakola

Sähköposti: [pertti.jaakola@student.laurea.fi](mailto:pertti.jaakola@student.laurea.fi)

Ossi Krook

[ossi.krook@student.laurea.fi](mailto:ossi.krook@student.laurea.fi)

Opinnäytetyön ohjaajat

Nimi: Jarmo Heinonen

Titteli: yliopettaja

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sähköposti: [jarmo.heinonen@laurea.fi](mailto:jarmo.heinonen@laurea.fi)

Juha Putkonen

lehtori

Laurea-ammattikorkeakoulu

[juha.putkonen@laurea.fi](mailto:juha.putkonen@laurea.fi)

Liite 7: Intuitiiviset, empiiriset ja heuristiset päätöksentekostrategiat (mukailen Wang & Ruhe 2007, 76)

Intuitiivinen	Strategia	Kriteerit perustuvat
	Mielivaltainen	Mahdollisimman tuttu tai helppo valinta
	Preferenssi	Taipumus, alttius, harrastus, oletus
	Ns. maalaisjärki	Aksiooma (yleinen fakta), arviointi
Empiirinen	Strategia	Kriteerit perustuvat
	Yritys ja erehdys	Tyhjentävä yrittäminen
	Kokeilu	Kokeilun tulokset
	Kokemus	Olemassa oleva tieto
	Konsultaatio	Asiantuntijakonsultaatio
	Arviointi	Karkea arviointi
Heuristinen	Strategia	Kriteerit perustuvat
	Periaatteet	Tieteelliset teoriat
	Etiikka	Usko ja filosofiset pohdinnat
	Tyypillinen edustaja	Yleinen nyrkkisääntö
	Saatavuus	Rajoitettu määrä tietoa tai paikallinen maksimi
	Ankkurointi	Ennakkoluulo tai harhakäsitys ja niiden oikeutus

Liite 8: Rationaalisen päätöksenteon strategiat (mukaillen Wang &amp; Ruhe 2007, 76)

Rationaalinen (staattinen)	Strategia	Kriteerit perustuvat
	Minimikustannus	Rahan, ajan ja energian minimointi
	Maksimihyöty (benefit)	Käytettävyyden, toimivuuden, luotettavuuden, laadun maksimointi
	Maksimihyötyarvo (utility)	Hyöty-kustannus suhde
	Varmuus	Tilastot, maksimaalinen todennäköisyys
	Riskit	Häviön minimointi
	Epävarmuus	
	Pessimismi	Minimihyödyn maksimointi
	Optimismi	Maksimihyödyn maksimointi
	Katumus	Maksimikatumuksen minimointi
Rationaalinen (dynaaminen)	Strategia	Kriteerit perustuvat
	Interaktiiviset tapahtumat	Automaatio
	Pelit	Konflikti
	Nollasummapeli	$\Sigma (\text{voitto} + \text{tappio}) = 0$
	Epänollasummapeli	$\Sigma (\text{voitto} + \text{tappio}) \neq 0$
	Päätösrudukot	Sarja valintoja päätösrudukolla

Liite 9: Päätöksenteon neljä tyyliä (tiedot: Rowe &amp; Mason 1987; Jamian, Sidhu &amp; Singh 2013)

		Vasen aivopuolisko (looginen)	Oikea aivopuolisko (rationaalinen)
Kognitiivinen kompleksisuus	Korkea (sietää epävarmuutta)	Analyyttinen	Käsitteellinen
	Matala (vaatii struktuuria)	Direktiivinen	Behavioristinen
		Tehtävä/tekninen orientoituminen	Ihmisiin/organisaatio on orientoituminen
Painotus			