



SAVONIA

Tekniikka

Palopäällystön koulutus

OPINNÄYTETYÖ

SUURONNETTOMUUKSIEN JOHTAMISHARJOITUKSET
PELASTUSLAITOKSILLA

Juuso Punnonen

28.1.2014 *Juuso Punnonen*

SAVONIA–AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO

Koulutusohjelma

Palopäälylystön koulutusohjelma

Tekijä

Juuso Punnonen

Työn nimi

Suuronnettomuuksien johtamisharjoittelu pelastuslaitoksilla

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

6.1.2014

50 + 8

Työn valvoja

Yrityksen yhdysenkilö

yliopettaja Matti Honkanen

Yritys

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää suuronnettomuuksien johtamisharjoitusten ongelmakohdat pelastuslaitoksilla ja kehittää niille korjausmenetelmät. Tarkastelussa oli johtamisharjoitusten järjestämisen ja niihin osallistumisen ongelmat sekä ongelmien vaikutus työhyvinvointiin. Tavoitteena oli luoda ohjeistus parempiin johtamisharjoituksiin.

Selvitys koostuu teoriaosiesta ja kvantitatiivisesta kyselyselvityyksestä. Menetelmänä käytettiin empiiristä kyselytutkimusta, jolla pyrittiin selvittämään johtamisharjoitusten nykytilanne Suomessa. Kyselyn tuloksia verrattiin teoriaosiossa esille tulleisiin hyviin menetelmiin harjoitusten järjestämisessä ja vertailun pohjalta luotiin korjaustoimenpiteet.

Kysely lähetettiin pelastustoiminnassa toimivalle päällystölle, kaikille 22 pelastuslaitokselle. Vastauksia tuli 153 kappaletta 17 pelastuslaitokselta. Kyselystä kävi ilmi, että motivaatio ja stressi harjoitusten järjestämisestä ja niihin osallistumisesta eivät olleet ongelmia, mutta aika ja resurssit olivat. Pitkäaikainen suunnitelma, johtamisharjoitusten vähäinen määrä ja palautteen antaminen sekä kerätyn palautteen hyödyntäminen olivat suurimpia ongelmia. Myös harjoituksissa tehtyjen toimintojen ja osallistujien työtehtävien ristiriitaisuus osoittautui ongelmaksi.

Harjoitusten järjestäjistä tulee tehdä ryhmä, ettei tehtävä kuormita liikaa yhtä henkilöä. Pitkäaikainen suunnitelma tulee tehdä ajan ja resurssien käytön sekä yksittäisten harjoitusten järjestämisen helpottamiseksi. Johtamisharjoituksia tulee järjestää vuodessa vähintään kaksi kertaa tai tarvittaessa useammin. Jokaisesta harjoituksesta tulee antaa palautetta osallistujalle tämän vahvuuksista ja kehitysalueistaan. Myös kerätty palaute pitää hyödyntää harjoitusten kehittämiseen.

Avainsanat

suuronnettomuus, johtamisharjoitus, työhyvinvointi

Luottamuksellisuus

julkinen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme

Fire Officer (Engineer)

Author

Juuso Punnonen

Title of Project

Commanding exercises of major accidents at the rescue services

Type of Project

Final Project

Date

6th january 2014

Pages

50 + 8

Academic Supervisor

Mr Matti Honkanen, Senior Teacher

Company Supervisor

Company

Abstract

This final project aimed to survey how often the rescue services practice for major accidents in Finland and what are the problems of these practices. The objective was also to gather good practices from different countries and to compare them to the practices used in Finland.

The study was carried out with a questionnaire, theory survey and a statistics survey. There were a lot of variation in the regions and the posts of the answerers to the questionnaire. The questions were made to survey the problems of creating a drill and problems of taking part in one. The questions also dealt with the relation of leading practices and wellbeing of staff. The answers were analysed by quantitative methods.

A long term planning of commanding exercises was fairly unusual. The planning was usually made to reflect the risks of the operational environment, but the planning should also be done to serve the skills of the staff. Both the organizing and participating in the drills had issues that were work-related, like time and resource shortage. The self-related issues were much lesser problem, for example, motivation. Feedback was taken often from participants but utilised poorly. The feedback should be utilized in order to develop the practices.

The results will help to create better training programs and individual drills for commanding exercises in the rescue services. The final project can be used as a guide of organizing and developing commanding exercises. Better exercises are the key to more efficient leading at the accident site.

Keywords

major accidents, commanding, exercises, wellbeing at work

Confidentiality

public

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 MÄÄRITELMÄT	4
3 PERUSTEET SUURONNETTOMUUSHARJOITUKSILLE	6
4 JOHTAMISHARJOITUSTEN JÄRJESTÄMINEN	9
4.1 Johtamisharjoitusten suunnittelu	11
4.2 Johtamisharjoitusten toteuttaminen	14
4.3 Palaute ja johtamisharjoitusten kehittäminen	19
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
6 KYSELYN HAVAINNOT	25
6.1 Johtamisharjoitusten järjestäminen ja suunnittelu	28
6.2 Palautteen kerääminen ja antaminen johtamisharjoituksissa	31
6.3 Johtamisharjoitusten vaikutus työhyvinvointiin	32
6.4 Henkilöstön koulutus ja johtamisharjoitukset	34
7 PÄÄTELMÄT	37
7.1 Johtamisharjoitusten järjestäminen ja suunnittelu	37
7.2 Palautteen kerääminen ja antaminen johtamisharjoituksissa	39
7.3 Johtamisharjoitusten vaikutus työhyvinvointiin	40
7.4 Henkilöstön koulutus ja johtamisharjoitukset	41
8 POHDINTA	44
LÄHTEET	47
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Suuronnettomuuksien vähäinen määrä sekä niiden laajat vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön tekevät suuronnettomuuksista monimutkaisimmat operaatiot pelastushenkilöstölle. Näissä tehtävissä erityisesti operaation johtaminen muodostuu kriittiseksi tekijäksi lopputuloksen kannalta. Nämä seikat vaativat järjestäjiltä erityisosaamista suuronnettomuuksien johtamisharjoituksissa. Huolimatta siitä, että työni käsittelee suuronnettomuuksien näkökulmaa, tuloksia voi hyödyntää kaikissa pelastuslaitosten johtamisharjoituksissa, jotka ovat myös osa suuronnettomuuksien harjoittelua.

Aihepiiristä on tehty aiemmin opinnäytetöitä, joissa otetaan kantaa johtamisharjoitusten simulointiin ja harjoituksen järjestämiseen ulkoisen pelastussuunnitelman kohteessa. Selvitys, jossa tarkastellaan johtamisharjoitusten ongelmakohtia, on yli kymmenen vuotta vanha, ja kyselyni vastauksista käy ilmi, että asiat ovat muuttuneet, kuten harjoitusvastaavien motivaatio harjoitusten järjestämiseen. Tutkimusta, jossa tarkasteltaisiin harjoitusten määrää pelastuslaitoksella ja niiden vaikuttavuutta henkilöstöön, en kuitenkaan löytänyt.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tämänhetkiset pelastuslaitosten ongelmat johtamisharjoittelussa ja esittää ratkaisuvaihtoehtoja näihin ongelmiin. Tarkastelen näitä asioita myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Raportti rakentuu teoriaosiesta, tutkimuksen esittelystä, tutkimustuloksista ja päätelmistä sekä pohdinnasta. Teoriapohjana olen käyttänyt Suomesta löytyvää tutkimustietoa ja ohjeita johtamisharjoituksista, kirjallisuutta työhyvinvoinnista ja lisäksi tutkimustietoa ja menetelmiä Yhdysvalloista ja Ruotsista. Näistä kehittyi näkemykseni toimivasta johtamisharjoittelusta. Tutkimustulokset kuvaavat tämänhetkistä toimintaa Suomessa ja esitän kirjallisuuskatsauksen perusteella niihin muutoksia, joilla saadaan toimivampia johtamisharjoituksia pelastuslaitoksille. Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä pelastuslaitosten harjoitusvastaaville johtamisharjoitusten suunnittelussa ja kehittämisessä. Lisäksi opinnäytetyö on hyvä tietopaketti aiheesta kiinnostuneille opiskelijoille.

2 MÄÄRITELMÄT

Suuronnettomuus on määritelty eri lähteissä lukuisilla tavoilla. Turvallisuustutkintalaisissa (252/2011, 2 § 1 mom. 1 kohta) se on määritelty seuraavasti: ”onnettomuus, jota on kuolleiden tai loukkaantuneiden taikka ympäristöön, omaisuuteen tai varallisuuteen kohdistuneiden vahinkojen määrän taikka onnettomuuden laadun perusteella pidettävä erityisen vakavana.” Määritelmä on todella subjektiivinen, sillä se ei anna konkreettista kuvaa suuronnettomuudesta. Eri toimijat toivovat myös oman näkemyksensä määritelmään esimerkiksi vaarallisten aineiden osalta. Pelastustoimen tilastointijärjestelmässä, Prontossa, suuronnettomuus on määritelty onnettomuudeksi, jossa kuolee 5 henkilöä tai kuolee ja loukkaantuu yhteensä vähintään 10 henkilöä tai rahallista vahinkoa tulee yli 500 000 euron arvosta, mikä on varsin nopeasti täyttyvä määritelmä. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeessa (2012, 6) suuronnettomuus yhdistetään pelastusyhtymän tehtäväksi. Tämä määritelmä kuvaa pelastustoiminnan laajuutta, ja se on selkeä. Tässä työssä käytän suuronnettomuus-sanaa turvallisuustutkintalain mukaisesti vakavana onnettomuutena ottamatta tarkemmin kantaa määritelmään.

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

Pelastusjoukkue koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä.

Pelastuskomppania koostuu johtajasta, esikunnasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta.

Pelastusyhtymä koostuu johtajasta, johtokeskuksesta ja vähintään kahdesta pelastuskomppaniasta (Pelastustoiminnan toimintavalmiuden suunnitteluohje 2012, 5).

Esikunta muodostuu pelastuskompaniatasoisen pelastustoiminnan johtajan tueksi, koska tilanteissa on useasti liian paljon työtä yhdelle henkilölle. Peruskaavassa esikuntahenkilöstöön kuuluvat pelastustoiminnan johtajan lisäksi operaatiopäällikkö ja tilanpäällikkö sekä tilanteen vaatiessa muuta esikuntahenkilöstöä kuten tiedottaja, viestipäällikkö ja muita avustavia henkilöitä (Honkanen 2013, 3). Perusmallista voidaan poiketa, mikäli tilanne ei mahdollista kolmen henkilön esikuntaa, vaan pelastustoiminnan johtajan lisäksi esikunnassa on toinen henkilö operaatiopäällikkönä. Tällöin tilanpäällikön tehtävät on siirretty pelastustoiminnan johtajalle. Pelastusyhtymän esikunta on yleensä

laajempi kuin pelastuskomppanian, ja sen toimipiste on muodostelmien johtajille ilmoitettu johtokeskus. Esikunta auttaa pelastustoiminnan johtajaa tilannekuvan ylläpidossa, viestinnässä ja muissa johtamisen kriittisissä tehtävissä.

Esikunnan henkilöstöllä on ennalta määritellyt tehtävät, jotta toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa onnettomuustilanteessa. Pelastustoiminnan johtaja on päävastuussa toiminnasta. Hän muun muassa päättää pelastustaktiikan ja joukkojen ryhmittämisen. Operaatiopäällikkö toimii pelastustoiminnan johtajan alaisuudessa ja huolehtii, että tämä pysyy ajan tasalla joukkojen vahvuudesta ja sijoituksesta. Hän huolehtii viestinnästä pelastustoimen muodostelmiin niin pitkään, kunnes joukot on ryhmitetty, ja siirtyy sen jälkeen muihin pelastustoiminnan johtajan määrittämiin tehtäviin. Tilanepäällikkö toimii pelastustoiminnan johtajan alaisuudessa ja on tämän lähin työpari sekä varajohtaja. Tilanepäällikkö pitää yllä tilannekuvaa ja tilanepäiväkirjaa sekä hoitaa tehtävään kuuluvaa suunnittelua, kuten huoltopaikkojen selvittämisen (Honkanen 2013, 32 - 37.)

Tehokas on paljon käytetty sana pelastustoiminnassa. Teholla tarkoitetaan ajassa tehtyä työtä ja tehokkuudella vaikuttavaa ja tuloksellista toimintaa (Sadeniemi 1990, 617). Pelastustoiminnassa voidaan olettaa sanan tarkoittavan ratkaisevaa ja huomattavaa hyötyä tuottavaa toimintaa. Pelastustoiminnassa nopeus ja tehokkuus ovat vahvasti yhteyksissä toisiinsa, sillä pelastustoimen kuuluu tilanteen vaatiman nopeuden mukaan tuottaa tehokasta, päämäärätietoista toimintaa. Suuronnettomuuksien johtamistilanteissa suunnitelmallisuus ja rauhallisuus ovat osatekijöitä johtamisen nopeuteen ja tehokkuuteen, sillä nopeat, heikosti suunnitellut ratkaisut ovat näennäistä tehokkuutta, mikä voi johtaa huonoihin ratkaisuihin ja käskyjen purkamiseen ja muuttamiseen.

Stressi on ollut perinteinen työhyvinvoinnin mittari, koska sen on todettu aiheuttavan terveydellisiä ongelmia yksilöille, taloudellisia menetyksiä organisaatiolle sekä tuloksen ja työsuoritusten heikentymistä. Lisäksi lainsäädännössä työltä vaaditaan tukea terveyden edistämiseen. Stressi on ärsykkeestä johtuva reaktio, kun henkilö ei kykene vastaamaan ärsyksen paineeseen. Toisin sanoen stressi on yksilöllistä vaikka ärsyke olisikin sama. (Kinnunen ym. 2005, 13 - 14.)

3 PERUSTEET SUURONNETTOMUUSHARJOITUKSILLE

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa (2011) veloitetaan pelastuslaitoksia kriisi- ja suuronnettomuusvalmiuteen. Tällaisissa tilanteissa tulee olla valmius tehokkaaseen ja laaja-alaiseen johtovastuuseen, mikä viittaa johtamistaitojen ylläpitoon ja kehittämiseen. Sisäasiainministeriön julkaisussa (15/2012, 47 - 50) mainitaan, että pelastuslaitoksilla parannetaan valmiuksia toimia suuronnettomuustilanteissa ja tämän valmiustason tulee olla hyvä. Valmius ja valmistautuminen vaativat suunnittelua ja harjoittelua etukäteen, jotta tilanteen tullessa toiminta voidaan aloittaa nopeasti. Jatkuvan valmiuden ylläpitäminen tarkoittaa myös toimintamallien ja laitteistojen päivittämistä tarvittaessa.

Pelastuslaitoksilla pelastustoimintaan osallistuva miehistö sitoutuu suorittamaan testauksia ja harjoittelemaan lähes päivittäisiä asioita. Esimerkiksi savusukellusharjoituksia tulee olla vähintään kolme kertaa vuodessa, jotta taidot pysyvät hyväksyttävällä tasolla (Vainio 2007, 11). Jotta tiedot ja taidot saadaan pysymään tarvittavalla tasolla, tulee niitä harjoitella myös eri johtamistasoilla. Kuten edellä mainitut savusukellustilanteet, ovat suuronnettomuuksien johtamistilanteetkin niin harvinaisia, ettei niistä tule rutinoitunutta toimintaa ilman säännöllistä harjoittelua. Komppanian johtamiskäytännöt vaihtelevat eri pelastuslaitosten alueilla. Komppanian päällikkönä toimiva henkilö voi toimia myös satunnaisesti joukkueen johtajana tai joukkuetta johtava henkilö toimii tilanteen tullen komppanian päällikkönä. Mikäli komppanian päällikön tehtävistä vastaava henkilö ei toimi ollenkaan joukkueen johtajana, tulee hänelle varsin vähän operatiivista kokemusta vuodessa. Kirjassa *Exercise Alternatives for Training Emergency Management Command Center Staffs* (Green 2000, 48) mainitaan, että huolellisesti suunnitellulla harjoituksella voidaan tuottaa samoja päätöstilanteita, mikäli varsinaiset operaatiot eivät tarjoa tarpeeksi tiheää harjoittelumahdollisuutta.

Pelastustoimen tilastointijärjestelmän, Pronton, mukaan pelastusjoukkueen tehtäviä vuonna 2013 oli 5.11. mennessä 7865 kappaletta ja pelastuskomppanian tehtäviä 87 ja pelastusyhtymän tehtäviä 16 kappaletta. Joukkuetaso tehtäviä oli siis yli 76 kertaa useammin kuin edes yhteenlaskettuja pelastuskomppanian ja -yhtymän tehtäviä (Liite 2.)

Harjoittelua ei voi kuitenkaan korvata todellisilla onnettomuustilanteilla, joissa ovat omaisuus ja ihmishenget vaarassa. Harjoituksia tulisi tehdä siitä huolimatta, vaikka oikeita tilanteita olisikin runsaasti, koska harjoituksissa voidaan tarkastella toiminnan ta-

soa ja testata uusia menetelmiä. Myöskään pelastussukellusohjeen mukaan (2007, 10) todelliset tilanteet eivät korvaa savusukellusharjoituksia.

Johtamisoppaan (Pelastusopisto 2005, 3) mukaan pelastustoimen tulee olla varautunut niin, että se voi suorittaa tehokasta pelastustoimintaa viivytyksettä. Tehokas pelastustoiminta vaatii suuremmissa muodostelmissa myös tehokasta johtamista, jotta operaation painopiste ja resurssit saadaan kohdennettua sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Hyvä johtamistaito mahdollistaa myös muiden parhaan mahdollisen työkyvyn. Huono tai huonoksi koettu johtaminen on stressitekijä pelastajille jo muutenkin hankalassa työympäristössä. (Alho 1999, 318.) Jos johtaminen ei toimi, ei voida varmistua tilanteen vaatimien tehtävien hoitamisesta. Tällöin taitavankin miehistön suoritukset voivat mennä hukkaan. Toisin sanoen epäonnistuneella johtamissuorituksella voidaan vaarantaa koko operaatio pätevästä henkilöstöstä huolimatta.

Johtamisharjoituksia voidaan tarkastella myös pelastustoimen arvojen kautta. Pelastustoimen arvot ovat inhimillisesti, ammatillisesti ja luotettavasti. Sanaan ammatillisesti sisältyy resurssien tehokas käyttö sekä osaamisen jatkuvaa kehitystä. Se luo myös kuvan taitavasta henkilöstöstä ja ammattitaidosta omalla alalla. (Pelastustoimen arvot - diaesitys 2008.) Näistä arvojen ohjeista käy ilmi ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen. Koska arvot ohjaavat toimintaa jatkuvasti, tulee ammattitaidon kehittämisenkin muistaa pelastustoimen johtamistehtävissä ja sen harjoittelun suunnittelussa.

Walter Green (2000, 79 - 80) on tiivistänyt kolme pääsyytä pelastustoimen suuronnettomuuksien harjoituksille. Ensimmäinen on pelastustoimintaan liittyvät vaarat työntekijöille ja sivullisille eli työturvallisuusriskit ja toiminnan vaarallinen luonne myös hyvin toteutetussa operaatiossa. Toisena on suuronnettomuuksien vähäinen määrä ja sen aiheuttama rasitus koko paikallisen pelastustoimen järjestelmälle. Kolmantena syynä on kokemusten vaihto, jolla mahdollistetaan hyväksi koettujen toimintatapojen kehittäminen ja yhteisten toimintamallien luominen. Viimeistä syytä, kokemusten vaihtoa, on pidetty tärkeänä. Sillä tavalla saadaan jo etukäteen pohdittua myös ongelmakohtia, joita joillekin yksittäisille henkilöille on tullut vastaan, ja saadaan niille, jotka eivät ole vielä tilanteeseen joutuneet, selkeitä ja hyviä toimintamalleja. Näissä keskusteluissa voidaan myös pohtia ongelmia, joita ei ole vielä tullut esille, mutta joku on jo miettinyt ”mitä jos”-tapaisesti omassa tilanteessaan.

Johtamisharjoittelulla turvataan johtamistoimien taso ja valmius suuronnettomuuksiin, jotka ovat pelastuslaitoksen lakimääritteisiä tehtäviä. Suuronnettomuustehtävät ovat harvinaisimpia pelastuslaitoksen tehtäviä, mikä korostaa harjoitusten tärkeyttä ammattitaidon ylläpidossa.

4 JOHTAMISHARJOITUSTEN JÄRJESTÄMINEN

Johtamisharjoituksen järjestäminen voidaan jakaa kolmeen osaan; suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen. Suunnittelu on ennen harjoitusta tapahtuvaa ennakoivaa toimintaa ja asioiden järjestelyä. Toteuttaminen on kyseistä harjoitusta varten tehdyt toimenpiteet ja itse harjoituksen pitäminen. Kehittäminen on havaittujen puutteiden ja muutosehdotusten tarkastelua ja testausta.

Johtamisharjoitusten järjestämisessä tulee huomioida työhyvinvointi järjestäjien ja osallistujien kannalta. Työhyvinvointi tulee turvallisesta, terveellisestä ja mielekkästä työstä, joka johtaa tuottavuuteen ja sitoutumiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö). Edellä mainituista syistä työhyvinvointi tulee huomioida pelastustoimen johtamisharjoituksissa, sillä tehokkaat harjoitukset johtavat tehokkaisiin työsuorituksiin. Työhyvinvointia voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkian pohjalta, jolloin hyvinvointi jaetaan viiteen askelmaan (Rauramo 2008, 37 - 161). Viisi askelmaa ja niiden liittyminen johtamisharjoituksiin ovat

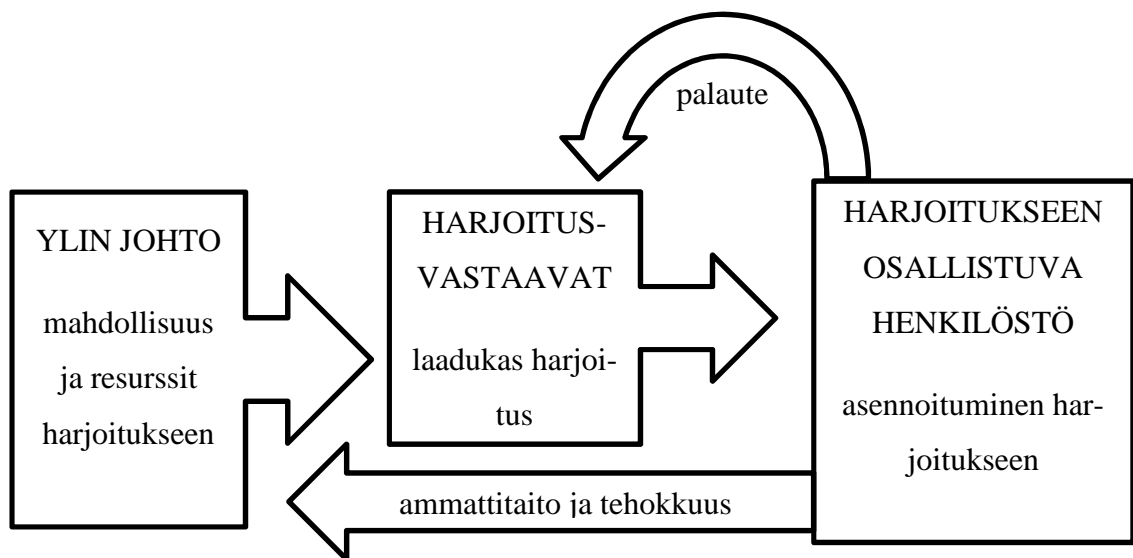
1. *psykofysiologiset perustarpeet*
2. *turvallisuus*
3. *liittyminen*
4. *arvostus*
5. *itsensä toteuttaminen.*

Psykofysiologisiin perustarpeisiin kuuluu sopiva kuormitus henkilön taitoihin nähden harjoituksessa. Näin harjoituksesta tulee mielekäs, kun henkilöllä on sopivasti haasteita ja edellytykset oppia harjoituksesta. Turvallisuus tulee johtamisharjoituksissa esille parantuneena työskentelyturvallisuuksena koko muodostelmalle harjoituksen jälkeen. Myös harjoituksessa ollut henkilö voi tuntea olonsa turvatuksi ammattitaitoisien ja hyvin harjoitelleen työyhteisön osana. Liittyminen on tärkeä osa organisaation toimintaa, sillä laajamittaisissa suuronnettomuusharjoituksissa koko henkilöstö toimii yhteistyössä päämäärän saavuttamiseksi, kuten onnettomuustilanteessakin. Arvostukseen kuuluu oman työn ja ammattitaidon arvostus sekä toisilta saatu arvostus. Toisilta saatu arvostus käy ilmi harjoituksista annettuna palautteena sekä pyydettyinä palautteena, jolloin arvostetaan henkilön mielipidettä. Itsensä toteuttaminen tulee johtamisharjoituksissa itsensä

kehittämisen kautta. Myös omien mielipiteiden antaminen ja toiminnan kehittäminen palautteen kautta ovat osa itsensä toteuttamista.

Jos edellä mainituissa löytyy ongelmia, ne pitää korjata mahdollisuuksien mukaan. Harjoituksissa ei siis ole esteitä tai häiriöitä, joita ei ole poistettu tai pyritty poistamaan (Tarkkonen 2012, 25). Työssä siis voi olla ongelmia, jotka on kuitenkin minimoitu mahdollisuuksien mukaan. Johtamisharjoituksistakin on vaikea tehdä täydellistä kaikille henkilökohtaisten eroavuuksien vuoksi.

Työhyvinvointiin liittyy myös työympäristön ja organisaation yhteistoiminta. Tämä tarkoittaa työntekijän, esimiehen ja lähiympäristön sekä ylimmän johdon suhdetta toisiinsa. (Tarkkonen 2012, 14.) Tästä saadaan sovellettu malli, jolla johtamisharjoitukset ovat ylipäättään mahdollisia: ylin johto antaa mahdollisuuden harjoituksiin resursseilla ja koulutuksella, harjoitusvastaavat antavat oman työpanoksensa sekä ammattitaitonsa laadukkaan harjoituksen järjestämiseen, ja harjoitukseen osallistuvat ovat asennoituneet harjoitukseen tosissaan ja antavat palautetta harjoituksen kehittämiseen. Osallistujien kasvanut ammattitaito palautuu työn tehokkuutena ylimmälle johdolle (Kuva 1).



Kuva 1 Harjoituksen järjestämisen vaikutussuhteet.

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa parantamalla työoloja tai henkilön omia edellytyksiä toimia työssä. Työoloja on hankala parantaa operatiivisen johtamisen tilanteessa, koska tilanteet ovat ennalta arvaamattomia ja eri henkilöt toimivat näissä tilanteissa eri tavoilla. Pelastustoiminnan johtamisessa käytetään tietoteknisiä apuväli-

neitä, joiden taitava käyttö helpottaa johtamistoimintoja ja osaamattomuus voi heikentää niitä, koska laitteet ovat ylimääräisenä ärsykkeenä. Tietoteknisiä laitteita lisäämällä työolojen parantaminen on rajallista, koska se vaatii lisää harjoitusta, etteivät lisätyt laitteet olisi lisästressin aiheuttajia onnettomuustilanteessa. (Koski 1998, 28.) Tietoteknisten apuvälineiden lisäämisen sijaan tulee siis painopiste olla niiden koulutuksessa ja harjoittelussa, jotta apuvälineistä saadaan paras hyöty todellisessa onnettomuustilanteessa. Harjoitukset ja koulutus ovat siis parhaat keinot parantaa työhyvinvointia pelastustoiminnassa.

Seuraavissa kolmessa kappaleessa käsittelen suuronnettomuus- ja johtamisharjoituksissa huomioitavia asioita suunnittelun, toteuttamisen ja kehittämisen kannalta. Lisäksi sivuan aiheeseen liittyen työhyvinvoinnin näkökulmaa.

4.1 Johtamisharjoitusten suunnittelu

Kappale käsittelee johtamisharjoitusten suunnittelun piirteitä ja periaatteita, joiden mukaan johtamisharjoitukset on suositeltavaa suunnitella. Käyn läpi Suomessa, Ruotsissa ja Yhdysvalloissa johtamisharjoitusten suunnittelussa käytettyjä hyviä perusteita, joita voidaan soveltaa alueellisesti.

Harjoitusten tulisi rakentua toistensa päälle kuin portaat. Niiden tulisi lisätä monimutkaisuutta orientoinnista aina suureen yhteisharjoitukseen. Harjoituksilla tulisi olla myös tavoitteet (Green 2000, 13.) Harjoituksista tulisi siis olla suunnitelma muutamalle vuodelle eteenpäin ja siinä tavoitteet eri harjoittelukerroille. Suunnitelman tulisi olla mielestäni joustava siinä määrin, että voidaan huomioida aikataulumuutoksia ja esimerkiksi harjoituskäyttöön tulevia purkukuntoisia rakennuksia, joihin voidaan reagoida melko nopeasti.

Ruotsissa pelastuslaitosten harjoitusten tarve muodostuu alueella tehtyjen riski- ja haavoittuvuusanalyysien perusteella. Tehokkaassa harjoitusten suunnittelussa käytetään osaamiskartoitusta ja osaamisen kehittämissuunnitelmaa, mikä helpottaa harjoittelun vaikeusasteen kehittämistä kausittain. (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap 2009, 13, 18.) Tehtyjen analyysien tulee olla tällöin objektiiviset ja yhdenmukaiset, jotta nähdään todellinen ympäristön luoma harjoitusten tarve. Osaamiskartoituksen käyttö helpottaa osaamisessa havaittuihin kehittämisalueisiin panostamista harjoituksissa. Ris-

kianalyysejä ja osaamiskartoituksia yhdistämällä voidaan tarkastella harjoittelun tarvetta ympäristön riskien ja sisäisten tarpeiden mukaan alueellisesti.

Pelastustoimen harjoitusstrategian taustamuistiossa (2008, 5, 17) on mainittu harjoitusten vastaavuus toiminnallisiin perusvaatimuksiin, strategisten linjausten ja riskianalyysien mukaisiin onnettomuus- ja vaaratilanteisiin. Tämä lause voitaisiin avata helpommin ymmärrettäväksi: henkilöstön ja toimintaympäristön tarpeiden ja yhteistyöorganisaatioiden kanssa toimimisen edellytyksien huomioiminen harjoittelun suunnittelussa. Myös säädökset ja edellisistä harjoituksista saatu palaute tulee huomioida harjoitustarpeita suunniteltaessa.

Suurimpia ongelmia harjoitusten järjestämisessä ja toteutuksessa ovat olleet motivaation puute, suunnittelu oman työn ohella, arviointi ja johtamisharjoitusten vähyys. Motivaatioon liittyvät suuri työmäärä, alhaiset palkat, muilta saatu luottamus omaan ammattitaitoon ja arvoriiriidat. (Honkanen ja Ikonen 2000, 18, 32.) Suunnitelmien teko oman työn ohella on haasteellista, sillä henkilöllä voi olla muitakin OTO-tehtäviä, jolloin työaikaa on liian vähän tehtävään nähden, mikä aiheuttaa työuupumusta.

Honkasen ja Ikosen selvityksessä (2000, 14) neljäsosa vastanneista piti harjoitusten suunnittelua vaativana tehtävänä, mutta selvityksessä ei eritelty, mitkä olivat suurimmat haasteet ja ongelmat suunnittelussa. Johtamisharjoitusten suunnittelu vaatii siis erityistä ammattitaitoa. Tämä johtuu osaksi siitä, ettei johtamisharjoituksessa välttämättä ole konkreettista onnettomuusymäristöä, vaan se täytyy luoda soveltaen. Toinen johtamisharjoitusten järjestämisen ammattitaitoa vaativa osa on pelikeskus, jonka kautta harjoitusta ohjataan. Pelikeskuksen tulee olla riittävän laaja harjoitukseen nähden, ja sen tehtävät täytyy olla suunniteltu hyvin etukäteen. Edellä mainitut seikat vaativat harjoitusvastaavilta erityistä ammattitaitoa, jota on mahdollisuus saada esimerkiksi jatkokoulutuksen kautta.

Suunnittelun kuormittavuus tulee huomioida harjoitussuunnittelijan työajassa. Mikäli työaikaa ei ole riittävästi harjoituksen suunnitteluun ja järjestämiseen, voi henkilön työskentelymotivaation ohella myös harjoituksen laatu kärsiä. Kiire ei välttämättä johdu työn määrästä, sillä työyhteisön toimintatavat ja tapa jakaa työtä ovat osana kuormittavuuden kehityksessä (Pyöriä 2012, 26). Epätasaisesti jakautunut työmäärä kuormittaa osaa henkilöstöstä liikaa, joten johtamisharjoitukset tulisi järjestää ryhmässä.

Myös määrätietoisuuden ja suunnitelmallisuuden puute työtapoina voivat aiheuttaa kiirettä.

Suunnittelun ja harjoitusten järjestämisen helpottamiseksi tulisi kaikkien päästä harjoitukseen säännöllisesti. Muutoin harjoitusten progressiivisuutta on hankala kontrolloida, kun eri ryhmät käyvät eri aikaan harjoituksissa. Eri harjoituskerroilla voidaan vaihdella henkilöiden tehtäviä, jolloin tehtävät tulevat mahdollisimman selkeiksi jokaisessa tapauksessa. Harjoituksessa tehtyjen toimintojen tulee kuitenkin vastata henkilön todellista työnkuvaa onnettomuustilanteessa, sillä muutoin harjoituksessa ei ole muuta hyötyä kuin tutustuminen erilaisiin tehtäviin. Pelastuslaitoksella johtamisharjoitusten vaikeusastetta voidaan vaihdella esimerkiksi johdettavien yksiköiden määrällä sekä onnettomuuden dynaamisuudella, jolloin aika voi olla rajallinen.

Harjoitusten suunnitteluvaiheessa tulee huomioida henkilöstön informoiminen harjoituksen oletetusta ajankohdasta ja aiheesta. Informointia tulee jatkaa järjestämiseen saakka aina, kun tapahtuu muutoksia tai tulee tarkennuksia aikatauluihin ja muihin osallistuvaa henkilöstöä koskeviin asioihin. Näin osallistuva henkilöstö pysyy ajantasalla harjoituksesta ja voi valmistautua siihen henkisellä tasolla.

Jokainen johtamisharjoitus tukee suuronnettomuusvalmiutta, koska suuronnettomuudessa toimivat kaikki johtamistasot. Suunnittelussa tulee kuitenkin huomioida johtamistasojen yhteistyö suuronnettomuustilanteessa ja johtajien muuttuneet tehtävät kuten tiedotusvastuun siirtyminen ja tilannetietojen päivittäminen ylemmälle johtotasolle. (Honkanen 2013, 37.) Myös vasteen nostaminen ja johtovastuun siirto tulee olla harjoiteltua ja selkeää, jottei se aiheuta epäselvyyksiä ja ongelmia tehtävän aikana.

Laajat luonnononnettomuudet ovat lisääntyneet viime vuosien aikana, joten pelkkä ulkoisten pelastussuunnitelmien kohteiden tai erityisuhka-alueiden takia harjoittelu ei riitä. Jokaisella pelastuslaitoksella tulee olla omalle alueelle sovellettu, suunniteltu ja testattu järjestelmä suuronnettomuuden varalta. Jos alueella ei ole erityisuhkakohteita, suuronnettomuusharjoitusten lähtökohtana voi olla luonnononnettomuudet. Näillä alueilla voidaan soveltaa Ulkoisen pelastussuunnitelman laatiminen -ohjetta (2012, 7), jossa määritetään harjoitusväliksi kolme vuotta. Myös Greenin (2000, 10) suosittama neljän vuoden suuronnettomuusharjoitusväli on soveltuva pienille alueille. Vaikka alueella olisi ulkoisen pelastussuunnitelman kohteita, tulisi luonnononnettomuuksien tapaisia hajautetun operaation johtamistilanteita harjoitella.

Yhteenveto suunnittelusta

Johtamisharjoituksista tulee olla *pitkäaikainen suunnitelma esimerkiksi 5-vuotissuunnitelma*. Se helpottaa yksittäisten harjoitusten tarkempien suunnitelmien tekoa ja niiden järjestämistä. Suunnitelmassa sovelletaan *riskianalyysia, osaamiskartoitusta* ja paikallisesti vaikuttavia määräyksiä. Henkilöstöä tulee *informoida* jatkuvasti harjoituksen ajankohdasta ja muutoksista. Johtamis- ja suuronnettomuusharjoitusten laadun varmistamiseksi järjestäjien tulee olla *ammattitaitoista* ja heille tulee taata riittävät *resurssit*.

4.2 Johtamisharjoitusten toteuttaminen

Tässä kappaleessa esittelen harjoitustyypit, joilla edellä mainittua progressiivisuutta voidaan säädellä. Esitän myös suosituksen harjoitusten järjestämistiheydelle. Kappaleessa tulee myös ilmi muita tärkeitä huomioita, joita harjoitusvastaavien tulee tarkastella harjoituksen aikana.

Green (2000, 6) toteaa, että tehokas esikuntatyöskentely perustuu hyvin koulutettuun ja tehtävänsä tietävään henkilöstöön, joka pystyy työskentelemään ryhmänä. Tämä tarkoittaa, että kaikkien tulee tietää tehtävänsä, jotta eri toimijat täydentävät toisiaan. Yksilöiden tulee tietää tehtävänsä, jotta voivat toimia ryhmässä, ja ryhmän tulee kyetä toimimaan yhteistyössä muiden ryhmien kanssa muodostaen niiden kanssa suuremman järjestelmän. Toiminta häiriintyy esikuntatehtävissä jo yhden henkilön osaamattomuudesta, kun muut joutuvat neuvomaan tai paikkaamaan hänen rooliaan.

Harjoitukset voidaan siis suorittaa yksilö-, ryhmä- tai organisaatioharjoituksina. Yksilöharjoituksissa tehdään harjoitteita, jotta henkilökohtaiset taidot karttuisivat, esimerkiksi VIRVE-radioharjoitus. Ryhmäharjoituksessa keskitytään yksilöiden toimintaan ryhmänä kuten esikuntana karttiharjoituksessa. Organisaationa harjoitellessa pyritään ryhmien toimintojen yhteensovittamiseen, esimerkiksi pelastuskomppanian täyden kenttäharjoituksen muodossa. (Green 2000, 6.)

Pelastustoimen harjoitusstrategiassa (2008, 16) on määritelty kuusi erilaista harjoitusmuotoa: pelastustoiminta-, viestintä-, johtamis-, johtamispaikka-, yhteistoiminta- ja valmiusharjoitus. Johtamisharjoitusten kannalta *pelastustoimintaharjoitus* on teknistä ja

kaluston käyttöharjoitusta, *viestintäharjoitus* on viestijärjestelmien ja viestiprotokollien harjoittelua, *johtamisharjoitus* kartan, simulaation tai pienoismallien avulla tehtyä johtamistoimien harjoittelua, *johtamispaikkaharjoitus* on johtokeskuksiin ja esikuntatyökentelyn tehtäviin perehtymistä, *yhteistoimintaharjoituksessa* harjoitellaan eri viranomaisten ja toimijoiden koordinoitua ja yhteistyötä ja *valmiusharjoituksessa* testataan valmiussuunnitelmaa. Näitä harjoituksia voidaan yhdistellä ja luoda haastavampia harjoitteita. Harjoitusstrategiaa voi käyttää pitkäaikaista harjoittelusuunnitelmaa tehdessä ja tarkastella, millaisia johtamisharjoituksia pelastuslaitoksella tarvitaan, ja luoda progressiivisesti kehittyvän suunnitelman.

Green (2000, 8 - 10) puolestaan mainitsee viisi erityyppistä harjoitusta ja suosittelee niille harjoittelutiheyttä seuraavasti: orientoivat oppitunnin tapaiset, pöytäkeskustelut ongelmista ja työvälinaharjoitukset tulisi tehdä aina tarvittaessa; toiminnallinen harjoitus kolme kertaa neljässä vuodessa; täysi kenttäharjoitus kerran neljässä vuodessa. Tällä tavoin saadaan myös järjestelmällisyyttä harjoituksiin. Tarvittaessa olisi esimerkiksi vuosittain keskustelua ja laitteistoharjoituksia ja kolmena vuotena toiminnalliset harjoitukset, esimerkiksi kartta- ja viestintäharjoituksia, jotka huipentuvat neljäntenä vuotena täyden skaalan kenttäharjoitukseen.

Suomessa harjoitustyypit on jaettu eri tavalla, mutta samaa järjestämiskaavaa voidaan soveltaa. Taulukossa 1 olen soveltanut edellä mainittuja harjoitusstrategian johtamisharjoitusjaotuksia ja Greenin järjestämistiheyttä. Pelastustoiminta- ja viestintäharjoituksia tulee tehdä tarvittaessa. Tarvittaessa tarkoittaa harjoituksen järjestämistä, kun muissa harjoituksissa ilmenee ongelmia tai osaamiskartoituksessa on selkeitä puutteita jollakin osa-alueella. Johtamis- ja johtamispaikkaharjoituksia järjestetään vuosittain, kunnes yhteistoiminta- tai valmiusharjoitus järjestetään kolmantena tai neljäntenä vuotena harjoitussuunnitelman mukaan. Alueellisten erojen vuoksi viimeinen kohta on suositus ja suuntaa antava. Useilla pelastuslaitoksilla on jo niin kutsuttu 5-vuotissuunnitelma, johon ohjetta voidaan soveltaa joko järjestämällä useampi organisaatioharjoitus kauden sisällä tai panostamalla ryhmäharjoitusten määrään ja laatuun erityisesti. Vuosittain järjestettävien harjoitusten määrä on suositeltu minimimäärä.

Taulukko 1 Harjoitustyyppien harjoitustiheys johtamisharjoituksille

Harjoitusten tiheys	Yksilöharjoitus	Ryhmäharjoitus	Organisaatioharjoitus
Tarvittaessa	Pelastustoiminta-harjoitus	Viestintäharjoitus	
Vuosittain		Johtamisharjoitus Johtamispaikka-harjoitus	
Harjoituskauden päätteeksi			Yhteistoimintaharjoitus Valmiusharjoitus

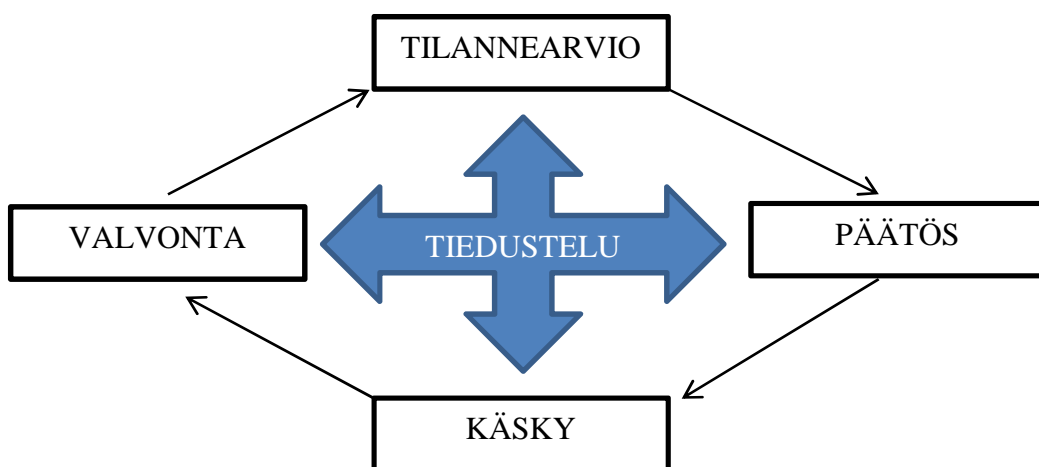
Ekholmin opinnäytetyön (2010, 22 - 23) mukaan johtamisharjoituksina pelastustoimintaharjoituksia tehtiin useimmin ja toiseksi eniten tehtiin molempia johtamis- ja yhteistoimintaharjoituksia. Loput tulivat järjestyksessä viestintä-, johtamispaikka- ja valmiusharjoitus. Ongelma näissä tarkasteluissa on, että harjoitukset usein sivuavat toisiaan tai menevät jopa päällekkäin. Käytetyimmiksi menetelmiksi Ekholm oli saanut järjestyksessä lavastettu onnettomuustilanne, karttahojoitus, kirjalliset onnettomuuskuvaudet, esitysgraafikkaohjelma (PowerPoint tai vastaava) ja simulaatio-ohjelma. Pienoismlleja käytettiin yhdessä pelastuslaitoksessa ja jokin muu harjoitusmenetelmä oli kirjattu yhdelle pelastuslaitokselle. Näitäkin harjoituksia voidaan käyttää rinnakkain, esimerkiksi kartta- ja esitysgraafikkaohjelmaharjoitus voidaan helposti yhdistää.

Motivaatio ja tahtotila ovat ehdottoman tärkeitä oppimistilanteessa kuten harjoituksessa (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap 2009, 15 - 14). Henkilöstöä ei tule pakottaa harjoituksiin, vaan heidät tulisi motivoida osallistumaan niihin vapaaehtoisesti. Jokaiselle annetaan mahdollisuus osallistua ja luodaan kehittämistahtoinen ilmapiiri. (Lindström ja Leppänen 2002, 111 - 112.) Tämä ilmapiiri mahdollistetaan, kun johtamisharjoituksia pidetään tärkeänä ja asian merkittävyys tunnustetaan koko organisaatiossa (Tarkkonen 2012, 25). Henkilön oma tahto osallistua harjoitukseen luodaan hyvillä harjoituksilla ja perustelluilla syillä, miksi harjoituksiin kannattaa osallistua.

Hyvä peruste harjoituksille on, että ne toimivat oikein järjestettyinä osaamisen mittareina. Sekä harjoitukseen osallistuva henkilö että harjoituksen järjestävä organisaatio havaitsevat kuinka tehokasta toiminta on. Harjoituksissa tulee esille, mitä taitoja henkilökohtaisesti tulee kehittää ja mihin osa-alueeseen koko organisaation tulee painottaa koulutusta ja harjoittelua. Harjoitus voi näin toimia osaamiskartoituksena, jolla nähdään toimijoiden taso ja annetaan palautetta, mitkä toiminnot menivät toivotulla tavalla ja

missä on parantamisen varaa. Testaus on toinen kompetenssin tarkkailumenetelmä, mutta en käsittele sitä enempää, koska se on kokonaan oma aiheensa. Vielä 2011 testausta käytettiin vain yhdessä pelastuslaitoksessa P2-tason henkilöstön osaamisen varmistamisessa, kun useimmissa paikoissa harjoitukset olivat tapa, jolla osaaminen varmistettiin (Haverinen & Tiitinen 2011). Jotta harjoitus toimisi edellä mainitulla tavalla, tulee huomio kiinnittää harjoituksen aikaiseen tarkkailuun, arviointiin ja palautteeseen.

Harjoituksissa tavoitteiden ja tarkkailun tulee keskittyä johtamisen kannalta kriittisiin toimintoihin, joita Pelastuslaissa (2011) lukee, kuten 32 § pelastustoiminnan johtamis-, viestintä- ja huoltotoimet, 35 § toiminnan yhteensovitus ja tilannekuvan ylläpito sekä 45 § pelastuslaitosten väliset hälytys- ja yhteistoimintajärjestelmät. Viestinnän toimimisesta voidaan tarkkailla sen selkeyttä ja riittävyttä, huollossa tärkeintä on tarkastella toiminnan jatkuvuuden huomiointi ja toiminnan yhteensovituksessa voidaan tarkkailla joukkojen jakaminen sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Tilannekuvan ylläpito on kriittistä tilanteen ajan tasalla pysymiseen ja päätösten tekemiseen. Pelastuslaitosten välistä toiminnan yhteensovittamista on hyvä harjoitella, koska tehtäviä voi sattua raja-alueilla, jolloin osa joukoista on toiselta laitokselta. Lisäksi pelastuslaitos voi lisätä omia kriittisiä tarkkailukohteitaan harjoitukselle, jotka ovat keskeisiä harjoiteltavan toiminnan onnistumiselle. Näitä voivat olla taktiset ratkaisut tilanteen mukaan, tilanteen dokumentointi, tiedottaminen ja johtamisprosessin jatkuva toteutuminen. Johtamisprosessissa (Kuva 2) tehdään tilannearvion mukaan päätös, joka annetaan joukoille selkeänä käskynä, ja valvotaan käskyn toteuttamista, minkä jälkeen luodaan uusi tilannearvio ja uudet päätökset. Tietoa saadaan jatkuvasti tiedustelun ja ilmoitusten kautta.



Kuva 2 Johtamisprosessi

Pelastustoiminnan johtamisen työhyvinvoinnin kulmakiviä pelastustoimessa ovat aikapaine, epäonnistumisen pelko, suuri vastuu ja nopeat, dynaamiset tilanteet (Alho 1999, 318). Näitä asioita voidaan pyrkiä siedättämään ja parantamaan harjoituksilla, jotka asettavat riittävästi haasteita. Kuvassa 3 on Karasekin malli työn vaativuuden ja hallinnan välisistä suhteista. Malli on suuntaa antava, ja sitä voi soveltaa myös harjoitusten kuormittavuuteen. Harjoitusten ei tule olla liian helppoa, jottei henkilö tylsisty ja passivoitu, eikä liian raskasta, jottei henkilö stressaannu liikaa ja tunne epätoivoa. Pyrkimys on aktiiviseen työmalliin, jossa henkilö on motivoitunut ja kehittyy työssään, näin myös harjoituksessa oppiminen on optimaalista. Mallissa on havaittu puutteita, kuten määrällisen ja laadullisen kuormituksen liiallinen yksinkertaistaminen sekä työn vaikutusmahdollisuuksien ja monipuolisuuden puuttuminen. (Kinnunen 2005, 19 - 23.) Mielestäni se kuitenkin toimii hyvänä suunnannäyttäjänä.

Työn hallinta		
Korkea	KUORMITTAMATON TYÖ turhautuminen	AKTIIVINEN TYÖ oppiminen ja motivaatio
Matala	PASSIIVINEN TYÖ passivoituminen	KUORMITTAVA TYÖ stressi ja uupumus
Työn kuormittavuus	Matala	Korkea

Kuva 3 Karasekin malli työn vaativuuden ja hallinnan suhteista

"Unen puute on yksi tärkeimmistä psyykkisistä kuormitustekijöistä ja psyykkisen toimintakyvyn eräs keskeinen edellytys onkin riittävä unensaanti. Poikkeustilanteissa on toistuvasti havaittu, että johto-, pelastus-, ensihoito ja muissa asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt eivät ole turvanneet itselleen uni- ja lepojaksuja silloinkaan, kun se olisi ollut mahdollista. Johtotehtävissä olevien on aktiivisesti huomioitava alaistensa levon tarve, koska alaiset eivät useinkaan itse tätä tiedosta tai pysty ilmoittamaan. (Turvallinen Suomi - Tietoja Suomen kokonaisturvallisuudesta 2012, 11.5.)" Väsymys normaalioloissa johtuu unen häiriintymisestä tai työvuoron epäedullisesta ajasta vuorokausirytmiiin nähden kuten yöllä sekä vuoroa edeltävästä valvomisesta. Yövuorossa onnettomuusriski on kaksinkertainen, sillä väsymys alentaa oman toimintakyvyn arviointia, riskinottokynnystä ja tarkkaavaisuutta. (Gruenewaldt 2004, 31 - 32.) Illalla sattuneen on-

nettomuuden aikana pelastustoiminnassa työskentelevä henkilö voi olla valvonut 20 tuntia, joka vastaa suorituskäyvyyssä jopa yhden promillen humalatilaa (Radun 2008, 33). Suuronnettomuuksissa työajat voivat olla todella pitkiä, joten johtamisharjoituksissa on hyvä harjoitella johtamisvuorojen vaihtoja sekä oman ja henkilöstön huollon tarpeen havainnointia.

Myös hyvällä fyysisellä kunnolla vaikutetaan positiivisesti psyykkiseen sietokykyyn kuten valvomiskykyyn ja stressiin (Turvallinen Suomi - Tietoja Suomen kokonaisturvallisuudesta 2012, 11.5). Tämän takia myös operatiivisen päällystön tulee pitää yllä hyvää fyysistä kuntoa paloesimiesten ja pelastajien lisäksi. Päällystää tulee valaista asiasta ja kannustaa heitä ylläpitämään kuntoaan. Samalla he voivat olla tekemisissä miehistön kanssa ja näin tutustua heihin paremmin, mikä omalta osaltaan vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiriin ja hyvinvointiin.

Yhteenveto toteuttamisesta

Harjoitukset tulee järjestää *yksinkertaisesta monimutkaisempaan* harjoituskauden aikana. Yksilöharjoituksia voidaan järjestää tarvittaessa ja ryhmäharjoituksia vähintään vuoden välein ja kolmen neljän vuoden välein suuronnettomuusharjoitus. Johtamisharjoituksen *tavoitteet, tarkkailu ja arviointi* tulee liittyä kriittisiin johtamistoimintoihin, jolloin harjoituksia voidaan käyttää osaamisen kehittämiseen.

4.3 Palaute ja johtamisharjoitusten kehittäminen

Kappaleessa tarkastellaan johtamisharjoitusten mahdollisuutta henkilöstön kehittämiseen sekä harjoitukseen osallistuvan henkilöstön roolia johtamisharjoitusten kehittämiseen. Lisäksi käsittelen harjoitusten kehittämismenetelmää palautteen kautta.

Jokainen harjoitustapahtuma tulee dokumentoida, arvioida ja näiden mukaan antaa kehittämisehdotukset, mikä on merkittävää oppimisen kannalta (Pelastustoimen harjoitusstrategian taustamuistio 2008, 5, 24). Dokumentointi on tärkeää, jotta voidaan tarkastella henkilöstön kehitystä ja ohjata näin myös harjoitusten suuntaa.

Harjoitusten pääasiallinen tehtävä on henkilöstön kehittäminen. Kehittyminen tapahtuu heidän kokemustensa kautta harjoitellessa sekä annetun palautteen avulla. Palautteessa toinen henkilö tarkkailee heidän toimintaansa ja ilmoittaa asiat, jotka henkilö osaa hyvin ja asiat, joita hänen tulee harjoitella tai huomioida enemmän. Kehittävä palaute harjoituksen jälkeen on sekä positiivista että negatiivista. Suorituksen vahvuudet ja kehitystarpeet on hyvä nostaa esille, jolloin henkilö kannustetaan jatkamaan hyvään malliin ja heikommilla osa-alueilla kannustetaan kehittämään toimintaa. Palautteen ja arvioinnin kohteena tulee olla suoritus, ei henkilö. Tällöin palaute voidaan pitää avoimena, mutta ei liian henkilökohtaisena. (Gruenewaldt 2004, 43.) Näillä menetelmillä luodaan positiivinen ja kannustava ilmapiiri, joka vaikuttaa henkilön motivaatioon osallistua seuraavaankin harjoitukseen.

Johtamisharjoituksissa kerättävällä palautteella puolestaan pyritään kehittämään harjoitustapahtumia. Palautetilaisuus on hyvä järjestää heti harjoituksen jälkeen. Siinä osallistujat voivat esittää tuntemuksiaan harjoituksesta joko palautekeskustelulla tai anonyymisti vapaalla palautelomakkeella. Myöhemmin, esimerkiksi muutaman päivän päästä, on hyvä kerätä mielipiteet harjoituksen kulusta ja järjestämisestä palautelomakkeella. Palautelomake on suunniteltu tarkastelemaan tiettyjä asioita, joihin halutaan vastaukset. Se kysytään myöhemmin, jotta osallistunut henkilö voi käsitellä ilmenneitä ongelmia tai kehitysideoita rauhassa. Palautelomake tulee kerätä kuitenkin suhteellisen lyhyen ajan kuluessa, ettei harjoituksen kulku ja mahdolliset kehittämisideat ehdi unohtua osallistujalta. Liitteenä 3 on esimerkki palautelomakkeesta, jolla pyritään kartoittamaan työhyvinvointiin ja harjoituksen järjestelyyn liittyviä asioita.

Kerätty palaute dokumentoidaan ja arvioidaan kehityssuunnitelmaan. Arvioinnissa tarkastellaan palautteen kehittämisideoiden toteuttamismahdollisuus ja saatava hyöty. Kun arviointi on tehty, käytetään kehittämistoimenpiteitä seuraavassa harjoituksessa testattavana. Mikäli nämä ovat hyviä menetelmiä, ne voidaan ottaa toimintatavoiksi myös seuraavissa harjoituksissa.

Yhteenveto palautteesta

Johtamisharjoituksissa tulee antaa aina *palautetta vahvuuksista ja kehittämisosa-alueista* osallistuvalla henkilöstölle, millä pyritään henkilön ammattitaidon kehittämi-

seen. Harjoituksen kehittämisen takia tulee henkilöstöltä *kerätä palautetta*, jota mahdollisuuksien mukaan testataan käytännössä ja josta otetaan *hyvät menetelmät toimintata-voiksi*.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Teoriaosio käsitteli johtamisharjoitusten suunnitteluun, järjestämiseen ja kehittämiseen liittyviä suosituksia sekä työhyvinvoinnin huomioimista johtamisharjoituksissa. Seuraavassa osiossa tarkastellaan, millä tasolla nykyinen tila on, ja verrataan sitä teoriaosion hyväksi todettuihin menetelmiin. Seuraan empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelmaa; tutkimusongelma, menetelmä ja aineiston luotettavuuden arviointi.

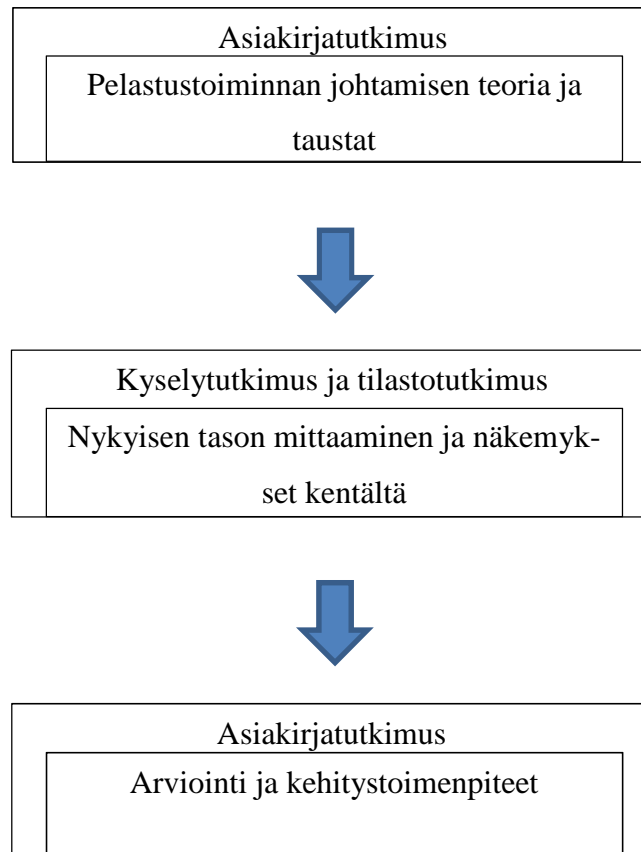
Tutkimusongelma voi olla kysymys, johon tutkimuksella haetaan vastausta. Lähtökohteisena tutkimusongelmana tässä työssä on suuronnettomuuksien johtamisharjoitusten ongelmakohdat pelastuslaitoksilla. Tiivistettynä ja muotoiltuna kysymykseksi:

Mitä suuronnettomuuksien johtamisharjoitusten ongelmia pelastuslaitoksilla on ja kuinka niitä voidaan korjata?

Rajasin aiheen edellä suuronnettomuuksiin, koska ne ovat vakavimmat onnettomuudet pelastuslaitoksen normaaliajan tehtävissä ja niiden vähäinen määrä ja monimutkaisuus harjoituksena aiheuttavat erityisjärjestelyitä. Rajaus koskee myös pelastuslaitoksia, en ota kantaa alueen muiden toimijoiden järjestämiin suuronnettomuusharjoituksiin, vaan lähinnä siihen, kuinka pelastuslaitos voi itsenäisesti pyrkiä harjoittelemaan näitä tilanteita.

Tarkastelen aihetta työhyvinvoinnin näkökulmasta, en tarkastele yksityiskohtaisia teknisiä kehitysmenetelmiä johtamisharjoituksille. Tekniset menetelmät ja ohjeet olisivat siivonneet paljon jo tehtyjä selvityksiä. Kyselyn vastauksistakin tuli ilmi hyvinvoinnin tarpeet, joten pidin sen prioriteettina johtamisharjoitusten kehittämiseen.

Opinnäytetyöni on kvantitatiivinen selvitys, jossa käytän kirjallisuudesta laadullisia menetelmiä apuna kehitystoimenpiteisiin. Tutkimusmenetelmänä käytin asiakirjatutkimusta ja kyselytutkimusta. Teoriaan käytin asiakirjatutkimusta kotimaisista ja ulkomaisista lähteistä. Tämän hetken tason mittaamiseen käytin kyselytutkimusta sekä tilastokatsausta Prontosta. Menetelmät ja tutkimuksen kohteet näkyvät kuvassa 4.



Kuva 4 Tutkimusmenetelmät tutkimuksen edetessä

Aihe koskettaa pelastustoimintaan osallistuvaa päällystää koko valtakunnassa, joten tutkimusongelman ratkaisemiseksi valitsin selainpohjaisen kyselyn, jossa vastaajat vastaavat nimettöminä. Johtamisharjoituksia ja niiden vaikutuksia hyvinvointiin tulee tarkastella sekä harjoituksen järjestäjän että siihen osallistuvan henkilön kannalta, joten jaoin kyselyäkin tähän suuntaan. Lisäksi kysyin tarkentavia, teoriassa vastaan tulleita aiheita, kuten todellisten tilanteiden määrää, jossa henkilö on ollut lähivuosina. Lomakkeet jaettiin pelastuslaitoksille sähköpostisaateviestin kanssa pelastusjohtajien kautta. Kysymykset noudattivat mahdollisimman yksinkertaista kaavaa kyllä-ei-valinnoilla ja kohdissa, joissa näin tarpeelliseksi, käytin monivalintaa ja vapaita vastausvaihtoehtoja. Kysely on tehty lokakuussa 2013, ja kuvaa senaikaista tilannetta.

Reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti on tutkimuksen toistettavuus; tehtäessä kysely uudelleen, saataisiin samankaltaiset tulokset.

Kyselystä saataisiin mahdollisesti erilaiset vastaukset, koska vastaajat voivat olla eri alueilta ja eri henkilöitä kuin tässä kyselyssä. Vastaukset voivat muuttua myös samojen henkilöiden kohdalla, sillä heidän mielipiteensä voivat muuttua lyhyessäkin ajassa. Kyselyn luonne on kuitenkin suuntaa antava ja pienet muutokset vastauksissa eivät vaikuta lopputuloksiin. (Metsämuuronen 2003, 42 - 43.)

Validiteetti kuvastaa, että tutkitaan sitä, mitä on tarkoituskin. Toisin sanoen kysymysten tulee olla muotoiltu niin, että kyselyn tekijä ja vastaaja tarkoittavat samaa asiaa. Kyselyssä oli palauteosio, johon vastaajien oli mahdollista antaa huomioita epäselvistä kohdista. Kahdesta viimeisestä kysymyksestä tuli epäselvyyksiä. P2- ja päällikkö-termit aiheuttivat sekaannusta, samoin päivystyskerrat, joiden aika vaihteli vuorokaudesta viikkoon. Nämä kysymykset eivät kuitenkaan olleet korkean prioriteetin kysymyksiä, niiden vastaukset voi jättää huomioimatta, mikä ei vaikuta kyselyn varsinaisiin tuloksiin ja tavoitteeseen. (Metsämuuronen 2003, 42 - 43.)

Tutkimuksen vastaukset on käsitelty objektiivisesti, niitä ei ole muuteltu. Analysoin vastauksia useasta näkökulmasta, mikä voi aiheuttaa havaitun ongelman. Lisäksi käytin apuna ristiintaulukointia syy-yhteyksien selvittämiseen. Analysoinnin apuna käytin Webropol- ja Excel-ohjelmaa.

Vastanneita oli tasaisesti ympäri Suomea. Kyselyssä olleet ikäryhmät, työurien pituusryhmät ja pelastustoimintaan osallistuvat virkanimikeryhmät olivat laajasti edustettuina. Tämä tarkoittaa, että vastaajien vaihtelevuus on laaja ja vastaukset tulevat monelta eri näkökannalta.

6 KYSELYN HAVAINNOT

Kappaleessa esittelen kyselyn vastaukset ja teen niistä havainnoja. Vertailen vastauksia sekä esitän ristiintaulukoinnissa ilmenneet huomiot ja asiayhteydet. Olen jakanut kysymykset kappaleeseen aiheittain, jotta ne muodostavat järkeviä ja vertailtavia kokonaisuuksia. Alussa on kyselyyn vastanneiden taustat ja lopuksi on yhteenveto keskeisistä havainnoista.

Taulukko 2 Vastaajien pelastuslaitokset

Pelastuslaitoksen alue	Vastaajamäärä kpl	%
Satakunta	19	12,5
Pohjois-Savo	17	11
Etelä-Pohjanmaa	16	10,5
Pirkanmaa	15	10
Lappi	12	8
Jokilaaksot	11	7
Länsi-Uusimaa	10	6,5
Keski-Suomi	9	6
Oulu-Koillismaa	8	5,5
Itä-Uusimaa	7	4,5
Etelä-Karjala	7	4,5
Kanta-Häme	5	3
Päijät-Häme	5	3
Kymenlaakso	5	3
Varsinais-Suomi	3	2
Pohjanmaa	2	1,5
Keski-Pohjanmaa	2	1,5
Helsinki	0	0
Keski-Uusimaa	0	0
Etelä-Savo	0	0
Pohjois-Karjala	0	0
Kainuu	0	0
Yhteensä	153 kpl	100 %

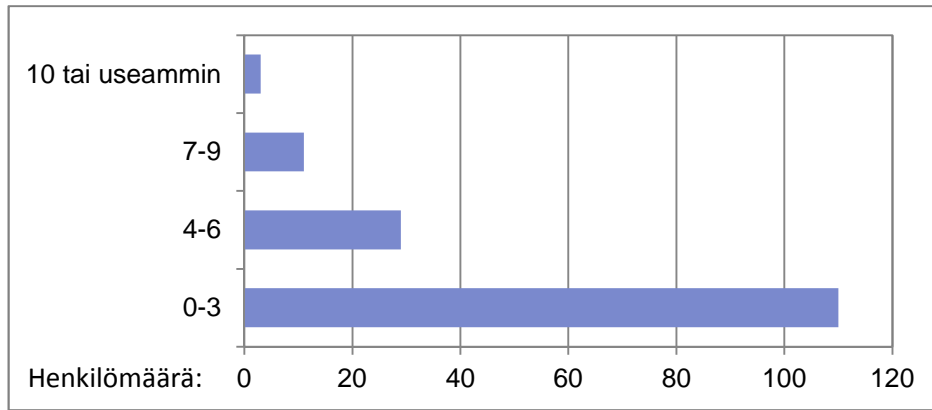
Kysely lähetettiin kaikkien 22 pelastuslaitosten pelastusjohtajille. Vastauksia tuli 17 pelastuslaitokselta yhteensä 153 kappaletta (Taulukko 2). Viisi laitosta ei osallistunut kyselyyn. Kyselystä poisjääneet pelastuslaitokset edustivat kuitenkin erilaisia aluetyppejä, eli suuriväestömääräisiä ja suuripinta-alaisia, joten kyselyn tulokset painottuvat tästä huolimatta melko tasaisesti. Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi 46- 65-vuotiaita ja 26 - 45-vuotiaita. Neljä vastanneista oli täyttänyt 66 vuotta ja kolme oli 25 tai nuorempia. Suurin osa (61 henkilöä) oli työskennellyt pelastustoimintaan osallistuvassa päällystössä

5 - 15 vuotta, yli 35 vuotta työskennelleitä oli vähiten. Muut jakautuivat melko tasaisesti; kyselyssä on noviiseja, kokeneita ja pitkän uran tehneitä henkilöitä. Vastajien painotettu keski-ikä oli 53 vuotta ja keskimääräinen aika pelastustoimintaan osallistuvassa päällystössä 16 vuotta.

Taulukko 3 Vastanneiden virkatehtävät

Virkatehtävä	Vastajien määrä
Palomestari	87
Palopäällikkö	23
Pelastuspäällikkö	13
Palotarkastaja	6
Aluepalopäällikkö	5
Apulaispalopäällikkö	2
Apulaispalomestari	1
Asemamestari	1
Riskienhallintapäällikkö	1
Valmiusmestari	1
Pelastusjohtaja	0
Muu	13

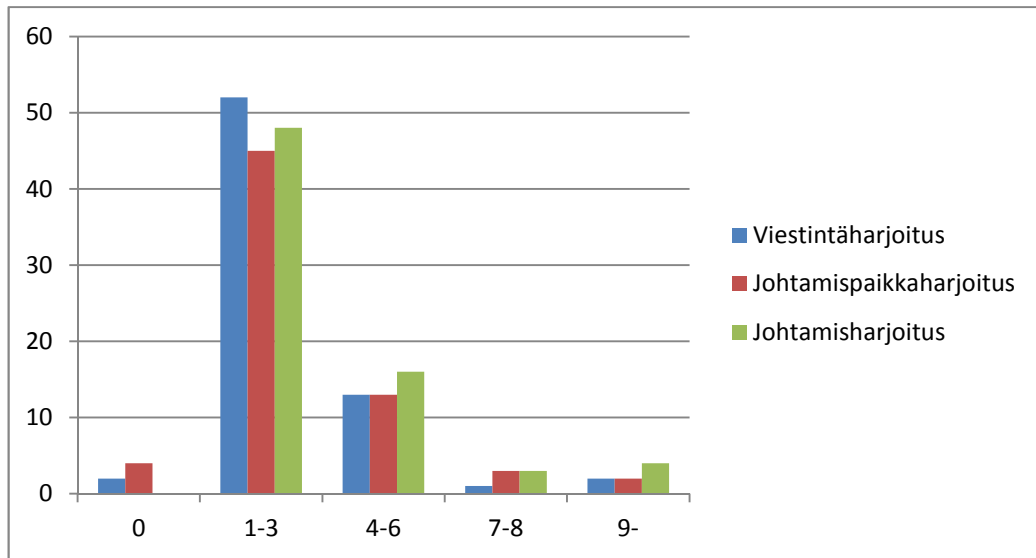
Taulukossa 3 näkyy, että selvä enemmistö (57 %) oli palomestarin virassa, 15 % vastanneista toimi palopäällikkönä. Suhteellisen moni, noin oli vastannut tehtäväkseen Muu, mikä selittynee muun muassa paloinsinöörin puuttumisena taulukosta, mistä tuli myös palautetta Huomiot-osiossa. Suhteellisen moni vastanneista myös toimi pelastuspäällikkönä. Voidaan katsoa, että vastauksia tuli usealta eri johtamistasolta, mutta suurin osa palomestareilta, joita merkityistä virkatehtävistä Suomessa onkin eniten. Tulee myös huomioida alueelliset erot palomestareiden tehtävissä, Pohjois-Savossa he toimivat myös komppanianjohtotasolla, kun taas usealla muulla alueella kyseisessä tehtävässä toimii palopäällikkö.



Kuva 5 Vastanneiden osallistuminen komppanian johto- ja esikuntatehtäviin viimeisen kolmen vuoden aikana todellisessa onnettomuustilanteessa

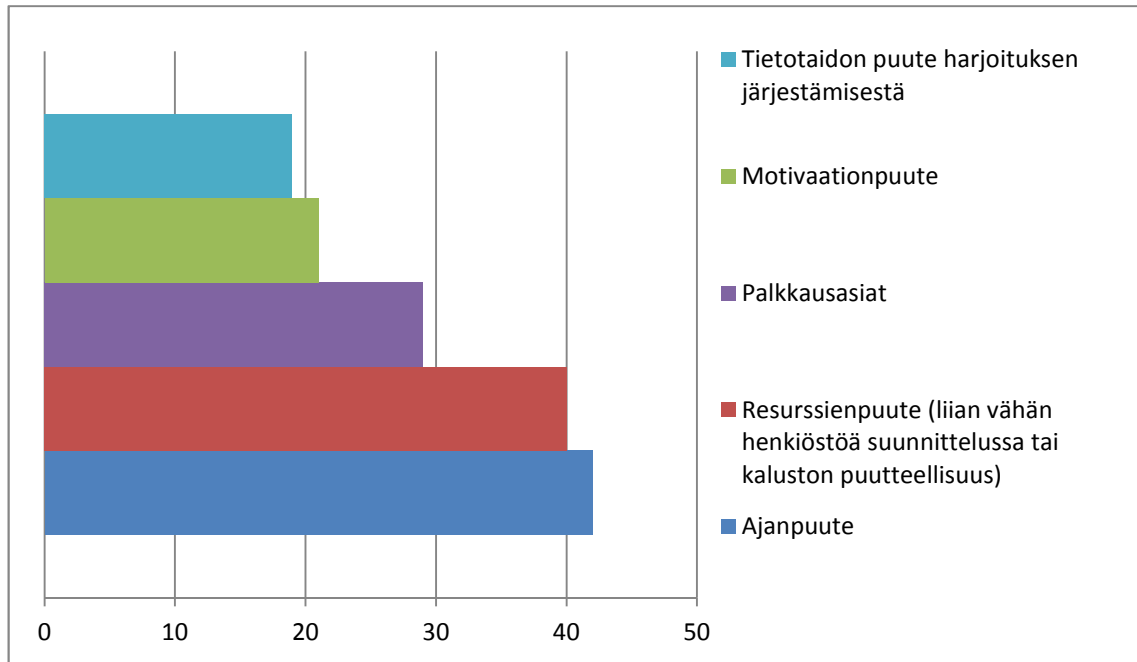
Vastanneista valtaosa oli ollut komppanian johto- tai esikuntatehtävissä todellisessa tilanteessa korkeintaan kerran vuodessa. Kuvassa 5 näkyy, että pylväät kasvavat potentiaalisesti, mitä harvempaa tapahtumakertaa tarkastellaan. On harvinaisempaa, että henkilö on ollut useassa komppanian johto- tai esikuntatehtävissä. Kyselyn perusteella todellisia suuronnettomuuksien johtamistilanteita kuitenkin on, vaikka yksi huomio kyselyyn liittyen oli, ettei kaikille tule koko uran aikana suuronnettomuutta. Kun onnettomuuden on kuitenkin mahdollisuus sattua, tulisi siihen varautua. Tilanne, jossa henkilö joutuu suuronnettomuuden johtamistehtävään, on huomattavan suuri, sillä noin 28 % kyselyyn vastanneista oli ollut useammin kuin kerran vuoteen tällaisessa tehtävässä. Kolme henkilöä oli ollut vähintään kymmenen kertaa komppanian johto- tai esikuntatehtävissä viimeisen kolmen vuoden aikana, mikä on huomattavan paljon. Vastauksia tarkastellessa tulee myös huomata, ettei kaikkien vastanneiden työnkuvaan välttämättä kuulu kyseiset tehtävät alueen mukaan.

6.1 Johtamisharjoitusten järjestäminen ja suunnittelu



Kuva 6 Johtamisharjoitusten määrät viimeisen kolmen vuoden aikana

Harjoitusten suunnittelijoille tarkoitettuihin kysymyksiin oli vastannut 73 henkilöä eli lähes 48 % vastanneista. Harjoitukset jaettiin Pelastustoimen harjoitusstrategian taustamuistion (2008, 16) mukaisiin harjoituksiin, jotka olivat viestintäharjoitus, johtamispaikkaharjoitus ja johtamisharjoitus. Vaikka strategiassa on enemmän harjoitusmuotoja, jätin osan pois, koska osa niistä sisälsi päällekkäisiä toimintoja ja jäljelle jääneet olivat pelastuslaitoksen johtamisharjoitusten kannalta selkeimmät. Ainoastaan johtamisharjoituksia ei jätetty kenenkään mielestä tekemättä, kun kysyttiin, kuinka usein suuronnettomuuksien johtamisharjoituksia järjestettiin kolmen vuoden aikana. Kuvassa 6 suurin osa vastauksista keskittyi kohtaan 1 - 3, jolloin harjoituksia on yhteensä yhdestä kolmeen kertaa vuodessa. Kohtaan, joka kuvastaa kolme kertaa vuodessa tehtyjä harjoituksia, oli merkitty 2 - 4 kertaa jokaiselle harjoitustavalle. Tämä tarkoittaa, että neljän vastaajan mukaan johtamisharjoitus järjestetään noin kolme kertaa vuodessa.

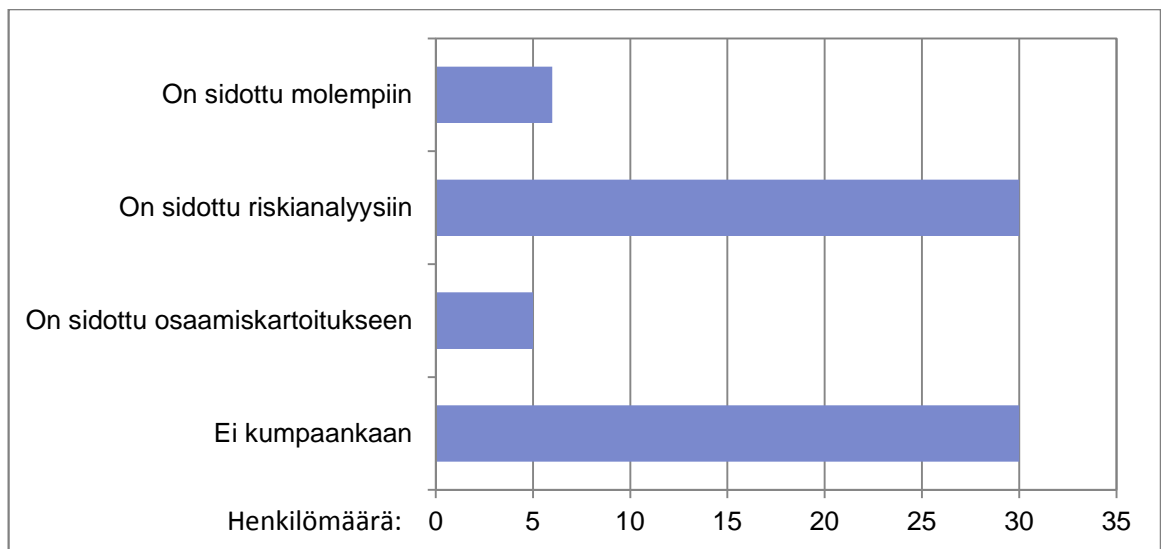


Kuva 7 Ongelmat johtamisharjoitusten järjestämisessä

Kuvassa 7 on kysytyjen ongelmien Kyllä-vastanneiden määrä. Vastajia oli kaikkiaan 73. Harjoitusten järjestämisen ongelmia enemmän Kyllä kuin Ei-vastauksia keräsivät ajanpuute (42) ja resurssienpuute (40). Huomattavasti pienemmäksi ongelmaksi koettiin tietotaidon puute harjoituksen järjestämisestä. Motivaationpuute harjoituksen järjestämisessä oli myös suhteellisen pieni ongelma. Ongelmat palkkojen kanssa olivat keskitasoa muihin ongelmiin nähden. Lisäksi oli listattu ylemmän johdon suhtautuminen johtamisharjoituksiin, huono tiedottaminen harjoituksista ja niiden tarpeiden ja toiveiden päällekkäisyys.

Ristiintaulukoinnissa ilmeni, että ajanpuute oli ongelmana jokaisella kyselyyn osallistuneella pelastuslaitoksella, pois lukien Pohjanmaa. Erityisesti ajanpuute nähtiin ongelmana Satakunnan, Etelä-Karjalan, Pohjois-Savon, Oulu-Koillismaan ja Lapin pelastuslaitoksilla. Resurssienpuute oli erityinen ongelma Satakunnan, Etelä-Karjalan, Pohjois-Savon ja Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitoksilla. Koulutusta harjoitusten järjestämiseen tarvittiin eniten Lapissa ja Pohjois-Savossa. Motivaatio johtamisharjoituksen järjestämiseen oli korkeammalla, mikäli harjoitukset pohjautuivat osaamiskartoitukseen tai riskianalyysiin ja olivat progressiivisesti järjestetyt sekä harjoituksista kerätty palaute hyödynnettiin. Tämä viittaa siihen, että selkeät perusteet harjoituksille ja niiden kehittämisen palautteen kautta vähentävä harjoitusvastaavien turhautumista ja innostavat heitä työssään.

Lisäkoulutusta harjoituksen järjestämisestä annettiin 12 vastaajan mukaan, ja huomatta enemmistö vastasi, ettei lisäkoulutusta pelastuslaitoksen puolesta tule. 19 henkilöä oli vastannut tietotaidon puutteen ongelmaksi johtamisharjoituksen järjestämisessä. Lähes kaikki näistä henkilöistä ei ollut päässyt koulutukseen harjoitusten järjestämisestä. Tietotaidon- ja koulutuksenpuute korreloivat. Näille henkilölle tulisi antaa lisävalmiuksia harjoituksiin koulutuksella, mikä voi heidän osalta ratkaista myös ajan puutteen ongelmaa.



Kuva 8 Johtamisharjoitusten sitominen osaamiskartoitukseen ja riskianalyysiin

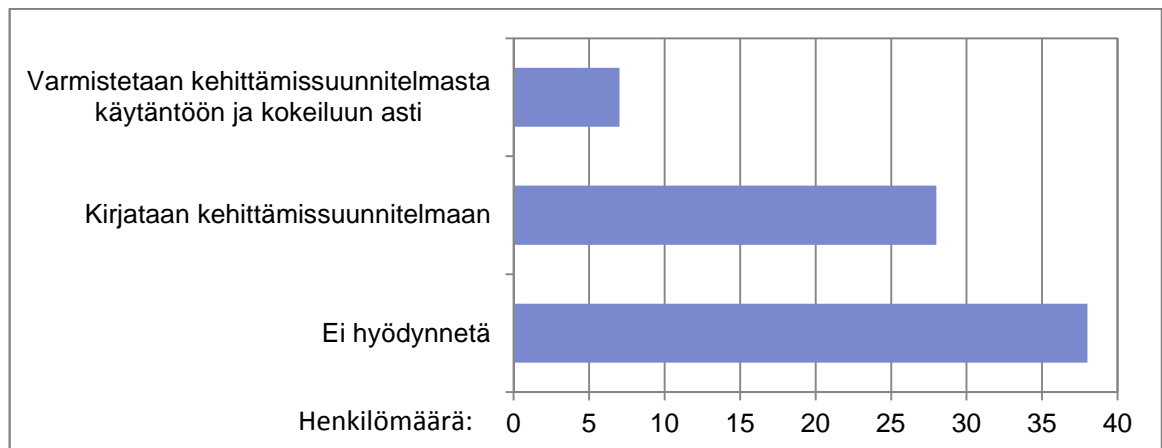
Noin 3/5 vastasi, ettei pitkäaikaista suunnitelmaa johtamisharjoituksille ole olemassa. Lähes sama kuvio toistui johtamisharjoitusten progressiivisesta suunnittelusta kysyttäessä: 28 vastasi, että harjoituksia pyritään järjestämään yksinkertaisesta aloittaen monimutkaisempaan. Johtamisharjoitukset oli useimmiten sidottu riskianalyysiin (30 ääntä), toiseksi eniten sekä riskianalyysiin, että osaamiskartoitukseen (kuusi ääntä) ja pelkkään osaamiskartoitukseen oli sidottu viidellä vastanneista, kuten kuvassa 8 näkyy. Suuren äänimäärän sai myös Ei kumpaankaan kohta, jonka valitsi 30 henkilöä.

Pitkäaikaisen suunnitelman puuttuminen osoittautui ristiintaulukoinnissa tuovan ongelmia resurssien ja palautteen kanssa. Pitkäaikaisen suunnitelman ja harjoituksen resurssienpuutteen yhteneväisyys voi johtua siitä, että pitkäaikaisen suunnitelman puuttuessa harjoitusten tarkka resursointi on hankalaa. Harjoitukseen varattujen resurssien tulee olla kirjattu suunnitelmaan, jottei niistä aiheudu yllättäviä kuluja tai kuormituksia järjes-

tämisvaiheessa. Pitkäaikaisen suunnitelman puuttuessa palautteen hyödyntäminen oli heikolla tasolla, koska palaute useimmiten kirjataan suunnitelmaan ja otetaan sitä kautta käyttöön.

6.2 Palautteen kerääminen ja antaminen johtamisharjoituksista

Palaute kerättiin harjoituksesta useimmiten palautekeskustelulla (87), jossa on hyvä mahdollisuus avoimeen keskusteluun harjoituksen kulusta. Toiseksi eniten palautetta kerättiin vapaamuotoisella kirjallisella palautteella (35) ja 19 henkilöä vastasi, että palaute kerättiin varsinaisella palautelomakkeella, millä tavoin voidaan tarkastella paremmin haluttuja kohtia harjoituksen kulusta. Vain 12 vastasi, ettei palautetta kerätty.

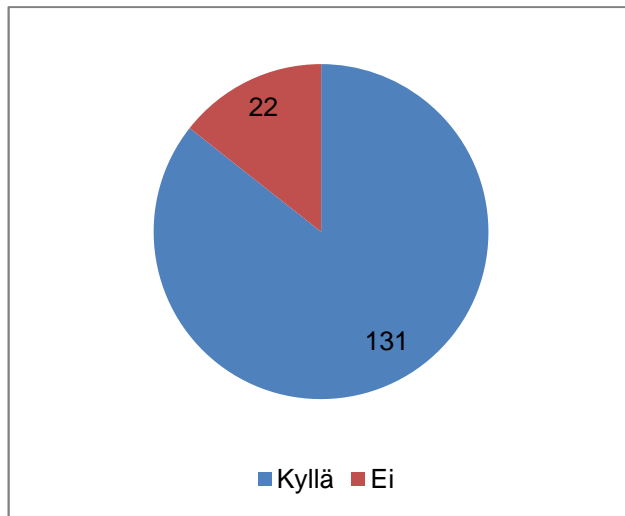


Kuva 9 Kerätyn palautteen hyödyntäminen

Harjoitusten järjestäjät vastasivat palautteen hyödyntämis-kysymykseen kuvan 9 mukaisesti. Palautetta ei hyödynnetty 52 % mukaan, kehittämissuunnitelmaan asti otettiin ideoita 38 % mukaan ja vain joka kymmenennen mukaan palaute vietiin käytäntöön asti. Yli puolet vastaajista ei siis hyödyntänyt palautetta ollenkaan ja murto-osa vastaajista ilmoitti, että palaute hyödynnetään tehokkaasti. Harjoituksiin osallistujat puolestaan saivat palautetta vahvuuksista ja kehitysalueista vastaajaenemmistön mukaan. Kuitenkin noin 41 % ilmoitti, ettei saanut kehittävästä palautetta suorituksestaan.

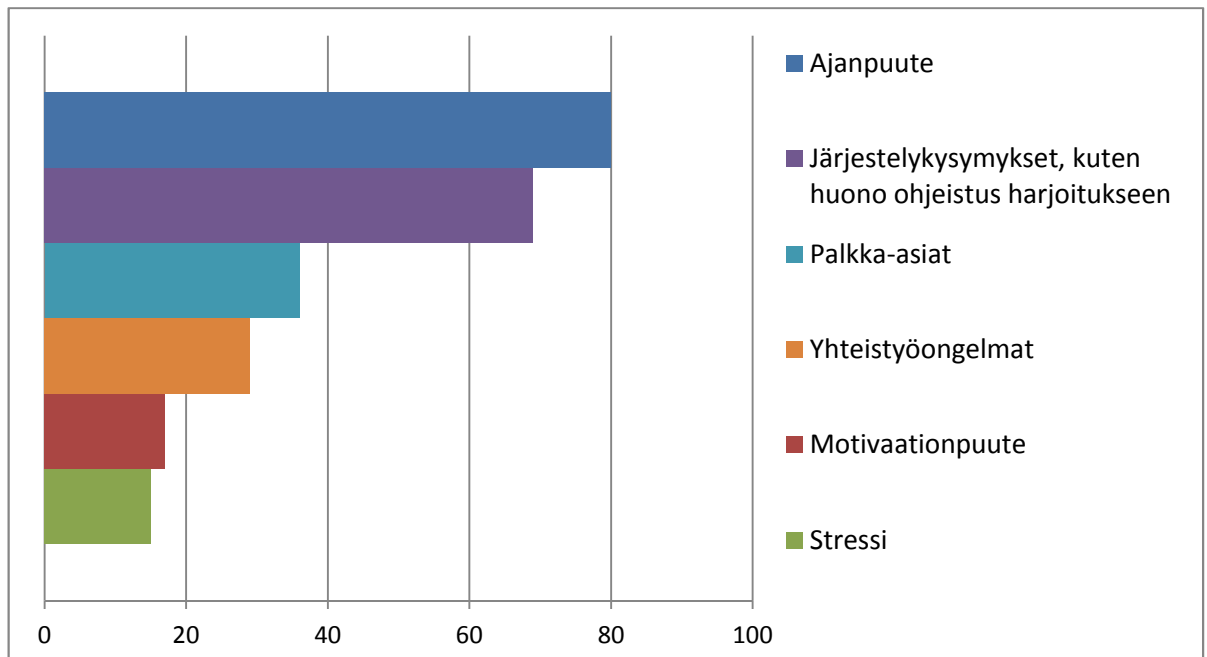
Harjoituksen tavoitteet, tarkkailu ja arviointi oli keskitetty 98 vastaajan mukaan kriittisiin johtamistoimiin. Tämä on positiivinen asia, mutta tavoitteista ja tarkkailusta ei saada maksimaalista hyötyä, jos suorituksesta ei anneta palautetta. 50 vastaajan mukaan ei tavoitteita, tarkkailua ja arviointia ollut keskitetty kriittisiin johtamistoimiin.

6.3 Johtamisharjoitusten vaikutus työhyvinvointiin



Kuva 10 Johtamisharjoitusten positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin

Kuvassa 10 on kaikkien vastaajien mielipide johtamisharjoitusten vaikuttamisesta työhyvinvointiin muussa työssä. Selvä enemmistö (131 vastaajaa) oli sitä mieltä, että johtamisharjoitukset vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin. 22 vastaajaa ei kokenut hyötyvänsä harjoituksista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ei-vastanneita yhdisti ristiintaulukoinnissa selkeästi kehittävän palautteen puuttuminen, sillä 15 heistä vastasi, ettei saanut palautetta vahvuuksistaan ja kehitysosa-alueistaan. Huonosti järjestetty harjoitus heikensi myös työhyvinvoinnin kokemista osallistujilla. Johtamisharjoituksille ei ollut positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mikäli osallistuja ei voi tehdä harjoituksessa hänen todellisia työtehtäviään. Ei-vastanneista 16 oli palomestareita ja lisähuomiona oli töiden kasautuminen harjoitusten takia, kun harjoitukset korvattiin vapailla, jotka olivat muista töistä pois. Töiden kasautuminen aiheuttaa lisäkuormitusta ja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.

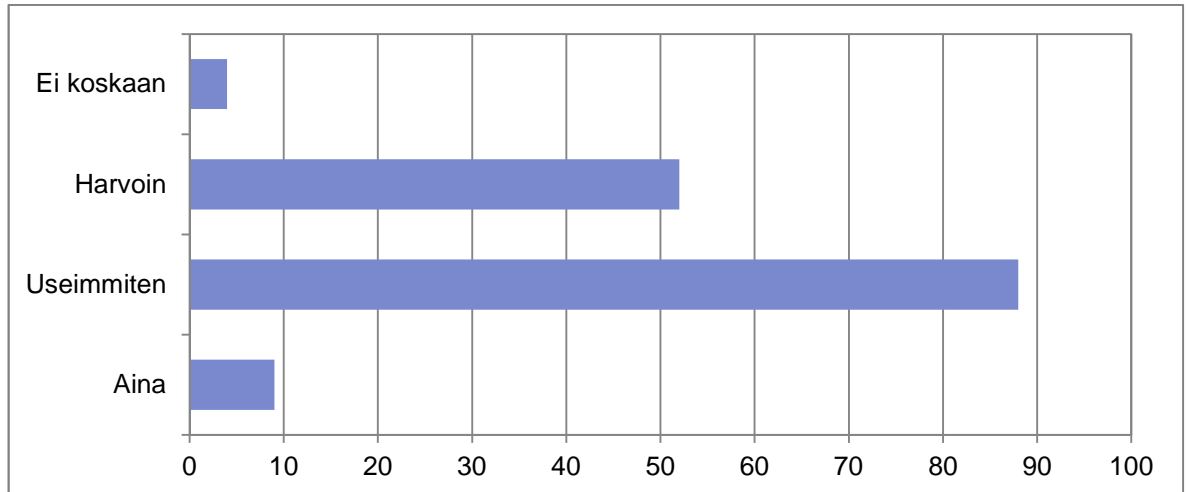


Kuva 11 Ongelmat johtamisharjoitukseen osallistumisessa

Kuvassa 11 on kaikkien vastanneiden kokemukset harjoitukseen osallistumisen ongelmista. Suurin osa vastanneista koki osallistumisen ongelmana ajanpuutteen (80 vastaajaa). Järjestelykysymyksiä, kuten huono ohjeistus harjoitukseen, ei pidetty suurimman osan mielestä ongelmallisena, mutta siinä oli lähes yhtä monta Kyllä-vastaajaa (69) ja Ei-vastaajaa (84). Vähiten ongelmaksi koettiin stressi (15), motivaatio (17), yhteistyöongelmat (29) ja palkka-asiat (36). Muita vastauksia vapaakentässä olivat järjestäjiin ja organisaatioon liittyvät ongelmat, kuten järjestäjien vähäinen määrä tai vaihtumattomuus sekä koordinoinnin ja tavoitteellisuuden puute harjoituksissa. Useat vastaukset koskivat myös mahdollisuutta osallistua harjoituksiin niiden harvinaisuuden takia. Myös epävarmuus oli yksi tekijä, joka oli ongelmana osallistumisessa. Motivaationpuute oli yhteydessä huonoihin järjestelyihin harjoituksessa sekä palkkausasioihin. Osallistujien on hankala motivoitua harjoitukseen, jos osallistumisesta ei saada haluttua korvausta, eikä harjoituksen järjestämiseen ole panostettu riittävästi. Ristiintaulukoinnissa ilmeni myös, että kehittävän palautteen saaminen ja osallistujalle oikeasti kuuluvien onnettomuustilanteiden toimintojen teko harjoituksissa nostivat motivaatiota. Nuorin ja vanhin ikäryhmä olivat motivoituneimmat johtamisharjoituksiin, sillä heidän ryhmässään ei ollut vastattu motivaationpuutetta ongelmaksi.

Kuvasta 12 voidaan nähdä, että harjoituksissa olleiden tehtävien vastaavuus todellisten onnettomuustilanteiden tehtäviin koettiin melko samana: 9 vastasi, että harjoituksissa

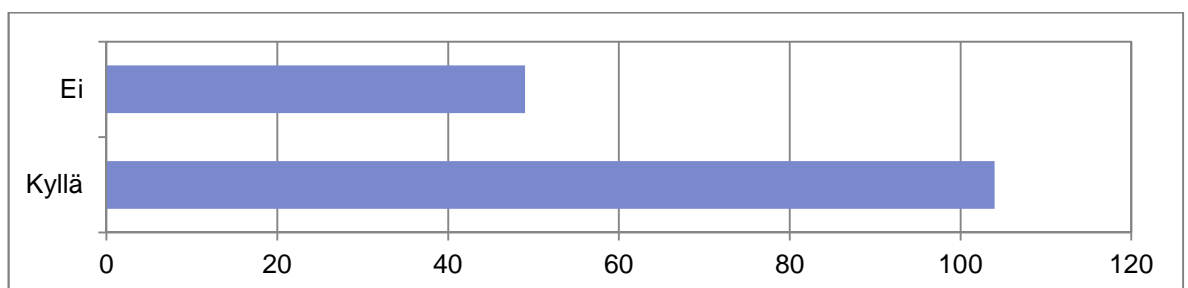
tehdyt tehtävät olivat aina samoja kuin todellisessa onnettomuustilanteessa tehdyt, yli puolet vastaajista vastasi tähän ”Useimmiten”, eli suurimmalla osalla harjoitukset useasti tähtäsivät todellisiin tehtäviin. Tästä huolimatta moni oli vastannut Harvoin (52) tai Ei koskaan (4). Yhteensä yli kolmasosa teki harjoituksissa muita toimintoja kuin todellisessa tilanteessa heille kuuluvia tehtäviä.



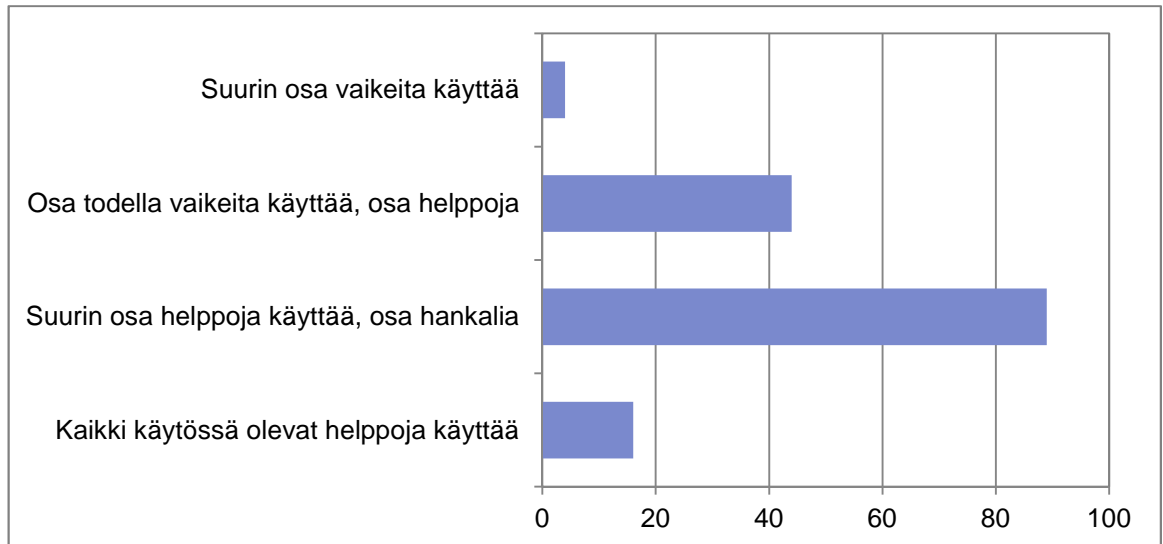
Kuva 12 Harjoituksissa tehtyjen tehtävien ja tosielämän onnettomuustehtävien toiminnan vastaavuus

6.4 Henkilöstön koulutus ja johtamisharjoitukset

Pelastuslaitoksella koulutusta esikunta ja johtokeskustoimintaan oli järjestetty suurimmassa osassa vastauksista (102) ja vajaassa kolmasosassa vastauksista (43) ei ollut järjestetty. Osa (8) ei edes tiennyt, järjestettiinkö pelastuslaitoksella tämänkaltaista koulutusta.



Kuva 13 Pelastustoiminnassa käytettävien ohjelmistojen koulutus ja koulutukseen pääsyn mahdollisuus pelastuslaitoksella



Kuva 14 Pelastustoiminnassa käytettävien ohjelmistojen käyttötaito

Eniten pelastustoimintaan käytettäviä ohjelmistoja olivat Peke (97 %), MapInfo (70 %) ja Jotke (59 %). Merlot (54 %) ja Escape (50 %) olivat myös melko käytettyjä huomioiden, että yli puolet olivat tunnistaneet nämä ohjelmat. Sen sijaan Notebook-ohjelmisto (11 %) oli vielä tuntemattomampi vastanneilla laitoksilla. Pirkanmaalla oli käytössä myös ohjelmisto eBeam. Noin kolmasosa vastanneista (49 henkilöä) ei ollut saanut koulutusta tai mahdollisuutta mennä näiden ohjelmistojen koulutukseen, ne oli jätetty useilla oman opiskelun varaan, jolloin työskentely näillä ohjelmistoilla voi olla jopa stressaavaa. Vapaa-osiossa vastattiin myös, ettei kaikkii ohjelmistoihin ollut omia tunteja. Ohjelmistojen koulutusmahdollisuuden ja niiden käyttökokemusten yhteneväisyyksiä voidaan tarkastella kuvista 13 ja 14. Melkein kolmasosa myös koki osan (44) tai suurimman osan (4) ohjelmistojen käytön vaikeaksi, mikä voi johtua koulutuksen puutteesta. Enemmistö (89) oli valinnut kohdan ”Suurin osa helppoja käyttää, osa hankalia”, mikä selittynee ohjelmistojen monimutkaisuuden erilaisuutena, jolloin yksinkertaiset ohjelmat ovat helppoja muistaa ja käyttää. 16 henkilöä oli vastannut, että kaikkia käytössä olevia ohjelmia oli helppo käyttää, mikä olisi ihannetilanne kaikkien kohdalla. Ohjelmistojen koulutukseen päässeiden vastaukset painottuivat vastaukseen ”Suurin osa helppoja käyttää, osa hankalia” ja henkilöiden, jotka eivät olleet päässeet koulutukseen painottuivat vastaukseen ”Osa todella vaikeita käyttää, osa helppoja”. Tästä päätellen ohjelmistokoulutuksella on hyötyä ohjelmistojen käyttötaidoissa.

Taulukko 4 P2-päivystysmuoto

Onko alueella erillinen P2- päivystys	Vastaaajien määrä
Kyllä	82
Ei	49

Taulukon 4 mukaisesti, 82 vastasi, että alueella on erillinen P2-päivytys. Pääliikköpäivystäjiltä (P2-tason) kysyttiin kysymykseen ”Monta kertaa vuodessa toimit joukkueetason päivystäjänä vuodessa” vastasi kuitenkin 86 henkilöä ja vapaakentässä kerrottiin, että joillain alueilla päivystyskertta oli viikon mittainen, joten kuvaaja ei ole havainnollistava, ja en ota sitä päättelyyn mukaan. Kysymys olisi pitänyt olla ”Monta vuorokautta vuodessa toimit joukkueetason päivystäjänä?”. Kysymys olisi havainnollistanut, kuinka paljon komppaniatason johtajat saavat omien harvinaisempien tehtävien lisäksi kokemusta pelastustoiminnasta joukkueen johtamisen muodossa. Tämä ei kuitenkaan ole vakava ongelma tutkimuksen kannalta, sillä joukkueen ja komppanian johtajien tehtävät eroavat jokseenkin toisistaan ja harjoituksia tulee tehdä todellisista tehtävistä huolimatta, kuten teoriaosuudessa mainitsin.

Keskeiset havainnot

Johtamisharjoitusten määrät olivat vähäisiä. Henkilöstö tarvitsisi lisää harjoituksia, pienetkin harjoitukset auttavat taitojen ylläpidossa. Pitkäaikainen suunnitelma puuttui useasti ja se perustui useimmiten toimintaympäristön riskianalyysiin. Työn puolesta tulevat asiat, kuten aika ja resurssit harjoitusten järjestämiseen, olivat useimmiten ilmitulleet ongelmat. Henkilöstön oma suhtautuminen harjoitusten järjestämiseen ja niihin osallistumiseen koettiin harvoin ongelmaksi. Harjoitustoimintojen ja todellisten työtehtävien vastaavuus oli melko heikolla tasolla, sillä alle kahdella kolmesta harjoitukset vastasivat työtehtäviä. Palaute kerättiin useasti, mutta sitä ei hyödynnetty. Harjoitusten ja todellisten tehtävien vastaavuus, palautteen saanti ja harjoituksen yleiset järjestelyt vaikuttivat eniten henkilöstön työhyvinvointiin harjoituksissa.

7 PÄÄTELMÄT

Käsittelen tässä kappaleessa ongelmakohtia, jotka tulivat ilmi havaintokappaleessa. Pyrin myös löytämään ongelmille selityksiä ja mahdollisia ratkaisuja johtamisharjoitusten kehittämiseksi. Olen jakanut kappaleen aiheittain kuten kyselyn havainnot kappaleessa ja lopuksi tehnyt keskeiset päätelmät kappaleesta.

7.1 Johtamisharjoitusten järjestäminen ja suunnittelu

Johtamisharjoituksia järjestettiin lähinnä kerran vuodessa kysytyä harjoitustapaa kohden, eli yhdestä kolmeen harjoituskertaa vuodessa. Kun viestintäharjoitus, johtamispaikkaharjoitus ja johtamisharjoitus järjestetään vuorottain vuoden välein tulee saman harjoituksen välille kuitenkin kolme vuotta. Harjoitustyyppisiä voidaan yhdistää kuitenkin niin, että esimerkiksi viestintä- ja johtamispaikkaharjoitus järjestetään samaan aikaan. Tällä tavoin saadaan luotua useampia harjoitteita samassa ajassa ja voidaan havaita yhteensovitus epäkohtia helpommin. Kyselyssä tuli esille, että noin kolme kertaa vuodessa järjestettävät harjoitukset ovat neljän vastaajan mukaan käytäntönä. Tämä on todennäköisesti riittävä määrä ylläpitämään ja kehittämään päällystön johtamistaitoja, mikäli harjoitusten laatu on hyvä. Henkilöstön tarpeiden ja resurssien mukaan myös vähempi voi riittää, mutta yleinen havainto oli, että harjoituksia pitäisi saada lisää. Yleisiä johtamisharjoituksia (eli karttahoito, simulaatioharjoitus ja pienoismallien avulla tehty harjoitus) pidettiin tärkeinä, sillä niitä ei ollut kolmen vuoden aikana jätetty pois suunnitelmista. Sen sijaan viestintä- ja johtamispaikkaharjoituksia oli jätetty pitämättä muutamien vastauksien mukaan. Nämä yksittäiset harjoitukset voidaan yhdistää yleisessä johtamisharjoituksessa. Tässä tilanteessa kuitenkin täytyy tarkkailla, onko henkilöillä ongelmia viestinnän tai johtamispaikan toimintojen kanssa, mikäli on, täytyy järjestää harjoituksia, joissa näitä ongelmakohtia hiotaan tarkemmin, ennen kuin ne yhdistetään suurempaan kokonaisuuteen.

Kysyttäessä harjoituksen järjestämisen ongelmia henkinen ja taidollinen puoli harjoitusten järjestämisestä olivat hyvällä tasolla, mutta työn puolesta tulevat aspektit koettiin ongelmina, kuten aika, resurssit ja pienempänä ongelmana palkkaus. Vapaat vastauksetkin viittasivat, että järjestäjillä on taito ja tahto luoda harjoituksia, mutta muualta tuleva paine, kuten ylemmän johdon suhtautuminen aiheeseen, on esteenä. Harjoitustahto ja

henkilöstön ammattitaidon ylläpito täytyy tulla myös ylemmältä johdolta, jotta laadukkaita harjoituksia on mahdollista järjestää. Mikäli aika ja resurssit ovat ongelmia, on henkilön hankala motivoitua järjestämään hyvää johtamisharjoitusta. Johtamisharjoitukset tulee kirjata pitkäaikaiseen suunnitelmaan ja järjestäjille tulee varata realistinen aika ja resurssit niiden järjestämiseen. Suunnitelma voi kulkea linjassa palvelutasopäätöksen kanssa, jolloin se tulee päivitykseen viimeistään esimerkiksi kolmen vuoden välein. Aikaväli ei kuitenkaan saa olla liian pitkä, jotta suunnitelmasta voidaan pitää kiinni.

Lisäkoulutuksen tarpeessa harjoituksen järjestämisestä oli kyselyn mukaan enemmän henkiöitä kuin niitä, joille tarjoutui mahdollisuus lisäkoulutukseen. Työnantajan tulisi tarjota lisäkoulutusta myös harjoitusten järjestämisestä esimerkiksi Pelastusopiston kanssa yhteistyössä, jolloin harjoituksista saadaan laadukkaampia ja mahdollisesti muitakin ongelmia vähennettyä, kuten ajanpuutteen ja motivaation osalta. Tällöin myös harjoituksen järjestäjän ammattitaito ja sitä myötä oman työpanoksen arvostus nousee. Tämä kohta koskee myös muitakin kuin johtamisharjoituksia. Pelastusopiston kannattaa siis jatkossakin järjestää täydennyskoulutusta harjoitusten järjestämisestä ja suunnittelusta pelastuslaitoksen henkilöstölle.

Kysyttäessä johtamisharjoitusten progressiivisesta kehityksestä ja pitkäaikaisesta suunnittelusta havaittiin, että yhden vastauksen erolla kuvaajat olivat lähes identtiset. Tästä ei kuitenkaan löytynyt selkeää korrelaatiota ristiintaulukoinnissa. Vain vajaa 40 % vastasi, että pitkäaikainen suunnitelma on olemassa, mikä viittaa harjoitusten järjestämisen satunnaisuuteen ja voi olla lähtökohtana useisiin ongelmiin, joita kyselyssä on tullut ilmi. Huolellinen pitkäaikainen suunnitelma helpottaa harjoitusten tarkempaa suunnittelua ja järjestämistä. Suunnittelu antaa johtamisharjoituksille myös selkeän päämäärät, kun ollaan tarkasteltu harjoitustarpeet ja tavoitteet.

Useimmiten johtamisharjoitukset oli sidottu riskianalyysiin tai siinä ei ollut huomioitu riskianalyysia tai henkilöstön osaamiskartoitusta. Tämä kertoo, että harjoituksissa ympäristön riskeille annetaan enemmän painoarvoa kuin toimijoiden osaamistarpeille. Kumpi tahansa näistä kahdesta on kuitenkin parempi kuin molempien huomioimatta jättäminen harjoitusten suunnittelussa, jolloin harjoitukset järjestetään vain harjoituksen järjestämisen takia. Harjoitusten sisältö, kuten se, minkä tyyppinen harjoitus ja mikä onnettomuustyyppi harjoitukseen otetaan, voidaan tuoda suoraan riskianalyysistä sekä henkilöstön tarpeista. Esimerkiksi, jos suuri osa henkilöstöstä on epävarmaa laitteiden ja

ohjelmistojen kanssa, voidaan järjestää johtamisaikaharjoitus, jossa henkilöstö saa harjoitella johtamispaikan tehtäviä ja laitteistojen käyttöä ja seuraava harjoitus tuodaan simuloituna harjoituksena todennäköisestä riskianalyysin onnettomuudesta kuten suuresta maastopalosta.

7.2 Palautteen kerääminen ja antaminen johtamisharjoituksista

Palautteen keruu on melko hyvällä mallilla vastanneilla pelastuslaitoksilla, sillä vain 12 henkilöä ilmoitti, ettei palautetta harjoituksesta kerätä. Palautteen kerääminen harjoituksesta palautekeskustelulla on hyvä tapa, mikäli keskustelu on avointa ja luontevaa. Palautekeskustelun ideat tulee kuitenkin kirjata muistiin, jotta ne voidaan hyödyntää. Tämä on nykyään yleisin palautteen keruun menetelmä. Vapaamuotoinen kirjallinen palautekin on hyvä tapa anonymiteetin takia, mutta siinä ei välttämättä tule ilmi palautteella haettavia asioita, joita vastaaja voidaan ohjata pohtimaan ohjatulla palautelomakkeella. Näitä yhdistämällä saadaan hyvä palautteen keruutapa, kun ensimmäisenä heti harjoituksen jälkeen käydään vapaa palautekeskustelu ja muutaman päivän tai maksimissaan viikon päästä kerätään palautelomakkeella tarkemmat tuntemukset tietyistä kohdista ja vapaa sana harjoituksesta. Tärkeätä on kuitenkin, että palaute kerätään, jotta harjoituksia voidaan kehittää.

Palautteen keräämisen vastapuolena oli sen hyödyntäminen, sillä vastanneista suurimman osan mukaan sitä ei hyödynnetty. Kun palautetta ei hyödynnetä, ei sitä ole hyödyllistä edes kerätä. Palautteen hyödyntämisen ongelmana voi olla aikapula tai motivaation puute. Mikäli kehitysideoita ei tule palautteessa kirjataan kehityssuunnitelmaan tämä. Paras tapa olisi testata mahdolliset kehitysideat harjoituksissa ja ottaa niistä parhaat käyttöön.

Palautetta annettiin harjoituksiin osallistuneille vaihtelevasti. Suurin osa oli saanut kehittävää palautetta, mutta monelle palautetta ei ollut kuitenkaan annettu. Palautteessa annettava suorituksen arviointi tulee sisältää henkilön vahvuusalueet ja kehitystä kaipaavat taidot, jotta harjoitukseen osallistunut henkilö tiedostaa heikot osa-alueensa ja voi kehittää niitä. Harjoitukseen oli kuitenkin useammin asetettu tavoitteet, tarkkailu ja arviointi, kuin mitä niistä oli annettu palautetta.

Johtamisharjoituksissa tavoite, tarkkailu ja arviointi on kohdistettava kriittisiin johtamistoimiin, jotka mahdollistavat tehokkaan pelastustoiminnan, ja niistä tulee antaa palautetta harjoituksen jälkeen, jotta harjoituksesta saadaan maksimaalinen hyöty. Mahdollisesti harjoitukseen osallistuva henkilöstö tiedostaa näitä asioita itsekkin, mutta heille on hyvä sanoa ulkopuolisen tarkkailijan tai vertaisen arviointi suorituksesta, ettei häneltä jää asioita huomioimatta omassa toiminnassaan. Arvioinnissa voidaan siis käyttää ulkopuolista arvioijaa, vertaista tai johtamiskomentojen vastaanottajaa, myös mahdollisuuksien mukaan useampaa näistä.

7.3 Johtamisharjoitusten vaikutus työhyvinvointiin

Valtaosa koki johtamisharjoitusten vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Kuitenkin yli 14 % vastaajista ei kokenut saavansa tätä hyötyä harjoituksista. Todennäköisiä hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita olivat kehittävän palautteen puuttuminen ja harjoitusten huonoksi koettu järjestely. Nämä epäkohdat riittävät tekemään johtamisharjoituksesta turhauttavan ja oppimisesta hankalaa. Harjoitus on voitu järjestää vain sen vuoksi, että se lukee suunnitelmassa. Lisäksi Ei-vastanneiden tehtävät harjoituksissa eivät useimmiten vastanneet heidän toimintojaan oikeassa onnettomuustilanteessa. Tämä johtaa siihen, etteivät harjoitukset paranna heidän voimavarojaan harjoituksen ulkopuolella.

Kehittävän palautteen puuttuminen, harjoituksen huono järjestely ja todellisuuden kanssa ristiriitaiset tehtävät voivat johtua puolestaan johtamisharjoitusten järjestäjien ongelmista, joita aiemmin luetteloin. Esimerkiksi, jos harjoitusvastaavalla ei ole tarpeeksi aikaa harjoituksen järjestämiseen, tulee harjoituksesta todennäköisesti huonosti järjestetty, jolloin palautteen antaminen voi olla jätetty pois suunnitelmista ja ohjeistus harjoitukseen voi olla vajavaista. Harjoitusvastaavien työskentelyoloja parantamalla voidaan siis parantaa myös henkilöstön hyvinvointia harjoituksessa ja tätä kautta muussa työssä harjoituksen jälkeen.

Harjoitukseen osallistumisessa suurimmaksi ongelmaksi ilmeni ajanpuute. Myös harjoituksen järjestely, kuten ohjeistus, koettiin ongelmalliseksi. Vastaukset muistuttavat järjestäjien ongelmia, sillä yksilöiden henkiset aspektit, kuten stressi ja motivaatio, olivat pienimmät ongelmat. Palkka-asiat ja vapaiden järjestämiset koettiin ristiriitaisiksi, sillä

vapaat aiheuttivat muiden töiden kasaantumista. Hyvällä harjoitusten organisoinnilla ja suunnittelulla saadaan todennäköisesti osallistujien suurimmat ongelmat vähenemään. Järjestelyyn panostamalla voidaan harjoituksia aikatauluttaa paremmin ja niitä voidaan tehdä tehokkaasti myös työajalla, lähinnä toimistopäivinä. Tämä vaatii joustoa työnantajan puolelta sekä tehokasta työskentelyä osallistujilta. Lähtökohdat kehitykselle on hyvä, kun henkilöstö on asennoitunut myönteisesti johtamisharjoituksiin ja ongelmat on tiedostettu.

Lähes 37 % kaikista vastanneista vastasi, että heidän harjoituksissa tekemänsä toiminnot vastaavat todellisessa tehtävässä tehtyjä toimintoja joko harvoin tai ei koskaan. On ymmärrettävää, että henkilö voi joskus joutua tekemään harjoituksen toimivuuden vuoksi myös todellisista tehtävistään poikkeavia toimintoja. Kuitenkin tulisi pyrkiä siihen, että nämä henkilöt kiertävät, jotta kaikki voisivat vastata tekevänsä omia tehtäviään useimmiten. Harjoituksen hyöty kärsii myös siitä, ettei henkilö tee oikeita työtoimintojaan harjoituksessa.

Pelastuslaitoksilla tulee kartoittaa paikalliset harjoitusten ongelmakohdat ja kehittää johtamisharjoituksia kartoituksen perusteella. Kartoituksessa työkaluna voidaan käyttää palautelomaketta. Näin harjoituksen tarkastelu on henkilöstöpohjaista, ja samalla mahdollisesti parannetaan työhyvinvointia.

7.4 Henkilöstön koulutus ja johtamisharjoitukset

Käyn lyhyesti läpi koulutuksen ja harjoittelun rajapintaa. En analysoi syvemmin koulutussasioita, mutta ne on huomioitava harjoittelun suunnittelussa ja henkilöiden osaamiskartoituksissa joten sivuan niitä seuraavassa.

Suurimmassa osassa vastauksista koulutusta järjestettiin esikunta ja johtokeskustoiminnasta, mutta osa ei ollut tietoinen järjestettiinkö heillä kyseistä koulutusta. Useimmilla oli myös mahdollisuus saada koulutusta pelastustoiminnassa käytettävistä ohjelmistoista. Ohjelmistojen käytön helppous korreloi tämän kuvaajan kanssa, sillä kuvaajat vastasivat toisiaan yhden henkilön tarkkuudella osalta, jossa ei ollut mahdollisuutta ohjelmistojen käyttökoulutukseen ja ohjelmistojen käyttö koettiin hankalaksi. Voidaan siis olettaa, että koulutus helpottaa ohjelmistojen käyttöä, ja tämä mahdollisuus tulisi suoda sitä tarvitseville. Mikäli koulutusta ei järjestetä, tulee se huomioida harjoituksissa, sillä har-

joitukset voivat muuttua vain henkilökohtaiseksi opetteluksi, eikä toimi ryhmän yhteistyötä ohjaavana harjoitteena.

Keskeiset päätelmät

Johtamisharjoitusten *pitkäaikainen suunnitelma* voi johtaa usean tutkimuksessa ilmenneen ongelman ratkaisuun. Pitkäaikaisella suunnitelmalla voidaan perustella ja havainnoida resurssi- ja aikatarpeita. Suunnitelma tulee olla usealle vuodelle kerrallaan, jotta harjoitustoimintaa voidaan tarkastella kokonaisuutena. Näille vuosille kirjataan harjoittelutarpeet sopiville aikaväleille sen mukaan, mitä riskianalyyssissa ja osaamiskartoituksessa ja henkilöstön palautteessa on tullut ilmi. Harjoitukset voivat alkaa pienemmistä viestintä- ja johtamispaikkaharjoituksista kehittyen simuloituihin johtamisharjoituksiin ja harjoituskauden huipentumana yhteistoimintaharjoitukseen. Vuosittain järjestettävien harjoitusten välillä kannattaa järjestää mahdollisuuksien mukaan myös pienempimuotoisia harjoituksia, joita voidaan suorittaa töiden ohessa. Suunnitteluvaiheessa huomioidaan myös mahdolliset ulkoisten pelastussuunnitelmien kohteet ja niiden kanssa yhteistyössä tehtävät harjoitukset. Harjoituskauden jälkeen suunnitelma päivitetään.

Harjoitusten järjestäjistä muodostetaan pieni ryhmä ja järjestäjille jaetaan vastuualueet johtamisharjoitusten suunnitteluun ja järjestämiseen liittyen. Näin varmistetaan, ettei yhtä henkilöä kuormiteta liikaa harjoitusten järjestämisellä. Heillä tulee olla harjoituksen järjestämisestä riittävä tietotaito, jota vahvistetaan perehdytyksellä ja koulutuksella. Henkilöt voivat olla pelastuslaitoksen alueen eri asemilta, jotka tapaavat näiden tehtävien parissa ja järjestävät asema kerrallaan johtamisharjoitukset ja vastaavat oman asemansa johtamisharjoituksista sekä ovat mukana myös muussa harjoitustoiminnassa.

Johtamisharjoituksista tulee *informoida* henkilöstöä jo hyvissä ajoin, mikä helpottaa harjoitukseen osallistumista ja valmistautumista. Ennen harjoituksen aloittamista kerrotaan lyhyesti harjoituksen kulku ja tavoitteet. Harjoituksissa tulee tarkkailla toiminnan kannalta tärkeitä tehtäviä ja niitä tulee kirjata valmiiksi tarkkailun helpottamiseksi. Niiden tulee olla toimintoja, jotka ovat kriittisiä tehtävän onnistumisen kannalta, kuten pitkittyneessä tilanteessa henkilöstön ja varusteiden huolto. Tarkkailun ei tarvitse olla jatkuvaa, vaan henkilöltä voidaan käydä välillä kysymässä hänen toiminnoistaan ja tilanteesta. Harjoituksesta annetaan osallistujalle tarkkailun perusteella hänen kehittämisalu-

eensa ja osiot, jotka tarkkailun perusteella menivät hyvin. Näin henkilö tiedostaa, mitä hänen tulee harjoitella ja mihin keskittyä seuraavassa johtamistilanteessa. Harjoituksen tulee vastata henkilön todellista toimenkuvaa mahdollisuuksien mukaan, eli hän voi toimia poikkeavassa tukitoiminnossa harjoituksen järjestelyjen kannalta, mutta useimmiten pyritään asettamaan henkilöt tehtäviin, joissa he toimivat oikeastikin, jotta harjoittelusta saadaan maksimaalinen hyöty.

Palaute tulee kerätä joka harjoituksesta. Paras tapa on pitää heti vapaamuotoinen palauttekeskustelu ja tämän jälkeen muutaman päivän päästä pyytää palaute lomakkeella harjoituksen järjestämisestä tarkentavasti. Mikäli harjoitus on todella pienimuotoinen, voidaan pitää pelkkä keskustelu, josta kuitenkin kirjataan kehityssuunnitelmaan. *Kehityssuunnitelma* tulee olla järjestelmä, josta ehdotukset tarkastetaan harjoitusten välillä ja tehdään mahdolliset muutokset ja kirjataan niiden onnistuminen jatkon kannalta. Tällä tavalla palautteesta saadaan täysi hyöty irti ja harjoituksia voidaan kehittää jatkuvasti.

Työhyvinvointiin harjoituksissa vaikuttavat harjoituksen järjestelyasiat, kuten omien työtehtävien harjoittelu ja kehittävän palautteen saaminen suorituksesta. Näitä parantamalla saadaan mielekkäämpiä harjoituksia. Harjoituksen järjestäjille annettavat resurssit ja aika voivat vaikuttaa järjestelyihin ja tätä kautta myös parantaa henkilöstön hyvinvointia harjoituksissa.

8 POHDINTA

Taulukossa 5 esittelen opinnäytetyöni keskeiset tulokset eli muutokset, joilla suurimmat ongelmat johtamis- ja suuronnettomuusharjoituksissa saadaan vähenemään. Näiden muutosten merkitys vaihtelee alueittain, mutta havaitut ongelmat olivat sidoksissa toisiinsa ja näiden muutosten kautta uskon usean muunkin harjoituksissa ongelmaksi koetun asian paranevan. Myös useisiin taulukossa 5 esiintyviin ongelmiin käy samat korjaustoimenpiteet.

Taulukko 5 Keskeiset tulokset, eli parannukset johtamis- ja suuronnettomuusharjoituksiin

Ongelma	Korjaustoimenpide
Pitkäaikainen suunnitelma puuttuu	- Pitkäaikainen suunnitelma, joka perustuu riskianalyysiin, osaamiskartoitukseen ja aluetta koskeviin määräyksiin
Aika ja resurssi ongelmat harjoitusten järjestämisessä	- Ryhmytyöskentely järjestäjillä - Johdon suhtautuminen johtamisharjoitusten tärkeyteen - Suunnitelmallisuus järjestämisessä
Harjoituksia liian harvoin	- Perusteltu harjoitusten järjestämistiheys (ks. 16-18) - Pieniä harjoituksia työaikana mahdollisuuksien mukaan
Järjestelyongelmat, jotka näkyvät harjoitukseen osallistujille	- Suunnitelmallisuus harjoittelussa - Harjoitukselle selkeät tavoitteet - Osallistujien jatkuva informointi harjoitukseen liittyvistä asioista
Ajanpuute harjoitukseen osallistuvilla	- ovittelu johdon ja harjoitukseen osallistuvien kanssa - Työaikana tehtävät harjoitukset ja työn tehokkuuden korostaminen
Henkilöstön tehtävät harjoituksissa eivät liity heidän työtehtäviinsä	- Harjoituksille selkeät tavoitteet suunnitelmaan - Osaamiskartoituksen käyttö harjoitusten suunnittelussa
Heikko palautteen antaminen harjoitukseen osallistuville	- Tarkkailu- ja arviointijärjestelmä harjoituksiin sekä selkeät tavoitteet
Palautteen heikko hyödyntäminen	- Harjoitussuunnitelman liitteeksi kehittämissuunnitelma, jossa käytännöt palautteen käsittelyyn (ks. 22-23)

Asiat voidaan tehdä hyvin ja tehokkaasti monella tapaa. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat yksi menettelytapa harjoitusten laadun ja niihin liittyvän työhyvinvoinnin parantamiseksi. Pelastuslaitoksilla voitaisiinkin tarkastella vastaavalla kyselyllä oman laitoksen ongelmakohdat ja tarttua niihin esimerkiksi tämän työn ohjeiden mukaisesti. Ohjeet ovat yksinkertaisia ja ne vaativat suunnitelmallisuutta, testausta ja tahtotilaa.

Onnistuin varsin hyvin selvittämään johtamisharjoitusten tilannetta ja löysin esille tulleisiin ongelmiin kehitysehdotukset. Selvityksessä havainnoin myös työhyvinvoinnin ongelmakohdat johtamisharjoituksissa ja mahdolliset syy-seuraussuhteet ongelmiin, järjestäjien saamista resursseista osallistujiin. Aihe on rajattu, mutta tutkimuksen tulokset kelpaavat muuhunkin pelastuslaitoksen harjoitustoimintaan kuin suurten onnettomuuksien johtamisharjoituksiin. Tulokset osoittavat yleiset ongelmat ja niiden korjaustoimenpiteet, joten työstä on apua harjoitusvastaaville. Myös tekemäni palautelomake (liite 3) helpottaa palautteen keräämistä ja johtamisharjoitusten kehittämistä henkilöstölähtöisesti.

Opinnäytetyö oli ensimmäinen tutkielmani ja opin sen aikana paljon niin johtamisharjoitusten järjestämisestä ja niiden tilanteesta valtakunnallisesti kuin itse opinnäytetyön tekemisestä. Opinnäytetyöhön liittyvän selvityksen aikana kiinnostukseni johtamisharjoitusten järjestämiseen ja kehittämiseen kasvoi tiedon myötä. Sain tiedonhankinnasta hyvän kuvan, kun käytin selainpohjaista kyselylomaketta, tilasto- ja kirjallista tiedonhakua sekä pienimuotoisen haastattelun sähköpostin avulla.

Aloitin etsien tietoa aiheesta varsin laajasti. Etsin johtamisharjoitustoiminnasta tietoa ulkomailla ja johtamisen perustoimintoja suomalaisesta kirjallisuudesta sekä laeista ja määräyksistä. Kun olin saanut kirjallisuudesta selville mitä halusin tietää tämänhetkisestä toiminnasta Suomessa, suunnittelin, kirjoitin ja lähetin kysymykset. Vastauksista ilmeni ongelmat ja useat heijastelivat huonoa oloa töissä. Päätin ottaa tarkasteluun työhyvinvoinnin tarkemmin, koska vastausten perusteella siihen oli mahdollisuus ja olin jo kiinnittänyt siihen huomiota kirjallisuustarkastelussa. Analysoin vastaukset ja etsin niistä kriittisiä ongelmakohtia. Tein kirjallisuustarkastelua vastauksissa ilmenneiden ongelmien valossa. Kirjasin ongelmille lopuksi kehitysehdotukset, joilla ne saataisiin vähemmän tai jopa poistettua.

Jatkotutkimusta aiheesta voitaisiin tehdä, jos kokoamia kehitysideoita käytettäisiin ja tehtäisiin esimerkiksi kolmen vuoden päästä uusintakysely, jolloin nähtäisiin, kuinka

ongelmamäärät ja niiden painottuminen ovat muuttuneet kehitystoimien jälkeen. Toinen jatkotutkimusaihe, joka ilmeni, on pelastuslain (2011/379) 39 § kohdassa ”Pelastuslaitoksen ja sopimuspalokunnan henkilöstöön kuuluvan pelastustoimintaan osallistuvan henkilön tulee ylläpitää tehtäviensä edellyttämiä perustaitoja ja kuntoa.” Perustaidot ja kunto tulisi arvioida päällystön kohdalla, mikä helpottaisi harjoitusten järjestämistä ja tarkkailua sekä työkyvyn testausta. Lisätyönä voitaisiin myös tehdä työkaluja harjoitusten järjestämiseen, kuten tarkkailu- ja arviointilomake sekä pelastuslaitoksen johtamis- harjoitusten suunnittelutyökalu.

Työssä esiintyi myös havainto, että harjoitusten järjestämiseen liittyvän tietotaidon puutteen ja koulutuksen suhteen oli ristiriita. Koulutusta ei ollut järjestetty tarpeeksi verrattuna tietotaidon puutteeseen, joten Pelastusopistolla järjestettävät jatkokoulutus- kurssit harjoituksen järjestämisestä ovat tarpeellisia ja niitä tulee järjestää jatkossakin.

LÄHTEET

- Alho, R. 1999. *Pelastustoimen operaatiosuunnittelu ja pelastustoiminnan johtaminen*. 2., uusittu painos. Suomen Pelastusalan keskusjärjestö SPEK. Tampere.
- Ekholm, J. 2010. *Pelastustoiminnan tietokoneavusteinen johtamisharjoitus Fire Studio*. Opinnäytetyö. Pelastusopisto. Kuopio.
- Green, W. 2000. *Exercise Alternatives for Training Emergency Management Command Center Staffs*. Universal Publishers. USA.
- Gruenewaldt, V. 2004. *Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Haverinen, M. ja Tiitinen, J. 2011. *P3/P2-kysely alueille*. Pelastustoiminnan kumppanuushanke.
- Honkanen, M. 2013. *Esikuntatyöskentely komppanian johtamisessa*. Pelastusopisto. Kuopio.
- Honkanen, M. ja Ikonen, T. 2000. *Suurten pelastusharjoitusten suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kehittäminen*. Opinnäytetyö. Pelastusopisto. Kuopio
- Kinnunen, U. Feldt, T. ja Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina*. PS-kustannus. Keuruu.
- Koski, J. 1998. *Infoähky*. 3. painos. Gummerus. Saarijärvi.
- Lindström, K. ja Leppänen, A. 2002. *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. International Mathelp. Helsinki.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. 2009. *Öva Krishantering*. Ruotsi.
- Pelastuslaki 379/2011*.
- Pelastustoimen arvot* - diaesitys. 2008. Suomen Palopäällystöliitto. WWW-dokumentti: http://www.sppl.fi/asiantuntijatoiminta/pelastustoimen_arvot. 8.4.2013.

Pelastustoimen harjoitusstrategian taustamuistio. 2008. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. 2012. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

PRONTO. prontonet.fi.

Pyösiä, P. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus. Helsinki.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 2011. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.

Radun, I. ja Radun, J. 2008. *Liikenneturvan tutkimuksia 123/2008: Väsyneenä ajaminen: mikä on tilanne Suomessa*. Liikenneturva. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Edita. Helsinki.

Sadeniemi, M. 1990. *Nykysuomen sanakirja*. 12. painos. WSOY. Porvoo.

Sisäasiainministeriön julkaisu 15/2012: *Sisäasiainministeriön hallinnonalan toimintaja taloussuunnitelma 2013 - 2016 sekä tulossuunnitelma 2012*. 2012. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Tarkkonen, J. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä*. EU.

Turvallinen Suomi - Tietoja Suomen kokonaisturvallisuudesta 2012. 2012. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Turvallisuustutkintalaki 252/2011.

Ulkoisen pelastussuunnitelman laatiminen. 2012. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Vainio, T. 2007. *Pelastussukellusohje*. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

LIITTEET

- Liite 1 Kyselylomake
- Liite 2 Pelastustoimen tehtävät 5.11.2013 mennessä
- Liite 3 Palautelomakepohja

LIITE 1 Kyselylomake

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Kysely kestää noin 6 minuuttia ja vastaukset ovat nimettömiä.

1. Pelastuslaitoksen alue *

Valitse pudotusvalikosta

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

2. Vastaajan ikä *

- 0-25
- 26-45
- 46-65
- +66

3. Virkatehtävä *

- Palomestari

- Palopäällikkö
- Palotarkastaja
- Pelastuspäällikkö
- Pelastusjohtaja
- Asemamestari
- Apulaispalomestari
- Apulaispalopäällikkö
- Aluepalopäällikkö
- Riskienhallintapäällikkö
- Valmiusmestari
- Muu

4. Aika, jonka olet työskennellyt pelastuslaitoksen operatiivisessa päällystössä *

- <5 vuotta 5-15 vuotta 16-25 vuotta 26-35 vuotta >35 vuotta

5. Kuinka monta kertaa olet ollut viimeisen kolmen vuoden aikana komppanian johto- tai esikuntatehtävässä todellisessa onnettomuustilanteessa *

- 0-3 4-6 7-9 10 tai useammin

Harjoitusten suunnittelijat vastaavat kysymyksiin 6-17, muut voivat hypätä kysymykseen 18

6. Kuinka usein pelastuslaitoksen toimialueella järjestetään suurten onnettomuuksien harjoituksia

kolmen vuoden aikajänteellä

	0	1-3	4-6	7-8	9-
Viestintäharjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamispaikkaharjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisharjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä seuraavista koet suurimpina ongelmina harjoittelun suunnittelussa

7. Ajanpuute

- Kyllä Ei

8. Resurssienpuute (liian vähän henkiöstöä suunnittelussa tai kaluston puutteellisuus)

- Kyllä Ei

9. Motivaationpuute

- Kyllä Ei

10. Palkkaussasiat

- Kyllä Ei

11. Tietotaidon puute harjoituksen järjestämisestä

- Kyllä Ei

12. Muu, mikä

13. Onko harjoituksista pitkäaikaista suunnitelmaa (esim. viiden vuoden kattavaa)

- Kyllä Ei

14. Onko johtamisharjoitukset sidottu osaamiskartoitukseen tai alueen riskianalyysiin

- Ei kumpaankaan On sidottu
osaamiskartoitukseen On sidottu
riskianalyysiin On sidottu
molempiin

15. Suunnitellaanko johtamisharjoitukset progressiivisesti (yksinkertaisesta monimutkaisempaan)

- Kyllä Ei

16. Kuinka harjoituksesta kerätty palaute hyödynnetään

- Ei hyödynnetä Kirjataan kehittämissuunnitelmaan Varmistetaan kehittämissuunnitelmasta käytäntöön ja kokeiluun asti

17. Järjestetäänkö laitoksella lisä- tai jatkokoulutusta harjoitusten järjestämisestä

- Kyllä Ei

18. Vaikuttavatko johtamisharjoitukset positiivisesti työhyvinvointiin (stressinsietoon, varmuuteen hälytyksissä ja muissa työtehtävissä) *

- Kyllä Ei

Mitä seuraavista ongelmista olet havainnut omalla kohdallasi harjoitukseen osallistumisessa

19. Ajanpuute *

- Kyllä Ei

20. Motivaationpuute *

- Kyllä Ei

21. Stressi *

- Kyllä Ei

22. Järjestelykysymykset, kuten huono ohjeistus harjoitukseen *

- Kyllä Ei

23. Palkka-asiat *

- Kyllä Ei

24. Yhteistyöongelmat *

- Kyllä Ei

25. Muu, mikä

26. Saako harjoituksissa palautetta vahvuuksista ja kehitysalueista *

- Kyllä Ei

27. Onko harjoituksen tavoitteet, tarkkailu ja arviointi keskitetty kriittisiin johtamistoimiin, kuten tilannekuvan ylläpitoon ja viestinnän selkeyteen

- Kyllä Ei

28. Miten palaute johtamisharjoituksista yleisimmin kerätään *

- Palautetta ei kerätä Palautekeskustelu Vapaamuotoinen, kirjallinen palaute Palautelomakkeella

29. Järjestetäänkö laitoksellanne koulutusta esikunta ja johtokeskustoiminnasta *

- Kyllä Ei En tiedä

30. Mitä tietoteknisiä ohjelmia laitoksellanne on käytössä pelastustoiminnassa *

- Peke
 Merlot
 MapInfo
 Escape
 Notebook
 Jotke

31. Oletko saanut koulutusta laitoksella tai onko sinulla ollut mahdollisuus mennä koulutukseen pelastustoiminnassa käytettävien ohjelmistojen (Peke, Merlot, MapInfo, Notebook ym.) käytöstä *

- Kyllä
 Ei

32. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten käytössänne olevia pelastustoimintaan liittyviä ohjelmia (Peke, Merlot, MapInfo, Notebook, Jotke, Escape ym.) *

- Kaikki käytössä olevat helppoja käyttää
 Suurin osa helppoja käyttää, osa hankalia
 Osa todella vaikeita käyttää, osa helppoja
 Suurin osa vaikeita käyttää

33. Vastaavatko harjoituksissa tekemäsi tehtävät tosielämän tehtäviäsi, joita teet onnettomuustilanteessa *

- Aina Useimmiten Harvoin Ei koskaan

Päällikköpäivystäjille

34. Monta kertaa vuodessa toimit joukkuetason päivystäjänä vuodessa

- alle 6 7-12 13-24 24-36 yli 36

35. Onko alueella erillistä P2-päivystystä

- Kyllä Ei

36. Huomioita ja tarkennuksia kyselystä

LIITE 2 Pelastustoimen tehtävät 5.11.2013 mennessä

Pelastusopisto Punnonen Juuso/5.11.2013 Pelastustoiminnan muodostelma	Pelastustoimen tehtävät vuosittain			
	2011	2012	2013	Yhteensä
Pelastusyksikkö	0	0	23 665	23 665
Pelastusryhmä	0	0	52 500	52 500
Pelastusjoukkue	0	0	7 865	7 865
Pelastuskomppania	0	0	87	87
Pelastusyhtymä	0	0	16	16
Tietoa ei ole kirjattu	0	0	62	62
Tietoa ei ole kysytty	119 504	102 837	1 178	223 519
Yhteensä	119 504	102 837	85 373	307 714

Tilaston ohje

Vuosi = Ilmoitusajan vuosi.

Käytetyt poimintaehdot

Vuosi = 2013, 2012, 2011

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

Onnettomuus-/tehtäväselosteet =

Onnettomuusselosteet,

Tehtäväselosteet

**Onnettomuusselosteiden liitteet (yt-
selosteet)** = Ei

LIITE 3 Palautelomakepohja

Palautelomakkeen taustana toimii työhyvinvointi ja erityisesti Rauramon (2008, 37–161) viisi askelmaa työhyvinvointiin, joista palautteen indikaattorit ovat johdetut. Palautelomakkeen tarkoituksena on olla kehittämistyökaluna johtamisharjoituksille työhyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta.

Ympyröi mielestäsi sopiva vaihtoehto.

1. Harjoituksen haastavuus: **Liian helppo – Sopiva – Liian vaikea**
2. Harjoitukseen varattu aika: **Liian paljon – Sopivasti – Liian vähän**
3. Työturvallisuus oli huomioitu harjoituksen aikana riittävästi: **Kyllä – Ei**
4. Toiminta harjoituksessa oli asiallista järjestäjien ja osallisujen puolesta (ei havaittu esimerkiksi kiusaamista): **Kyllä – Ei**
5. Harjoitukseen osallistumisessasi ei ollut ongelmia: **Kyllä – Ei**
6. Informointi harjoituksesta oli riittävää: **Kyllä – Ei**
7. Harjoituksen tavoite oli selkeä: **Kyllä – Ei**
8. Harjoituksessa pystyit harjoittelemaan todellisia tehtäviäsi onnettomuustilanteessa: **Kyllä – Ei**
9. Saitko kehittävää palautetta suorituksestasi: **Kyllä – Ei**

Jos vastasit kohtiin **3-5 Ei**, perustele vastauksesi alle.

3. _____

4. _____

5. _____
