



Kognitiivisten vinoumien huomioiminen debiasing-mallilla korona-ajan päätöksenteossa pelastuslaitoksilla

Anja Aatsinki

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kognitiivisten vinoumien huomioiminen debiasing-mallilla korona-ajan päätöksenteossa pelastuslaitoksilla

Anja Aatsinki
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
kesäkuu, 2021

Anja Aatsinki

Kognitiivisten vinoumien huomioiminen debiasing -mallilla korona-ajan päätöksenteossa pelastuslaitoksilla

Vuosi

2021

Sivumäärä

60

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, huomioidaanko kognitiivisia vinoumia pelastuslaitosten varautumiseen liittyvässä päätöksenteossa ja ovatko mahdolliset päätöksentekoon liittyvät haasteet sellaisia, joita voidaan ratkaista käyttämällä systemaattisen vinoumien vähentämiseen tai poistamiseen tähtäävää debiasing-menetelmää. Tutkimus rajattiin koskemaan Uudenmaan alueen pelastuslaitoksia ja niiden johtoryhmien päätöksentekoa vuoden 2020 alussa koronaepidemian alkuvaiheessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Palopäällystöliitto.

Opinnäytetyö oli laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Opinnäytetyössä on tutkittu, ilmeneekö päätöksenteossa samankaltaisuuksia vinoumiin liittyvien teorioiden kanssa. Opinnäytetyössä tutkittiin, olivatko pelastuslaitokset varautuneet koronapandemiaan ennakolta ja voiko varautumiseen liittyvää päätöksentekoa parantaa vinoumien ymmärtämisellä. Varautumisen toteutumista on tarkasteltu sen takia, että saadaan muodostettua käsitys mahdollisista käytössä oleviin prosesseihin liittyvistä puutteista. Työssä ei tarkasteltu, vaikuttiko kognitiivinen vinouma todellisuudessa päätöksentekoon, vaan tarkoituksena oli ymmärtää päätöksenteon rakenteisiin liittyviä ilmiöitä. Työtä varten haastateltiin viittä henkilöä, jotka toimivat Uudenmaan alueen pelastuslaitosten johtoryhmissä koronapandemian alkuvaiheessa keväällä 2020. Teemahaastattelujen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä edettiin aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn avulla teoreettisten käsitteiden luomiseen. Käsitteistön avulla luotiin viitekehys päätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä, johon opinnäytetyössä esitettyä päätöksenteon ilmiöiden teorioita verrattiin.

Teemahaastatteluiden kysymyksissä huomioitiin kognitiivisista vinoumista muistamisen helppous, noudettavuus, tappioiden kaihtaminen, status quo ja tavallisuusharha, tarkkaavaisuusvinouma sekä yli-itsevarmuus. Työssä on kuvattu myös yleisimmät heuristiikat, joihin mainitut vinoumat pohjautuvat. Teoreettinen viitekehys rakentuu lisäksi vinoumien lähteiden sekä päätöksentekoprosessin optimoinnin avulla. Työssä esitellään debiasing-malli, johon teemahaastatteluiden sisällönanalyysin perusteella luotua käsitteistöä verrattiin. Vertailun avulla tehtiin johtopäätöksiä siitä, huomioitiinko vinoumia päätöksentekoprosessissa ja voisiko debiasing-malli täydentää päätöksentekoprosessia niiltä osin, kun vinoumiin liittyviä ilmiöitä havaittiin.

Tulosten perusteella todettiin, että pelastuslaitosten varautuminen koronapandemiaan ei ollut riittävää, vaikka reagointi ja tilanteeseen sopeutuminen olikin tehokasta. Tutkimuksessa havaittiin monia päätöksentekoon liittyviä haasteita, joiden ratkaisemissa voitaisiin hyödyntää debiasing-menetelmää. Opinnäytetyön perusteella suositellaan, että pelastuslaitosten muodollisessa päätöksentekoprosessissa huomioidaan esitetyn debiasing-mallin mukaiset tekijät. Opinnäytetyössä tarkasteltiin pelkästään johdon näkemyksiä päätöksenteosta. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella henkilöstön näkökulmasta johtamisen onnistumista sekä sitä, onko päätöksenteon ilmiöiden sekä debiasingin huomioimisella vaikutuksia päätöksiin.

Asiasanat: päätöksenteko, kognitiivinen vinouma, pelastuslaitos, varautuminen, debiasing

Anja Aatsinki

Addressing Cognitive Biases with the Debiasing Model in Corona-Era Decision-Making in Rescue Departments

Year	2021	Pages	60
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to investigate whether cognitive biases are considered in decision-making related to rescue institution preparedness and whether potential decision-making challenges can be solved using a systematic debiasing method aimed at reducing or eliminating biases. The study was limited to the rescue institutions in the Uusimaa region and the decision-making of their management teams at the beginning of 2020 in the early stages of the Covid-19 pandemic. The thesis was commissioned by the Finnish Association of Fire Officers.

The thesis is a qualitative case study, the material of which was collected through thematic interviews. The thesis examines whether there are similarities in decision-making with theories related to biases. The research studied if rescue departments were prepared for the Covid-19 pandemic in advance and could preparedness-related decision-making be improved by understanding biases. The implementation of preparedness was examined to form an idea of possible shortcomings related to the existing processes. The study did not examine whether cognitive biases actually affected decision-making but aimed to understand phenomena related to decision-making structures. For the work, five people were interviewed who worked in the management teams of the Uusimaa region's rescue departments in the early stages of the Covid-19 pandemic in the spring of 2020. The material of the thematic interviews was analyzed using data-driven content analysis. The content analysis proceeded with the reduction and grouping of the data to create theoretical concepts. The concept was used to create a frame of reference for the factors that influenced decision-making, to which the theories of decision-making phenomena presented in the thesis were compared.

The questions in the thematic interviews considered such biases as the ease of recall, retrievability, loss aversion, status quo and bias, attentional bias, and overconfidence. The work also describes the most common heuristics on which the mentioned biases are based. The theoretical framework is also constructed through the sources of biases and the optimization of the decision-making process. The paper presents a debiasing model, to which the concepts created based on the content analysis of the thematic interviews were compared. The comparison was used to draw conclusions as to whether biases were considered in the decision-making process or whether the debiasing model would complement the decision-making process to that extent.

Based on the results, it was concluded that rescue agencies were not sufficiently prepared for Covid-19 pandemic, although the response and adaptation to the situation were effective. The study identified many decision-making challenges that could be addressed using the debiasing method. Based on the thesis, it is recommended that the factors of the presented debiasing model are considered in the formal decision-making process of rescue departments. In the thesis, only the views of the management on decision-making were examined. From the point of view of further research, it would be interesting to look at the success of management from the personnel's point of view and whether the consideration of decision-making phenomena and debiasing has an impact on decisions.

Keywords: decision-making, cognitive bias, rescue department, preparedness, debiasing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Pelastustoimen tehtävät ja pandemiaan varautuminen.....	7
3	Pelastustoimen päätöksenteko, yhteistyö ja ohjaus.....	8
4	Kognitiiviset vinoumat.....	10
4.1	Vinoumien synty.....	14
4.2	Kognitiivisiin vinoumiin liitetyt harhaluulot	18
5	Vinoumien huomioiminen päätöksenteossa ja deabiasing	19
5.1	Hyvän päätöksen tekeminen	21
5.2	Debiasing-malli	22
6	Teemahaastattelut.....	24
6.1	Aineisto	24
6.2	Haastatteluiden teemat.....	25
6.3	Sisällönanalyysi.....	26
7	Tulokset.....	27
7.1	Päätöksenteon rakenteet	28
7.2	Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet	31
7.3	Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat	34
8	Johtopäätökset	37
8.1	Päätöksenteon rakenteet: Sisäinen päätöksenteon organisointi	38
8.2	Päätöksenteon rakenteet: Muodollinen varautuminen	39
8.3	Päätöksenteon rakenteet: Sopeutuminen muutokseen	40
8.4	Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet: Onnistumisen arviointi.....	41
8.4.1	Päätöksen arviointi ja laatu	42
8.4.2	Raportointi ja tilannekuva	42
8.5	Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet: Oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus.....	43
8.6	Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat: Jaksaminen ja koettu toimintakyky ...	44
8.7	Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat: Päätöksenteon konteksti	44
8.8	Tulosten yleistettävyys.....	45
8.9	Validiteetti ja reliabiliteetti	46
8.10	Jatkotutkimusaiheet.....	47
	Lähteet	48
	Kuviot	53
	Taulukot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, huomioidaanko kognitiivisia vinoumia pelastuslaitosten varautumiseen liittyvässä päätöksenteossa ja ovatko mahdolliset päätöksentekoon liittyvät haasteet sellaisia, joita voitaisiin ratkaista käyttämällä systemaattisen vinoumien vähentämiseen tai poistamiseen tähtäävää niin kutsuttua debiasing-menetelmää.

Opinnäytetyö käsittelee Uudenmaan alueen pelastuslaitosten varautumista ja johtoryhmätason päätöksentekoa koronapandemian alkuvaiheessa alkuvuonna 2020. Koronapandemia on valittu tarkasteltavaksi ajanjaksoksi, koska sen johtaminen tarjoaa poikkeavan johtamisympäristön, jossa aiemmin laadittuja suunnitelmia ja niitä ohjannutta strategista päätöksentekoa on jouduttu nopealla aikataululla tarkastelemaan uudelleen ja kriisijohtamisesta on tullut päivittäisjohtamista. Ihmiset ovat kiireellisessä tilanteessa taipuvaisempia tekemään päätöksiä vinoumille alttiiseen intuitioon perustuen (Bazerman & Moore 2013, 3) joten myös siitä näkökulmasta korona-aika on mielenkiintoinen ajanjakso ilmiöiden tutkimiselle.

Tutkimuskysymyksinä oli, olivatko pelastuslaitokset varautuneet koronapandemiaan ennakolta, ja voiko varautumiseen liittyvää päätöksentekoa parantaa vinoumien ymmärtämisellä. Tutkimuskysymykset on aseteltu siten, että saadaan muodostettua käsitys pelastuslaitosten tekemästä varautumisesta sekä sen mahdollisista puutteista, jotta nähdään, millaisia kehittämistarpeita prosessissa mahdollisesti on.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla maaliskuussa 2021. Varautumisen riittävyyden näkökulmasta tutkimuksessa on pyritty selvittämään, tunnistettiinko toimintamalleista ilmiöiden samankaltaisuuksia päätöksenteon vinoumien teoriaan liittyen. Opinnäytetyössä ei ole tarkasteltu sitä, onko jokin tehty päätös ollut tosiasiallisesti vinoutunut, vaan teemahaastatteluiden avulla tunnistaa päätöksentekoon liittyviä rakenteita ja muodostaa teoriaan vertaamalla johtopäätöksiä siitä, voiko varautumisen riittävyyteen vaikuttaa huomioimalla vinoutumat päätöksenteon prosessissa. Tarkastelu rajattiin Uudenmaan alueen pelastuslaitoksiin ja haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti pelastuslaitosten johtoryhmiin kuuluvista henkilöistä. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty johtoryhmän tekemään strategiseen päätöksentekoon. Pelastustoimintaan ja muuhun operatiiviseen toimintaan liittyvä päätöksenteko rajattiin työn ulkopuolelle. Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Suomen Palopäällystöliitto ja työn tuloksia hyödynnetään liiton koulutuksissa.

Vaikka päätöksentekoon liittyvät muodolliset rakenteet olisivatkin selkeitä, liittyvä päätöksenteon kulttuuriin haasteita, joita tässä tutkimuksessa nostetaan esiin. Vaikka päätös

tehtäisiin muodollisesti oikein, ei se tarkoita, että päätöksen onnistumista olisi arvioitu riittävästi (taulukko 4). Työssä ei kritisoida pelastustoimessa tapahtuvaa päätöksentekoa tai osoiteta siinä esiintyviä erilaisia vinoumia. Jokapäiväisessä elämässä on usein oikeutettua, että luotamme intuitiivisiin uskomuksiimme ja mieltymyksiimme asioista. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että olemme usein yli-itsevarmoja omista päätöksistämme ja ulkopuolinen tarkkailija voi tunnistaa päätöksentekomme vinoumia itseä paremmin. (Kahneman 2011, 4.) Jos päätös vinoutuu, se ei tarkoita, että päätöksentekijä olisi tietämätön tai hänen asiantuntijuutensa ei ole riittävää. Käyttäytymistaloustieteen Nobelisti Richard Thaler on todennut Freakonomics-podcastissa että ”So, we don’t think that people are dumb. We think the world is hard” (Dubner 2018). Päätöksenteon ja sitä ohjaavien mekanismien äärelle on jokaisen päätöksentekijän syytä pysähtyä. Kukaan ei ole immuuni vinoumille, eikä kenestäkään niitä koskaan saa täysin karsittua. Avain parempiin päätöksiin voi kuitenkin olla tämän hyväksyminen ja ilmiöiden ymmärtäminen, jonka myös opinnäytetyön tulokset osaltaan osoittavat.

2 Pelastustoimen tehtävät ja pandemiaan varautuminen

Pelastustoimen tehtäviin kuuluu pelastustoiminnan lisäksi onnettomuuksien ehkäisy, varautumisen ja väestönsuojelun tehtäviä, joiden valmius kattaa niin päivittäiset onnettomuustilanteet kuin suuronnettomuudet. Pelastustoimi osallistuu myös kansainväliseen yhteistyöhön. (Sisäministeriö 2021a.) Pelastustoimen tehtävien hoitamiseksi alueen pelastustoimella tulee olla pelastuslaitos, jonka tarjoamat palvelut esitetään ja perustellaan palvelutasopäätöksessä, ja jotka perustuvat alueen uhista tehtyyn riskiarvioon. (Pelastuslaki 379/2011, 25 §, 29 §.) Pelastuslain (379/2011) 29 § mukaisesti palvelutasopäätöksen on perustuttava alueen tunnistettuihin uhiin ja niistä tehtyyn riskiarvioon. Palvelutasopäätöksissä on esitettävä, millaisin voimavaroin palvelut tuotetaan riskiarvio huomioiden. Valmiuslain (1552/2011) 3 § määrittelee poikkeusoloksi muun muassa vaikutuksiltaan vakavaa suuronnettomuutta vastaavan laajalle levinneen tartuntataudin. Valmiuslain (1552/2011) 12 § varautumisveloitteen mukaisesti pelastuslaitosten tulee varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa suunnitelmin ja muiden etukäteisvalmistelujen avulla.

Pelastuslain (379/2011) 27 § määrittelee pelastustoimen tehtäviksi pelastustoimelle kuuluvan ohjauksen, neuvonnan ja turvallisuusviestinnän niin tulipalojen kuin muidenkin onnettomuuksien ennaltaehkäisy, niihin varautumisen, onnettomuustilanteissa toimimisen sekä niiden vaikutusten rajoittamisen näkökulmasta, pelastustoimen valvontatehtävät sekä pelastustoimintaan kuuluvat tehtävät. Pelastuslaitos voi lisäksi suorittaa terveydenhuoltolain (1326/2010 39 §) perustella erikseen sovittaessa ensihoitopalveluun kuuluvia tehtäviä, tukea kunnan valmiussuunnittelua siitä kunnan kanssa erikseen sovittaessa sekä huolehtia muissa

laeissa anetuista pelastustoimen tehtävistä. Valmiuslain (1552/2011) 12 § varautumisvelvoitteen mukaisesti pelastuslaitosten tulee varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa suunnitelmien ja muiden etukäteisvalmisteluiden avulla.

Pelastusviranomaisen varautumisella tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla tehtävien häiriötön hoitaminen varmistetaan kaikissa oloissa. Varautuminen kattaa siis kansalaisten turvallisuudesta huolehtimisen niin normaaliajan häiriö- ja erityistilanteissa, kuin poikkeusoloissakin. Varautuminen perustuu normaaliolojen järjestelyihin ja siihen, että normaalioloissa tehtävistä vastaavat viranomaiset vastaavat niiden hoitamisesta myös poikkeusoloissa (Kunnan varautuminen erityistilanteisiin ja poikkeusoloihin 2004, 13.) Pelastuslaitosten toimintaan liittyy varautumiseen näkökulmasta paljon erilaisia suunnitteluvollisuuksia.

Pelastuslain (379/2011) mukaan pelastuslaitoksen tulee palvelutasopäätöksen lisäksi laatia tarpeelliset pelastuslaitosten yhteistyösuunnitelmat, alueen onnettomuusuhkiin vastaavat pelastustoimintaa ja sen johtamista koskevat suunnitelmat yhteistyössä muiden tahojen kanssa, erityistä vaaraa aiheuttavien kohteiden ulkoiset pelastussuunnitelmat, väestönsuojelun varautumiseen liittyvät yhteistyösuunnitelmat, valvontatyön määrittelevä valvontasuunnitelma sekä sammutusvesisuunnitelma, jolla pyritään turvaamaan sammutusveden riittävyys ja saatavuus. Näiden toteuttamiseksi tai lisäksi pelastuslaitoksilla voi olla myös muita toimintaa ohjaavia suunnitelmia, kuten turvallisuusviestintäsuunnitelma (Sisäministeriö 2021b). Yhteistyötä kuntien varautumissuunnittelussa ohjaa lisäksi valmiuslaissa annettu varautumisvelvoite (1552/2011 12 §). Pelastusasemille on myös laadittava pelastuslain (379/2011) 15 § mukainen pelastussuunnitelma, mikäli valtioneuvoston asetuksen pelastustoimesta (407/2011) 1 § niin velvoittaa.

Varautuminen erilaisiin häiriötilanteisiin on siis pelastuslaitosten ydintoimintaa ja myös laajalle levinneen tartuntataudin vaikutukset tulisi siinä huomioida. Laajalle levinnyt tartuntatauti on kuitenkin lisätty mahdolliseksi poikkeusoloksi vasta nykyisessä, vuonna 2012 voimaan tulleessa valmiuslaissa. Aiemmassa valmiuslaissa 1080/1991 ei tätä ole mainittu, joten poikkeusolojen näkökulmasta varautumisvelvoite pandemian osalta on verrattain uusi.

3 Pelastustoimen päätöksenteko, yhteistyö ja ohjaus

Kunnan viranomaisena pelastuslaitosta koskevat kunnalliseen päätöksentekoon liittyvät säädökset. Perustuslaki määrittelee julkisen vallan päätöksenteon perusteet, eli asiat, joita julkisen vallan on pyrittävä edistämään ja turvaamaan (Perustuslaki 731/1999). Päätöksentekomenettelyyn liittyvistä asioista säädetään pääasiassa kuntalaissa ja

hallintolaissa. Näitä täydentävät eri hallinnonalojen omat menettelysäännökset. (Kuntaliitto 2021.)

Ylimpänä alueen pelastustoimen päättävänä elimenä ja korkeimpana pelastusviranomaisena toimii kunkin alueen pelastuslaitoksen johtokunta. Johtokunnat päättävät alueillaan mm. alueen palvelutasopäätöksestä ja esittävät niitä isäntäkuntien hyväksyttäväksi. Jokaisen pelastuslaitoksen toimintaa ohjaa pelastuslaitoksen oma johtoryhmä. (Sisäministeriö 2021c; Helsingin kaupunki 2021a; Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2021; Espoon kaupunki 2021.)

Helsingin kaupungin palvelutasopäätöksessä vuosille 2021-2024 kerrotaan, että Uudenmaan pelastuslaitokset tekevät tiivistä yhteistyötä kaikessa toiminnassaan yli kuntarajojen. Yhteistoiminta perustuu siitä tehtyyn sopimukseen ja sitä ohjaavat pelastuslaitosten pelastusjohtajat. (Helsingin kaupunki 2021b, 2). Vuonna 2020 laaditussa yhteisessä riskianalyyssissä alue on jaettu Uudenmaan liiton mallin mukaisesti pääkaupunkiseutuun, KUUMA-seutuun eli pääkaupunkiseutua ympäröivään Uudenmaan metropolialueeseen kuuluvaa kasvualueeseen, läntiseen Uuteenmaahan ja Itäiseen Uuteenmaahan (HIKLU riskianalyyssiryhmä 2020, 2). Pelastuslaitosten palvelutasopäätökset perustuvat Uudenmaan alueen yhteiseen riskianalyyysiin. Tämän lisäksi Helsingin erikoispiirteitä on huomioitu erillisellä täydentävällä riskianalyyseillä (Helsingin kaupunki 2020).

Pelastustoimen kansallisesta johtamisesta ja ohjauksesta vastaa sisäministeriö. Aluehallintovirasto valvoo pelastustointa ja pelastustoimen palveluiden saatavuutta sekä tasoa ja raportoi sisäministeriölle. Aluehallintoviranomaisen tehtäviin kuuluu mm. avustaa sisäministeriötä pelastustoimen johtamisessa, tarvittavan tiedon hankinnassa ja tilannekuvan ylläpitämisessä. (Aluehallintovirasto 2021.)

Pelastustoimi on päätöksentekoympäristönä mielenkiintoinen ja monipuolinen. Kuten monissa operatiivista kenttätöitä tekevissä viranomaisorganisaatioissa, vaihtelevat johtamistilanteet pelastustoimessa strategisesta päivittäisjohtamisesta onnettomuustilanteiden aikana tapahtuvaan johtamiseen. Pelastustoiminnan johtamiseen onnettomuustilanteessa liittyvät vastuut, velvollisuudet ja toimivallat kuvataan pelastuslain (379/2011) pykälissä 34–37. Ne koskevat kuitenkin vain määriteltyjä välittömiä toimia onnettomuustilanteissa päivittäisjohtamisen sijaan. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation toimintaa ohjaavat usein hierarkkiset linjaorganisaation rakenteet ja strategisessa päätöksenteossa noudatetaan kaavamaisia prosesseja (taulukko 1). Pelastustoimen päätöksentekoa on aiemmin tutkinut Juha Saario (2019, 15, 82-83, 88) pro gradu -tutkielmassaan Pelastustoimen kulttuurin vaikutus tiedon käyttöön päätöksenteossa. Hänen tutkimuskysymyksensä käsittelevät sitä, miten tieto vaikuttaa pelastuslaitoksessa tehtävään päätöksentekoon ja miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Hänen mukaansa pelastuslaitoksen päätöksenteko vaikuttaa passiiviselta, enemmän reaktiiviselta kuin proaktiiviselta sekä hyvin henkilösidonmaiselta ja

että sitä ohjaa kollektiivinen vahva ammatti-identiteetti. Mensala (2013, 116) on pro gradu -tutkielmassaan pelastuslaitosten johtamisesta kuvannut, miten pelastuslaitosten johto ei keskustelee riittävästi työntekijöiden kanssa pelastuslaitoksen toimintaan liittyvistä asioista ja päätöksenteko koetaan avoimuudeltaan heikoksi sekä asioiden käsittely hitaaksi ja joustamattomaksi. Tutkimuksessa tuodaan myös esille, miten päätöksenteossa koetaan olevan puutteita sen järkipäisyydessä, loogisuudessa ja suunnitelmallisuudessa. Salonen (2017, 237) kuvaa, miten vahva johtajuus on aiemmin käsitetty vahvana ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä. Nämä ominaisuudet liittyvät hyvin vahvasti reagoivaan johtamiseen ja korostavat johtajan subjektiivista roolia. Uuden ajan johtajuus kuitenkin perustuu vastuun ja päätöksenteon kokonaisvaltaiseen delegointiin, jolloin johtaja mahdollistaa työntekijöiden vastuun ottamisen ja päätöksenteon siirtymisen organisatorisesti mahdollisimman alas.

Pelastuslaitosten päätöksentekoa ohjaavat siis määrämuotoiset päätöksentekoprosessit, mutta päätöksiä ollaan taipuvaisia tekemään reaktiivisesti, eli niissä painotetaan sen hetkisiä olosuhteita ja tietoja. Päätöksenteko on myös henkilösidonnaista ja se nojaa vahvasti ammatti-identiteettiin eikä se henkilöstön näkökulmasta vaikuta rationaaliselta. Reaktiivisuutta ja välittömien vaikutusten painottamista päätöksenteossa kuvaa myös yhden tässä opinnäytetyössä haastatellun henkilön (H4) kommentti ”oli niin kiire soutaa, ettei ehditty vetää perämoottoria käyntiin”. Kognitiivisten vinoumien tarkastelu pelastuslaitosten päätöksentekoon liittyen on siis tarpeellista, sillä päätöksentekoympäristö vaikuttaa hyvin hedelmälliseltä vinoumien synnylle.

4 Kognitiiviset vinoumat

Päätöksentekoon vaikuttavat useat, usein tiedostamattomat ilmiöt. Tämä opinnäytetyö perustuu teoriaan kahdesta ajattelun mallista, joita kutsutaan nimillä systeemi 1 ja systeemi 2. Systeemi 1 on intuitiivisen ajattelun mekanismi, joka tyypillisesti toimii nopeasti, automaattisesti ja vaivattomaksi, ilman että tiedostamme sen toimintaa. Suurimman osan päätöksistämme teemme systeemi 1:n avulla. Systeemi 2:n ajattelu on taas tietoisista, ja sen takia myös hitaampaa ja vaivalloisempaa, mutta myös loogisempaa ja perustellumpaa. Useimmissa tilanteissa systeemi 1 perustuva ajattelu on riittävää, mutta kun kyse on merkittävistä päätöksistä, on usein parempi turvautua tietoisempaan päätöksentekoon nopean ja automaattisen mutta helpommin vinoutuvan ajattelun sijaan. (Bazerman & Moore 2013, 3-4.)

Kognitiivisella vinoumalla tarkoitetaan ajattelussa tapahtuvaa heuristiikasta johtuvaa virhettä (Bazerman & Moore 2013, 6, 31). Yleisesti ottaen heuristiikat ovat hyödyllisiä ajattelun apuvälineitä, mutta niiden käyttö voi johtaa päätöksenteon vinoutumiseen. Heuristiikoilla tarkoitetaan menetelmiä, joiden avulla vaikeaan kysymykseen löydetään riittävän hyvä,

joskin usein epätäydellinen vastaus. Ne ovat henkisiä oikopolkuja, jotka mahdollistavat ratkaisun keksimisen ilman työläämpää, tietoista päättelyä. (Kahneman 2011, 98-99.) Heuristiikat yksinkertaistavat monimutkaista maailmaa, erityisesti silloin, kun päätöksiä tehdään aikataulupaineiden alla. Vaikka heuristiikat ovat tarpeellisia ajattelun sujuvoittavisen näkökulmasta, voi niihin luottaminen aiheuttaa ongelmia, sillä ihmiset eivät yleensä tunnista heuristiikkaan perustuvaa päätöksentekoaan ja havaitse sen vaikutuksia. (Bazerman & Moore 2013, 7.)

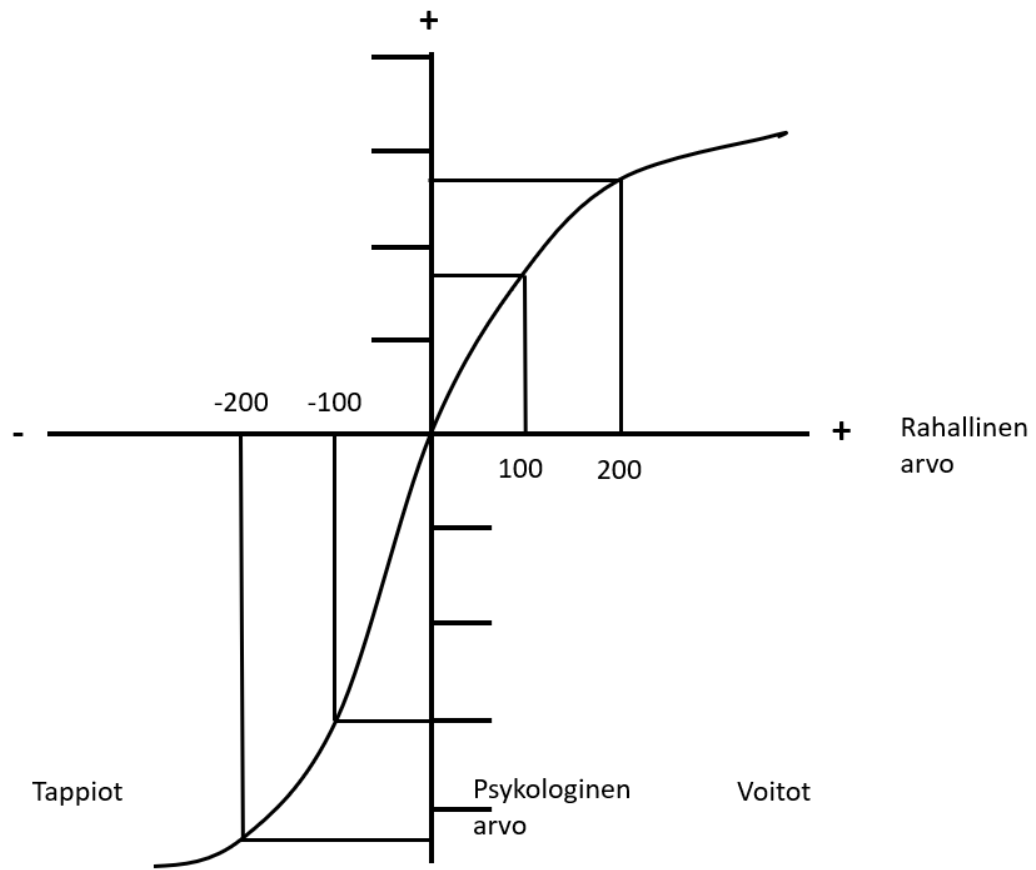
Neljä yleisintä heuristiikkaa ovat saatavuusheuristiikka (availability heuristic), edustavuusheuristiikka (representativeness heuristic), vahvistusheuristiikka (confirmation heuristic) ja tunneheuristiikka (affect heuristic). Saatavuusheuristiikka tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä mieleen tulee asioita, jotka ovat aivoissa helposti saatavilla. Jos asia on tunteita tai eläviä mielikuvia herättävä ja helposti kuviteltavissa oleva, se tulee mieleen helpommin, kuin epämääräisempi, vähemmän tunnepitoinen vaihtoehto. Edustavuusheuristiikan mukaan olemme taipuvaisempia tekemään sellaisia päätöksiä, jotka sopivat aiemmin muodostamiimme stereotypioihin. Esimerkiksi jos johtajan mielikuva tietyn työn tekijästä edustaa vaikkapa tiettyä sukupuolta tai luonteenpiirrettä, tulee tällainen henkilö myös todennäköisemmin valittua tehtävään. Vahvistusheuristiikassa päätös tehdään tunnistamatta vaihtoehtoja ja päätös tehdään intuitiivisesti valikoidun pohjatiedon perusteella. Vahvistusheuristiikka voi johtaa vahvistusharhaan, jossa tietoa etsitään ja tulkitaan niin, että se tukee omia aiempia käsityksiämme aiheesta. Tunneheuristiikan mukaan ihminen tekee päätöksiä perustuen siihen, mistä hän pitää ja mistä hän ei pidä. Jostain asiasta pitäminen saattaa aiheuttaa siihen liittyvien riskien aliarvioimista, kun negatiiviset tunteet taas todennäköisesti nostavat käsitystä asiaan liittyvistä riskeistä. Tunneheuristiikka helpottaa päätöksentekoa korvaamalla vaikean kysymyksen ”Mitä mieltä olen asiasta x?” helpommalla kysymyksellä ”Miltä asia x minusta tuntuu?”. (Bazerman & Moore 2014, 7-10; Kahneman 2011, 103,139.)

Seuravaksi on esitelty erilaisten heuristiikkojen käytöstä seuraavia kognitiivisia vinoumia, joihin liittyviä ilmiöitä on tarkasteltu tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa. Koska kaikille vinoumille ei ole vakiintuneita suomennoksia, on myös englanninkielinen nimi jätetty esiin, jotta aiheen käsittely ja mahdollinen lisätietojen etsiminen olisi lukijalle helpompaa. Kognitiiviset vinoumat eivät myöskään ole tarkasti määriteltäviä, vaan niissä on päällekkäisyyksiä ja samanlaiselle vinoumalle voi olla useita nimiä.

Muistamisen helppous (ease of recall) ja noudettavuus (retrievability) ovat saatavuusheuristiikkaan perustuvia vinoumia. Päätöksentekijän on ymmärrettävä, että intuition luottaminen saattaa viedä harhaan, jos päätös pohjautuu aivoissa helpoiten saatavilla olevaan tietoon. Muistamisen helppous perustuu siihen, että jokin tapahtuma on jäänyt mieleemme erityisen vahvasti joko sen elävyyden tai äskettäisyyden takia. Muistamisen

helppouden takia esimerkiksi paljon uutisoitavat ja tunteita herättävä tapahtumat vaikuttavat kykymme käsitellä niiden todennäköisyyksiä. Noudettavuus taas hyväksikäyttää sitä, miten muistimme rakentuu. Jäsentelemme asioita erilaisiin kategorioihin omien henkilökohtaisten ominaisuuksiemme ja kokemustemme perusteella ja tämä vaikuttaa siihen, minkälaista tietoa päätöksenteon pohjaksi noudetaan. (Bazerman & Moore 2013, 34-38.) Tässä opinnäytetyössä saatavuusheuristiikka huomioitiin, sillä haluttiin tarkastella, onko pandemioihin varautumista tehty aiempien kokemusten, kuten SARS:in tai lintuinfluenssan perusteella.

Tappioiden kaihtamisen teorian (loss aversion) mukaan ihmiset pääsääntöisesti kokevat menetykset suhteessa vahingollisimpina, kuin mitä samansuuruisista voitoista saa mielihyvää, vaikka yksilöiden välillä vaihtelua riskihakuisuudessa onkin. Tappioiden kaihtaminen perustuu prospektiteorian (kuvio 1) peruseriaatteeseen siitä, että tappioiden ja voittojen psykologinen arvo ei ole symmetrinen, vaan häviö tuntuu noin kaksi kertaa niin pahalta, kuin mitä saman suuruinen voitto tuo mielihyvää. (Kahneman 2011, 282-284.)



Kuvio 1: Prospektiteoria (mukaillen Kahneman 2011, 284)

Sanders, Stockdale, Hume ja John (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, että ennako-oletusten vastaisesti tappioiden välttelyä ei havaittu siinä, miten koronavirusrajoituksista viestiminen

vaikutti ihmisten käyttäytymiseen. Ennakko-oletus oli, että epävarmassa tilanteessa, missä rajoitustoimenpiteiden toimivuudesta ei ole täyttä varmuutta, toimivat ihmiset lähtökohtaisesti riskiä kaihtaen. Keväällä tiedot Suomessa koronan leviämisherkyydestä ja esimerkiksi maskien tehokkuudesta olivat epävarmoja (Seuri 2020). Sanders ym. (2020) tutkimuksessa tutkittiin, onko negatiivisesti kehystetty viesti riskin kaihtamisen näkökulmasta tehokkaampi kuin positiivisesti kehystetty, mutta näiden välillä ei havaittu selkeitä eroja. Koronaan liittyvässä riskienarvioinnissa saatavilla olevan tiedon määrä ja tarkat kuolleisuustilastot saattoivat vaikuttaa siihen, että ihmiset arvioivat tutkimuksessa rajoitustoimenpiteitä näihin tietoihin perustuen. Tutkimustulos kuitenkin poikkeaa siitä, miten taipumuksen tappioiden kaihtamiseen on yleensä katsottu vaikuttavan ihmiseen. Siksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin organisaatioissa käytettyjen toimenpiteiden riittävyyttä tai mahdollista ylimitoitusta.

Ihmiset taistelevat luontaisesti enemmän välttääkseen menetyksiä kuin saavuttaakseen jotain uutta etua. Nykytilan (status quo) ylläpito koetaan tärkeäksi ja se näkyy monissa käyttäytymiseen vaikuttavissa vinoumissa. (Kahneman 2011, 304-305.) Olemassa olevan tilanteen merkityksen korostuneisuuteen liittyy myös tavallisuusharha (normalcy bias). Tavallisuusharha tarkoittaa, että ennakoimme lähitulevaisuutta tämänhetkisen normaalin käsitykseemme perustuen. Oletamme, että elämä menee eteenpäin suurin piirtein samalla tavalla kuin tähänkin asti ja se heikentää kykyämme arvioida yllättävien katastrofien todennäköisyyksiä ja seurauksia. Pandemian loppumisesta ei tarkkaa tietoa ole kellään, joten rajoituksien kanssa joudutaan elämään niitä välillä höllentäen ja kiristäen siihen asti, kun tehokas ja turvallinen rokote on saatavilla maailmanlaajuisesti laajassa jakelussa. (Tsipursky 2020, luku 1.) Tässä työssä tavallisuusharhaan liittyviä mekanismeja on tarkasteltu selvittämällä sitä, onko tulevisissa toimintasuunnitelmissa varauduttu pandemian pitkittymiseen.

Tarkkaavaisuusvinouma (attentional bias) aiheuttaa sen, että ihminen ei havainnoi jotain asiaa kokonaisvaltaisesti, vaikka kuvitteleeikin niin. Tällöin esimerkiksi riskiarvio voi epäonnistua. Tunneheuristiikkaan liittyvän tarkkaavaisuusvinouman takia olemme taipuvaisempia kiinnittämään huomiota asioihin, jotka koemme emotionaalisesti kiinnostavina ja ohitamme tiedon, jota emme pidä itsellemme merkittävänä tai kiinnostavana. Koronaviruksen leviämisessä tämä näkyi esimerkiksi siinä, että länsimaiset valtiot eivät osanneet arvioida riskiä oikein viruksen lähtiessä leviämään Kiinassa. On esitetty, että koronaviruksen vakavuuteen ei osattu kiinnittää huomiota Wuhaniin liitettyjen virheellisten mielikuvien takia. Wuhan on todellisuudessa 11 miljoonalla asukkaallaan keskisen Kiinan suurin kaupunki, jossa on hyvä terveydenhuoltojärjestelmä ja kokemusta SARS-pandemian hoitamisesta. Kun Wuhanin terveydenhuoltojärjestelmä ylikuormittui, ei sitä osattu nähdä uhkana länsimaille, koska kuormittumisen syyn oletettiin olevan järjestelmän kehittymättömyydessä. Eurooppalaiset alkoivat ottamaan viruksen vakavammin vasta, kun se

alkoi levitä Italiassa ja amerikkalaiset taas silloin, kun tapauksia todettiin Washingtonin osavaltiossa. Jos Wuhanin laajat yhteydet muuhun maailmaan ja merkitys lentoliikenteen solmukohtana olisi osattu arvioida oikein, olisi nopean leviämisen riski muualle maailmaan otettu todennäköisesti vakavammin. (Tsipursky 2020, luku 1.)

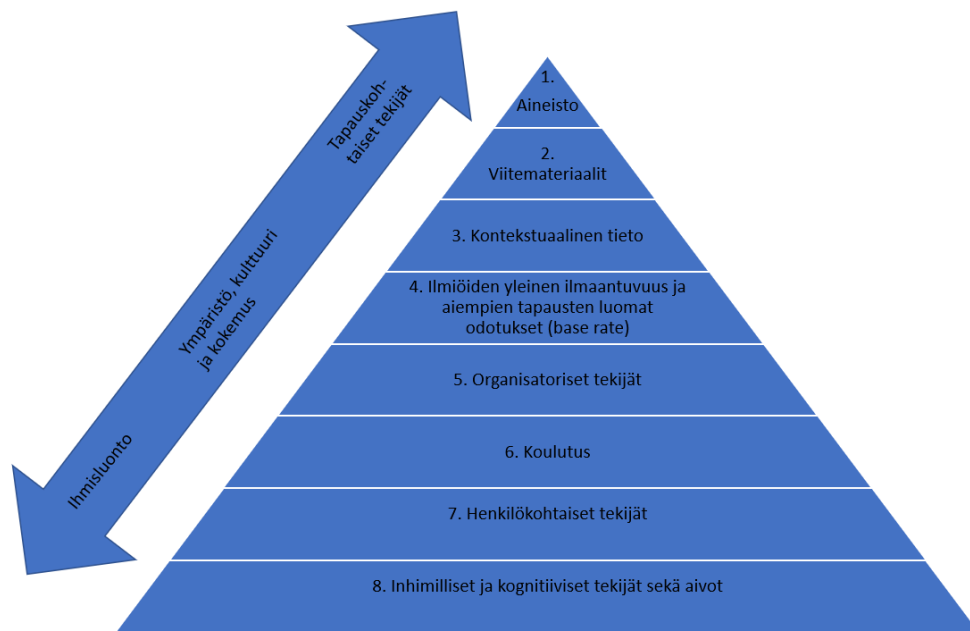
Edustavuusheuristiikkaan perustuva esiintyvyysharha (base rate fallacy/insensitivity to base rates/base rate neglect) liittyy kykyyn arvioida ilmiön esiintyvyyttä perusjoukossa. Esiintyvyysharhassa johtopäätöksen kannalta olennainen tilastollinen pohjatieto jätetään huomiotta ja johtopäätös perustetaan sen sijaan yksilöllisemmälle tiedolle. (Kahneman 2011, 88; Bazerman & Moore 2013, 38-39.) Koronan yhteydessä esiintyvyysharha voi näkyä esimerkiksi yksilön virheellisissä arvioissa siitä, kuinka suuri riski tartunnan saaminen omalla alueella on, jos hän perustaa näkemyksensä esimerkiksi pelkästään tuttavapiirissä tapahtuneisiin sairastumisiin ja jättää yleisen ilmaantuvuuden alueella huomiotta.

Yli-itsevarmuutta (overconfidence) kutsutaan kaikkien harhojen äidiksi, sillä sen vaikutukset voivat olla hyvinkin merkittäviä ja yli-itsevarmuus on myös sidoksissa moniin muihin vinoumiin. Yli-itsevarmuutta voi tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Liikavarmuudella (overprecision) tarkoitetaan, että ollaan varmoja oman arvion ja päätösten oikeellisuudesta, haluttomia testaamaan niitä ja jätetään huomiotta informaatio, joka vihjaisi, että oma tulkinta on väärä. Yliarviointi (overestimation) taas on sitä, että omat kyvyt yliarvioidaan, ajatellaan että ollaan fiksumpia ja tehokkaampia kuin muut ja pystytään kontrolloimaan tilannetta muita paremmin. Kolmas yli-itsevarmuuden muoto on ylisijoittaminen (overplacement). Ylisijoittamisessa omat saavutukset nähdään merkittävimpinä kuin ne todellisuudessa ovat, ja ajatellaan, että ollaan keskivertoa parempia. (Bazerman & Moore 2013, 14-15.)

Yli-itsevarmuutta on todettu esimerkiksi Ruotsin toiminnassa koronaviruksen hallitsemisessa. Ruotsissa epidemiatilanne on ollut paljon vaikeampi ja maan koronastrategiaa käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin yli-itsevarmuutta liittyen laumasuojaan ja yksilön vastuullisuuteen. Samoin yli-itsevarmasti suhtauduttiin siihen, että vain selkeään näyttöön perustuvien rajoitusten käyttöönotto on oikea valinta. Myös yhteistyö WHO:n, EU:n ja muiden pohjoismaiden kanssa laiminlyötiin. (Lindström 2020.)

4.1 Vinoumien synty

Vinouma voi päästä syntymään monessa eri päätöksenteon vaiheessa ja syntymiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Osa tekijöistä liittyy kyseiseen päätökseen ja siihen liittyvään tietoon, osa ympäristöön, kulttuuriin ja päätöksentekijöiden kokemukseen ja osa ihmisluontoon (kuvio 2). Tässä luvussa on eritelty sitä, miten nämä eri tekijät voivat vaikuttaa vinouman syntyyn.



Kuvio 2: Vinoumien lähteitä (mukaillen Dror 2020, 1998)

Tarkasteltava aineisto voi osaltaan johtaa vinouman syntyyn. Aineisto voi vinoutua, jos sen keräämisvaihe mahdollistaa erilaisia tulkintoja aineistosta. Esimerkiksi ääninäytteisiin liittyvät sisällöt ja äänenpainot voivat vaikuttaa siihen, miten näyte lajitellaan. Samoin esimerkiksi tutkijassa heräävät tunnereaktiot voivat vaikuttaa siihen, miten aineistoa kerätään ja luokitellaan. Viitemateriaaleista kumpuavat vinoumat taas perustuvat siihen, että ihminen on taipuvainen tulkitsemaan asioita omien oletustensa kautta aiempaan tietoonsa perustuen. Sekä käsiteltävää aineistoa että käytettäviä viitemateriaaleja saatetaan tulkita niin, että se johtaa lopputulokseen, jota itse odottaa. (Dror 2020, 8000.)

Koronapandemiaan liittyviä ongelmia kansallisessa poikkihallinnollisessa viestinnässä ja tilannekuvan keräämisessä on kuvattu valtioneuvoston (2021, 20-48) julkaisemassa selvityksessä koronakriisin aikana toteutetusta valtioneuvoston kriisijohtamisesta ja valmislain käyttöönoton kokemuksista. Selvityksessä kerrotaan, että viestintä kunnille olisi voinut olla parempaa ja alueilta ei myöskään saatu tehokkaasti tilannekuvaa. Selvityksessä haastateltujen henkilöiden näkemykset tilannekuvan ja sen keräämisen onnistumisesta olivat ristiriitaisia. Osa koki, että keväällä tilannekuva ja tietopohja olivat riittäviä, osan mukaan taas niiden kokoamisessa oli liikaa viivettä, tiedot olivat vajaita eikä kerääminen ollut tarpeeksi koordinoitua ja kehittyntä. Raportin toimenpide-ehdotuksissa tuodaan esille tilannekuvien jakamisen ja yhdistämisen tärkeys esimerkiksi kuntien kanssa. Raportin mukaan myös toimivaltuuksien selkeyttäminen on tärkeää kuntien ja kuntayhtymien varsin itsenäisen aseman takia. Koska tilannekuva ja siihen liittyvä raportointi ovat koronapandemian johtamiseen liittyvän päätöksenteon kannalta keskeistä aineistoa ja viitemateriaalia ja

pelastuslaitokset osallistuivat tilannekuvan rakentamiseen, on käsityksiä tiedonkeruun ja tilannekuvan luomisesta käsitelty myös opinnäytetyön haastatteluissa.

Kontekstuaalinen tieto voi myös johtaa vinouman syntyyn. Mikäli tarkasteltavasta asiasta annetaan tuloksen kannalta epärelevanttia lisätietoa, joka ohjaa tulkitsijan ajattelua, voivat johtopäätökset vinoutua pahastikin. Esimerkiksi kuolemansyytutkimuksissa tieto henkilön heroiininkäytöstä voi ohjata sitä, millaisia toksikologisia testejä vainajalle tehdään. Kontekstisidonnaiset odotukset voivat aineiston keruun ja testauksen lisäksi ohjata myös tulosten tulkintaa. Pieniä, todellisuudessa vähän merkitseviä havaintoja saatetaan pitää merkittävimpänä, mikäli ne tukevat kontekstin mukaisia odotuksia. Myös joidenkin havaintojen merkittävyyttä voidaan vähätellä, jos ne ovat ristiriidassa kontekstisidonnaisen tiedon kanssa. Mikäli konteksti ohjaa tulkintaa, ei välttämättä myöskään huomata puutteita analysoitavassa tiedossa, varmisteta tuloksia tai pohdita muita vaihtoehtoja. Kontekstisidonnaisen tiedon vaikutus on esimerkiksi huomattu hiuksista tehtävän huumausainetestauksen kohdalla. On tiedossa, että kyseinen testausmenetelmä antaa paljon vääriä positiivisia tuloksia, ja positiivinen tulos tulisi aina tarkistaa tarkemmalla menetelmällä. Kuitenkin lisätestaus jätetään joskus tekemättä, mikäli kontekstisidonnainen tieto tukee positiivista tulosta. (Dror 2020, 8001.) Kontekstisidonnaisen tiedon vaikutus näkyy myös esimerkiksi syrjivissä rekrytointipäätöksissä. Ahmad Akhlaq (2019, 15) osoitti tutkimuksessaan hakijan nimen ja haastattelukutsun saamisen vahvan tilastollisen yhteyden muiden tekijöiden pysyessä vakiona. Suomalaisten työnantajien havaittiin olevan taipuvaisia syrjintään ihonvärin, kulttuurin ja uskonnon perusteella. Koska tutkimuksessa hakijoiden inhimillinen pääoma oli keskenään verrannollista, osoittaa tämä sen, miten kontekstisidonnainen, mutta rekrytointipäätöksen kannalta epärelevantti tieto vaikuttaa lopputulokseen.

Ilmiön yleinen ilmaantuvuus (base rate) voi myös vinouttaa päätöksen. Yksittäistä tapausta tutkiessa johtopäätöksiä ei pitäisi myöskään perustaa muiden samanlaisten tapausten tyypillisiin johtopäätöksiin. Vaikka yleinen ilmaantuvuus aiemmissa tapahtumissa tukisikin samanlaiseen lopputulokseen päätymistä, ei aineistoa voida tulkita muiden siihen liittymättömien tapausten perusteella. Virheellisestä ilmaantuvuuden tulkinnasta juontuva esiintyvyysharha aiheuttaa myös sen, että mikäli aiemmissa tutkimuksissa jotain harvinaisempaa ilmiötä ei ole havaittu, on todennäköisempää, ettei sitä huomata myöskään tulevaisuudessa. Vinouma on myös todennäköisempi, jos samankaltaisuus on pinnallinen, tutkijan omaan subjektiiviseen tulkintaan perustuva. (Dror 2020, 8001-8002.)

Esiintyvyysharha voi vääristää tulkintaa myös toiseen suuntaan. Silloin tilastollinen tieto ohitetaan ja painotetaan yksittäisen tapauksen antamaa informaatiota. Kahneman (2011, 87-88) kuvaa puutteellisin perustein johtopäätöksiin hyppäämistä kirjainlyhenteellä WYSIATI (what you see is all there is). Systeemi 1:n nopea ajattelu painottaa subjektiivisia tulkintoja

ja uskomuksia enemmän kuin muita todisteita. Esimerkkinä tällaisesta ajattelusta on testi, jossa Steve niminen henkilö kuvaillaan sisäänpäin kääntyneeksi, avuliaaksi, epäkiinnostuneeksi muista ihmisistä ja maailman tapahtumista, nöyräksi, siistiksi ja järjestystä arvostavaksi ihmiseksi, joka suhtautuu yksityiskohtiin intohimoisesti. Tämän kuvailun jälkeen kysytään, onko Steve enemmän kirjastonhoitaja vai maanviljelijä. Suurin osa tunnistaa välittömästi kirjastonhoitajaan liitettävät stereotypiat ja ohittaa sen, että miespuolisia maanviljelijöitä on kirjastonhoitajiin verrattuna yli kaksikymmenkertainen määrä. Tällöin on huomattavan paljon todennäköisempää, että kuvailuun sopiva henkilö löytyy maanviljelijöiden joukosta kuin kirjastonhoitajista. (Kahneman 2011, 7.) Tilastollisen pohjatiedon kanssa on siis oltava erittäin tarkkana ja kiinnitettävä huomiota siihen, että valittu tieto on objektiivista, eikä vääristä tulkintaa kumpaankaan suuntaan.

Organisatoriset tekijät voivat myös vinouttaa tuloksia. Esimerkiksi raportoinnissa voidaan korostaa niitä asioita, joita johtajan ajatellaan haluavan lukea ja taas häivyttää epämiellyttävämpiä tuloksia. Myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen pyrkiminen, odotetut tulokset, aikataulut ja budjetit saattavat aiheuttaa päätöksentekoon vinoumia. (Dror 2020, 8002.) Koska pelastuslaitoksen päätöksenteko on määrämuotoista ja hierarkkista, mahdollistuu organisaatiosta kumpuavien vinoumien syntyminen.

Yksilön koulutus vaikuttaa myös siihen, mistä lähtökohdista tietoa tulkitaan ja miten työtä tehdään. Tieteellisen pohjakoulutuksen saanut henkilö saattaa painottaa työssään tilastoja, kun taas käytännön kokemuksen kautta osaamisensa kartuttanut taas nojaa enemmän omiin havaintoihinsa. Tieteelliseen näyttöön perustuvaa tulkintaa ei kuitenkaan voida automaattisesti pitää näistä parempana, vaan monia uusia toimintamalleja on kehitetty kentällä tapahtuvan havainnoinnin pohjalta. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että ihmisen pohjakoulutus voi vaikuttaa siihen, miten hän saatavilla olevaa tietoa tulkitsee työssään. (Dror 2020, 8002.)

Henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat luonnollisesti eniten niillä aloilla ja toiminnoissa, joissa ihmisen rooli on suuri tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja tulkinassa. Vaikka teknologian avulla henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta voidaan pienentää, ei se kuitenkaan tuo täyttä suojaa. Koska jokainen ihminen on oma persoonansa, ovat henkilökohtaiset vaikuttavat tekijät yhtä moninaisia. Riskihakuisuus, motivaatio, henkilökohtaiset uskomukset ja epävarmuuden sietokyky vaihtelevat yksilöiden välillä. Myös persoonalla, stressinsietokyvyllä tai viireystilalla on vaikutusta siihen, millaisia päätöksiä ihminen tekee. (Dror 2020, 8002.) Danziger, Levav ja Avnaim-Pesso (2011, 6890) osoittivat tutkimuksellaan, että tuomarit tuomitsivat tuomiot ehdonalaisena todennäköisemmin heti työpäivänsä alussa ja lounaan tai muun ruokatauon jälkeen. Tutkimus osoitti, että päivän kolmella päivän ensimmäisellä syytetyllä oli 3-6 kertainen todennäköisyys vapautua verrattuna päivän kolmeen viimeiseen syytettyyn. Todennäköisyys syytetyn kannalta edulliseen tuomioon laski aamun 65 prosentista

lähes nollaan lounastaukoon mennessä ja nousi takaisin samaan 65 prosenttiin ruokailun jälkeen. Tutkimuksessa ei mitattu tuomareiden vireys- tai verensokeritasoja, mutta tutkijat arvelevat, että tauko palauttaa henkiset voimavarat tarjoamalla lepoa, parantamalla mielialaa tai nostamalla verensokeria.

Osa päätöksentekoon vaikuttavista henkilökohtaisista tekijöistä on vaikeammin hallittavia, suhteellisen pysyviä tai hitaasti muuttuvia. Esimerkiksi arvot muuttuvat hitaasti, perusarvot tuskin ollenkaan (Rubin 2020). Kuten aiemmin todettiin, ihminen on usein kyvytön havaitsemaan omia vinoumiaan. Koska äkilliset havahtumiset esimerkiksi arvojen päivittämisen tarpeeseen ovat epätodennäköisempiä, on hyvä tiedostaa helpommin hallittavien tekijöiden, kuten vireyden ja verensokerin merkitys ja pitää huolta omasta fysiologisesta kyvykkyydestä hyvään päätöksentekoon.

Viimeiset vaikuttavat tekijät liittyvät inhimillisiin ja kognitiivisiin tekijöihin sekä ihmisen aivotoimintaan. Aivojen toimintamekanismit vaikuttavat voimakkaasti siihen, mitä tietoa ne käsittelevät ja miten. Ihmisen kognitio on aktiivista ja sen takia aivot eivät toimi kameran lailla. Me emme siis näe maailmaa sellaisena kuin se on, vaan tulkitsemme sitä omista lähtökohdistamme. Vinoumilla on myös tapana luoda lumipallo-efektejä. Vinouma ei vaikuta pelkästään yksilöön ja yhteen osa-alueeseen päätöksessä, vaan se voi kertautua muissa päätöksentekijöissä ja osa-alueissa. (Dror 2020, 8002-8003.)

4.2 Kognitiivisiin vinoumiin liitetyt harhaluulot

Päätöksenteon vinoutumisen tunnistaminen on jo usein itsessään vinoutunutta. Vinoumiin liitetyt harhaluulot estävät meitä tunnistamasta omaa vinoutuneisuuttamme. Päätöksenteossa saatetaan liikaa luottaa siihen, että oikea ja objektiivinen päätös syntyy, kunhan metodi ja analysoitava tieto ovat kunnossa. Inhimillisten tekijöiden vaikutusta ei kuitenkaan voida täysin poissulkea, vaan kognitiiviset vinoumat voivat vaikuttaa esimerkiksi tiedon käsittelyyn, testausmenetelmien valintaan, tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekemiseen. Kognitiivisten vinoumien on tutkittu vaikuttaneen esimerkiksi oikeuslääketieteellisiin DNA-analyyseihin ja toksikologisiin testauksiin. (Dror 2020, 7998.)

Vinoumien tunnistamista vaikeuttaa kuusi harhaluuloa. Ensimmäinen harhaluulo liittyy eettisiin tekijöihin. Moni kuvittelee, että vinoutuneeseen päätöksentekoon sortuvat vain korruptoituneet yksilöt, tahallisesti ja joskus jopa pahantahtoisesti. Tämän harha perustuu siihen, ettei kognitiivisen vinouman syntymekanismia tai perusteita ei ymmärretä, vaan luullaan että ne kumpuavat henkilön huonosta etiikasta, epärehellisyydestä tai tahallisista rikkomuksista. (Dror 2020, 7998-7999.)

Toinen harhaluulo on, että vinoutunut päätös on esimerkiksi yksittäisen kyvyttömän henkilön syytä. Jos virheellinen päätöksenteko mielletään vain mustan lampaan syyksi, ei välttämättä

huomata millaisia systeemiä vaikutuksia vinoumilla on. Kolmas ja hyvin yleinen harhaluulo on, että asiantuntijat olisivat immuuneja vinoumille. Todellisuudessa kukaan ei ole, ja asiantuntijat voivat päinvastoin olla muita herkempiä vinoumille. Esimerkiksi perehtyneisyys johonkin asiaan voi aiheuttaa huomion kohdistamisen liian tiukasti omalle alalle tai johtaa omaa aiempaa osaamista, tietoa tai odotuksia tukeviin johtopäätöksiin. Mikäli kokenut asiantuntija on liian yli-itsevarma, eikä kiinnitä huomiota omaan vinoutuneisuuteensa, saattaa hän pärjätä aloittelijaa huonommin. (Dror 2020, 7999.)

Neljäs harhaluulo on, että teknologia suojelee päätöksentekijää vinoumilta. Vaikka esimerkiksi automaation tai tekoälyn hyödyntäminen voikin vähentää mahdollisuuksia vinoumille, tulee kuitenkin muistaa, että ihminen vaikuttaa järjestelmien suunnitteluun, ohjelmoiin, käyttöön ja tulosten tulkintaan. Teknologian käyttö voi myös kasvattaa vinoumien mahdollisuuksia, mikäli se saa päätöksentekijät uskomaan, että he ovat turvassa niiltä. (Dror 2020, 7999.)

Viides harhaluulo on itseän kohdistuva sokea piste. Yleensä vinoumien tunnistaminen toisen ihmisen käyttäytymisessä on suhteellisen helppoa, mutta ihminen harvemmin tunnistaa omaa vinoutunutta käytöstään. Tutkimuksessa esimerkiksi osoitettiin, että 70 % oikeuslääketieteellisistä tutkijoista oli sitä mieltä, että heidän alallaan kognitiiviset vinoumat ovat huolenaihe, huomioiden kaikki oikeuslääketieteelliset alat. Kuitenkin vain 52 % piti niitä huolena heidän omalla erityisalallaan ja vain 25 % ajatteli, että asia koskisi heitä itseään henkilökohtaisesti. (Dror 2020, 7999.)

Kuudes harhaluulo liittyy kontrollin säilyttämiseen. Vaikka asiantuntija tiedostaisi, että häneen vaikuttavat erilaiset vinoumat, saattaa hän kuvitella, että pelkkä tahdonvoima riittää vinouman voittamiseen. Luotto omaan tahdonvoimaan voi kuitenkin toimia käänteisesti. Mikäli huomio keskitetään vinoumaan ja sen hallintaa, voi itseasiassa vahvistaa vinouman vaikutusta. Tätä ilmiötä esiintyy esimerkiksi oikeusistunnoissa. Jos tuomari käskee jättämään jonkin todisteen huomiotta, kiinnittää valainmiehistö siihen entistä enemmän huomiota. (Dror 2020, 7999.)

5 Vinoumien huomioiminen päätöksenteossa ja deabiasing

Jotta voitaisiin puhuta päätöksen tekemisestä, on oltava valittavissa erilaisia vaihtoehtoja, joista valita (Bazerman & Moore 2013, 2). Perinteisen talousteorian mukaan ihminen on rationaalinen päätöksentekijä ja tekee päätöksensä niin kutsutun odotetun hyödyn teorian mukaisesti. Prospektiteorian mukaan ihmiset kuitenkin tekevät päätöksiä lopputuloksen sijaan sillä perusteella, millaisiksi he arvioivat annettujen vaihtoehtojen voitot ja tappiot. (Kahneman 2011, 270-271.)

Kognitiivisia vinoumia on mahdollista huomioida tietoisesti hyödyntämällä debiasing -menetelmää. Debiasingilla tarkoitetaan erilaisia tekniikoita ja toimintamalleja, jolla pyritään joko poistamaan tai pienentämään ajattelussa tapahtuvia virheitä. Debiasing-tekniikat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan; kognitiivisiin, motiiveihin perustuviin ja teknologisiin. Kognitiivisissa tekniikoissa tarkastellaan tietoista päätöksentekoprosessia ja kyseenalaistetaan ensimmäisenä mieleen tulevat ratkaisut. Motiiveihin perustuvaa debiasingia on esimerkiksi se, että päätöksentekijää pidetään vastuullisena päätöksestään ja hän joutuu selittämään sen muille. Tällöin päätökseen yleensä kiinnitetään enemmän huomiota. Päätöksenteossa voidaan myös hyödyntää teknologiaa esimerkiksi käyttämällä erilaisia tarkastuslistoja tai matemaattisia malleja. (Larrick 2004, Aczel, Bago, Szollosi, Foldes & Lukacsin 2015 mukaan.)

Debiasingia voi toteuttaa eri näkökulmista, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Voi joko muuttaa kannustimia, optimoida valinta-arkkitehtuuria tai koulutuksen avulla parantaa päätöksentekijän päätöksentekokykyä. Kannustimien avulla voidaan esimerkiksi ohjata ihmisiä valitsemaan lounasruokalassa terveellisempi vaihtoehto laskemalla sen hintaa. Huonosti suunniteltu ja jalkautettu kannustin taas voi toimia päinvastoin ja muuttaa käyttäytymistä ei-toivottuun suuntaan. (Morewedge, Yoon, Scopelliti, Symborski, Korris, & Kassam 2015, 130.) Tästä esimerkkinä on päiväkotia, joka asetti pienen maksun lapsensa myöhässä hakeville vanhemmille. Sen sijaan että lapset olisi haettu ajoissa, myöhäisten hakujen määrä lisääntyi. Maksu teki ennen epäkohteliaana nähdystä käyttäytymisestä hyväksyttävää, koska se koettiin korvauksena lasten myöhäisemmästä hoidosta. (Gneezy & Rustichini 2000.)

Toinen lähestymistapa debiasingiin on valinta-arkkitehtuurin eli päätöksenteon kontekstin optimointi. Jos ihmisellä on tarvittava tieto saatavilla ja hyviä vaihtoehtoja mistä valita, on päätös myös yleensä parempi. Liiallinen tieto ja vaihtoehtojen määrä taas saattaa haitata päätöksentekoa tekemällä siitä liian vaikeasti ymmärrettävää. Sillä, miten tiedot esitetään, pystytään tekemään vaihtoehtoista helpommin ymmärrettäviä. Valinta-arkkitehtuurin avulla voidaan vaikuttaa myös siihen, minkä vaihtoehdon yksilö valitsee. Tätä voidaan hyödyntää etenkin silloin, jos yhteisön kannalta hyödyllisin valinta vaatii yksilöltä vaivaa, asiantuntemusta tai itsekuria, jotka muuten voisivat aiheuttaa päätöksen vinoutumisen ja vaihtoehdon hylkäämisen. Päätöksentekoympäristön muokkaaminen ei kuitenkaan välttämättä riitä, jos juurisyyt vinoutuneiden päätösten rakenteissa jäävät huomioimatta. (Morewedge ym. 2015, 131.)

Kolmas debiasingin keino on koulutus. Koulutuksen hyödyllisyydestä päätöksenteon parantamisessa ei olla täysin yksimielisiä. Asiantuntijoille, joiden tehtävänä on tunnistaa erilaisia malleja ja valita niille sopiva vastatoimi kuten esimerkiksi tulipalotilanteessa, voi koulutuksesta olla suurtakin hyötyä. Toisaalta taas omalla aihealueellaan tarkkaan päätöksentekoon pystyvä asiantuntija voi muihin aiheisiin liittyen toimia yli-itsevarmasti tai

heillä voi olla vaikeuksia hyödyntää koulutustaan uusien ongelmien ratkaisemisessa. Vaikka suhtautuminen koulutustoimenpiteisiin onkin ristiriitaista, on kuitenkin viitteitä siitä, että huomioimalla kaksi eri ajattelun muotoa, systeemi 1:n ja systeemi 2:n sekä sisällyttämällä päätöksentekoprosessiin vaihtoehtojen ja vastakohtien pohtiminen, voidaan päätöksentekoa parantaa. (Morewedge ym. 2015, 131.) Tällaiseen kognitiivisen debiasingin periaatteita esitellään seuraavassa luvussa.

5.1 Hyvän päätöksen tekeminen

Systeemi 1:n tiedostamattoman ja nopean ajattelun näkökulmasta huomio tulisi kiinnittää päätöksentekijän päätöksentekovalmiuteen ja siihen, tulisiko päätöstä tehdä kyseisessä tilanteessa ollenkaan. Ihmisen päätöksentekovalmiuteen vaikuttavat esimerkiksi voimakkaat tunnetilat, väsymys, päätöksentekoon liittyvien taitojen kuten laskutaidon puute ja nälkä. Päätöksentekokyvykyys vaihtelee siis sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan kuin myös jokaisen ihmisen kohdalla yksilöllisesti. Ihmisillä on kuitenkin usein sokeita pisteitä omien vinoumiensa suhteen, vaikka he niitä pystyisivätkin tunnistamaan onnistuneesti toisten ihmisten käyttäytymisestä. Ei siis ole välttämättä riittävää, että ihmisiä ohjataan pitämään yllä omaa päätöksentekovalmiuttaan mahdollisimman hyvin, sillä subjektiivinen käsitys valmiudesta ei välttämättä ole totuudenmukainen. (Soll, Milkman & Payne 2014.)

Päätöksentekijän kyvykkyyden lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös päätöksentekoprosessiin, jotta voitaisiin muodostaa mahdollisimman hyvä ja rationaalinen päätös. Huonon tai puutteellisen päätöksen takana on usein liian kapea-alainen ajattelu, jolloin huomio kiinnitetään yhteen tavoitteeseen. Tällöin kyky tunnistaa muita vaikuttavia tekijöitä alenee. Ongelmanratkaisussa saatetaan myös kiinnittyä liikaa tietyn tyyppiseen ratkaisuun, joka häittää kykyä kehittää luovempia ratkaisuja. Kapea-alainen ajattelu ja tarkkaavaisuuden rajoittumisen altistavat monille vinoumille, kuten yli-itsevarmuudelle, lyhyen aikavälin seuraamuksiin keskittymiselle, sitoutumisen eskalaatiolle eli väärään päätökseen sitoutumiselle siihen tehdyn panostuksen vuoksi tai ankuroinnille, eli ensimmäisenä tarjotun tiedon painottamiselle. (Soll ym. 2014.)

Loogisessa päätöksenteossa ja debiasingissa tulisi huomioida kuusi erilaista vaihetta. Ensimmäinen vaihe on ongelman määrittely. Mikäli ongelmaa ei riittävän tarkasti määritellä, voi ymmärtämättömyys ongelmasta ohjata ratkaisemaan väärää ongelmaa. Virheitä voi tapahtua, jos ongelma määritellään ehdotetun ratkaisun muodossa, ei huomata isompaa ongelmaa tai määritellään ongelma sen aiheuttamien oireiden perusteella. Tarkoitus ei kuitenkaan ole pelkästään poistaa oireita, vaan puuttua niiden syyhyn. (Bazerman & Moore 2013, 2-4.)

Toinen vaihe on kriteeristön tunnistaminen. Yleensä päätöksellä pyritään saavuttamaan useampi kuin yksi tavoite. Tavoitteiden avulla muodostetun kriteeristön avulla pystytään

muodostamaan rationaalisempi päätös. Kolmas vaihe on kriteeristön punnitseminen. Kaikilla tunnistetuilla kriteereillä ei välttämättä ole samaa painoarvoa. Hyvässä päätöksenteossa kriteerit on suhteutettu niiden merkittävyyden perusteella. Neljännessä vaiheessa luodaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. Vaihtoehtoisia toimintatapoja tulisi luoda siihen asti, kun niiden tarjoama tieto tuo lisäarvoa päätöksenteolle. Vaihtoehtojen luomisen jälkeen viidennessä vaiheessa niitä arvioidaan toisessa vaiheessa tunnistetun kriteeristön avulla. Jokaisen vaihtoehdon osalta arvioidaan, miten hyvin ne vastaavat kuhunkin määriteltyyn kriteeriin. Tämä vaihe vaatii usein tulevien tapahtumien ennakkointia. (Bazerman & Moore 2013, 2-4.)

Viimeiseksi lasketaan optimaalisin päätös käyttäen hyväkseen kriteerien painoarvoja. Jokaiselle vaihtoehdolle lasketaan kokonaisarvio kertoen edellisessä vaiheessa annettu arvo kyseisen kriteerin painokertoimella. Tällöin suurimman summan saava vaihtoehto vastaa parhaiten asetetun kriteeristön vaatimuksia. Vaikka jokaisen johtamiseen liittyvän päätöksen ei tarvitsekaan kulkea edellä kuvatun prosessin kautta, on tärkeää, että johtajat oppivat tunnistamaan tilanteet, joissa intuitiivisesta päätöksenteosta tulisi siirtyä loogisempaan ja tietoisempaan päätöksentekoon. (Bazerman & Moore 2013, 2-4.)

5.2 Debiasing-malli

Gleb Tsipursky (2020, luku 5) esittelee samankaltaisen tärkeiden päätösten parantamiseen tähtäävän mallin kirjassaan *Resilience - Adapt and Plan for the New Abnormal of the COVID-19 Coronavirus Pandemic*. Mallin rakenne on samanlainen kuin aiemmin esitetyssä, mutta siinä laajennetaan erityisesti onnistumisen arviointiin liittyvää pohdintaa. Malli on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3: Päätöksenteon parantaminen (mukaillen Tsipursky 2020, luku 5)

Ongelman tunnistamisen sijaan Tsipursky puhuu päätöksenteon tarpeen tunnistamisesta ja korostaa aiheeseen liittyvän tiedon keräämisen tärkeyttä sekä tavoitteiden määrittelyä.

Hänen mallissaan päätöksentekoon valmistaudutaan etukäteen laajemmin kuin aiemmin esiteltyssä Bazermanin ja Mooren (2013, 2-3) mallissa. Tsipurskyn mallissa otetaan huomioon myös päätöksen jalkauttaminen ja toimivuus käytännössä. Päätökselle tehdään riskienarviointia pohtimalla, mitkä seikat voivat aiheuttaa tai edesauttaa täydellisiä epäonnistumisia tai vaihtoehtoisesti onnistumisia. Päätöksentekovaiheessa ohjataan myös laatimaan toimintamallit ja mittarit onnistumisen arvioimiseksi. (Tsipursky 2020, luku 5.) Tätä mallia on sovellettu tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden tulosten tarkastelussa ja pohdittu, puoltavatko tulokset mallin hyödyllisyyttä päätöksenteon kehittämisessä.

6 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tapaustutkimus valittiin menetelmäksi, koska tarkoituksena oli ymmärtää päätöksentekoon liittyviä ilmiöitä pyrkimättä yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen takia, että se sopii vähän kartoitettujen ja tuntemattomien alueiden tutkimiseen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samoja teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkintaa voidaan kutsua arvoituksen ratkaisemiseksi. Tutkija käyttää aineistostaan löytyviä johtolankoja ja vihjeitä tehden merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto pelkistetään havaintolauseiksi, mutta tulkintoja ei tehdä pelkästään absoluuttisen havaintolauseiden perusteella, vaan raakahavainnot pyritään tiivistämään mahdollisimman suppeaksi havaintojoukoksi. (Alasuutari 1994, 35, 37.)

6.1 Aineisto

Asiantuntijahaastatteluissa haastateltavat valitaan heillä tutkittavasta ilmiöstä olevan tiedon vuoksi. Asiantuntijuus määrittyy esimerkiksi ammatillisten tehtävien ja instituutionaalisten asemien kautta. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 229-230.) Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti, koska laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonkeruu tehdään henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-88). Tämän tutkimuksen kannalta olennaista oli haastatella henkilöitä, jotka kuuluivat pelastuslaitosten johtoryhmiin alkuvuodesta 2020 ja jotka asemansa puolesta vastasivat oman substanssinsa päätöksenteosta. Otosta on kuvattu lisää validiteettia ja reliabiliteettia käsittelevässä luvussa 8.9.

Haastateltavat rajattiin Uudenmaan alueen pelastuslaitosten edustajiin. Tämä rajausta on tehty koronaepidemian alueellisen tarkastelun sekä Uudenmaan pelastuslaitosten luvussa 3 kuvattuun yhteistoimintaan perustuen. Kansallisella tasolla koronapandemian vaiheita

tarkastellaan ja toimenpiteitä kohdistetaan alueellisesti, sairaanhoitopiirien mukaisesti (THL 2021). Koska opinnäytetyössä tarkastellaan olemassa olevia suunnitelmia, niiden riittävyyttä sekä pelastuslaitoksille annettua ohjeistusta, on myös siitä näkökulmasta järkevää rajata tarkastelu yhden sairaanhoitopiirin alueelle. Kaikki haastatteluihin osallistuneet pelastuslaitokset toimivat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) alueella.

Haastattelupyyntö (liite 2) lähetettiin sähköpostitse pelastuslaitosten yleisiin sähköpostiosoitteisiin ja se pyydettiin välittämään organisaation päätöksentekoon osallistuneille henkilöille. Haastatteluihin valittiin viisi henkilöä. Haastateltavat henkilöt työskentelivät Helsingin kaupungin, Länsi-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan pelastuslaitosten johtoryhmissä aikavälillä tammi-huhtikuu 2020. Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta ei saatu vastausta haastattelupyyntöön. Jokainen haastateltava oli omalla vastuualueellaan joko ylin tai toiseksi ylin viranhaltija ja heidän koulutustaustansa ja virka-asemansa ovat keskenään vertailukelpoisia. Kaikki edustivat pelastuslaitosten ylintä tai keskijohtoa. Suurin ero haastateltavien taustamuuttujissa oli työskentelyaika pelastusalalla, joka vaihteli. Haastattelut pidettiin etähaastatteluina maaliskuun 2021 aikana Microsoft Teams -tapaamisina.

6.2 Haastatteluiden teemat

Teema 1 käsitteli haastateltavan ja organisaation lähtötietoja vinoumiin liittyen sekä käytössä olevia muodollisia päätöksenteon prosesseja. Apukysymysten avulla selvitettiin, olivatko heuristiikkoihin ja vinoumiin liittyvät käsitteet haastateltaville tuttuja, minkälaisia päätöksentekoprosesseja organisaatiossa oli käytössä, huomioitiinko niissä vinoumien mahdollisuuksia sekä miten paljon aiempaa kokemusta ja tietoa käytettiin päätöksenteossa tukena.

Teema 2 käsitteli organisaation varautumista, tehtyjä suunnitelmia ja konkreettisia pandemian hallintaan liittyviä toimenpiteitä. Teemassa keskusteltiin siitä, miten hyvin pandemian mahdollisuus oli olemassa olevissa suunnitelmissa huomioitu ja millä perusteella varautumista ja suunnitelmia oli tehty. Tässä teemassa keskusteltiin myös haastateltavien näkemyksistä liittyen varautumisen riittävyyteen, tilanteeseen reagointiin ja yläpuolelta tulleeeseen ohjeistukseen. Teeman 2 tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka organisaatiossa oli konkreettisesti varauduttu ja olivatko suunnitelmat olleet riittäviä. Samoin selvitettiin, kuinka paljon olemassa oleva tieto ja käsitykset aiemmista pandemioista olivat vaikuttaneet suunnitteluun. Tähän teemaan liittyivät saatavuusheuristiikkaan liittyvät vinoumat, kuten noudettavuus (retrievability) ja muistamisen helppous (ease of recall). Yläpuolelta tulevaa ohjauksen vaikutusta päätöksentekoon kartoitettiin, koska pohjatiedon vaikutusta päätöksentekoon haluttiin kartoittaa myös kansallisen tilannekuvan näkökulmasta, sillä vinoutunut aineisto voi johtaa vinoutuneeseen päätöksentekoon (kuvio 2).

Teemassa 3 käsiteltiin organisaatioiden uusia toimenpiteitä ja tulevia suunnitelmia. Teeman kysymyksillä selvittiin, otettiin uusia toimenpiteitä käyttöön olemassa olevan varautumisen lisäksi ja millaisia käsityksiä haastateltavilla oli niiden riittävydestä. Samoin selvitettiin, oliko pandemia vaikuttanut vuoden 2021 suunnitteluun esimerkiksi tavoitteiden osalta. Teeman tarkoituksena oli selvittää, kuinka tappioita välttäviä (loss aversion) organisaatiossa oli oltu pandemian hallintatoimenpiteiden määrittelyssä. Loss aversionin esiintymistä korona-aikana on myös tutkittu aiemmin. Tässä teemassa selvitettiin myös, näkyykö tavallisuusharha (normalcy bias) tulevan toiminnan suunnittelussa. Haastatteluissa selvitettiin, perustuiko tuleva suunnittelu vuoden 2019 palvelutasolle ja totuttuun normaaliin ja onko mahdollisiin pandemian jatkumisesta johtuviin poikkeamiin varauduttu. Tämän teeman avulla pyrittiin myös tunnistamaan esiintyvyysharhaan liittyviä ilmiöitä suunnitteluun ja toimenpiteiden määrittelyyn liittyen.

Teemassa 4 tarkasteltiin oman organisaation valmiuksia verrattuna muihin. Apukysymysten avulla selvitettiin, millaisia käsityksiä haastateltavilla oli oman organisaation ja suomalaisen yhteiskunnan valmiuksista vastata pandemian uhkaan verrattuna pandemian alkupisteen Wuhanin valmiuksiin. Tässä myös selvitettiin, millaista yhteistyötä muiden pelastuslaitosten kanssa oli tehty ja nähtiinkö käytössä olleet toimintamallit riittävinä pandemian vielä mahdollisesti pitkittyessä. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, näkyikö viitteitä tunneheuristiikkaan liittyvästä tarkkaavaisuusvinoumasta (attentional bias) haastateltavien käsityksissä. Kaikkien teemojen osalta haastatteluissa tarkasteltiin lisäksi sitä, kuinka itsevarmasti organisaatio suhtautui omaan valmiuksiinsa ja toimintaansa ja havaittiinko merkkejä yli-itsevarmuudesta.

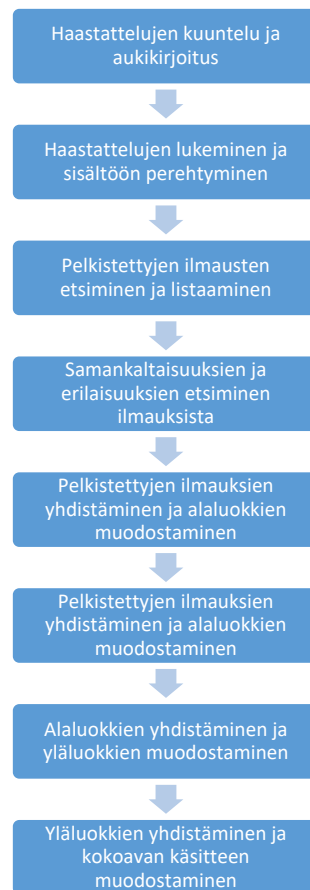
6.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä kolmella tavalla. Aineisto voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on, että laadullisesta aineistosta saadaan sen avulla tiivistettyä ja selkeytettyä looginen kokonaisuus, ilman että aineiston informaatiota katoaa. Aineiston selkeyttäminen on tärkeää, jotta sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2002 s. 109-110.)

Tässä työssä aineisto on käsitelty käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään systemaattisen läpikäynnin avulla muodostamaan alkuperäisilmaisuista pelkistettyjä ilmauksia, niiden alaluokkia, alaluokkien yläluokkia ja lopulta yläluokkia yhdistäviä luokkia (kuvio 4). Sisällönanalyysissä edetään aineiston pelkistämisen eli redusoinnin ja ryhmittelyn eli klusteroinnin avulla teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstrahointiin. Aineiston pelkistämismvaiheessa alkuperäisilmauksista etsitään tutkimustehtävän kysymykseen liittyviä ilmaisuja ja muodostetaan niistä kuvaavia

pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-113.) Aineiston järjestelyssä voidaan puhua myös teemoittelusta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006b) mukaan aineisto voidaan järjestää käyttäen apuna teemahaastattelujen runkoa, mutta saman rakenteen käyttäminen ei ole välttämätöntä ja ihmisten puheesta litteroitua tekstiä tulisi tarkastella ennakkoluulottomasti.



Kuvio 4: Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, 111)

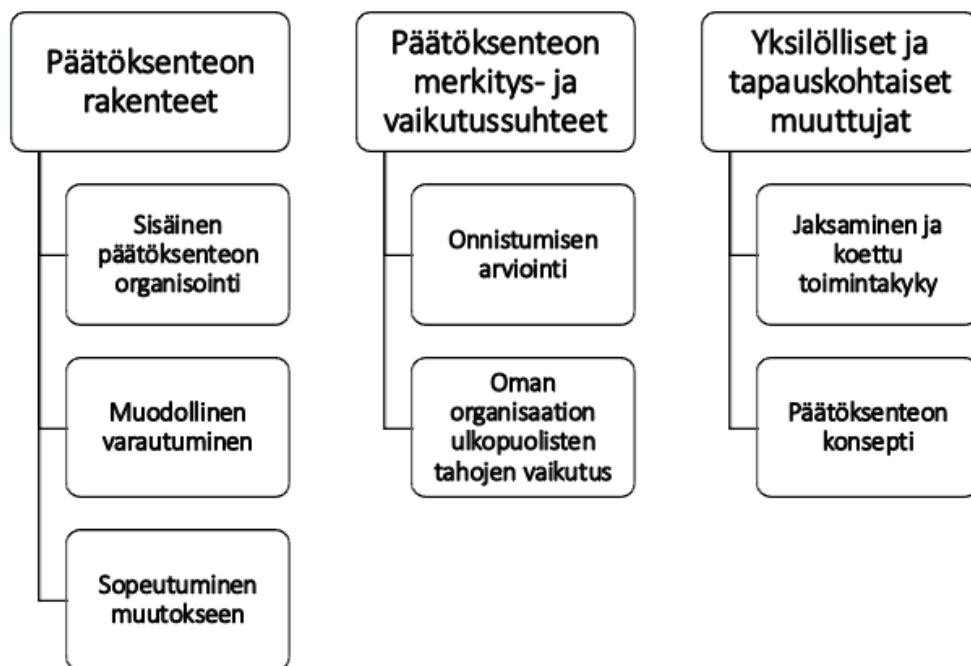
Ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset luokitellaan niiden samankaltaisuuksien mukaan ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimellä. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokkia niin kauan, kuin se on mahdollista aineiston näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-110.) Sisällönanalyysin taulukot on esitelty tuloksissa ja koonti sisällönanalyysistä on liitteenä (liite 1).

7 Tulokset

Tutkimuskysymykset olivat ”oliko organisaatio varautunut koronapandemiaan” ja ”voiko varautumiseen liittyvää päätöksentekoa parantaa vinoumien ymmärtämisellä”. Kysymyksiin

pyrittiin saamaan vastaus etsimällä päätöksenteon prosesseihin ja varautumiseen vaikuttaneita tekijöitä luvussa kuusi kuvatun sisällönanalyysin avulla.

Aineistosta abstrahoitii kolme pääluokkaa. Nämä luokat olivat päätöksenteon rakenteet, päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet sekä yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat (liite 1). Seuraavissa luvuissa käydään läpi pääluokkien muodostuminen alaluokkien ja pelkistettyjen ilmausten avulla. Yhdistäväksi luokaksi muodostui päätöksen muodostaminen koronapandemiaan varautumisessa.



Kuvio 5: Sisällönanalyysin luokittelu

7.1 Päätöksenteon rakenteet

Päätöksen muodostumisen tunnistettiin organisaation rakenteen näkökulmasta koostuvan kolmesta alaluokasta. Ensimmäinen alaluokka nimettiin sisäisen päätöksenteon organisoinniksi (taulukko 1). Alaluokka muodostui ilmauksista liittyen kriisijohtoryhmyöskentelyyn, muodolliseen päätöksentekoprosessiin sekä asiakeskeiseen johtamiskulttuuriin. Tehtyjen haastattelujen perusteella koronapandemian on tuonut muutoksia niin pelastuslaitosten kuin niiden isäntäkuntienkin johtoryhmyöskentelyyn joko niin, että on muodostettu normaalista johtoryhmästä poikkeavia kriisijohtoryhmiä sekä tihennetty johtoryhmän kokoontumisaikatauluja (taulukko 1). Asiakeskeinen johtamiskulttuuri ei ole muodollinen päätöksenteon prosessi, mutta sitä kuvaavat ilmaukset kuvasivat kuitenkin sitä, miten muodollinen päätöksenteko tosiasiallisesti tapahtui ja mitä asioita muodollisessa

päätöksentekoprosessissa oli huomioitu. Tämä alaluokka kuvaa organisaation suunnittelemaa ja ylläpitämää ympäristöä, jossa päätökset tehdään.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Päälouokka
H3:"Kriisijohtoryhmä tukeutui normaaliin johtoryhmään ja sen toimintaan". H:1"Kriisijohtoryhmä oli erikseen, johtoryhmä kokoontui joka päivä". H3:"Kriisijohtoryhmä näytti, että johtaminen on keskitetty ja tilanne otetaan vakavasti". H5: "Mietittiin, mitä virheitä on ennen tehty, että olisi oikeat ihmiset"	Kriisijohtoryhmätyöskentely (10 ilmausta 5:ssä haastattelussa)	Sisäinen päätöksenteon organisointi	Päätöksenteon rakenteet
H2:"Päätöksenteko menee kaavamaisesti, kuten kuuluu." H1:"Päätöksentekoprosesseista ei itsessään muutettu, lisättiin ja tiivistettiin kyllä" H4: "Päätöksentekoprosessissa ei ole huomioitu vinoumia". H1: "Haluttiin tehdä päätökset linjassa."	Muodollinen päätöksentekoprosessi (13 ilmausta 4:ssä haastattelussa)		
H5:"Me tehdään töitä vaan ihmisillä, jotka tekee töitä ihmisten kanssa, joilla myös on tunteet tähän pandemiaan liittyen. Ja näitä asioita me ei osasta johtaa" H3: "Ollaan menossa kohti sellaista, että kohdataan omat ihmiset enemmän ihmisinä kuin asioina." H5:"Meillä tehdään [varautumista] pelkkää asioihin, me unohdetaan se henkilöstö, joka on se resurssi, joka hoitaa ne asiat, johtaa ne asiat. Se asijahtaminen korostuu kaikessa. Mutta asijahtamista ei voi tehdä ilman ihmisiä"	Asiakeskeinen johtamiskulttuuri (7 ilmausta 2:ssa haastattelussa)		

Taulukko 1: Sisäisen päätöksenteon organisointi

Toinen päätöksenteon rakenteista tunnistettu alaluokka nimettiin muodolliseksi varautumiseksi (taulukko 2). Tähän luokkaan ryhmiteltiin ilmaukset, jotka liittyivät organisaation tekemään konkreettiseen pandemiaan varautumiseen. Varautumista tarkasteltiin tehdyn suunnittelun ja varautumisen sekä seuraavan vuoden tavoitteiden määrittelyn näkökulmasta. Näin saatiin muodostettua kuva siitä, miten varautumista toteutetaan muodollisessa päätöksentekoympäristössä. Ilmausten perusteella haluttiin erottaa pandemiariskin tunnistamiseen, sen arviointiin ja näiden pohjalta tehtyyn aiempaan varautumiseen liittyvät ilmaukset, jotta pystyttäisiin paremmin tarkastelemaan mahdollisten vinoumien ilmenemistä varautumisen eri vaiheissa.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H3: "Ajattelin, että ei tää tuu suomessa leviämään" H4: "Mahdollisuus pandemian leviämislle ohitettiin." H5: "Ollaan niin pieni pläntti, ei se pääse meille"	Pandemiariskin tunnistaminen (10 ilmausta 5:ssä haastattelussa)	Muodollinen varautuminen	Päätöksenteon rakenteet
H2: "Jälkikäteen ajatellen tuntuu hurjalta, että aluksi vähän naureskeli. Ei tullut pieneen mieleen. Ekat viestit itävallasta herätti." H3: "Ei oltu otettu koppia vaikka uhka oli tunnistettu", H1: "Rehellisesti en olisi uskonut, että kehittyä tällaiseksi" [näin pitkäksi]	Pandemiariskin arviointi (16 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		
H5: "Koettujen pandemioiden osalta oli pienessä mittakaavassa varauduttu", H1: "Varautuminen perustui siihen, mitä on koettu. On mietitty, miten toimitaan tilanteessa, mutta omaa suojautumista ei niinkään" H3: "Pandemian uhka oli tunnistettu, mutta toimenpiteitä ei oltu määritelty"	Aiempi pandemiaan varautuminen (18 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		
H2: "Olemassa olevat suunnitelmat eivät olleet riittäviä." H1: "Suunnitelmia ei alettu päivittämään, vaan alettiin tekemään uusia. Ei ollut suunnitelmia miten asemilla vältellään toisia." H2: "Olemassa olevat valmiussuunnitelmat ei näyttäytyneet minulle." H4: "Lähdettiin tekemään uusia suunnitelmia"	Suunnitelmien päivittäminen ja laatiminen (9 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		
H3: "On opittu elämään tilanteen kanssa, joten ei ollut syytä muuttaa tavoitteita." H2: "Ei ole mietitty tulostavoitteiden viilaamista kunnan suuntaan. Sitovat tulostavoitteet eivät kuitenkaan heilahda hirveästi, oli koronaa tai ei", H4: "Turvallisuusviestinnässä ei päästä tavoitteisiin"	Tavoitteiden määrittely (14 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		

Taulukko 2: Muodollinen varautuminen

Kolmas päätöksenteon rakenteiden alaluokka on sopeutuminen muutokseen (taulukko 3).

Tähän alaluokkaan on koottu ilmaisuja, jotka kuvaavat sitä, miten organisaatio oli reagoinut koronapandemiatilanteessa ja miten se heijastui tulevaisuuden toimintakykyyn. Tämä luokka tuo esiin sen, miten muodolliset päätöksentekoprosessit toteutuivat käytännössä, mitä puutteita prosesseissa oli havaittu ja miten organisaatio oli toiminut.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H5: "Toiminta käynnistyi hyvin nopeasti. Asiaperäisiä toimenpiteitä tehtiin paljon nopealla aikataululla ja hyvin", H3: "Olisi pitänyt osata lukea paremmin alkuvuoden merkkejä. Reagointi oli hidasta, mutta käynnistyessään lähti eteenpäin.", H4: "Ei ollut käynnistymisongelmia, kun ymmärrettiin tilanteen vakavuus" H2: "Toiminta käynnistyi nopeasti ja eteni."	Reagoinnin oikea-aikaisuus (7 ilmausta 4:ssä haastattelussa)	Sopeutuminen muutokseen	Päätöksenteon rakenteet
H4: "Organisaatiossa otettiin käyttöön uusia toimintamalleja", H2: "Piti tiukentaa operatiivisia ohjeita", H2: "Etätöihin kaikki, ketkä etätöihin kykenee", H4: "Siirrettiin ihmisiä uusin tehtäviin", H1: "Etätarkastukset käytössä"	Toimintamallien uudistuminen (15 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		
H3: "Nykyisillä toimintamalleilla pärjätään", H2: "Ainoa ratkaisu on henkilökunnan lisääminen. Henkilökuntaa pitää olla niin paljon, että voidaan ottaa tekijät jostain, ilman että kukaan joutuu tekemään tuplavuoroa", H5: "Viime vuoden kokemus on otettu huomioon onnettomuuksien ehkäisyssä ja tehdään parempia päätöksiä", H3: "En ole huolissani operatiivisesta toiminnasta. Se mistä olen huolissani, liittyy etäjohtamiseen", H5: "Etätyön johtamisen osaaminen riittämätöntä", H4: "Meillä on ollut SARS ja lintuinfluenssa, eikä ole oltu siltikään valmiina. Kynnys rajoituksiin on tulevaisuudessa matalampi"	Tulevaisuuden toimintakyky (12 ilmausta 4:ssä haastattelussa)		

Taulukko 3: Sopeutuminen muutokseen

7.2 Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet

"Se mikä oikeesti mun mielestä oli häiritsevää ja häiritsi myöskin päätöksentekoa oli se että niinku tiedät sit kaikki halus tilannekatsauksia. Oli AVI, oli SM, oli niinku ja piti raportoida sinne ja tänne ja sit tuli poliisi ja ne halusi oman tilannekatsaukset ja niin kun et et ja sit me oltiin niin kun pelastuslaitokset täällä Uudellamaalla niinkun tiedät, niin me jouduttiin vielä

keräämään kaikilta kunnilta. Ja nehan alkoi turhautuun sitten niinku siihen että me ollaan taas, kun me ollaan vaan välikätenä että. Ja tää oli niin kun hankala ja tää asia, mikä pitää täs ihan oikeesti kansallisesti korjata. Näin se ei voi mennä. [....] Ihan järjetön työmäärä.”

H1

Toiseksi pääluokaksi abstrahoitii päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet. Tähän luokkaan on tiivistetty tekijöitä, joilla oli vaikutusta niin päätöksentekoon kuin päätöksen onnistumiseenkin. Pääluokasta tunnistettiin kaksi alaluokkaa. Ensimmäinen alaluokka on onnistumisen arviointi (taulukko 4). Tähän alaluokkaan koottiin ne ilmaukset, jotka kuvaavat sitä, miten päätöksenteon rakenteet -pääluokkaan (taulukot 1 ja 2) kuuluvien asioiden onnistumista arvioitiin. Samoin tähän kerättiin ilmaukset, jotka kertoivat tehtyjen päätösten laadusta ja niiden toimivuudesta koronan hallinnassa. Raportoinnin tarpeellisuus on huomioitu tässä alaluokassa, sillä tehty raportointi osaltaan kuvasi pelastuslaitoksen onnistumista hallintatoimenpiteissään.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H3: "Ei nähty, miksi jotain asioita pitäisi raportoida", H4: "Raportointiin jouduttiin perustamaan uusi työryhmä, joka teki sitä ylimääräisenä työnä", H5: "Raportointivelvollisuudet ja muut häiritsi alueellista johtamista ja kuormitti."	Raportoinnin tarpeellisuus (7 ilmausta 4:ssä haastattelussa)	Onnistumisen arviointi	Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet
H5: "Meillä tehdään hyvin vähän oman toiminnan arviointia", H5: "Alkuvaiheessa me vaan toimittiin, me emme arvioineet omaa toimintaa missään vaiheessa", H1: "Ollaan opittu hirveästi ja väitän että yhteiskunta on moneen juttuun valmiimpi"	Oman toiminnan arviointi (5 ilmausta 3:ssa haastattelussa)		
H4: "Ei oteta huomioon, että päätös voisi olla väärä", H5: "Päätöksentekokyvykkyyttä ei ole koskaan arvioitu", H3: "Itsekriittinen tarkastelu omassa päätöksenteossa ja johtamisessa nostaa päätään. Sitä pitää meidän päätöksenteossa kehittää", H3: "On helppo tehdä päätöksiä miettimättä seurauksia" H5: "Päätöksentekoprosessissa ei nähdä riskiä, eikä mahdollisuutta huonoon päätökseen"	Päätöksen arviointi (7 ilmausta 3:ssa haastattelussa)		
H4: "Ei menty turhan tiukalla minkään kanssa", H2: "Keinot olleet jyrkkiä. Kohtaamiset laitettiin minimiin", H4: "Ylireagointia ei ollut", H5: "Nyt tehdään toimenpiteitä, mitä ei tehty vuosi sitten, vaikka tilanne on pahempi", H3: "Päätöksen perusteluissa keskittyyn siihen, että niiden pohjalla on paras mahdollinen tieto. Jouduttiin soveltamaan ohjeiden viidakkoa. Nojattiin HUSin ja THLn ohjeisiin" H1: "Toimenpiteet olivat riittäviä"	Päätösten laatu (22 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		

Taulukko 4: Onnistumisen arviointi

"Jos nyt ihan rehellisiä ollaan, niin erityisesti SM:stähän ei tullut niinku mun mielestä..ne tuli kaikki niinku jälkeenpäin. Ne oli kaikki myöhässä, mitä sieltä tuli." H1

"Se oli erittäin sekavaa näitten ylempien tahojen viestintä. Eli eli valtioneuvosto antoi jonkunäköisiä ohjeita ja määräyksiä esimerkiksi karanteeniajoista, HUS antoi joitain, THL antoi jotain ja kaupungilla sitten tietysti oli oma agendansa." H3

Toinen päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteisiin kuuluva alaluokka on oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus (taulukko 5). Tähän luokkaan koottiin ilmaisut,

jotka kuvasivat ulkopuolelta tullutta päätöksentekoon vaikuttamista ja muiden pelastuslaitosten kanssa tehdyn yhteistyön merkitystä varautumisessa. Ulkopuolinen ohjaus kuului teemallisesti myös päätöksenteon rakenteisiin, sillä ylempi ohjaus ja päätöksenteon hierarkia on pelastustoimessa hyvin säädeltyä. Tässä on kuitenkin tarkasteltu vuorovaikutussuhteita ja millaista vaikutusta ja merkitystä ulkopuolisella ohjauksella on paikalliseen päätöksentekoon ollut.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H3: "Ylempi ohjaus oli erittäin sekavaa", H5: "Pelastuslaitos joutui hyvin pitkälle tekemään omat linjaukset yksin", H3: "Oltiin koko ajan askel edellä osaa ylempää ohjeistusta", H4: "Ylempää tullut ohje vaikutti hyvin vähän omaan suunnitteluun", H5: "Aika yksin ollaan monessa asiassa jääty, kun ylempi päätöksenteko junnaa niin paljon, että on jouduttu tekemään päätös ennen ylempää tahoa", H3: "Ajan myötä toimijoiden roolit ovat löytyneet", H1: "Erityisesti SM [sisäministeriö] oli myöhässä ja kaikki tuli jälkeensä"	Ulkopuolinen ohjaus (22 ilmausta 5:ssä haastattelussa)	Oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus	Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet
H3: "Yhteistyö pelastuslaitosten kesken on hyvää ja erittäin tarpeellista", H4: "Aika kauan meni, että alettiin naapureiden kanssa käymään läpi", H2: "Yhteistyö perustuu tuntemiseen", H5: "HIKLU-yhteistyö näyttäytyy kömpelönä", H5: "Yhteistyötä puhutaan paljon, on verkostoja ja projektiryhmiä ja siltikään asiat eivät mene eteenpäin. Samoien asioiden kanssa junnataan."	Yhteistyön merkitys (23 ilmausta 5:ssä haastattelussa)		

Taulukko 5: Oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus

7.3 Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat

Kolmanneksi pääluokaksi muodostui yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat. Tähän pääluokkaan on koottu ilmaukset, jotka kuvaavat sitä, millaisia kulttuuri-, pelastuslaitos-, työntekijä- ja tilannesidonnaisia tekijöitä päätöksen muodostumiseen vaikutti ja miten päätöksenteon rakenteet sekä merkitys- ja vuorovaikutussuhteet heijastuivat työympäristöön. Alaluokkiin on koottu ihmisen toimintaan liittyviä hankalammin havaittavia ja hallittavia tekijöitä, jotka olivat kuitenkin päätöksen onnistumisen näkökulmasta keskeisiä.

"Ainoa ratkaisu on henkilökunnan lisääminen. Henkilökuntaa pitää olla niin paljon, että voidaan ottaa tekijät jostain, ilman että kukaan joutuu tekemään tuplavuoroa." H2

"Me ollaan äärimmäisen ylpeitä siitä, että me ollaan varautumisorganisaatio. Ja se ei ole mulle täysin avautunut, että mitä sen toiminnan sitten pitäisi olla, sillä me ollaan reagointiorganisaatio. Me reagoidaan kyllä ja me reagoidaan hienosti ja me pystytään

toimimaan paineen alla tiukassa tilanteessa. Se mitä varautumisorganisaatiolta voisi kuvitella löytyvä, niin meidänhän olisi pitänyt olla jo tammikuussa hereillä, kun tuli ensimmäiset Kiinan uutiset. Ja jos me osataan varautua, meillä on se kyvykkyys, osaaminen, me ymmärretään maailmanlaajuiset konfliktit, miten ne vaikuttaa meihin ja meil ois verkostot kunnossa. Niin tätähän ei olisi tarvinnut reagoida, vaan me oltaisiin kyetty se johtamaan.” H5

”Meidät pelastaa se organisaation historia ja kulttuuri, ollaan kriisissä toimimaan tottunut organisaatio. Toiminta oli luontaista ja helppoa.” H4

Ensimmäinen alaluokka on jaksaminen ja koettu toimintakyky (taulukko 6). Tähän luokkaan kuuluvat työssä jaksamiseen liittyvät ilmaisut sekä ilmaisut, jotka kuvasivat haastateltavan subjektiivisia arvioita omasta toimintakyvystä, kun taas päätöksenteon arvioinnin prosesseihin liittyvät ilmaukset on ryhmitelty edelliseen päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet - luokkaan.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääloukka
H2: "Suurin riski on henkilöstön jaksaminen", H3:[olen huolissani]"miten etänä olevissa työyhteisöissä jaksetaan", H5: "esimiestyössä jäi monesti yksin, ei kyetty tarjoamaan riittävästi tukea", H2: "Tämä syö henkilöstöä, vaikka he tietävät olevansa kriisiorganisaatiossa töissä. On totuttu toisenlaiseen" H1 ja H4: "Väsymys vaikuttaa"	Työkyky ja jaksaminen (15 ilmausta 5:ssä haastattelussa)	Jaksaminen ja koettu toimintakyky	Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat
H4: "Meidät pelastaa se organisaation historia ja kulttuuri, ollaan kriisissä toimimaan tottunut organisaatio. Toiminta oli luontaista ja helppoa", H5: "Me koetaan, että Suomi on koskematon. Että kansainväliset konfliktit ei koske meitä ja ei tule tänne. Ja se näkyy varautumisessa", H4: "Kriisiorganisaatio suunniteltu, mutta ei sen toimintaa", H3: "Olihan tässä pientä hyvän olon tunnetta, että kyllä me osataan tää".	Käsitys omasta pystyvyydestä (9 ilmausta 3:ssa haastattelussa)		

Taulukko 6: Jaksaminen ja koettu toimintakyky

"Jollakin tavalla se itsekriittinen tai se että sä voisit myöntää että päätös on ollut hyvinkin huono ja sä olet valmis kertomaan sen vaikka julkisesti, riippumatta sun asemasta. Ei ei se semmonen vielä kuulu meidän kulttuuriin. Se on tulossa." H3

Toinen alaluokka nimettiin päätöksenteon kontekstiksi (taulukko 7). Tähän luokkaan kuuluvat päätöksenteon kulttuurin sekä viestinnän merkitykseen liittyvät ilmaisut. Nämä ilmaisut kuvaavat sitä, millaisessa ympäristössä päätöksenteko tapahtui. Viestinnän merkitys on myös sisällytetty tähän luokkaan, vaikka tiedottaminen ja päätösten jalkauttaminen kuuluvat myös muodolliseen päätöksentekoprosessiin. Viestintä tunnistettiin kuitenkin haastatteluissa tiedottamista laajemmaksi kokonaisuudeksi, jota ei täysin muodollisessa päätöksenteossa

huomioitu. Pääluokassa päätöksenteon rakenteet taas havaittiin, että inhimillisiä tekijöitä ei tietoisesti päätöksenteossa huomioitu.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H4: "Päätöksenteko nojautuu koko ajan vanhaan. Se on ongelma.", H4: "Päätöksenteko tuntemattomassa tilanteessa on liian hidasta. Mennään niin pitkään vanhalla, kuin pystytään", H3: "Kyky kertoa, että oma päätös oli huono, ei kuulu meidän kulttuuriin", H5: "Osittain osataan käyttää kokemusta apuna oikein"	Päätöksenteon kulttuuri (18 ilmausta 5:ssä haastattelussa)	Päätöksenteon konteksti	Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat
H3: "Tosi hajanainen ulkoinen [ulkopuolelta tullut] viestinä johti siihen, että mennään aina vakavimman ja kireimmän ohjauksen mukaan", H3: "Fokus oli, että henkilöstö pysyi ajan tasalla", H5: "Keskityttiin asioiden johtamiseen ja henkilöstön tiedottamiseen. Siinä onnistuttiin, mutta tiedottamien on vain yksi asia." H2: Kriisitiedottaminen vaatii haltuunottoa"	Viestinnän merkitys (6 ilmausta 3:ssa haastattelussa)		

Taulukko 7: Päätöksenteon konteksti

8 Johtopäätökset

Johtopäätökset on kuvattu sisällönanalyysin alaluokittain ja niistä tehtyjä havaintoja verrataan aiemmin esitettyyn teoriaan. Onnistumisen arvioinnin osalta tuloksia on tarkasteltu vielä erikseen raportoinnin sekä päätösten arvioinnin ja laadun näkökulmasta. Tulosten tarkastelussa on huomioitu debiasingin, eli systemaattisen vinoumien vähentämiseen tai poistamiseen tähtäävän mallin hyödynnettävyys. Jokaisen alaluokan osalta on tarkasteltu, huomioidaanko ilmiöitä esitetystä Tsipurskyn (2020, luku 5) debiasing -mallissa (kuvio 3).

Ensimmäisen tutkimuskysymys oli, olivatko pelastuslaitokset varautuneet koronapandemiaan ennakolta. Yleisesti sisällönanalyysin perusteella voidaan todeta, että pelastuslaitokset olivat varautuneet koronapandemiaan osittain. Riski oli tunnistettu, mutta sen suuruuden arvioinnissa ja ennakkolisten varautumistoimenpiteiden määrittelyssä oli puutteita (taulukko 2). Toinen tutkimuskysymys oli, voiko varautumiseen liittyvää päätöksentekoa parantaa vinoumien ymmärtämisellä. Päätöksentekoprosesseissa ei tietoisesti oltu huomioitu mahdollisuutta päätöksen vinoutumiseen, eikä päätöksien arviointi tai reflektointi lähtökohtaisesti kuulunut muodollisiin päätöksentekoprosesseihin (taulukko 1) tai

päätöksentekokulttuuriin (taulukko 4). Sisällönanalyysin avulla päätöksentekoprosesseista tunnistettiin puutteita tai ongelmia, joihin debiasing-mallin (kuvio 3) käytöllä voidaan pystyä vaikuttamaan. Mallin avulla voitaisiin parantaa päätöksentekoa tietoisesti laajentamalla huomioitavien asioiden määrää. Päätöksentekoa oli mahdollista parantaa huomioimalla kaksi eri ajattelun muotoa ja sisällyttämällä päätöksentekoprosessiin vaihtoehtojen ja vastakohtien pohtiminen (Morewedge ym. 2015, 131). Kriteeristöjen hyödyntämisellä varmistetaan, että tavoitteen saavuttamisen kannalta eri vaihtoehtojen olennaiset tekijät tulee huomioitua paremmin ja oikeassa suhteessa. Jalkautusvaiheen riskienarvioinnilla taas päätöksen vaikutukset ja siihen vaikuttavat tekijät tulisi systemaattisemmin huomioitua. Opinnäytetyön tulosten perusteella suositellaan esitetyn debiasing-mallin tai sen osa-alueiden sisällyttämistä organisaation muodolliseen päätöksentekoon.

8.1 Päätöksenteon rakenteet: Sisäinen päätöksenteon organisointi

Pelastuslaitoksilla oli olemassa oleva valmius työskennellä myös poikkeavassa tilanteessa tehokkaasti. Päätöksenteon rakenteet, kuten päätöksenteko-organisaatio ja päätöksentekoprosessit mahdollistivat tehokkaan päätöksenteon myös poikkeavassa tilanteessa. Johtoryhmätyöskentelyä vahvistettiin kriisijohtoryhmällä, jonka kokoonpanossa huomioitiin pandemiatilanne (taulukko 1). Eräs haastatelluista kuvasi, miten aiempia havaittuja ongelmia pyrittiin välttämään huomioimalla eri toimintojen riittävän laaja edustus kriisijohtoryhmässä. Pyrkimys moniammatillisuuteen tukee myös vinoumien parempaa tunnistamista, sillä kuten aiemmin todettiin, on niitä helpompaa tunnistaa toisten toiminnasta kuin omastaan. Kapea-alaisen ajattelun riski myös pienenee, kun erilaiset näkökulmat huomioidaan päätöksenteossa. (Soll ym. 2014.)

Päätöksentekoon vaikutti myös hyvin asiakeskeinen johtamiskulttuuri (taulukko 1). Inhimillisten tekijöiden olemassaolo ja merkittävyys tunnistettiin, mutta sitä ei tietoisesti otettu huomioon päätöksenteossa. Tällöin päätöksenteon kohteena olevaa asiaa tarkastellaan vain osittain, eikä välttämättä osata ottaa huomioon kaikkia tarvittavia tekijöitä. Vaikka päätöksentekoon liittyvät rakenteelliset prosessit ovatkin lähtökohtaisesti tämän tarkastelun perusteella riittäviä ja organisaatiot pystyivät mukauttamaan omaa toimintaansa tarpeen mukaan hyvinkin tehokkaasti, tulisi vinoumien osalta kääntää katse prosessin sijaan päätöksen tekijään. Haastateltavat toivat vastauksissaan myös ilmi työmäärän kasvun ja tihentyneen johtoryhmätyöskentelyn (taulukko 1). Johtoryhmän päätöksentekokyvykkyyden merkittävyys kasvaa entisestään nopeatempoisessa, uudenaikaisessa tilanteessa, joten siihen vaikuttavat fysiologiset tekijät, kuten vireystaso ja yksilölliset ominaisuudet tulisi huomioida (Soll ym. 2014).

Päätöksenteon kehittämisen näkökulmasta organisaatiossa olisi syytä tarkastella, suhtaudutaanko käytettävään päätöksentekorakenteeseen liian yli-itsevarmasti. Erityisesti

liikavarmuuden, eli liiallisen luottamisen oman arvion oikeellisuuteen (Bazerman & Moore 2013, 14-15) tarkastelua olisi hyvä tehdä. Vaikka päätös olisikin muodollisesti oikein tehty, se ei välttämättä päätöksenä huomioi kaikkia tarvittavia osatekijöitä. Drorin (2020, 8002) mukaan organisatoriset tekijät ovat myös yksi vinoumien lähde. Organisaation määrämuotoinen päätöksentekoprosessia voidaan pitää tällaisena tekijänä. Haastateltavat itse tiedostivat päätöksenteon asiakeskeisyyden ja päätöksenteon kaavamaisuuden (taulukko 1).

Sisäisen päätöksenteon organisointiin liittyvä haasteita voisi helpottaa tietoisuuden lisäämisellä päätöksentekoon liittyvistä tekijöistä, vinoumien lähteistä (kuvio 2) sekä debiasing-tekniikoista. Esitelty debiasing -malli (kuvio 3) sopii muodollisen päätöksentekoprosessin toimivuuden tarkasteluun hyvin, sillä se huomioi tekijöitä, jotka nyt tämän tutkimuksen perusteella jäävät vaillinaisiksi. Tavoitteiden ja kriteerien asetteluun avulla voidaan tunnistaa muita merkittäviä tekijöitä myös asiakeskeisten näkökulmien ulkopuolelta.

8.2 Päätöksenteon rakenteet: Muodollinen varautuminen

Muodollinen varautumien (taulukko 2) koostui pandemian varalle tehdyistä organisaation suunnitelmista ja riskienhallinnan toimenpiteistä sekä tulevien tavoitteiden määrittelystä. Pandemian mahdollisuus oli tunnistettu, mutta käytännössä riskiä sen leviämisestä Suomeen ei. Tämän haastateltavat myös tunnistivat hyvin omista vastauksissaan. Haastatteluissa toistuivat ilmaukset siitä, miten leviämisen riskiin tai tilanteen pitkittymiseen ei uskottu, vaan oltiin varmoja siitä, että tilanne saadaan hallittua. Tähän liittyvät myös arviot omasta toimintakyvystä (taulukko 6), johon suhtauduttiin suurella varmuudella. Tämä varmuus nousi esiin myös kuvauksissa suomalaista yhteiskuntaa ja terveydenhoitojärjestelmää kohtaan. Tutkimuksen perusteella pelastuslaitoksella on hyvä valmius toimia muuttuvassa tilanteessa nopeasti ja tehokkaasti. Tämä ominaisuus kuitenkin näyttää vaikuttavan näkemyksiin oman varautumisen tasosta. Tämän perusteella olisi hyvä pohtia, vaikuttaako yli-itsevarmuuden muoto ylisijoittaminen päätöksentekoon. Ylisijoittamisessa omat saavutukset ja kyvykyys nähtiin keskivertoa parempina (Bazerman & Moore 2013, 14-15).

Varautuminen pohjautui koettuihin epidemioihin, kuten lintuinfluenssaan ja SARSiin. Osa tästä varautumisesta koettiin hyödylliseksi (esimerkiksi suojavaarusteet), mutta aiemmin tehdyt suunnitelmat jouduttiin joko päivittämään ja tekemään kokonaan uudestaan, sillä ne eivät vastanneet koronapandemian tarpeisiin (esimerkiksi kohtaamisten rajoittaminen). Varautuminen oli siis tehty aiemmista kokemuksista saadun rajoittuneen pohjatiedon perusteella, eli voidaan havaita samankaltaisuuksia esiintyvyysharhaan (Kahneman 2011, 88; Bazerman & Moore 2013, 38-39). Kuten aiemmin todettiin, esiintyvyysharhan todennäköisyys kasvaa, mikäli asioiden samankaltaisuus on pinnallinen (Dror 2020, 8002). Lintuinfluenssa ja

korona ovat molemmat olleet pandemiariskejä, mutta pandemioina hyvinkin erilaisia toimenpiteitä vaativia. Myös saatavuusheuristiikan vinoumat noudettavuus ja muistamisen helppous (Bazerman & Moore 2013, 34-38) on hyvä huomioida miettiessä, mihin käsitys riskistä ja sen todennäköisyydestä ja seurauksista perustuu. Tällöin kyvykkyys omien käsitysten kriittiseen arviointiin voi kasvaa. Tulevaisuuden tavoitteiden määrittelyssä ei havaittu merkkejä tappioiden välttelystä (Kahneman 2011, 282-284), sillä palvelutuotannon tulostavoitteet oli katsottu voitavan pitää pandemiaa edeltävällä tasolla.

Omaan toimintaan muuttuneessa tilanteessa oltiin kuitenkin tyytyväisiä ja tehdyt toimenpiteet koettiin onnistuneiksi. Niillä saatiin haastateltavien arvion mukaan tilanne pysymään hallinnassa ja tartunnat jäljitettyä onnistuneesti. Tätä aihetta käsitellään tarkemmin osiossa onnistumisen arviointi (taulukko 4). Debiasing-mallin (kuvio 3) osa-alueet, erityisesti päätöksenteon tarpeen ja laajuuden tunnistaminen, tiedonkeruu ja useampien vaihtoehtojen punnitseminen voivat tehtyjen havaintojen perusteella auttaa ratkaisemaan myös muodolliseen varautumiseen liittyviä haasteita.

8.3 Päätöksenteon rakenteet: Sopeutuminen muutokseen

Sisällönanalyysin perusteella haastateltavat kokivat, että sopeutuminen muutokseen (taulukko 3) oli ollut hyvää. Reagointi tilanteeseen ja uusien toimintamallien käyttöönotto oli oikea-aikaista ja tehokasta. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että toiminta käynnistyi nopeasti tilanteen vakavuuden ymmärtämisen jälkeen. Samoin uusia toimintamalleja otettiin käyttöön. Prosessien ja toimintamallien todettiin olevan sellaisia, että niiden avulla pystytään toimintaa jatkamaan, vaikka epidemia jatkuisikin. Esille kuitenkin nostettiin, että henkilöstön riittävydestä kannetaan huolta. Henkilökunnan lisääminen ja mahdollisuus saada korvaavaa työvoimaa nähtiin ratkaisevina tekijöinä.

Muutokseen sopeutumisessa huomattiin, että päätöksenteon kriteeristöä ja tavoitteita voisi tarkastella uudelleen. Oma toiminta koettiin onnistuneeksi, kun tarkasteltiin reagoinnin oikea-aikaisuutta ja valmiutta ottaa käyttöön uusia toimintamalleja. Samoin toimintamallit tulkittiin tulevaisuuden näkökulmasta riittäviksi, jos niissä tarkasteltiin vain itse prosessia, ei sen käytännön toteutusta henkilöstöresurssien näkökulmasta. Jos näkökulmaa vaihdetaan ja asetetaan tavoitteeksi mahdollisimman hyvä etukäteisvarautuminen ja huomioidaan riski henkilöstön saatavuuden olennaisesta heikkenemisestä, ei toimintamalleja välttämättä pidettäisi yhtä onnistuneina. Tilanteesta oppimisen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että esiintyvyysharha (Kahneman 2011, 88; Bazerman & Moore 2013, 38-39) ei pääse vaikuttamaan tulevaisuuteen varautumiseen siten, että koronapandemiavarautumisen riittävydestä tehtäisiin liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä tulevaisuuden uhista. Varautumissuunnitelmien perustaminen koronan myötä opituille toimenpiteille voi noudettavuuden ja muistamisen helppouden vinouman (Bazerman & Moore 2013, 34-38) takia aiheuttaa huomion

kiinnittymisen liian kapealle alueelle. Vaikka reagointi olikin koettu onnistuneeksi, ei varautumissuunnitelmia kannata jättää tämän kriisin myötä syntyneiden ratkaisuiden varaan. Tällöin myös mahdolliset nyt piiloon jääneet vielä harvinaisemmat ilmiöt voivat jäädä huomioimatta (Dror 2020, 8002).

Debiasing-mallissa (kuvio 3) tähän osa-alueeseen liittyy havaintojen perusteella erityisesti tavoitteiden ja kriteerien määrittely. Jalkauttamisvaiheen riskienarviointi taas auttaa pohtimaan laajemmin päätöksen seurauksia. Mallin käyttäminen mahdollistaisi prosessin kokonaisvaltaisemman tarkastelun ja sen, että esimerkiksi henkilöstön riittävyyteen liittyvät kysymykset olisi mahdollista huomioida jo toimenpiteiden valinnassa.

8.4 Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet: Onnistumisen arviointi

Onnistumisen arvioinnin (taulukko 4) osalta tarkastellaan omina lukuinaan päätöksen arviointiin ja laatuun sekä raportointiin ja tilannekuvaan liittyviä asioita. Kuten aiemmin todettiin, tilanteeseen reagoinnin ja käyttöönotettujen toimintamallien katsottiin olleen onnistuneita (taulukko 3), sillä tartunnat eivät päässeet leviämään pelastusasemilla. Sopeuttamalla toimintaa vallitsevaan tilanteeseen onnistuttiin saavuttamaan tulostavoitteet muuten, kuin turvallisuusviestinnän osalta (taulukko 2). Organisaation reagointi oli siis onnistunutta palvelutason ylläpidon näkökulmasta.

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että toimenpiteissä ei ole liioiteltu (taulukko 4). Yksi haastateltavista nosti esille, miten keväällä 2020 onnettomuuksien ehkäisyn palvelutuotanto hetkellisesti keskeytettiin kokonaan, mutta toimenpiteitä kuitenkin tehdään haastatteluhetkellä (kevät 2021) vaikka taudin ilmaantuvuus alueella on korkeampi. Haastateltava näki, että tällä oli itse aiheutettu uusia ongelmia, jotka eivät kuitenkaan olisi olleet jälkikäteen tarkasteltuna välttämättömiä. Myös toinen haastateltava nosti esille hankaluuden arvioida taudin leviämisen todennäköisyyttä ja verrata sitä turvallisuuskoulutusten keskeyttämisen mahdollisiin seurauksiin. Toiminnassa on näkyvissä samoja mekanismeja, kuin tappioiden kaihtamisessa epävarmassa tilanteessa (Kahneman 2011, 282-284). Keväällä tiedot koronan leviämisherkkydestä ja esimerkiksi maskien tehokkuudesta olivat epävarmoja (Seuri 2020), joten operatiivisen toiminnan turvaamiseksi oli parempi olla mieluummin liian varovainen. Tartunnoista aiheutuvien tappioiden haitta on siis koettu suuremmaksi, kuin palvelutuotannon normaalista ylläpidosta saatavat hyödyt (kuvio 1). Myös tähän liittyen tulevassa varautumisessa olisi myös hyvä huomioida esiintyvyysharha (Kahneman 2011, 88; Bazerman & Moore 2013, 38-39) sekä luoda esitetyn debiasing -mallin mukainen kriteeristö sille, millä perustein päätöksiä rajoitustoimenpiteistä tehdään. Tarkkaavaisuusvinouma tulisi myös huomioida siinä, millä kriteerein onnistumista arvioidaan. Jos onnistumisen arviointia tehdään reagoinnin onnistumisen näkökulmasta, voidaan saada

enemmän onnistumisen kokemuksia ja miellyttävämpiä havaintoja, kuin jos arvioidaan varautumisen onnistumista. (Tsipursky 2020, luku 1.)

Debiasing -mallissa (kuvio 3) kriteeristön lisäksi korostuu päätöksen jalkautusvaiheen riskienarviointi sekä valitun päätöksen arviointi ja tarvittaessa tarkennus. Onnistumisen arviointiin kuuluvia päätöksen laatuun ja arviointiin sekä raportointiin liittyviä tekijöitä käsitellään vielä seuraavaksi tarkemmin omina lukuinaan.

8.4.1 Päätöksen arviointi ja laatu

Haastateltavat tunnistivat, että päätöksen laatua tai organisaation päätöksentekokyvykkyyttä ei arvioida säännönmukaisesti (taulukko 4). H4 nosti esille, miten päätöksentekoprosessiin liittyviä riskejä ei tunnisteta eikä nähdä mahdollisuutta siihen, että päätös olisi huono. H3 nosti myös yksilön oman päätöksenteon reflektoinnin kehityskohteeksi. Tässä on yhtymäkohtia sisäisen päätöksenteon organisointiin (taulukko 1) liittyviin tekijöihin, kuten liialliseen luottoon siihen, että muodollisesti oikein tehty päätös on oikea päätös. Haastatteluiden perusteella organisaatioissa oli hyvät valmiudet tunnistaa päätöksentekoon liittyviä puutteita. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavilla oli myös ymmärrys siitä, että omaan päätöksentekoon liittyy sokeita pisteitä (Soll ym. 2014), vaikkei sitä parhaalla mahdollisella tavalla osatakaan huomioida. Opinnäytetyön toisen tutkimuskysymyksen ”voiko varautumiseen liittyvää päätöksentekoa parantaa vinoumien ymmärtämisellä” kannalta tämän osion löydökset olivat keskeisiä, sillä haastateltavat itse tunnistivat puutteen päätöksen laadun arvioinnissa.

8.4.2 Raportointi ja tilannekuva

Kaikissa haastatteluissa keskeisesti esille tuotu asia oli raportointiin liittyvät haasteet ja niiden vaikutus paikalliseen päätöksentekoon (taulukko 4). Erilaisia raportointi- ja tilannekuvan rakentamispyyntöjä tuli usealta eri taholta. Pyynnöt koettiin suurelta osin kuormittavina ja omaa toimintaa haittaavina verrattuna niistä saatavaan lisäarvoon. H4:n mukaan yksittäinen raportoitava asia jäi myös organisaation omaksi seurattavaksi asiaksi.

Tilannekuvan muodostamisessa tulisi vinoumien välttämiseksi kiinnittää erityistä huomiota aineiston keräämiseen. Kuten aiemmin todettiin, tarkasteltava aineisto voi osaltaan johtaa vinouman syntyyn (kuvio 2) ja aineisto voi vinoutua, jos keräämisvaiheessa tehdään tulkintoja tai ennako-oletuksia aineistosta (Dror 2020, 8000). Mikäli aineiston kerääjä kokee, että hänen keräämänsä tieto ei ole tarkoituksenmukaista tai ei ymmärrä, miksi sitä kerätään, on mahdollista, että aineisto vinoutuu. Tarkoituksenmukainen ja yhtenevä tilannekuva on nopeasti muuttuvassa tilanteessa erittäin tärkeä hyvän päätöksenteon näkökulmasta. Tilannekuvaan ja sen keräämiseen liitettyt haasteet oli nostettu esiin myös valtioneuvoston

(2021) selvityksessä. Haastateltujen näkemyksen keräämisen haasteista ja tiedonkulusta tukevat selvityksen havaintoja.

8.5 Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet: Oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus

Ulkopuolisen ohjauksen (taulukko 5) osalta haastateltavat toivat johdonmukaisesti esiin sen sekavuutta ja myöhässä olemista. Ylemmän tahon ohjaus tuli usein myöhässä, kun organisaatiossa oli jo aikaisemmin jouduttu ottamaan käyttöön omat toimintamallit. Tähän aiheeseen liittyvistä ilmaisuista muodostui kuva, että ylempää tuleva ohjeistus oli paikoin sellaista, joka puuttui liian yksityiskohtaisella tasolla pelastuslaitosten toimintaan huomioiden aikataulun, jolla ohjeistusta annettiin. Haastatteluissa tuotiin myös ilmi sitä, että informaatioita ja eri ohjeita tuli niin paljon ja nopealla tahdilla, ettei kaikista ehtinyt havainnoida, mikä on mahdollisesti uutta ja muuttunutta tietoa. Samoin koettiin, että päätöksentekohierarkiaa oli hankala noudattaa, jos esimerkiksi isäntäkunnan päätöksenteossa kesti pelastuslaitoksen tarpeisiin nähden liian kauan. H3 toi esille, miten ajan myötä toimijoiden roolit ovat kuitenkin löytyneet.

Huomioiden myös aiemmin esitetyt raportointiin ja tilannekuvaan liittyvät haasteet, olisi tulevaisuudessa hyvä miettiä kriisijohtamisen organisaatorakenteita kansallisena kokonaisuutena. Vinoumien näkökulmasta olisi hyvä tarkastella mahdollisuutta siihen, ohjaako status quo tai tavallisuusharha (Kahneman 2011, 304-305; Tsipursky 2020, luku 1) organisaatioiden työnjakoa ja toimivaltuuksia, jolloin kaikki osallistuvat tahot saattavat pitää kiinni omista normaaliajan toimintamalleistaan, vaikka yhteisessä kriisijohtamisessa vastuita voisi olla hyvä keskittää normaalia tehokkaammin. Myös valtioneuvoston (2021) selvityksessä tuotiin esille tarve toimivaltuuksien tarkastelulle.

Yhteistyön muiden pelastuslaitosten kanssa koettiin olevan hyvää ja erityisesti Uudenmaan alueen kesken tarpeellista (taulukko 5). Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kokemukset yhteistyöstä vaihtelivat riippuen vastaajan työkokemuksesta pelastusalueella. Työkokemus vastaajien joukossa oli vaihtelevaa. Pidempään (20-25 vuotta) alalla työskennelleet kokivat yhteistyön yksimielisesti hyvänä. Lyhyemmän aikaa alalla työskennelleet taas kokivat, etteivät tunne ihmisiä tai verkostoja, keiden kanssa yhteistyötä tulisi tehdä, ja tämä vaikeuttaa yhteistyön toteutumista. Havainto tukee Saarion (2019) pro gradu -tutkielmassaan esittämiä havaintoja henkilöitymisestä. Havainnon perusteella on suositeltavaa, että yhteistyörakenteita ja niihin liittyviä käytänteitä tarkastellaan siitä näkökulmasta, että tukevatko ne myös sellaisten henkilöiden yhteistyötä, jolla ei tietoa muiden henkilöiden tietopohjasta ja vastuualueista vielä ole muodostunut.

Debiasing -mallin näkökulmasta tavoitteiden ja kriteerien määrittely voi auttaa jäsentämään myös ulkopuolelta tulevaa tietoa ja ohjausta paremmin ja suhteuttamaan sitä paikalliseen

päätöksentekoon. Samoin yhteistyörakenteita voidaan todennäköisesti hyödyntää paremmin, jos yhteistyön tekeminen huomioidaan myös muodollisissa päätöksentekoprosesseissa, eikä se jää henkilöriippuvaiseksi.

8.6 Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat: Jaksaminen ja koettu toimintakyky

Haastateltavat toivat kaikki esille huolen henkilöstön jaksamisesta koronan pitkittyessä (taulukko 6). Haastateltava H2 totesi, että tilanne on henkilöstölle raskas, vaikka kaikki ovatkin ovat tietoisia siitä, että työskentelevät kriisiorganisaatiossa, koska työtä on totuttu tekemään toisella tavalla. Tämä voi kertoa siitä, että organisaatiossa ymmärretään status quohon ja tavallisuusharhaan (Kahneman 2011, 304-305; Tsipursky 2020, luku 1) liittyviä ilmiöitä henkilöstön näkökulmasta. Vaikka jotkin uudet toimintamallit eivät välttämättä irrallisesti tarkasteltuina vaikuttaisikaan erityisen kuormittavilta, tulisi myös tavallisuudesta poikkeavan toiminnan tuoma kognitiivinen rasitus huomioida.

Koetun toimintakyvyn osalta haastateltavat toivat esille havaintojaan yli-itsevarmuudesta sekä omassa toiminnassa että kansallisessa varautumisessa. Havainnot tukevat käsityksiä yliarvioinnista (Bazerman & Moore 2013, 14-15) liittyen omaan toimintakykyyn. Organisaation kulttuuri nähtiin sekä päätöksentekoa hyödyttävänä että haittaava tekijänä (taulukko 7). Se, että organisaation normaali toiminta liittyi kriisijohtamiseen ja poikkeavissa tilanteissa toimimiseen, nähtiin voimavarana. Tämä oli nähtävissä myös siinä, että toiminta saatiin käynnistymään nopeasti ja organisaatiot ottivat käyttöön uusia toimintamalleja (taulukko 3). Kulttuuri nähtiin kuitenkin myös haittaavana tekijänä päätöksentekoon liittyvän arvioinnin ja itsereflektoinnin puuttumisen takia. Kulttuuria käsitellään enemmän seuraavassa luokassa.

Yli-itsevarmuuden sekä tavallisuusharhan huomioimisella voisi näin ollen todennäköisesti parantaa päätöksentekoa ja varautumista, vähintään tiedostamalla, miten tärkeä realistisen tilannekuvan luominen niin omasta varautumisen tasosta ja uhasta on. Debiasing -mallia voi hyödyntää jaksamisen ja koetun toimintakyvyn näkökulmasta erityisesti tiedonkeruun ja kriteeristöjen avulla. Henkilöstön jaksamisen ja riittävyyden huomioiminen jalkautusvaiheen riskienarvioinnissa ja päätöksen arvioinnissa on myös keskeistä.

8.7 Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat: Päätöksenteon konteksti

Päätöksenteon konteksti muodostui päätöksenteon kulttuuriin ja viestintään liittyvistä ilmauksista (taulukko 7). Päätöksenteon kulttuuriin ja käsityksiin omasta pystyvyydestä liittyen tunnistettiin paljon parannettavaa. Vaikka toimintaan tilanteessa oltiin tyytyväisiä ja tehdyt päätökset koettiin riittäviksi ja niiden pohjalle pyrittiin löytämään parasta mahdollista tietoa (taulukko 4) tunnistettiin kuitenkin, että päätöksenteon kulttuuri haittaa päätöksentekoa. Päätökset perustuivat vanhoihin, koettuihin tilanteisiin ja tuntemattomassa tilanteessa uuden päätöksen teko koettiin liian hitaaksi.

Haastatteluissa myös kuvattiin, että kulttuuriin ei kuulu huonojen päätösten myöntäminen. Yli-itsevarmuuden mahdollisuutta tulisikin näin ollen tarkastella niin liikavarmuuden, yliarvinnoin kuin ylisijoittamisen näkökulmista (Bazerman & Moore 2013, 14-15.). Vinoumien lähteitä (kuvio 2) tulisi tarkastella niin yksilöiden kuin organisaation toimesta. Drorin (2020, 8003) mukaan vinoumat myös aiheuttivat lumipalloeefektejä, joten yksittäinen vinouma voi päästä kertautumaan yhteisössä, jos sen syntyyn ei kiinnitetä huomiota. Haastattelujen perusteella omaa yli-itsevarmuutta pystyttiin jälkikäteen tunnistamaan ja kyseenalaistamaan omia aiempia käsityksiä organisaation varautumisen tasosta. Ymmärryksen lisäämisellä siitä, miten luontaisesti alttiita asiantuntijatkin ovat vinoumille (Dror 2020, 8003; Morewedge ym. 2015, 130) ja miten vinoumat syntyvät (kuvio 2) voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti päätöksenteon kulttuurin kehittämiseen.

Viestinnän merkitys huomioitiin haastateltavien toimesta kattavasti. Tavoitteena pidettiin, että henkilöstö pysyy ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. Haastatteluissa kuitenkin tunnistettiin, että tilanteen takia viestintä oli pääasiassa nopeaa tiedottamista. Viestinnän onnistumisessa voisi myös hyötyä debiasing -mallin tarkastelusta, etenkin viestinnän tarpeen pitkittyessä. Viestinnän prosessia ja siinä tapahtuvaa päätöksentekoa voi myös tarkastella mallin avulla ja näin määritellä viestinnän tavoitteita, kriteereitä ja keinoja systemaattisemmin. Jos viestinnän tavoitteena on vain yksisuuntainen tiedottaminen, voi kapea-alainen ajattelu altistaa myös viestinnän erilaisille vinoumille (Soll ym. 2014).

8.8 Tulosten yleistettävyys

Alasuutarin (1994, 216) mukaan yleistettävyyskysymyksen voi jättää vähemmälle, jos tutkimus käsittelee tutkijan ja lukijan oman kulttuurin ydinalueita, yleisesti tiedettyjä mutta huonosti tiedostettuja ilmiöitä. Koska opinnäytetyössä ei ole pyritty tulosten tilastolliseen yleistettävyys, vaan tutkittu ilmiöitä tehden aineistosta tulkintoja, on yleistettävyyden saavuttamiseksi kiinnitettävä erityistä huomiota tarkoituksenmukaiseen aineiston kokoamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 66.) Eskola ja Suoranta (1998, 66) kirjoittavat myös, että Sulkusen (1990) mukaan haastateltavat tulisi valita niin, että heillä on yhteistä kokemusmaailmaa, kokemusta, ensikäden tietoa käsiteltävästä aiheesta, ja että he olisivat itse kiinnostuneita tutkimuksesta, sekä suhtautuisivat siihen myönteisesti.

Koronapandemian kehittymisen seurannan ja valtakunnallisen ohjauksen alueellinen toimeenpano, pelastuslaitosten keskenään vertailukelpoiset päätöksentekorakenteet ja kaikkien haastateltavien asema johtoryhmässä tarkasteltavana ajanjaksona riittävät kuitenkin takaamaan heidän kokemuksensa riittävän samanlaisuuden, vaikka työkokemuksen pituudessa pelastustoimissa olikin vaihtelevuutta. Haastatteluihin osallistuneet ilmoittautuivat myös mukaan vapaaehtoisesti, sähköpostitse lähetetyn kutsun ollessa kohdennettu yleisesti pelastuslaitoksen johdon päätöksentekoon tarkasteluajanjaksona osallistuneille. Voidaan siis

myös olettaa heidän suhtautuneen lähtökohtaisesti kiinnostuksella sekä myönteisesti tutkittavaan aiheeseen. Vaikkei asiantuntijoiden halukkuus suoraan takaakaan episteemistä pääsyä, eli haastatteluaineiston laatua, parantaa se tutkijan mahdollisuutta saada tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Tutkija oma tietämys aiheesta auttoi myös yhteisen ymmärryksen syntymistä ja osaltaan lisäsi episteemistä pääsyä. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 221-224.) Haastattelujen perusteella haastateltavat myös suhtautuivat avoimesti päätöksenteon kehittämiseen ja toivat esille päätöksentekoon liittyviä yksilöllisiä ja tapauskohtaisia muuttujia muodollisten prosessien kuvaamisen lisäksi (taulukot 6 ja 7). Koska pelastuslaitosten perustehtäviin kuuluu aiemmin kerrotun mukaisesti varautuminen kriisitilanteisiin ja poikkeusoloihin, joihin laajalle alueelle levinnyt tartuntatautiinkin kuuluu, voidaan tämän opinnäytetyön tuloksia pitää tarpeellisina myös normaaliolojen päätöksenteon näkökulmasta. Opinnäytetyön tulokset ovat siis yleistettäviä myös kohdeorganisaatioiden normaaliolojen päätöksentekoon. Tuloksia lukiessa tulee muistaa, että haastatteluissa ei ollut Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen edustajaa. Päätöksentekomekanismit ovat kuitenkin rakenteeltaan samanlaiset, joten tulosten yleistettävyyttä voi myös siellä harkita.

8.9 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin ja reliabiliteetin takaamiseksi haastatteluihin valikoitiin avainhenkilöitä, joilla oli ensikäden tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat myös toimivat erilaisilla virkanimikkeillä ja tehtävillä johtoryhmässä, jotta ilmiöstä voitiin muodostaa mahdollisimman monipuolinen kuva. Koska aineisto on pieni ja harkinnanvarainen, ei tässä tutkimuksessa ole eroteltu vastaajien demografisia muuttujia, ja yhdistetty niitä vastauksiin, sillä niiden perusteella haastateltavat olisi mahdollista yksilöidä. Tutkimuksessa haluttiin myös taata vastaajien anonymiteetti, jotta käsitellyistä ilmiöistä saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva. Haastateltavien taustatietojen osalta on selvitetty ikä, koulutustaso, työskentelyaika pelastustoimessa, sukupuoli, asema organisaatiossa, johtoryhmään kuuluminen sekä virkanimike. Sisällönanalyysin työstövaiheessa haastateltavien alkuperäisilmaukset koodattiin merkinnöillä H1-H5.

Koko tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tärkeää on huomioida tutkijan oma vaikutus tutkimukseen. Tässä tapauksessa tutkija on itse toiminut tutkittavan ajanjakson aikana Helsingin kaupungin pelastuslaitoksessa keski johdon tehtävissä ja osaltaan osallistunut organisaation päätöksentekoon, ei kuitenkaan johtoryhmätasolla. Tutkijan työkokemuksen takia haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta myös ennakolta tutkijalle tuttuja henkilöitä, mikä kuitenkin oli väistämätöntä otoksen kohderyhmän pienuuden vuoksi. Ennakoasenteiden, arvojen ja tutkimukseen tulosten vinouttamisen estämiseksi haastatteluissa on pyritty sulkeistamiseen eli arvostelusta pidättäytymiseen huolehtimalla, että tutkija ei ennakolta vastaa kysymyksiin ja kysymyksissä huomioidaan tutkimuksen näkökulmasta olennaiset asiat myös niiltä osin, kuin tutkijalla on ollut asioista myös omaa

tietoa. Sulkeistamisessa tutkija aktiivisesti ja tietoisesti asettaa oman tietämyksensä aiheesta syrjään (Tökkäri 2018, 67-68).

Reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan arvioida haastatteluaineiston ja muistiinpanojen tarkkuuden ja sisällönanalyysin laadun avulla. Haastattelut nauhoitettiin, joten haastattelujen muistiinpanot olivat tarkkoja. Analysoinnissa kategorisointien ja koodauksien tulisi olla perusteltuja ja aukikirjoitettuja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Sisällönanalyysissä haastattelut kirjoitettiin auki kahdessa vaiheessa, ensin yksityiskohtaisemmin ja sen jälkeen pelkistäen. Sisällönanalyysin luokittelun luotettavuutta testattiin antamalla valittuja kohtia toisen tutkijan koodattavaksi. Toinen tutkija päätyi ilmausten perusteella samanlaiseen ryhmittelyyn. Esitetyt teoriat myös selittivät kerättyä aineistoa.

Validiteettia voidaan laadullisessa tutkimuksessa arvioida uskottavuuden ja vakuuttavuuden perusteella sekä sillä, onko tutkimus pätevä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Koska haastateltavat tunnistivat tarpeen päätöksenteon kehittämiseksi sekä sen, että vinoumia ei lähtökohtaisesti oteta huomioon päätöksenteossa (taulukko 4), ovat opinnäytetyön havainnot myös merkityksellisiä organisaatiolle. Validiteettia voisi tarkastella myös selvittämällä, tehdäänkö samanlaisia havaintoja muissa pelastuslaitoksissa. Tämän tutkimuksen osalta aineiston saturaatiota eli kylläntymistä ei voida taata. Koska luokittelua tehtiin aineiston perusteella, ei etukäteen voitu määritellä, kuinka monta luokkaa syntyy, eikä näin ollen myöskään tiettyjä saturaatiopisteitä. Saturaaation saavuttamiseksi pitäisi olla selvillä siitä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Teemahaastatteluilla ei myöskään ole haettu näyttöä tietystä teemasta, vaan kuvata sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89-91.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien näkemyksissä toistuivat samanlaiset tai samankaltaiset ilmiöt ja tekijät, mutta aineiston perusteella ei kuitenkaan voida todeta, etteikö mitään uutta ilmiötä olisi voinut vielä nousta esiin.

8.10 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista laajentaa päätöksenteon näkökulmaa myös muuhun kuin varautumiseen ja selvittää, miten strateginen päätöksenteko ja johtaminen näkyi henkilöstölle. Samoin jatkotutkimuksena voisi tutkia esitetyn debiasign-mallin käyttöä ja sen vaikutuksia päätöksentekoon. Erityisesti henkilöstönäkökulman huomioimista voisi vertailla erilaisissa päätöksentekomalleissa. Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla päätöksenteon vinoumat hätäkeskustoiminnan ja ensihoidon hoitoketjussa. Erityisesti tutkimalla, millä perusteella päätös kuljettamatta jättämisestä tehdään, olisi ilmiöiden näkökulmasta mielenkiintoinen, koska sen tuloksista todennäköisesti voisi johtaa suosituksia sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen.

Lähteet

Painetut

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 214-222.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. 2013. Judgment in managerial decision making. 8. painos. New York: Wiley.

Danziger, S., Levav, J. & Avnaim-Pesso, L. 2011. Extraneous factors in judicial decisions. National Academy of Sciences 26, 108 (17), 6889-6892.

Dror, I.E. 2020. Cognitive and Human Factors in Expert Decision Making: Six Fallacies and the Eight Sources of Bias. Analytical chemistry 92 (12). Washington: ACS Publications, 7998-8004.

Gneezy, U. & Rustichini Aldo 2000. A fine is a price. Journal of Legal Studies, 29 (1). Chicago: University of Chicago, 1-17.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kahneman, D. 2011. Thinking, fast and slow. London: Allen Lane.

Kunnan varautuminen erityistilanteisiin ja poikkeusoloihin. 2004. Varautumisyksikkö. 3. uudistettu painos. Pelastusopiston julkaisu 11. Kuopio: Pelastusopisto.

Lindström, M. 2020. The COVID-19 pandemic and the Swedish strategy: Epidemiology and postmodernism. SSM - population health, 11. Amsterdam: Elsevier Ltd., 100643.

Morewedge, C.K. 2015. Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention. Policy insights from the behavioral and brain sciences, 2 (1). Newbury Park: Sage, 129-140.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sanders, M., Stockdale, E., Hume S. & John, P. 2021. Loss aversion fails to replicate in the coronavirus pandemic: Evidence from an online experiment. Economics letters, 199. Amsterdam: Elsevier Ltd., 109433.

Soll, J.B., Milkman, K.L. & Payne, J.W. 2015. A User's Guide to Debiasing. Teoksessa Keren, G. & Wu, G. (toim.) The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 924-951.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tökkäri, V. 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University press, 64-84.

Sähköiset

Aczel, B., Bago, B., Szollosi, A., Foldes, A. & Lukacs, B. 2015. Is it time for studying real-life debiasing? Evaluation of the effectiveness of an analogical intervention technique. Frontiers in Psychology. Viitattu 10.4.2021.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4523707/#B55>

Ahmad A. 2019. Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Työ- ja elinkeinoministeriö (toim.) Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019. Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. Viitattu 1.3.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162005/TEM_oppaat_10_2019_Tutkimusartikkeleita_kotoutumisesta_20012020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aluehallintovirasto. 2021. Pelastustoimi. Viitattu 10.4.2021. <https://avi.fi/tietoa-meista/tehtavamme/pelastustoimi>

Dubner, S. J. 2018. People aren't dumb. The World is hard. Freakonomics podcast. Viitattu 1.3.2021. <https://freakonomics.com/podcast/richard-thaler/>

Espoon kaupunki. 2021. Pelastuslaitoksen johtokunta. Viitattu 10.4.2021.

https://www.espoo.fi/fi-fi/espoo_kaupunki/paatoksenteke/lautakunnat_ja_johtokunnat/Pelastuslaitoksen_johtokunta

Helsingin kaupunki. 2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tarkentava riskianalyysi 2020. Viitattu 10.4.2021. <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/Kymp/Pela/Helsingin%20pelastuslaitoksen%20tarkentava%20riskianalyysi%202020.pdf>

Helsingin kaupunki. 2021a. Päätöksenteke. Viitattu 11.3.2021.

<https://www.hel.fi/pela/fi/paatoksenteke/>

Helsingin kaupunki. 2021b. Helsingin alueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2021-2024.

Viitattu 10.4.2021. <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/Kymp/Pela/helsinginalueenpelastustoimenpalvelutasopaatos20212024korjattu.pdf>

HIKLU riskianalyysiryhmä. 2020. Uudenmaan pelastuslaitosten riskianalyysi 2020. Viitattu 10.4.2021.

<https://pelastustoimi.fi/documents/25266713/61275718/Uudenmaan+pelastuslaitosten+riskianalyysi+2020.pdf/f8baf26d-9b9c-13f7-75d5-5ad89db87f77/Uudenmaan+pelastuslaitosten+riskianalyysi+2020.pdf?t=1616597562605>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2021. Organisaatio. Viitattu 10.4.2021. <https://ku-pelastus.fi/fi/tietoameista/organisaatio>

Kuntaliitto. 2021. Päätöksenteko. Viitattu 10.4.2021.

<https://www.kuntaliitto.fi/laki/paatoksenteko>

Mensala, V. 2013. Pelastuslaitosten johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Tampere. Viitattu 1.6.2021. [gradu06944.pdf \(tuni.fi\)](#)

Pelastuslaki 379/2011. Viitattu 1.3.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Perustuslaki 731/1999. Viitattu 1.3.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Rubin A. 2020. Arvojen muutos. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 19.11.2020. <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvojen-muutos/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 1.3.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 1.3.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saario, J. 2019. Pelastustoimen kulttuurin vaikutus tiedon käyttöön päätöksenteossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Tampere. Viitattu 11.3.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105860/1558435273.pdf?sequence=1>

Seuri, V. 2020. Miksi arviot koronaviruksen leviämisestä muuttuvat? Nyt pitää kestää epävarmuutta ja välttää varmaa ennakointia, sanoo työelämäprofessori. Viitattu 15.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11292397>

Sisäministeriö. 2021a. Pelastustoimi. Viitattu 10.4.2021. <https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi>

Sisäministeriö. 2021b. Turvallisuusviestintä. Viitattu 10.4.2021. <https://pelastustoimi.fi/kymenlaakso/palvelut/turvallisuusviestinta>

Sisäministeriö. 2021c. Itä-Uudenmaan pelastuslaitos. Viitattu 10.4.2021. <https://pelastustoimi.fi/ita-uusimaa/meista/>

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 1326/2010. Viitattu 10.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

THL. 2021. Koronaepidemia: alueiden tilanne, suositukset ja rajoitukset Viitattu 10.4.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta/koronaepidemia-alueiden-tilanne-suositukset-ja-rajoitukset>

Tsipursky, G. 2020. Resilience: Adapt and Plan for the New Abnormal of the COVID-19 Coronavirus Pandemic. E-kirja. John Hunt Publishing: Hampshire.

Valmiuslaki 1552/2011. Viitattu 10.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Valtioneuvosto. 2021. Selvitys koronaviruksen aikana toteutetun valtioneuvoston kriisijohtamisen ja valmiuslain käyttöönoton kokemuksista. Valtioneuvoston selvitys 2021:1. Viitattu 10.4.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162677/2021_1_VN_Selvitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011. Viitattu 19.5.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110407>

Julkaisemattomat

H1. 2021. Teemahaastattelu. 1.3.2021. Microsoft Teams.

H2. 2021. Teemahaastattelu. 2.3.2021. Microsoft Teams

H3. 2021. Teemahaastattelu. 10.3.2021. Microsoft Teams.

H4. 2021. Teemahaastattelu 16.3.2021. Microsoft Teams.

H5. 2021. Teemahaastattelu. 19.3. 2021. Microsoft Teams.

Kuviot

Kuvio 1: Prospektiteoria (mukaillen Kahneman 2011, 284)	12
Kuvio 2: Vinoumien lähteitä (mukaillen Dror 2020, 7998).....	15
Kuvio 3: Päätöksenteon parantaminen (mukaillen Tsipursky 2020, luku 5)	23
Kuvio 4: Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).....	27
Kuvio 5: Sisällönanalyysin luokittelu.....	28

Taulukot

Taulukko 1: Sisäisen päätöksenteon organisointi	29
Taulukko 2: Muodollinen varautuminen	30
Taulukko 3: Sopeutuminen muutokseen	31
Taulukko 4: Onnistumisen arviointi	33
Taulukko 5: Oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus.....	34
Taulukko 6: Jaksaminen ja koettu toimintakyky	36
Taulukko 7: Päätöksenteon konteksti	37

Liitteet

Liite 1: Sisällönanalyysi	55
Liite 2: Haastattelupyyntö	58
Liite 3 Haastattelujen teemat	60

Liite 1: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
H3: "Kriisijohdoryhmä tukeutui normaalin johdoryhmään ja sen toimintaan". H3: "Kriisijohdoryhmä oli erikseen, johdoryhmä kokoontui joka päivä". H3: "Kriisijohdoryhmä näytti, että johtaminen on keskitetty ja tilanne otetaan vakavasti". H5: "Mietittiin, mitä virheitä on ennen tehty, että olisi oikeat ihmiset" H2: "Päätöksenteko menee kaavamaisesti, kuten kuuluu." H1: "Päätöksentekoprosesseista ei itsessään muutettu, lisättiin ja tiivistettiin kyllä" H4: "Päätöksentekoprosessissa ei ole huomioitu vinoumia". H1: "Haluttiin tehdä päätökset linjassa." H5: "Me tehdään töitä vaan ihmisillä, jotka tekee töitä ihmisten kanssa, joilla myös on tuntee tähän pandemiaan liittyen. Ja nämä asioita me ei osata johtaa" H3: "Ollaan menossa kohti sellaista, että kohdetaan omat ihmiset enemmän ihmisiä kuin asioina." H5: "Meillä tehdään [varautumista] pehkkää asioihin, me unohdetaan se henkilöstö, joka on se resurssi, joka hoitaa ne asiat, johtaa ne asiat. Se asiajohtaminen korostuu kaikessa. Mutta asiajohtamista ei voi tehdä ilman ihmisiä"	Kriisijohdoryhtymätyöskentely Muodollinen päätöksentekoprosessi Asiakseen johtamiskulttuuri	Sisäinen päätöksenteon organisointi	Päätöksenteon rakenteet	Päätöksen muodostaminen koronapandemiaan varautumisessa
H3: "Ajattelin, että ei tää tuu Suomessa leviämään" H4: "Mahdollisuus pandemian leviämiseksi ohitettiin." H5: "Ollaan niin pieni pläntti, ei se pääse meille"	Pandemiariskin tunnistaminen	Muodollinen varautuminen		
H2: "Täälläkään ajatellen tuntuu hurjasta, että aluksi vähän naureskeli. Ei tullut pieneen mieleen. Ekat viestit tävällistä herätti." H3: "Ei oltu otettu koppia vaikka uhka oli tunnistettu", H1: "Rehellisesti en olisi uskonut, että kehittyi tällaiseksi" [näin pitkäksi]	Pandemiariskin arviointi			
H5: "Koettujen pandemioiden osalta oli pienessä mittakaavassa varauduttu", H1: "Varautuminen perustui siihen, mitä on koettu. On mietitty, miten toimitaan tilanteissa, mutta omaa suojautumista ei niinkään" H3: "Pandemian uhka oli tunnistettu, mutta toimenpiteitä ei oltu määritelty"	Aiempi pandemiaan varautuminen			
H2: "Olemassa olevat suunnitelmat eivät olleet riittäviä." H1: "Suunnitelmia ei alettu päivittämään, vaan alettiin tekemään uusia. Ei ollut suunnitelmia miten asemilla välillä toisia." H2: "Olemassa olevat valmiussuunnitelmat ei näyttyneet minulle." H4: "Lähdettiin tekemään uusia suunnitelmia"	Suunnitelmien päivittäminen ja laatiminen			
H3: "On opittu elämään tilanteen kanssa, joten ei ollut syytä muuttaa tavoitteita." H2: "Ei ole mietitty tulostavoitteiden väliaikasta kunnan suuntaan. Sitovat tulostavoitteet eivät kuitenkaan heilähdä hirveästi, oli koronaa tai ei", H4: "Turvallisuusviestinnässä ei päästä tavoitteisiin"	Tavoitteiden määrittely			
H5: "Toiminta käynnistyi hyvin nopeasti. Asiaperäisiä toimenpiteitä tehtiin paljon nopealla aikataululla ja hyvin", H3: "Oltiin pitänyt osata lukea paremmin alkuvuoden merkkejä. Reagoitiin oli hidasta, mutta käynnistysään lähti eteenpäin.", H4: "Ei ollut käynnistymisongelmia, kun ymmärrettiin tilanteen vakavuus" H2: "Toiminta käynnistyi nopeasti ja eteni."	Reagoiminen oikea-aikaisuus	Sopeutuminen muutokseen		
H4: "Organisaatiossa otettiin käyttöön uusia toimintamalleja", H2: "Piti tiukentaa operatiivisia ohjeita", H2: "Etätyöhön kaikki, ketä etätyöhön kykenee", H4: "Siirrettiin ihmisiä uusiin tehtäviin", H1: "Etätarkastukset käytössä"	Toimintamallien uudistuminen			
H3: "Nykyisillä toimintamalleilla pärjätään", H2: "Anoa ratkaisu on henkilökunnan lisääminen. Henkilökuntaa pitää olla niin paljon, että voidaan ottaa tekijät jostain, ilman että kukaan joutuu tekemään tuplaluoroa", H5: "Viime vuoden kokemus on otettu huomioon onnettomuuksien ehkäisyssä ja tehdään parempia päätöksiä", H3: "En ole huolissani operatiivisesta toiminnasta. Se mistä olen huolissani, liittyy etäjohtamiseen", H5: "Etätyön johtamisen osaaminen riittämätöntä", H4: "Meillä on ollut SARS ja	Tulevaisuuden toimintakyky			

Intuinfluenssa, eikä ole oltu siittään valmiina. Kynnys rajoituksiin on tulevaisuudessa matalampi"			
H3: "Ei nähty, miksi jotain asioita pitäisi raportoida", H4: "Raportointiin jouduttiin perustamaan uusi työryhmä, joka teki sitä ylimääräisenä työnä", H5: "Raportointivelvollisuudet ja muut häiritsi alueellista johtamista ja kuormitti."	Raportoinnin tarpeellisuus	Onnistumisen arviointi	Päätöksenteon merkitys- ja vaikutussuhteet
H5: "Meillä tehdään hyvin vähän oman toiminnan arviointia", H5: "Alkuvaiheessa me vaan toimittiin, me emme arvioineet omaa toimintaa missään vaiheessa", H1: "Ollaan opittu hirtteästi ja vältän että yhteiskunta on moneen juttuun valmiimpi"	Oman toiminnan arviointi		
H4: "Ei oteta huomioon, että päätös voisi olla väärä", H5: "Päätöksentekokykyä ei ole koskaan arvioitu", H3: "Itteikittinen tarkastelu omassa päätöksenteossa ja johtamisessa nostaa pääsin. Sitä pitää meidän päätöksenteossa kehittää", H3: "On helppo tehdä päätöksiä miettimättä seurauksia" H5: "Päätöksentekoprosessissa ei nähdä riskiä, eikä mahdollisuutta huomoon päätökseen"	Päätöksen arviointi		
H4: "Ei menty turhan tiukalla minkään kanssa", H2: "Keinot olleet jyrkkiä. Kohtaukset laletin minimiin", H4: "Vireagointia ei ollut", H5: "Nyt tehdään toimenpiteitä, mitä ei tehty vuosi sitten, vaikka tilanne on parempi" H3: "Päätöksen perusteluissa keskittettyyn siihen, että niiden pohjalta on paras mahdollinen tieto. Jouduttiin soveltamaan ohjeiden viidakkoa. Nojattiin HUSin ja THL:n ohjeisiin" H1: "Toimenpiteet olivat riittäviä"	Päätösten laatu		
H3: "Ylempi ohjaus oli erittäin sekava", H5: "Pelastuslaitos joutui hyvin pitkälle tekemään omat linjatukset yksin", H3: "Oltiin koko ajan askel edellä osaa ylempää ohjeistusta", H4: "Ylempää tullut ohje vaikutti hyvin vähän omaan suunnitteluun", H5: "Aika yksin ollaan monessa asiassa jääty, kun ylempi päätöksenteko juttaa niin paljon, että on jouduttu tekemään päätös ennen ylempää tahoa", H3: "Ajan myötä toimijoiden roolit ovat löytäneet", H1: "Erityisesti SM [sisäministerio] oli myöhässä ja kaikki tuli jälkeempään"	Ulkopuolinen ohjaus	Oman organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutus	
H3: "Yhteistyö pelastuslaitosten kesken on hyvää ja erittäin tarpeellista", H4: "Aika kauan meni, että alettiin naapureiden kanssa käymään läpi", H2: "Yhteistyö perustuu tuntemiseen", H5: "HIKLU-yhteistyö näyttäytyy kimpelönä", H5: "Yhteistyötä puhutaan paljon, on verkostoja ja projektiyhtymä ja siittikään asiat eivät mene eteenpäin. Samojen asioiden kanssa jurnataan."	Yhteistyön merkitys		
H2: "Suurin riski on henkilöstön jaksaminen", H3: [olen huolissani] "miten etänä olevissa työyhteisöissä jaksetaan", H5: "esimiestyössä jäi monesti yksin, ei kyetty tarjoamaan riittävästi tukea", H2: "Tämä syö henkilöstöä, vaikka he tietävät olevansa kriisiorganisaatiossa töissä. On totuttu toisenlaiseen" H1 ja H4: "Väsymys vaikuttaa"	Työkyky ja jaksaminen	Jaksaminen ja koettu toimintakyky	Yksilölliset ja tapauskohtaiset muuttujat
H4: "Meidän pelastaa se organisaation historia ja kulttuuri, ollaan kriisissä toimimaan tottunut organisaatio. Toiminta oli luontaista ja helppoa", H5: "Me koetaan, että Suomi on koskematon. Että kansainväliset konfliktit ei koske meitä ja ei tule tänne. Ja se näkyy varautumisessa", H4: "Kriisiorganisaatio suunniteltu, mutta ei sen toimintaa", H3: "Olihan tässä pientä hyvän olon tunnetta, että kyllä me osataan tää".	Käsitys omasta pystyvyydestä		
H4: "Päätöksenteko nojautuu koko ajan vanhaan. Se on ongelmia", H4: "Päätöksenteko tuntemattomassa tilanteessa on liian hidasta. Mennään niin pitkään vanhalle, kuin pystytään", H3: "Kyky kertoa, että oma päätös oli huono, ei kuulu meidän kulttuuriin", H5: "Osoitain osataan käyttää kokemusta apuna oikein"	Päätöksenteon kulttuuri	Päätöksenteon konteksti	

H3: "Tosi hajanainen ulkoinen [ulkopuolelta tullut] viestinä johti siihen, että mennään aina vakavimman ja kireimmän ohjauksen mukaan", H3: "Fokus oli, että henkilöstö pysyi ajan tasalla", H5: "Keskityttiin asioiden johtamiseen ja henkilöstön tiedottamiseen. Siinä onnistuttiin, mutta tiedottaminen on vain yksi asia." H2: "Kriisitiedottaminen vaatii halluunottoa"	Viestinnän merkitys			
--	---------------------	--	--	--

Liite 2: Haastattelupyyntö

Kohteesta: Anja Aatsinki <Anja.Aatsinki@student.laurea.fi>

Lähetetty: lauantaina 20. helmikuuta 2021 klo 16.03

Vastaanottaja: Anja Aatsinki

Aihe: YAMK-opinnäytetyön haastattelupyyntö

Hei!

Pyydän välittämään tämän haastattelupyyntöni pelastuslaitoksenne johdolle ja keskijohdolle sekä muille henkilöille harkintanne mukaan.

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni liittyen korona-ajan päätöksentekoon pelastuslaitoksissa. Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa koulutusohjelmassa nimeltä päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä. Opinnoissa perehdytään päätöksentekoon vaikuttaviin tekijöihin, kuten erilaisiin heuristiikkoihin ja kognitiivisiin vinoumiin. Tavoitteena on edistää hyvää päätöksentekoa sekä valinta-arkkitehtuurin keinoin muodostaa sitä tukeva toimintaympäristö. Opinnäytetyön tuloksena on tarkoitus luoda suosituksia parempaan päätöksentekoon ja erilaisten vinoumien huomioimiseen, erityisesti pelastustoimen ja turvallisuusjohtamisen näkökulmat huomioiden.

Opinnäytetyötäni varten haastattelen Uudenmaan pelastuslaitoksissa tammi-huhtikuussa 2020 työskennelleitä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet koronan hallintatoimien määrittelyyn liittyvään päätöksentekoon laitostasolla. Haastattelut suoritetaan helmimaaliskuun aikana teemahaastatteluina, tarvittaessa Teamsin tai Zoomin avulla. Käsiteltävät teemat koskevat haastateltavan lähtötietoja päätöksenteon ilmiöistä, organisaation olemassa olleista suunnitelmista, uusista toimenpiteistä sekä oman organisaation toimintavalmiuksista pandemian alkuvaiheessa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomen Palopäällystöliitto ja tuloksia tullaan hyödyntämään myöhemmin koulutusten suunnittelussa. Haastattelun tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan vastauksia yhdistetä tiettyyn pelastuslaitokseen. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan ja opinnäytetyössä voidaan käyttää suoria sitaatteja ilman yksilöiviä tietoja. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen nauhoitukset ja litteroinnit hävitetään.

Mikäli olet halukas osallistumaan haastatteluun helmi-maaliskuun aikana, laita minulle sähköpostia 7.3. mennessä. Tätä viestiä saa myös välittää organisaatiossa henkilöille, jotka

voisivat olla sopivia haastateltavia. Toiveenani on, että saisin vähintään kaksi haastateltavaa jokaisesta HIKLU-laitoksesta.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä ja avusta!

Ystävällisin terveisin,

Anja Aatsinki

Laurea ammattikorkeakoulu
anja.aatsinki@student.laurea.fi

Liite 3 Haastattelujen teemat

Teema 1: Haastateltavan lähtötiedot heuristiikoista ja kognitiivisista vinoumista ja päätöksentekoprosessi

- Miten kuvailisit?
- Onko päätöksentekoprosesseissa ylipäättään huomioitu vinoumien olemassaoloa?
- Miten käytetään aiempia kokemuksia tukena

Teema 2: Suunnitelmat

- Oliko pandemia huomioitu suunnitelmissa ja siihen varauduttu ennalta?
- Jos kyllä, niin millä perusteella varautuminen on tehty? Onko mallit luotu pelkästään lintuinfluenssan, SARSin tai muiden koettujen tartuntatautiuhkien perusteella?
- Arvioitiinko olemassa olevat suunnitelmat riittäviksi?
- Jos ei, kuinka nopeasti päivitystyö ja uusien toimenpiteiden suunnittelu käynnistettiin?
- Millaista ohjausta on saatu ylempää (ministeriö, AVI) ja miten se on vaikuttanut omaan suunnitteluun?

Teema 3: Uudet toimenpiteet ja tulevat suunnitelmat

- Otettiinko organisaatiossa käyttöön uusia toimenpiteitä?
- Olivatko jotkut toimenpiteet riittämättömiä? (Miten ilmeni?)
- Olivatko jotkut toimenpiteet ylimitoitettua? (Miten ilmeni?)
- Miten pandemia on huomioitu vuoden 2021 suunnittelussa? (Esimerkiksi onnettomuuksien ehkäisytyön tulostavoitteissa.)
- Onko tavoitteita muutettu pandemian takia? (Vai onko pohjalla ajatus vanhasta normaalista?)

Teema 4: Oman organisaation valmiudet verrattuna muihin

- Millaisena näet ovat oman organisaation ja Suomen valmiudet pandemian hallintaan verrattuna Wuhaniin?
- Miten perustelet näkemyksesi?
- Onko se muuttunut pandemian alkuvaiheista?
- Miten yhteistyötä on tehty muiden pelastuslaitosten kanssa?
- Ovatko nyt käytössä olevat toimintamallit ja suunnitelmat ja päätöksenteon prosessit riittäviä pandemian pitkäaikaisessa hallinnassa?