



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Veera Varjola

Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu- tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden
maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Veera Varjola		
Tutkielman nimi:	Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	120

TIIVISTELMÄ:

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään miten sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtaminen ja sen haasteet ovat ilmenneet koronaviruspandemian aikana. Koronaviruspandemia loi lisää kompleksisuutta jo luonnostaan kompleksiselle alalle, aiheuttaen lisää haasteita. Tiedolla johtamisen merkitys on sosiaali- ja terveydenhuollon alalla jatkuvasti kasvavassa roolissa. Tästä syystä onkin mielenkiintoista selvittää, minkälaisia haasteita koronapandemia aiheutti tiedolla johtamiselle. Aineistona käytetään Helsingin Sanomissa julkaistuja artikkeleita. Tutkielman tarkoituksena on siis tunnistaa koronapandemian aikana mediassa nähtyjä sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen ilmiöitä ja löytää niissä mahdollisesti piileviä haasteita.

Aineistoksi valikoitui tutkielman kriteerien perusteella 503 artikkelia. Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jonka perusteella ongelmat jaettiin epävarmuuteen, monimutkaisuuteen, epäselvyyteen ja monitulkintaisuuteen. Analyysi aloitettiin etsimällä näihin luokkiin osuvia ongelmia, jonka jälkeen löytyneet ongelmat luokiteltiin aineistolähtöisesti sopiviin alaluokkiin. Lisäksi mukaan otettiin aineistolähtöisesti yläluokka kuvaamaan aineistosta löytyneitä tiedolla johtamisen ilmiöitä ilman ongelmia.

Aineistosta suurin osa ilmensi tiedolla johtamista ilman ongelmia. Media onkin kriisiaikana tärkeä tiedonvälityskanava. Epävarmuus ja monimutkaisuus muodostivat suurimmat ongelmien yläluokat. Epävarmuutta ilmentävät artikkelit sisälsivät ongelmia, jotka liittyivät varsinaiseen tiedon tai ohjeistuksen puutteeseen. Myös ongelmia tiedottamisessa ja tekniikan toimivuudessa ilmeni. Monimutkaisissakin ongelmissa ilmeni tiedottamisen ongelmia, mutta nämä olivat epävarmuuden yläluokassa ilmenneistä tiedottamisen ongelmista poiketen monimutkaisempia ongelmia. Ne liittyivät lähinnä siihen, että ohjeistuksia ei ymmärretty tai jostain muusta syystä niitä ei noudatettu. Lisäksi monimutkaisia ongelmia esiintyi liittyen byrokraatiaan, pulaan erilaisista resursseista sekä koronapandemiasta itsestään aiheutuneina tiedolla johtamisen ongelmina. Monitulkintaisia ongelmia ilmeni päätöksenteon ja tulkintojen ristiriitoina sekä ongelmina ohjeistuksissa. Poliittisen päätöksenteon yhteydessä ristiriitoja ilmeni mielipiteiden ja arvojen yhteensovittamisessa. Ristiriitoja ilmeni myös toimivallan ja vastuutahojen määrittelyjen tulkinassa. Epäselvyyteen liittyviä ongelmia ilmeni vähiten. Näitä olivat sellaisen tiedon puute mitä ei edes tiedetty, että olisi pitänyt tietää sekä erilaiset tulkintavaikeudet ja disinformaatioon liittyvät ongelmat.

Tutkimuksen tulokset esittävät miten sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtaminen ilmeni koronapandemian aikana mediassa. Ilmenneistä ongelmista on mahdollista oppia. Onkin tärkeää, että sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamista kehitetään koronapandemian aikana ilmenneet ongelmat huomioiden valtakunnan tasolta alkaen aina operatiiviselle tasolle saakka. Näin vahvistetaan myös kriisien aikaista tiedolla johtamista ja varautumista tuleviin kriiseihin.

AVAINSANAT: COVID-19, kompleksisuus, kriisijohtaminen, media, sosiaalipalvelut, terveyspalvelut, tietämyksenhallinta

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tiedolla johtaminen	10
2.1	Tiedolla johtamisen prosessit ja tietämättömyyden hallinta	11
2.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen piirteitä	16
2.2.1	Tietovirrat ja tiedon kulku sosiaali- ja terveydenhuollossa	18
2.2.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksinen toimintaympäristö	20
2.3	Tiedolla johtamiseen liittyviä haasteita ja ongelmia	23
3	Johtaminen kriisin keskellä	26
3.1	Kriisijohtamisen käytäntöjä	27
3.2	Kriisien kompleksisuus ja niiden ratkaiseminen	29
4	Menetelmät ja aineisto	32
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät	32
4.2	Aineiston keräämisen ja analysoinnin kuvaus	34
5	Tulokset ja pohdinta	40
5.1	Tiedolla johtaminen ilman ongelmia	45
5.2	Epävarmuus	49
5.3	Monimutkaisuus	53
5.4	Epäselvyys	62
5.5	Monitulkintaisuus	65
5.6	Pohdinta	70
6	Yhteenvedo	76
	Lähteet	79
	Liitteet	86
	Liite 1. Helsingin Sanomista kerätty aineisto	86

Kuvat

Kuva 1. Tiedolla johtamisen prosessimalli (mukailten Helander ja muut, 2020).	13
Kuva 2. Astra Zenecan koronarokotteen ongelmien vaiheet.	72

Kuviot

Kuvio 1. Koronartuntojen ja artikkelien määrät 1–3/2020 (THL, 2021).	40
Kuvio 2. Koronartuntojen ja artikkelien määrät 2–4/2021 (THL, 2021).	41
Kuvio 3. Tutkielmassa käytettyjen artikkelien sijainti lehden eri osioissa.	42
Kuvio 4. Yläluokkien esiintyminen aineistossa 2020.	43
Kuvio 5. Yläluokkien esiintyminen aineistossa 2021.	44
Kuvio 6. Yläluokkien osuudet aineistossa prosentteina.	44
Kuvio 7. Tiedolla johtaminen ilman ongelmia alaluokat.	46
Kuvio 8. Epävarmuuden alaluokat.	49
Kuvio 9. Monimutkaisuuden alaluokat.	53
Kuvio 10. Epäselvyyden alaluokat.	62
Kuvio 11. Monitulkintaisuuden alaluokat.	65

Taulukot

Taulukko 1. Löytyneiden artikkeleiden määrät.	36
Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	37
Taulukko 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostamista ala- ja yläluokista.	39

1 Johdanto

Tiedon merkitys yhteiskunnan kaikilla tasoilla on lisääntynyt liittyen yleiseen tietoyhteiskuntakehitykseen. Johtamisen merkitys taas korostuu, kun yhteiskunta kohtaa kriisejä. Maailmassa kohdataan eri aikoina erityyppisiä kriisejä. Yksi tämän hetken suurista kriiseistä alkoi Kiinasta, kun maailman laajuinen Covid-19- pandemia (jatkossa koronapandemia) sai alkunsa vuoden 2019 lopulla wuhanilaiselta torilta. Tiedon kulkuun ja sen merkitykseen ottivat kantaa Stenvall ja kumppanit (2022) arvioidessaan johtamista Suomessa koronapandemian aikana (s. 62–63). Heidän arviossaan todetaan, että hallinnossa on kriisin aikana panostettu parempaan tiedon kulkuun kaikilla tasoilla. Ongelmia nähtiin kuitenkin siitä huolimatta edelleen sekä viestinnässä että tiedon kulussa (Stenvall ja muut, 2022, s. 62–63). Myös Laitinen (2020) kertoi, että koronapandemia oli tuonut esille viranomaistoiminnassa esiintyviä heikkouksia ja ongelmia hallinnonalojen keskinäisessä yhteistyössä (s. 221).

Tiedolla johtamisen kehittämistyöhön on Suomessa viime vuosina panostettu. Sosiaali- ja terveysministeriöllä on meneillään Sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma (Toivo-ohjelma), joka sisältää Virta- ja Valtava-hankkeet. Näiden hankkeiden tarkoituksena on sekä maakunnallisen että kansallisen sote-tietojohdamisen kehittäminen (Valtioneuvosto, 2020; STM, 2020). Tämä ohjelma on lähtöisin vallassa olevan Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmasta (Valtioneuvosto, 2019, s. 11, 155), jossa otetaan selkeästi kantaa tiedolla johtamisen hyödyntämiseen julkisessa päätöksenteossa entistä enemmän, hallituksen sitoutuessa tietopohjaiseen politiikan tekoon. Sosiaali- ja terveyspalveluista hallitusohjelmassa mainitaan erikseen seuraavasti: ”Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja johtamisen kehittäminen edellyttää tutkittua tietoa ja tiedolla johtamista.”

Sosiaali- ja terveydenhuolto ei suinkaan ole jäänyt paitsi tietoyhteiskuntakehityksestä aiemminkaan, vaan se on ollut keskeisessä roolissa jo vuosikymmeniä. Muun muassa potilastietojärjestelmät ja muu sähköinen tiedon hallinta sekä ihmisillä olevan tiedon

hyödyntäminen ovat merkityksellisiä asioita, ja siten niiden kehittämiseen on panostettu esimerkiksi erilaisten hankkeiden kautta. (Kivinen, 2008, s. 15–16.)

Tiedolla johtamisen merkitys on kasvanut myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä, ympäristön muuttuessa jatkuvasti kiihtyvällä nopeudella. Kuten monissa muissakin maissa, niin myös Suomessa sosiaali- ja terveydenhuolto kohtaa kompleksisia ongelmia kuten esimerkiksi vanhusväestön määrän lisääntymisen ja kustannusten kasvua. Nämä ongelmat johtavat siihen, että on tarpeen parantaa toimialan suorituskykyä. On ajateltu, että tiedolla johtamisen avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiotkin voivat lisätä tehokkuuttaan. (Myllärniemi, Laihonon, Karppinen & Seppänen, 2012, s. 54.) Yleisesti kuitenkin nähdään myös, että sosiaali- ja terveydenhuollon kohtaamat ongelmat ovat usein kompleksisia ja niiden johtaminen tiedon avulla voi siksi olla hankalaa.

Koronapandemian aiheuttama yhteiskunnallinen kriisi alkoi hitaasti, mutta eskaloitui nopeasti. Alkuun Maailman terveysjärjestö (WHO) ei luokitellut koronaviruksen aiheuttamaa sairautta kovinkaan suureksi uhaksi. (WHO, 2020). Ensimmäinen potilas Suomessa oli kiinalainen Lapissa matkalla ollut turisti tammikuussa 2020. Tämän jälkeen tilanne kehittyi nopeasti. 11.3.2020 WHO julisti koronaviruksen aiheuttaneen pandemian. Suomessa otettiin käyttöön kansalaisia rajoittavia toimenpiteitä jo 16.3.2020 valmiuslain astuessa voimaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon jo valmiiksi kompleksinen toimintaympäristö muuttui koronapandemian myötä vielä kompleksisemmaksi. Tarvitaankin keinoja ymmärtää kompleksisuutta ja tiedolla johtamisen mahdollisuuksia tässä kompleksisessä ympäristössä. Koronapandemia luo tälle pro gradu- tutkielmalle omat ainutlaatuiset olosuhteensa. Pandemiat eivät ole kurittaneet Suomea viimeisinä vuosikymmeninä, joten kokemuspohjaisia valmiuksia ei yhteiskunnalla ollut pandemian alkaessa.

Suomessa pandemian johtamisesta ovat vastanneet valtioneuvosto, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), sosiaali- ja terveysministeriö (STM), aluehallintovirastot (Avi), sairaanhoitopiirit ja kunnat. Kaikilla tahoilla on oma tehtävänsä pandemiatilanteen johtamisessa. Tehtävänjako on muodostunut tahojen normaaliaikojen vastuiden mukaisesti.

Sosiaali- ja terveysministeriön vastuualueisiin kuuluvat tartuntatautien torjunnan yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021). Tartuntatautilain (1227/2016) mukaisesti STM vastaa valtakunnan tasolla häiriötilanteisiin ja uhkiin varautumisesta sekä johtamisesta niiden aikana. THL:lla on asiantuntijarooli, jonka puitteissa se tukee STM:n ja aluehallintovirastojen toimintaa sekä ylläpitää epidemiologisia seurantajärjestelmiä. THL:n tehtäviin kuuluu myös kuntien, sairaanhoitopiirien kuntayhtymien ja sosiaali- sekä terveydenhuollon toimintayksiköiden ohjaaminen ja tukeminen tartuntatautien torjunnassa. Lisäksi THL:n toimintaan kuuluu tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä väestölle kohdennettua tiedottamista ja ohjeistusta. Aluehallintovirastojen tehtävänä on omalla alueellaan valvoa toiminnan toteutumista säännösten ja STM:n päätösten mukaisesti. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymille kuuluu kuntien ja sosiaali- sekä terveydenhuollon toimintayksiköiden ohjaaminen. Lisäksi kuntayhtymät kehittävät alueellisesti diagnostiikkaa ja hoitoa. (TTL 7-9 §.)

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteiden alaan lukeutuvassa pro gradu -tutkielmassa tutustutaan siihen, minkälaisia ongelmia suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa ilmeni koronapandemian aikana. Koronaviruspandemian valinta tarkasteltavaksi ajanjaksoksi on tehty sillä perusteella, että pandemian aikana yhteiskunta on muutoinkin herkemässä tilassa, jolloin johtamisen ongelmatkin saattavat korostua. Lisäksi pandemia-aikaisia tutkimuksia eri aihealueilta on hyvä olla olemassa myös näin modernilta aikakaudelta. Viimeisin pandemia ennen koronapandemiaa oli influenssa A(H1N1)v -virus eli sikainfluenssa, jonka vaikutukset etenkin Suomessa jäivät kuitenkin jopa vähäisemmiksi kuin normaalisti kausi-influenssassa (THL, 2013, s. 31). Tätä aiemmat pandemiat ovat ajoittuneet vuosikymmenien taakse.

Tutkielma rakentuu tutkimusasetelman ja sen tavoitteiden määrittelemisestä, jonka jälkeen pohditaan tutkielman taustalla vaikuttavaa käsitteistöä ja teoriaa aiempien tutkimusten avulla. Tällä luodaan pohjaa aineiston tulkinnalle. Tutkimusmenetelmän määrittelyn jälkeen esitellään aineisto ja sen analysointi. Tutkielman tulosten ja pohdinnan

päätteeksi luodaan yhteenvedona tiivistetty kuva koko tutkielmasta sekä esiin nousseista jatkotutkimustarpeista.

Koronapandemian aikana suomalainen yhteiskunta on joutunut monien uusien haasteiden eteen. Koska tietoa ja tiedolla johtamista pidetään tällä hetkellä tavoiteltavana suomalaisessa yhteiskunnassa ja sen päätöksentekoprosesseissa, haluttiin tässä pro gradu-tutkielmassa nimenomaan tarkastella tiedolla johtamista ja sen mahdollisia haasteita. Koronapandemian luoma erilainen toimintaympäristö antaa tutkielmalle mielenkiintoisen mahdollisuuden selvittää miten tiedolla johtaminen toimii kompleksisemmassa yhteydessä. Sosiaali- ja terveydenhuolto on ollut uuden edessä. Tässä tutkielmassa sosiaali- ja terveydenhuoltoa käsitellään johtamisen näkökulmasta, joten mukana ovat kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen liittyvät tasot aina hallituksesta alkaen. Artikkeleita tullaan analysoimaan huomioiden sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksinen toimintaympäristö, jonka kompleksisuutta koronapandemia vielä lisäsi.

Aineistona tässä tutkielmassa tullaan käyttämään Helsingin Sanomien digitaalisessa sisällössä julkaistuja artikkeleita. Tutkielman materiaaliksi on valittu Helsingin Sanomat, koska se on Suomen laajalevikkisin sanomalehti. Päivittäin painettua lehteä lukee noin 626000 henkilöä, jonka lisäksi digitaalista sisältöä lukee viikoittain yli 1,5 miljoonaa henkilöä (KMT, 2021). Artikkeleista löydettyjä tiedolla johtamisen tilanteita ja mahdollisia ongelmia tarkastellaan aiempaan tutkimukseen ja teorioihin perustuen. Tarkoituksena on siis löytää artikkeleista tiedolla johtamiseen liittyviä tilanteita ja ongelmia sekä analysoida niitä. Media-aineisto valittiin, koska se on aineistona helposti saavutettavissa ja sisällöltään rikas sekä mielenkiintoinen. Käytännössä media on keskeinen viranomaistiedon välittäjä sekä tulkitsija (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14).

Tutkielma lähtee ajatuksesta, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on erilaisia ongelmia ja näitä ongelmia pitää saada jotenkin ratkaistua. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa aineistosta tiedolla johtamisen teemoja, tilanteita ja mahdollisia ongelmia ja oppia ymmärtämään tiedolla johtamisen mahdollisuuksia erilaisiin kysymyksiin

vastaamisessa. Tutkielman aineisto muodostuu Helsingin Sanomissa koronapandemian aikana julkaistuista sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamista käsittelevistä artikkeleista. Aineistoa tullaan rajaamaan niin, että tutkielmassa käsitellään vain Suomen tilannetta ja nimenomaan julkishallinnon tiedolla johtamisen haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla tietyinä rajattuna ajanjaksona.

Tässä pro gradu -tutkielmassa etsitään vastausta kysymykseen:

Minkälaisia ilmentymiä tiedolla johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä oli nähtävillä koronaviruspandemian aikana?

Tarkoituksena on siis löytää tutkielman aineistona olevista artikkeleista sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamiseen liittyviä tilanteita ja ongelmia. Käytännössä tutkimus pyrkii tunnistamaan aineistosta tiedolla johtamisen ilmentymiä ja analysoimaan niihin mahdollisesti liittyviä ongelmia.

Tutkielmassa esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat tiedolla johtaminen, sosiaali- ja terveydenhuolto, kriisijohtaminen, pandemia ja media. Näihin käsitteisiin ja muihin niihin liittyviin käsitteisiin pureudutaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Näin luodaan kuva siitä viitekehystä, jonka puitteissa tutkielman tuloksia tullaan analysoimaan.

2 Tiedolla johtaminen

Kolme hyvin samalta kuulostavaa käsitettä; tietojohtaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tietojohtaminen toimii yläkäsitteenä, joka voidaan jakaa tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisella tarkoitetaan erilaisia prosesseja liittyen organisaation oppimiseen sekä uuden tiedon luontiin, tiedon hankintaan, varastointiin, jakamiseen ja soveltamiseen. Näissä prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi. Tiedolla johtamisella taas tarkoitetaan toimintatapoja, joilla tätä tietoa jalostetaan ja hyödynnetään sekä organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä, että päätöksenteon tukena. (Jalonen ja muut, 2012, s. 139; Leskelä ja muut, 2019, s. 15–16.) Myös Sitran julkaisemassa Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohtamisen käsikirjassa tietojohtamisella tarkoitetaan erilaisia prosesseja ja käytänteitä, joilla kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään tietoa organisaation sisällä sekä organisaatioiden välillä. Jalostetulla tiedolla luodaan organisaatiolle arvoa ja sitä käytetään päätöksenteossa sekä toiminnassa organisaation hyväksi. (Helander ja muut, 2020, s. 25; Klemola ja muut, 2014, s. 11.)

Tieto ja sen käyttäminen eli tiedolla johtaminen ovat organisaatioiden toiminta- ja kilpailukyvyyn kannalta oleellista alasta riippumatta. Etenkin julkisella sektorilla tietoperusteisuus ja tiedolla johtaminen kuuluvat hyvään hallintotapaan, ja sen koetaan olevan keino parantaa palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta. On tärkeää, että tarpeellinen tieto löydetään ja saadaan hyödynnetyksi erilaisiin tarpeisiin. (Jalonen, 2015, s. 40; Jalonen, 2020a, s. 75–76.)

Tiedolla johtamisen pitäisi olla osana organisaation strategista johtamista, jotta päätöksenteon tarpeet ohjaisivat tiedon keruuta. Muuten voidaan olla tilanteessa, jossa kerääntynyt tieto ohjaa toiminnan suuntaa. Tiedon keräämisen ei pitäisi olla ikinä itsetarkoitus, vaan strategian mukaisesti tiedolla johtaminen määrittelee mitä tietoa pitää kerätä ja minkä takia. (Laihonen ja muut, 2013, s. 11; Leskelä ja muut, 2019, s. 50.)

Tässä tutkielmassa käsitellään tiedolla johtamista erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

2.1 Tiedolla johtamisen prosessit ja tietämättömyyden hallinta

Tiedolla johtaminen perustuu tietoon. Suomen kielessä tieto tarkoittaa monia asioita. Kotimaisten kielten keskus (2020) määrittelee tiedon olevan tietämistä, tietoisuutta, tosiasioihin perustuva käsitys jostakin, informaatiota, dataa, viesti tai jokin muu suullinen, kirjallinen tai puhelimitse välitetty tieto, opintojen avulla saavutettua tietoutta tai viisautta. Tietojohtamista tutkivassa kirjallisuudessa tiedosta puhutaan kuitenkin erotellen nämä omiksi käsitteikseen. Käsitteiden määrittelyt saattavat kuitenkin vaihdella myös tieteenaloittain. Kivinen (2008) avaa tiedon hierarkiaa seuraavasti. Data on raakatietoa, sillä ei ole merkitystä ennen kuin siitä tulee informaatiota. Dataa kertyy ja kerätään erilaisiin tietojärjestelmiin jatkuvasti. Se täytyy kuitenkin käsitellä niin, että sen vastaanottaja voi sen ymmärtää ja hyödyntää. Tällöin puhutaan informaatiosta. Jälleen informaatio muuttuu tiedoksi, kun ihminen käsittelee sen pohjautuen omiin aiempiin kokemuksiin, arvoihin ja asenteisiin. Ylimpinä tasoina hierarkiassa ovat älykkyys ja viisaus. Näitä Kivinen (2008) kuvaa inhimillisyyttä, ymmärrystä, syvää kokemuspohjaa ja arvoja tietoon yhdistäviksi tasoiksi. (Kivinen, 2008, s. 47–48.)

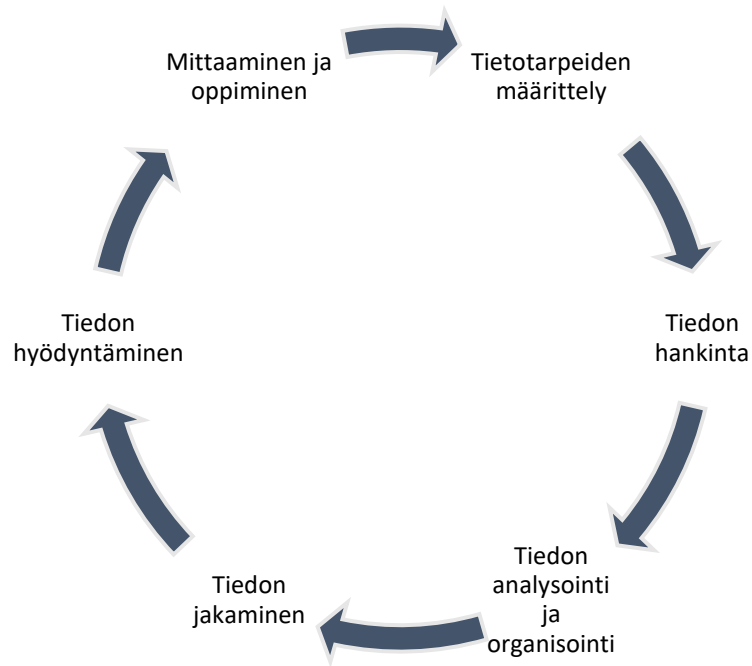
Organisaatioissa on tietoa. Tämä tieto jaetaan yleisimmin hiljaiseen ja eksplisiittiseen eli havaittavaan tietoon. Esimerkiksi Nonaka (1991) kirjoittaa tiedon jakamisesta organisaatioissa. Hänen mukaansa tieto lähtee aina yksilöistä ja se pitää saada jaettua tehokkaasti, jotta siitä on hyötyä koko organisaatiolle. Havaittava tieto on täsmällistä ja tarkasti määriteltyä, esimerkiksi erilaisia ohjeita ja sääntöjä organisaatiossa. Se on helposti jaettava yksilöltä toiselle, koska se on selkeässä muodossa olemassa. Hiljainen tieto taas on Nonakan mukaan yksilön henkilökohtaista teknistä ja kognitiivista tietoa, jota on hankalampi muuttaa helposti jaettavaan muotoon. Tekninen hiljainen tieto on opittua ammatitaitoa ja muuta osaamista. Kognitiivinen hiljainen tieto taas liittyy yksilön syvällä oleviin

jopa tunnistamattomiin omiin uskomuksiin ja näkökulmiin, joiden perusteella yksilö hahmottaa ja käsittelee ympäröivää maailmaa. (Nonaka, 1991, s. 98–99.)

Nonakan (1991) mukaan tieto kulkee organisaatiossa tietynlaisena spiraalina. Hiljainen tieto voi kulkeutua toisen yksilön hiljaiseksi tiedoksi tai se voi muuttua havaittavaksi tiedoksi. Havaittava tieto voi kulkea suoraan havaittavana ja muotoutua uudeksi tiedoksi. Se myös muuttuu hiljaiseksi tiedoksi yksilön sisäistäessä havaittavan tiedon. Tiedon jakaminen sekä hiljaisen ja havaittavan tiedon vuorovaikutus kehittävät organisaation osaamista. (Nonaka, 1991, s. 97–99.)

Jotta tiedolla johtamisessa voidaan käyttää tietoa, olisi sen mielellään oltava havaittavaa. Tästä syystä on tärkeää huomioida hiljaisen tiedon olemassaolo ja keinot, miten siitä saadaan muodostettua helpommin jaettavaa havaittavaa tietoa tai löytää muita keinoja saada hiljainen tieto hyödynnettyä (Faucher ja muut, 2008, s. 7). Tiedon jakaminen organisaatiossa tekee organisaatiosta oppivan organisaation. Voidaan puhua myös kompleksisesta adaptiivisesta systeemistä. Tällöin organisaatiossa tapahtuu oppimista ja kehittymistä jaetun tiedon avulla. (McElroy, 2000, s. 196; Zipperer & Amori, 2011, s. 9.)

Helander ja muut (2020) kertovat, että tiedolla johtamisen avulla on mahdollista tunnistaa organisaation sisäistä hiljaista tietoa ja yhdistellä sitä havaittavaan tietoon. Näin pystytään tukemaan organisaation ongelmanratkaisukykyä, päätöksentekoa ja strategista kehittämistä. (Helander ja muut, 2020, s. 25.) Myös Sydänmaanlakan (2012) mukaan tiedolla johtamisen prosesseissa yksilöiden tiedosta muodostuu tiimin tietoa ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tiedolla johtamisen prosesseihin vaikuttavat hänen mukaansa yksilön ja tiimin ominaisuudet sekä tahtotila ja yrityksen strategia sekä kulttuuri. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 176–177.)



Kuva 1. Tiedolla johtamisen prosessimalli (mukaihen Helander ja muut, 2020).

Helander kumppaneineen (2020) sekä Choo (2002) jo aiemmin kuvaavat tiedolla johtamisen prosessia. Tiedolla johtamisen prosessimallissa (Kuva 1) prosessi alkaa määrittämällä tiedon tarve, jotta seuraavissa vaiheissa osataan vastata tähän tarpeeseen. Tarpeen määrittely on tärkeää senkin vuoksi, ettei kerätä turhaa tietoa ja näin hukata resursseja. Tämän jälkeen kerätään tietoa niin organisaation ulkoisista kuin sisäisistäkin lähteistä. Seuraavaksi kerätty tieto analysoidaan ja organisoidaan organisaation arkistoihin. Tiedolla jakamisen ja hyödyntämisen vaiheissa kerätty tieto merkityksellistyy, kun sitä käytetään hyödyksi esimerkiksi päätöksenteossa ja muussa toiminnassa. Mittaamalla tiedon avulla toteutuneita muutoksia ja oppimalla niistä sekä näiden avulla uusien kehittämiskohteiden tunnistaminen ovat prosessimallin viimeinen vaihe, jonka myötä prosessi alkaa jälleen alusta. Huomionarvoista on kuitenkin se, että vaikka prosessi on kuvattu jatkumona, se voi todellisuudessa hyppiä joidenkin vaiheiden yli tai palata tarvittaessa takaisinpäin. Prosessimallin avulla voidaan tunnistaa tiedolla johtamisen haasteita ja kehittämiskohteita. (Choo, 2002, s. 24–26; Helander ja muut, 2020, s. 25–26.)

Tieto liikkuu tietovirtoina, myös yllä kuvatussa prosessimallissa. Tietovirta pitää sisällään ne prosessit, tapahtumat ja toiminnan minkä avulla tieto siirtyy yhdeltä henkilöltä tai

järjestelmästä toiseen. Tiedon kulun ymmärtäminen on tärkeää, koska terveydenhuolto on jatkuvassa muutoksessa. Jotta muutoksen keskellä olevaa järjestelmää voidaan johtaa, täytyy tunnistaa, miten tieto liikkuu organisaatioissa ja niiden välillä. Organisaation täytyy myös pystyä tehokkaaseen tiedon siirtämiseen, jotta se voi vastata toimintaympäristönsä muutoksiin. Tieto siirtyy lähettäjän ja vastaanottajan välillä sisältäen tietyn tietosisällön tietyssä asiayhteydessä kyseiseen asiayhteyteen sopivalla tiedonsiirtomenetelmällä. Tiedon siirtymisen onnistuminen edellyttää osapuolilta avoimuutta ja halukkuutta jakaa tietoa. Myös osapuolten kesken vallitseva luottamus sekä aiempi tietämys asiasta vaikuttavat tiedon siirtymisen onnistumiseen. Näiden lisäksi vaikutusta on myös osapuolten kognitiivisilla kyvyillä, mutta etenkin vastaanottajan tiedon omaksumiskyky vaikuttaa tiedon siirtymiseen. (Laihonen, 2015, s. 475–477.)

Laihosen lisäksi myös Vakkala ja Palo (2016, s. 189) puhuvat ihmisten ja organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen tärkeydestä. Heidän mukaansa tieto muodostuu ja saa lopullisen merkityksensä vasta kun vastaanottajan on ymmärtänyt ja sisäistänyt tiedon. Tähän vaikuttaa myös organisaation tietokulttuuri. Myös Zipperer ja Amori (2011) pitävät tiedolla johtamisen tärkeimpinä asioina organisaation ja johdon luomia mahdollisuuksia tiedon jakamiselle. Heidän artikkelissaan potilasturvallisuuden kehittämistä tiedolla johtamisen avulla tultiin siihen johtopäätökseen, että tärkein tiedon lähde on henkilökunta, joka jakaessaan tietoaan parantaa samalla potilasturvallisuutta, tehokkuutta ja luotettavuutta. (Zipperer & Amori, 2011, s. 8–13.)

Tärkeitä tietoresursseja ovat yksilöiden osaaminen, käytössä olevat tietojärjestelmät ja tietoverkot sekä erilaiset toiminta- ja johtamismallit. Johtamisen näkökulmasta tietoresurssit voivat tuntua vaikeasti hallittavilta, koska ne ovat aineettomia ja jatkuvassa muutoksessa. (Laihonen ja muut, 2013, s. 10.)

Tiedolla johtaminen voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen tasoon. Operatiivisella tasolla päivittäiset toiminnot pystytään tiedolla johtamisen avulla suorittamaan välttäen päällekkäistä työtä, jolloin toiminta on tehokkaampaa. Strategisella tasolla tiedolla

johtamisessa tunnistetaan strategian mukaisia tietotarpeita ja keinoja, joilla tarvittavaa tietoa saadaan hankittua ja jalostettua. (Klemola ja muut, 2014, s. 11; Laihonen ja muut, 2013, s. 14.)

Tiedolla johtamista ei tule pitää itseisarvona, vaan johtamisessa käytettävän tiedon tulee olla organisaation toiminnan kannalta merkityksellistä. Kaikesta saatavilla olevasta tiedosta tuleekin pystyä erottamaan se tieto, mitä organisaatiossa tarvitaan. (Jalonen, 2015, s. 41.) Laihosen ja kumppaneiden (2013, s.11–12) mukaan onkin tärkeää ymmärtää, miten tiedosta saadaan luotua arvoa keräten oikeaa tietoa, jotta voidaan ymmärtää paremmin asioita, tehdä hyviä päätöksiä sekä luoda uutta tietoa.

Tietämättömyyttä on pyritty poistamaan tiedolla johtamisella. Tietämättömyyttä ja sen ymmärrystä on vähemmän tutkittu. Tämä johtunee siitä, että tietämättömyydellä on negatiivinen kaiku. Jos et tiedä, sinua pidetään epäpätevänä. (Roberts, 2012, s. 216.)

Roberts (2012) kertoo tietämättömyyden erilaisista syistä ja ilmenemismuodoista. Tietämättömyys on hyvin laaja käsite ja se avaa monia uusia ulottuvuuksia tietämyksen ohelle. Robertsinkin mukaan tietämättömyys johtuu tiedon puutteesta, tiedon huomiotta jättämisestä tai tiedon tukahduttamisesta. (Roberts, 2012, s. 217–219.)

Tietämättömyyden olemassaolon tunnistaminen lisää organisaation avoimuutta tuntemattomille asioille ja siten mahdollistaa tiedon paremman hyödyntämisen, kun mitään mahdollisuuksia ei suoraan jätetä ulkopuolelle. Tämä lisää organisaation joustavuutta ja toimintamahdollisuuksia. (Roberts, 2012, s. 217, 232.) Myös Seidl (2007) kannustaa tietämättömyyden tunnistamiseen. Hänen mukaansa on älykkyyttä johtaa sekä tietoa että tietämättömyyttä, jolloin voidaan paremmin nähdä asian kokonaiskuva (Seidl, 2007, s. 16).

Seidl (2007) antaa kolme tapaa hallita tietämättömyyttä. Organisaatioiden välisellä verkostoitumisella voidaan saavuttaa kommunikaatiota, joka auttaa verkoston

organisaatioita näkemään sen mitä muut organisaatiot tietävät tai eivät tiedä. Ja tämän tiedon avulla organisaatiot voivat edistää omaa tietämättömyyden hallintaa. Organisaation sisällä voidaan myös hallita tietämättömyyttä heterarkkisella organisaatorakenteella. Tällöin saadaan vuorovaikutusta hierarkkisen ylhäältä alaspäin mallin sijaan myös eri suuntiin organisaatiota, jolloin pystytään huomaamaan sellaista tietoa tai tietämättömyyttä, jota ei muuten organisaatiossa huomattaisi. Organisatorinen vuorovaikutus on kolmas keino hallita tietämättömyyttä. Tällä tarkoitetaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistamista organisaation sisällä, koska sen avulla organisaatiokin tulee tietoiseksi mitä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tiedetään ja sitä kautta mitä ei tiedetä. (Seidl, 2007, s.25–27.)

2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen piirteitä

Kuten mainittu tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa. Seuraavaksi perehdytään tiedolla johtamisen erityispiirteisiin sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä.

Tietoa ja tiedolla johtamista tarvitaan monessa eri tilanteessa sosiaali- ja terveyssektoreilla. Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon ala on tieto- ja osaamisintensiivinen, ja henkilöstön merkitys on alalla suuri. Tästä syystä myös henkilöstön, ja koko organisaation, johtamisen tueksi tarvitaan perusteltua tietoa. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 13; Vakala & Palo, 2016, s. 187.) Huomionarvoista on se, että tietointensiivisyys ei rajoitu pelkästään tietoresursseihin vaan tieto on myös toiminnan tulosta. Terveyspalveluissa tapahtuva erikoistuminen on tuonut mukanaan tehokkuushyötyä. Erikoistuminen, tiedon määrän kasvu ja järjestelmän rakenteellinen muutos luovat kuitenkin samalla asiantuntemuksen ja tiedon pirstaloitumista. (Laihonen, 2009, s. 442–443.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille on ominaista hierarkkinen rakenne, vahva ammatillisuus sekä arvojen ja sääntöjen tarkka noudattaminen. Tämä vaikuttaa myös tiedon kanssa toimimiseen, tietoprosesseihin ja tietoon suhtautumiseen. Eri ammattiryhmien välillä tieto ei liiku niin hyvin kuin saman ammattiryhmän sisällä. Virheitä

sallimattoman kulttuurin on myös todettu haittaavan toimivaa tiedon jakamista. (Vakala & Syväjärvi, 2020, s. 126–127.)

Enenevässä määrin sosiaali- ja terveydenhuolto kohtaa lisääntyviä monimutkaisia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi pyritään löytämään vastauksia tiedolla johtamisen avulla. Sosiaali- ja terveydenhuollon tehokkuus ja vaikuttavuus voidaan saavuttaa vain saumattomalla tiedonkululla. Tietoa tulee olla saatavilla päätöksenteon tueksi sekä mahdollistamaan eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen. (Myllärniemi, Laihonen, Karppinen & Seppänen, 2012, s. 54.) Tieto on keskeinen tekijä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatioissa ja moniammatillisissa verkostoissa. Tieto pitää osata tunnistaa, hankkia, jalostaa ja jakaa. Tietoa pitää myös osata lukea ja hyödyntää. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 13.)

Sosiaali- ja terveystietopalveluiden johtamisessa tietoa tarvitaan ennaltaehkäisyn näkökulmasta, operatiivisen toiminnan avuksi sekä tehtyjen päätösten ja toiminnan vaikuttavuuden selvittämiseksi (Klemola ja muut, 2014, s. 13). Sitran julkaisemassa Sosiaali- ja terveystietopalvelujen käsikirjassa (Klemola ja muut, 2014) esitellään näitä tietotarpeita ohjaamaan tietojohdamisen malli, joka koostuu erilaisista hyvinvointi-indikaattoreista ja asiakasanalyysistä. Tämä annettu malli ei kuitenkaan ole pelkästään riittävä, koska tarvittavia tietotarpeita ei voida täysin tietää etukäteen. Joten päätöksiä tukeva analyysi on aina tehtävä ottaen huomioon myös ulkoisen ympäristön ja sen hetkiset tietotarpeet. (Klemola ja muut, 2014, s. 15–37.)

Myllärniemen ja kumppaneiden (2012) tutkimuksessa selvitettiin tiedolla johtamisen käytäntöjä terveydenhuollon palveluissa. He tulivat siihen tulokseen, että tiedon laatu on yksi päätekijä tehokkaassa päätöksenteossa. Laadukas tieto on tarkkaa, luotettavaa ja oikea-aikaista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että päätöksiä tehdään kahden erilaisen tiedon varassa. Tarkka tieto on faktoihin perustuvaa ja eksplisiittistä tietoa. Tulkittu tieto taas on tilannekohtaisesti ymmärrettyä tulkintaa, johon vaikuttavat aiemmat kokemukset ja taidot. Kyse onkin hiljaisesta tiedosta. Päätöksentekijän tulee osata yhdistää tarkkaa

ja tulkittua tietoa omaan pohjatietoonsa, jotta päätökset ovat laadukkaita ja hyviä. (Mylärniemi ja muut, 2012, s.60.)

Tietoa tarvitaan myös selvittäessä sosiaali- ja terveydenhuollon tehokkuutta. Laihonen ja Sillanpää (2014) tutkivat mikä rooli on tiedolla johtamisella sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tehokkuuden kehittämisessä. He tulivat siihen tulokseen, että tiedonsiirtoa kehittämällä ja luomalla sopivia tiedolla johtamisen työkaluja ja käytäntöjä, saataisiin paremmin tietoa tehokkuuden mittaamisen ja kehittämisen käyttöön. (Laihonen & Sillanpää, 2014, s. 119.)

2.2.1 Tietovirrat ja tiedon kulku sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tietovirrat ovat tärkeä osa tiedolla johtamista. On tärkeä tietää, miten tieto kulkee organisaatioissa ja niiden välillä, jotta voidaan johtaa jatkuvan muutoksen keskellä olevaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmää. (Laihonen, 2015, s. 475–476.) Hoidon jatkuvuus ja tehokas tiedonsiirto eri toimijoiden välillä ovat välttämättömiä, jotta terveydenhuoltojärjestelmä voi toimia tuottoisasti (Laihonen, 2012, s. 546).

Laihonen on jakanut suomalaisen julkisen terveydenhuollon tietovirrat kolmeen kategoriaan. Nämä ovat valtakunnallinen ohjaus, alueellinen ohjaus sekä organisaation sisäisen valvonnan tuottama tieto. Tieto kulkee kaikilla tasoilla molempiin suuntiin, vaikka puhutaankin ohjauksesta. Palautteen ja mielipiteidenvaihdon avulla ohjauksen kohde osallistuu tietovirran kulkuun. Valtakunnallinen ohjaus voidaan jakaa valtionhallinnon ohjaukseen, hallinnolliseen ohjaukseen ja asiantuntijaohjaukseen. Valtion hallinnolla ja muilla kansallisilla toimijoilla on tärkeä rooli tiedon tuottajina ja jalostajina. Laihosen mukaan valtakunnallisella tasolla voitaisiin vielä paremmin ottaa valmistelutyöhön mukaan ohjauksen kohteet. Alueellinen ohjaus taas voidaan jakaa aluehallintoon, alueelliseen kehittämiseen ja alueelliseen toiminnanohjaukseen. Alueellisella tasolla pitäisi kyetä hyödyntämään organisaatiotasolta saatavaa tietoa kunnallisessa päätöksenteossa sekä palveluntarvetta ja resursointia selvittäessä. Organisaatiotasolla haasteeksi voi

muodostua tiedon tehokas kerääminen ja hyödyntäminen. Tähän vaikuttavat eri ammattiryhmien välinen vuorovaikutus sekä palvelutuotannossa tarvittava organisaatorajojen yli menevä tiedonsiirto. Myös toiminnasta saatava tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa tarjoaisi enemmänkin mahdollisuuksia. (Laihonen, 2009, s. 442–445; Laihonen, 2015, s. 478–481.)

Tietovirtakategorioiden sisällä tieto liikkuu eri tavoin. Valtakunnallisella tasolla asiantuntijaohjaus esimerkiksi tapahtuu henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa ja pohjautuu pitkälti hiljaiseen tietoon, kun taas valtionhallinnon ohjaus perustuu tilastoihin, kansallisiin kehittämisohjelmiin sekä ministeriöiden virallisiin kirjallisiin tiedonantoihin. Alueellisella tasolla aluehallinnossa huolehditaan strategisesta johtamisesta ja korkeamman tason alueellisesta päätöksenteosta. Siellä tietovirrat ovat vastavuoroisempia kuin valtionhallinnon tasolla. Alueellisen kehittämisen tietovirrat tuovat tietoa alhaalta ylöspäin takti- sen johtamisen tueksi. Alueellisen toiminnan ohjauksen tietovirroissa kulkee tietoa operationaaliseen johtamiseen ja kehittämiseen liittyen. (Laihonen, 2015, s. 479–480.)

Tietoa kerääntyy sosiaali- ja terveydenhuollossa paljon ja moniin eri tietokantoihin. Tiedon analysoinnin ja hyödyntämisen mahdollisuudet ovat lähes rajattomia. Kuitenkin on huomattu, että vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot tallentavat suuria määriä tietoa, niillä ei ole keinoja analysoida ja käsitellä tätä tallennettua tietoa, jotta tietoa voitaisiin käyttää oman toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen (Laihonen, 2015, s. 475; Myllärniemi, Laihonen, Karppinen & Seppänen, 2012, s. 55). Laihosen (2015, s. 487) mukaan operationaalisen tason tiedon pitäisi muodostaa pohja strategiselle päätöksenteolle, mutta tälle ei ole nyt mahdollisuuksia.

Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteitä sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa tutkivat Salovaara, Leinonen ja Silén (2021, s. 380–382). Tutkimus oli osa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) koordinoimaa Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluiden seuranta ja arviointi (STePS 3.0) – hanketta. Tutkimuksessa selvisi, että yleisin julkisissa organisaatioissa todettu este tiedon

hyödyntämiselle oli resursseihin liittyvät puutteet, jota ilmeni melkein 65 % organisaatioista. Muita suurimmista esteistä olivat puutteet tietojärjestelmissä ja osaamisessa sekä tiedon rakenteisuudessa ja kattavuudessa. (Salovaara, Leinonen & Silén, 2021, s. 380–382.) Näitä samoja tiedolla johtamisen käytännön haasteita oli löytänyt myös Laihonen (2009). Hän esitti, että käytännön haasteita ovat muun muassa yksilöiden asenteet ja osaaminen mikä vastaa Salovaaran, Leinosen ja Silénin tutkimuksessa esiintynyttä resurssipuutetta. Lisäksi haasteita Laihosen mukaan on tietojärjestelmissä ja toimintataivoissa mikä näkyi myös Salovaaran ja kumppaneiden tutkimuksessa. Näiden lisäksi Laihonen esittää käytännön haasteita esiintyvän myös vuorovaikutusverkostoissa ja asiakassuhteissa. (Laihonen, 2009, s. 445.)

Laihonen (2009, s. 444–445) toteaa terveydenhuollon tietovirtojen olevan avainasemassa kompleksisen järjestelmän kehityksessä. Hän kehottaakin tarkastelemaan, analysoimaan ja ymmärtämään eri toimijoiden välisiä tietovirtoja eli vuorovaikutusta, koska tämän avulla voidaan ymmärtää paremmin koko järjestelmän toimintaa. Seuraavaksi lisää kompleksisuudesta sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

2.2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksinen toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveydenhuolto on jo itsessään luonteeltaan kompleksinen ala. Tässä luvussa luodaan käsitystä tästä sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisesta toimintaympäristöstä.

Laihonen (2012) kuvaa terveydenhuoltojärjestelmää dynaamiseksi järjestelmäksi, jonka toiminta perustuu toimijoiden väliseen kanssakäymiseen eli aiemmin käsiteltyihin tietovirtoihin. Kompleksisuus nousee esiin asioiden moninaisista kytköksistä toisiinsa. Laihonen korostaa tietovirtojen olevan juuri tällaisia kytköksiä. (Laihonen, 2012, s 542.)

Kompleksisuusajattelu on tietynlainen tapa ymmärtää maailmaa. Ja sillä voidaankin hyvin kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä. Kompleksisuudella

tarkoitetaan sitä miten erilaiset asiat ja ilmiöt ovat yhteen kietoutuneita. Asialla tai ilmiöllä on siis keskinäisriippuvainen ja vuorovaikutteinen ominaisuus. Niitä ei voi välttämättä irrottaa toisistaan erikseen tarkasteltaviksi ja siksi niiden ymmärtäminen voi olla erityisen haastavaa. Kompleksisuusajattelun mukaan on olemassa sellaisia tilanteita, että ei voida nähdä mistä syystä jotakin tapahtuu tai mitä seurauksia jollakin teolla on. Kompleksisuusajattelun avulla pyritään erilaisista mahdollisista lähestymistavoista huolimatta luomaan ymmärrystä näitä kompleksisia asioita ja ilmiöitä kohtaan. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 15–17; Vartiainen ja muut, 2013, s. 51–52.)

Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa lisää tarvetta huomioida toimintaympäristön kompleksisuus. Kompleksisuutta lisää edelleen toiminnan kohtaamat kriisit. Kompleksisuutta käytetään enenevässä määrin näkökulmana sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja niiden parantamisen tarkastelussa (Braithwaite ja muut, 2021, s. 375). Sitä ei kuitenkaan sovelleta oikeastaan ollenkaan järjestelmän sisällä (Laihonon, 2012, s. 544). Sosiaali- ja terveydenhuolto on kompleksinen adaptiivinen systeemi eli kaikki sen sisällä niin ihmiset kuin esineet ovat jatkuvasti muuttuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja sen tapahtumat muokkaavat organisaatioiden toimintaa (Braithwaite ja muut, 2021, s. 376). Kaikissa organisaatioissa ilmenee ongelmia. Adaptiivisessa organisaatiossa ongelmat ovat usein pirullisia ongelmia. Pirulliset ongelmat ovatkin kompleksisuusajattelun yksi suurimmista ilmentymistä. Ongelmaksi muodostuukin se, että näitä pirullisia ongelmia ei tunnisteta tai niitä ei ymmärretä käsitellä pirullisina, vaan niitä pyritään ratkaisemaan kuten ratkaistaisiin kesyjä tai sotkuisia ongelmia. (Braithwaite ja muut, 2021, s. 376; Raisio ja muut, 2019, s. 4; Vartiainen ja muut, 2013, s. 11–12, 51.) Myös McElroy (2000) toteaa artikkelissaan kompleksisten adaptiivisten systeemien olevan vastaus siihen, miten tiedolla johtamisen yhteydessä tieto jalostuu (s. 196, 201). Tämän kompleksisen adaptiivisen systeemin olemassaolon ja toiminnan ymmärtämällä voidaan tiedolla johtamisen avuksi kehittää toimivia työkaluja ja tekniikoita (McElroy, 2000, s. 201).

Braithwaite ja muut (2021) totesivat, että organisaatio voisi vastata kompleksisuuteen muuttamalla organisaation hallintoa perinteisestä hierarkkisesta mallista kohti jaettua johtajuutta ja verkostoitumista. Tällöin ylempi johto keskittyisi luomaan suuremmat tavoitteet ja jättäisi toteutuksessa enemmän tilaa suorittavalle portaalle. Tällaisessa mallissa olisi tärkeää pitää yllä jatkuvaa dialogia kaikkien osapuolten kesken. (Braithwaite ja muut, 2021, s. 379–380.)

Vartiainen ja kumppanit (2016) toivat esille kompleksisuuden johtamisen tarpeen, sillä sosiaali- ja terveysalalla tilanteet ovat koko ajan muuttuvia ja johtajan tuleekin pystyä muuttamaan omaa johtamistapaansa aina tilanteen tarvitsemalla tavalla. Kompleksisuuden ja siihen liittyvien käsitteiden ymmärtäminen on heidän mukaansa erityisen tärkeää sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintakentässä, jotta vältytään tilanteilta missä ymmärtämättömyys aiheuttaa itseään ruokkivia ongelmavyöhykkeitä. He muistuttivat myös, että on tärkeää tarkastella toimintaa kokonaisuuksina unohtamatta toiminnan yksittäisiä osia. (Vartiainen ja muut, 2016, s. 227–235.)

Jalosen (2020b) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä sisältää useampia kompleksisuuden ulottuvuuksia. Rakenteellinen kompleksisuus, toiminnallinen kompleksisuus, ohjauksellinen kompleksisuus ja ideologinen kompleksisuus. Rakenteellista kompleksisuutta aiheuttaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tuottamien palveluiden verkosto, jossa vuorovaikutussuhteet eivät oikein aina toimi. Tähän eri sektoreiden tuottamaan palvelujärjestelmään liittyy myöskin toiminnallinen kompleksisuus, joka tarkoittaa eri tahojen erilaisia toimintaa ohjaavia odotuksia ja vaatimuksia. Yksityisen toimijan tarkoituksena on tuottaa voittoa, kun taas julkisella puolella korostuvat esimerkiksi palvelujen lakisääteisyys, kansalaisten yhdenvertaisuus, tilivelvollisuus ja toiminnan läpinäkyvyys. Ristiriitaisen valta- ja vastuusuhteet aiheuttavat ohjauksellista kompleksisuutta. Ohjausvalta on vuosikymmenien aikana tehtyjen päätösten ohessa pirstaloitunut, palveluprosessit ovat monimutkaisia ja ohjaukseen liittyvä tieto on sekä puutteellista että monitulkintaista. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän ideologisen

kompleksisuuden muodostavat erilaiset ja ristiriitaiset poliittiset tavoitteet sekä ongelmat arvojen yhteensovittamisessa. (Jalonen, 2020b, s. 302–304.)

Eriytynyt tiedontuotanto kompleksisessa toimintaympäristössä voi helposti johtaa päätöksentekoon, jossa ei huomioida kokonaisuuksia. Siksi onkin tärkeää edistää vuoropuhelua päätöksentekijöiden ja saatavilla olevan tiedon kesken. Tällöin päätöksenteossa on mukana laajempaa tietopohjaa ja tehtävät ratkaisut hyödyttävät useampia. (Raisio ja muut, 2018, s. 8.)

Laihonen ja Ahlgrén-Holappa (2020) tarkastelivat tiedolla johtamisen muutoksia julkisella sektorilla. He tulivat siihen tulokseen, että tiedolla johtamisen avulla voidaan ymmärtää syvemmin kompleksisia ongelmia ja ilmiöitä. Monimutkaisempien haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen vaatii enemmän tietoa, ja siten myös yhteistyötä ja vuoropuhelua eri toimijoiden kesken. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua toimijoiden erilaiset arvot ja toimintamallit, jotka eivät kohtaa. Tällöin voidaan joutua kiistelemään siitä, kenellä on toimivalta asiassa. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020, s. 56–59.) Muista tiedolla johtamisen haasteista seuraavaksi.

2.3 Tiedolla johtamiseen liittyviä haasteita ja ongelmia

Tiedolla johtamista voidaan tarkastella myös ongelmien näkökulmasta. Kun tiedetään mihin ongelmaan ollaan tiedolla vastaamassa, voidaan miettiä, minkälaisin tiedolla johtamisen keinoin se voidaan tehdä (Jalonen 2015, s. 55). Tiedolla johtamisessa tarvitaan tietoa. Sen tulee olla ajankohtaista, luotettavaa ja saatavilla (Vakkala & Palo, 2016, s. 188–189). Suuria ongelmia tiedolla johtamisessa ovat siis vanhentunut tieto, tiedon epäluotettavuus sekä se ettei tietoon päästä syystä tai toisesta käsiksi. Tietoa voidaan myös käyttää väärin käyttäjänsä tarpeiden mukaisesti. Tätä voi tapahtua Jalosen (2015, s. 50) mukaan moitteen välttämisen periaatteen mukaisesti, kun henkilö haluaa välttyä syylliseksi leimautumiselta. Tällöin ihminen hakee ja tulkitsee tietoa oman selustansa turvaamiseksi eikä asioiden parantamiseksi organisaatiossaan. Jalonen (2015) on esittänyt

artikkelissaan, että tiedolla johtamista kannattaisi tarkastella siihen liittyvien ongelmien kautta. Ongelmien tunnistamisen avulla, voidaan kehittää tiedolla johtamista oleellisempaan suuntaan. (Jalonen, 2015, s. 63.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin kerääntyvä tieto jää määräänsä nähden hyvin vähälle käytölle. Organisaatioilla ei joko ole tahtoa tai keinoja analysoida ja ottaa tietoa johtamisen ja organisaation kehittämisen käyttöön. (Laihonen, 2015, s. 475.) Tämä suurten tietomäärien ongelma on ylipäätään huomattu muissakin organisaatioissa. Aina organisaatio ei ole ajan tasalla siitä, mitä organisaatiossa tiedetään tai mitä siellä pitäisi tietää. Tieto ei myöskään ole välttämättä ajantasaisista tai sijaitse saavutettavassa paikassa. Puutteet tiedon ajantasaisuudessa tai luotettavuudessa vaikeuttavat toiminnan suunnittelua ja tiedon käyttöä päätöksenteon tukena. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 175–176; Vakkala & Palo, 2016, s. 188–189.)

Sitran kyselytutkimuksen perusteella löytyi kuusi ongelmaa tiedon hyödyntämisessä päätöksenteossa. Ensimmäisenä oli kiire: päättäjillä ei ole ollut tarpeeksi aikaa tietoon tutustumiseen ennen päätöksentekoa. Toisena ongelmana oli tiedon käyttäminen tarkoitushakuisesti. Kolmantena oli tiedon yksipuolisuus: päätöksiä tehtäessä ei tutkita tarpeeksi monipuolisesti eri tiedonlähteitä ja tutkimuksia. Neljäntenä oli digitalisaation hyödyntämättömyys. Päätöksenteon tueksi voitaisiin saada tuotettua monipuolisemmin tietoa hyödyntämällä digitalisaatiota. Viidentenä ongelmana nähtiin päättäjien osin heikko tiedonlukutaito. Kuudentena huomioitiin kilpailevan tiedon aiheuttamat sekaannukset, mikä aiheutti sen, että oikea ja sopiva tieto on vaikea löytää. (Hellström & Ikaheimo, 2017, s. 3.)

Tiedolla johtamiseen liittyvät ongelmat voidaan jakaa Zackin (2001) mukaan neljään kategoriaan. Nämä ovat monimutkaisuus, epävarmuus, epäselvyys ja monitulkintaisuus. **Monimutkaisuudella** (complexity) tarkoitetaan asioiden ja ilmiöiden moninaisia yhteyksiä ja näistä johtuvaa niihin liittyvää suurta tiedon määrää. Asian tai ilmiön kehittymisen suuntaa voi olla vaikea päätellä. Monimutkaisia ongelmia voidaan käsitellä hyvin erilaisin

keinoin. Monimutkaisen ongelman ratkaisuun voidaan päästä riittävällä tiedon ja osaamisen määrällä. Jos tietoa ja osaamista ei ole riittävästi saatavilla, voidaan pilkkoa ongelmaa pienempiin osiin, jolloin sen selvittäminen helpottuu. **Epävarmuus** (uncertainty) on tosiasiallista tiedon puutetta. Epävarmuutta voidaan käsitellä lisäämällä tietoa sekä organisaatioiden valmiutta käsitellä ja jakaa keräämäänsä tietoa. Epävarmuus ja monimutkaisuus ovat molemmat ongelmia, jotka ovat ratkaistavissa selkeästi tiedon avulla. Epäselvyys ja monitulkintaisuus taas ovat ongelmia, joiden ratkaisemiseksi tarvitsee tehdä enemmän tulkintoja huolellisen analyysin perusteella. **Epäselvyys** (ambiguity) tarkoittaa tiedon tulkinnan vaikeutta. Epäselvässä ongelmassa ei osata muodostaa edes kysymystä, mihin tiedolla pyrittäisiin vastaamaan. Epäselvän ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tulkintaa, hypoteeseja ja niiden testaamista moniammatillisissa keskusteluissa. **Monitulkintaisuudella** (equivocality) tarkoitetaan olemassa olevia ristiriitaisia tulkintoja asiasta tai ilmiöstä. Monitulkintaisten ongelmien ratkaiseminen vaatii kaikkien eri mielipiteiden yhteensovittamista sopivissa määrin, jotta saadaan aikaan kaikkien hyväksymä lopputulos. Ongelma ei niinkään ole tiedon puutteessa, vaan siinä miten eri yksilöt tai tahot tulkitsevat tietoa eri tavoin omista lähtökohdistaan käsin. Kaikki nämä ongelmatyypit voivat olla toisiinsa yhteydessä. (Jalonen, 2015, s. 55–57; Zack, 2001, s. 18–22.)

Tätä yllä kuvattua Zackin ongelmaluokittelua tullaan käyttämään tämän tutkielman aineiston analyysissä ohjaavana teoriana.

3 Johtaminen kriisin keskellä

Yhteiskunta kohtaa ajan saatossa erilaisia kriisejä. Kotimaisten kielten keskuksen (2022) mukaan kriisi tarkoittaa kärjistyntä, vaarallista tilannetta, käännettä tai murrosta.

Kriisejä voi olla normaalioloissakin, mutta Suomen lainsäädännössä käsitellään häiriötilanteita ja poikkeusoloja. Häiriötilanne on uhka tai muu tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai tehtäviä. Häiriötilanteen hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää. Häiriötilanteita ovat esimerkiksi luonnononnettomuudet ja terrorismi. Häiriötilanteita voi esiintyä normaali- ja poikkeusoloissa. Valmiuslaki määrittelee poikkeusolot. Niitä ovat esimerkiksi Suomeen kohdistuva aseellinen hyökkäys tai sen uhka sekä erityisen vakava suuronnettomuus tai siihen vaikutuksiltaan verrattavissa oleva hyvin laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14–16.)

Huhtala ja Hakala (2007) jakavat yhteiskunnalliset siviilikriisit kolmeen päätyyppiin. Luonnononnettomuudet ja katastrofit aiheuttavat tarpeen nopeaan toimintaan niin pelastustoimen kuin viestinnän osalta. Ihmisten aiheuttamat onnettomuudet voidaan jakaa tahallisiin (esimerkiksi terroriteot) ja tahattomiin (esimerkiksi liikenneonnettomuus). Ihmisten aiheuttamat onnettomuudet vaativat myös nopeaa toimintaa pelastustoimen osalta, mutta lisäksi usein poliisitutkintaakin tarvitaan. Tämän vuoksi viestinnässä täytyy miettiä tarkasti mitä voidaan julkisuuteen kertoa. Epidemiat ja pandemiat vaativat kriisi-johtamisen osalta ennakoivaa viestintää julkisuuteen, huomioiden kuitenkin se miten toimia, jottei lietsota turhaa pelkoa. (Huhtala & Hakala, 2007, s. 16.)

Boin ja kumppanit (2020) kuvaavat koronapandemiaa hiipiväksi kriisiksi (creeping crisis), koska se ilmaantui hitaasti ja häviää hitaasti. Tämä ominaisuus aiheutti akuuttien kriisien hoitoon tottuneille päättäjille uusia ja kompleksisia haasteita. (Boin ja muut, 2020, s. 190.)

Kriisillä on erilaisia ominaisuuksia, joista yksi on epävarmuus. Useimmissa kriiseissä epävarmuutta saadaan vähennettyä erilaisten tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien avulla.

Tätä kutsutaankin kriisin ymmärtämisen (sense-making) vaiheeksi. Koronapandemian aikana päättäjät joutuivat toimimaan syvän epävarmuuden vallitsemassa tilanteessa. Boin ja kumppanit nimesivät myös kolme muuta vaihetta tai tehtävää, joihin päättäjät joutuvat ottamaan kantaa kriisin kohdatessa. Nämä ovat päätöksenteko eli kriittisten päätösten tekeminen ja esiin nousevien ongelmien ratkaiseminen, kriisiviestintä sekä kriisin lopettaminen niin kutsuttujen exit-strategioiden avulla. (Boin ja muut, 2020, s. 190–191.)

Viranomaisten on tärkeää tiedottaa toiminnastaan ja suunnitelmistaan, sillä informaatiotyhjiö täyttyy kyllä joko tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti aiheuttaen haittaa kansalaisten viranomaisia kohtaan kokemaan luottamukseen (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 11).

3.1 Kriisijohtamisen käytäntöjä

Kriisijohtaminen on joukko toimintoja, joilla pyritään vähentämään kriisin aiheuttamia vaikutuksia. Kriisijohtamista tapahtuu ennen kriisiä, kriisin aikana sekä kriisin jälkeen. (Coombs & Laufer, 2018, s. 199; Hosseini ja muut, 2014, s. 123.) Kriisijohtamisen onnistuminen riippuu pitkälti varautumisen onnistumisesta. Varautuminen on mahdollista vain tiedon avulla. Hosseini ja kumppanit (2014) tutkivat kriisijohtamista tiedolla johtamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa varautumisessa tarvittava tieto voi olla esimerkiksi aiemmista kriiseistä kertynyttä kokemusta, raportteja, harjoituksia tai sovittuja toimintamalleja. (Hosseini ja muut, 2014, s. 123–124.)

Koronapandemian aika on kriisi yhteiskunnalle. Johtaminen kriisin aikana vaatii omanlaisiaan toimia. Kriisijohtamisessa vastuu on sillä, kenellä on valtaa, käytännössä Suomessa siis valtioneuvostolla, jolle poliittinen valta ja vastuu ovat keskittyneet (Stenvall ja muut, 2022, s. 93). Suomessa valtioneuvosto on tehnyt johtamisen ja viestinnän uudelleenorganisointia koronapandemian hoitamiseksi. Valtioneuvoston alaisuuteen on perustettu Covid-19-koordinaatioryhmä, tilannekeskus ja operaatiokeskus. Niiden lisäksi viestintäosaston tehtävänä on sovittaa yhteen koronaviestintää. (Valtioneuvosto, 2021a.)

Koronapandemian tiedolla johtamisen avuksi valtioneuvosto on alkanut julkaista kootusti koronaan liittyviä tutkimuksia. Covid-19-tutkimuskatsausten avulla välitetään päätäjille ajankohtaisin tieto päätöksenteon tueksi. (Valtioneuvosto, 2021b.) Nämä muutokset johtamisen ja viestinnän uudelleenorganisoinniksi tehtiin koronapandemian aikana tarvelähtöisesti.

Stenvall ja kumppanit (2022) kertoivat koronapandemian johtamista koskeneessa arviossaan kriisijohtamisessa tunnistetuista haasteista. Näitä olivat muun muassa valtionhallinnon siiloutuneisuus, kansainvälisen osaamisen ja kokemuksen liian vähäinen hyödyntäminen, ongelmat lainvalmistelussa sekä sekava viestintä. (Stenvall ja muut, 2022, s. 11.)

Kriiseissä viestinnällä onkin hyvin keskeinen ja tärkeä rooli tilanteen johtamisessa ja media on tässä mukana viranomaistiedon välittäjänä (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14–16). Täytyy kuitenkin muistaa huomioida, että media ei ole pelkästään objektiivinen. Mediaa ohjaavat erilaiset intressit ja ne pyrkivät rakentamaan kertomuksia. (Huhtala & Hakala, 2007, s. 36.)

Huhtala ja Hakala (2007) ovat tutkineet aiempia kriisejä ja niiden hoitamista. Kaikissa tutkimuksen kriiseissä oli ollut teknisiä viestinnän ongelmia. Esimerkiksi ei ole osattu käyttää tarvittavia laitteita tai kirjaamiset on tehty eri tietokantoihin, mikä vaikeutti uhrin tunnistamista. Lisäksi he totesivat byrokraattisen organisaation aiheuttavan ongelmia kriisijohtamisessa, mikä näkyy etenkin asioiden tapahtumisen hitautena. (Huhtala & Hakala, 2007, s. 84, 93.)

Grint (2005) on tutkinut johtamiskäyttäytymistä sosiaalisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa johtajat eivät useinkaan johda sen mukaan mikä olisi tilanteessa tarpeen, vaan luovat itse tarpeen sen mukaan, miten haluavat johtaa. Hänen mukaansa johtajan onnistumiseen vaikuttaa se, miten hyvin hän saa vakuutettua alaisensa tilanteen vaatimasta johtajuudesta. Grint jakaakin johtamiskäyttäytymisen johtajuuteen (leadership), hallinnoimiseen (management) ja käskyttämiseen (command). Näistä johtajuutta

tarvitaan, kun kohdataan pirullisia (wicked) ongelmia. Johtajuus on johtajille usein vaikein johtamistyyppi, sillä se vaatii pitkäjänteisyyttä eikä johtajalla ole useinkaan antaa selkeitä vastauksia alaisilleen, koska hänellä ei itselläänkään ole tarpeeksi tietoa. Tällöin onkin erityisen tärkeää, että johtaja osaa osallistaa muita ongelman ratkaisemiseen. Hänen täytyy myös osata kysyä oikeita kysymyksiä ja saada alaisensa vakuutettua siitä, että juuri näin tämä ongelma tulee hoidetuksi. Kesyt (tame) ongelmat kaipaavat hallinnoivaa johtamista, jolloin johtajalla on antaa alaisilleen vastaus siitä, miten tilanteessa tullaan toimimaan. Ongelma voi olla monimutkainenkin, mutta siihen löytyy vastaus. Kriittiseen (critical) ongelmaan tulisi vastata käskyttämällä. Kriittisen ongelman kohdatessa johtajan on toimittava nopeasti ja pystyttävä sivuuttamaan johtamisessa normaalisti ideaalina pidetyt menetelmät kuten keskusteleva päätöksenteko. (Grint, 2005, s. 1477; Grint, 2014, s. 242–245.)

3.2 Kriisien kompleksisuus ja niiden ratkaiseminen

Kuten aiemmin todettu sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön olevan kompleksinen, niin sitä on usein myös kriisit. Kompleksisuusajattelussa ongelmien tulkinta lähtee samasta Rittelien ja Webberin (1973) luokittelusta kuin mistä Grintin edellisen luvun tulkintakin. Kesyt ongelmat ovat yksinkertaisia ja yksitulkintaisia. Niiden ratkaisemiseksi voidaan käyttää jo tiedossa olevia, aiemminkin toimiviksi todettuja ratkaisuja. Sotkuissa ongelmissa asiat liittyvät toisiin asioihin ja sopivaa vastausta joudutaan analysoidaan tarkemmin, ne eivät ole niin yksitulkintaisia kuin kesyt ongelmat. Niiden ratkaisusta päästään kuitenkin selvyyteen systemaattisella toiminnalla. Pirulliset ongelmat ovat hyvin vaikeita ongelmia, joihin vastauksen löytyminen voi olla jopa miltei mahdotonta. Ensinnäkin ongelman määrittely on vaikeaa. Ne ovat monitulkintaisia ja yhteen kietoutuneita eli kompleksisia. Pirullisiin ongelmiin on useita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, ne eivät ole oikeita tai väärä eivätkä useinkaan lopullisia. Ongelmaan voidaan kokeilla ratkaisua vain kerran, koska jokainen ratkaisuyritys muuttaa tilannetta ja ongelmanratkaisu alkaa alusta. Rittel ja Webber sanoivat jo 70-luvulla, että pirulliset ongelmat ovat toisten ongelmien oireita. Ne juontavat siis juurensa joistain toisista ongelmista.

(Puustinen & Jalonen, 2020, s. 34; Rittel & Webber, 1973, s. 161–166; Vartiainen ja muut, 2013, s. 20–27.)

Pirullisilla ongelmilla on kolme hallitsevaa ja toisiinsa liittyvää ominaisuutta. Ensinnäkin pirullinen ongelma on vaikea määrittellä. Ei tiedetä etukäteen riskejä tai ratkaisujen mahdollisia seurauksia. Toisena ominaisuutena on ongelman yhteen kietoutuneisuus; sitä ei voida purkaa pienempiin osasiin. Ongelmaan liittyy monia osatekijöitä, jotka ovat keskenään riippuvaisia eikä niiden vaikutuksia toisiinsa tiedetä. Kolmas ominaisuus liittyy pirullisen ongelman ympäristöön. Pirullinen ongelma esiintyy ympäristössä, jossa on monia toimijoita. Tästä syystä mukana on monia eri näkökulmia, arvoja ja tarpeita. (Raisio ja muut, 2019, s. 5–8.)

Alford ja Head (2017) määrittelivät artikkelissaan kompleksisten ongelmien tyyppejä. Jaottelua voidaan käyttää myös kompleksisten ja etenkin pirullisten ongelmien tunnistamiseen. He käyttivät ongelmien tyyppien määrittelyssä apuna itse ongelman kompleksisuutta sekä ongelmassa mukana olevia tahoja. Kesy ongelma on kyseessä, kun sekä ongelma että ratkaisu ovat selkeitä ja mukana olevat tahot ovat yhteistyökykyisiä ongelman suhteen. Jos taas mukana on useita tahoja, joilla on ristiriitoja ongelmaan liittyvien arvojen tai intressien suhteen, voidaan puhua poliittisesti kompleksisesta ongelmasta. Pirullinen ongelma on kyseessä, kun mukana olevien tahojen toistensa kanssa ristiriitaiset arvot kohtaavat ongelman, joka on epäselvä kuten myös ongelman ratkaisu. Näiden ääripäiden välille jää eri lailla kompleksisia ongelmia. (Alford & Head, 2017, s. 401–405.)

Kuten jo aiemmin todettu, pirullisiin ongelmiin ei ole yhtä oikeaa tai väärää ratkaisua. Pirullista ongelmaa voi lähteä lähestymään Grintin (2005) esiin tuoman johtajuuden lisäksi esimerkiksi Daviterin (2017) esittelemällä kolmella erilaisella strategialla. Näitä ovat ongelman ratkaiseminen, ongelman kesyttäminen ja ongelman kanssa selviytyminen. Mikään strategioista ei ole toistaan parempi, vaan on tärkeää löytää kulloiseenkin tilanteeseen sopiva strategia. Ongelman ratkaisemisen strategiassa vaatisi laajojen yhteistyöverkostojen perustamista. Tätä ei kuitenkaan useinkaan ole todellisuudessa mahdollista

toteuttaa onnistuneesti. Ongelman kesyttämisen strategiassa pyritään ongelmaa pienentämään helpommin hallittavaksi. Tällöin voi ongelmaksi muodostua se, että jotain tärkeitä asioita jää huomioimatta kokonaan. Ongelman kanssa selviytymisen strategiassa luotetaan hajautettuun asiantuntijuuteen ja pyritään pois keskittämisestä sekä hierarkioista. Pyritäänkin elämään pirullisuuden kanssa eikä niinkään poistamaan sitä. (Daviter, 2017, s. 574–581; Raisio ja muut, 2018, s. 14–15.)

4 Menetelmät ja aineisto

Tässä luvussa kerrataan tutkielman tavoite sekä käydään läpi prosessia ja aineiston ke-ruuta. Luku toimii alustuksena tutkielman tuloksien esittelylle kertoen, miten se on to- teutettu.

Ajatus tutkielmaan lähti siitä, että haluttiin selvittää, miten tiedolla johtamista pystytään hyödyntämään kompleksisissa, jopa kriisitilanteiksi luokiteltavissa, johtamistilanteissa sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Koronaviruspandemia ja sen mukanaan tuomat on- gelmat olivat hyvin selkeästi esillä julkisuudessa, joten aineisto koostui luontevasti me- diassa kaikkien nähtävillä ja saatavilla olevasta materiaalista. Tutkielman tavoitteena on- kin tunnistaa koronapandemian aikana esiin nousseita sosiaali- ja terveydenhuollon alan tiedolla johtamisen ilmiöitä ja ongelmia alan kompleksisuutta unohtamatta.

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, selittää, tulkita tai ymmärtää jotakin il- miötä. Näitä ilmiöitä voidaan tutkia monista eri näkökulmista ja monin erilaisin menetel- min. (Puusa & Juuti, 2011, s. 12.) Tämän pro gradu -tutkielman menetelmäksi on valittu monimenetelmätutkimus, joka yhdistää kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Näin pyritään saamaan tutkimuskohteesta syvempää ja koko- naisvaltaisempaa ymmärrystä kuin käyttämällä vain toista menetelmää (Hurmerinta & Nummela, 2020). Hurmerinta ja Nummela kertovat monimenetelmätutkimuksen olevan vielä vakiintumaton käsite laadullista ja määrällistä tutkimusta yhdistävistä tutkimuksista. Monimenetelmätutkimuksia ei tietyssä vaiheessa tehty tutkijoiden kiistellessä oman tut- kimusmenetelmänsä oikeutuksesta tieteellisessä kentässä. Monimenetelmätutkimuksia voidaan Hurmerinnan ja Nummelan mukaan tehdä erilaisilla painotuksilla. Tutkimukset voivat olla täysin itsenäisiä osia, osittain yhdistettyjä tai kokonaan integroituja. Niiden roolien ei tarvitse olla tasa-arvoiset, vaan tutkija perustelee kummankin tarkoituksen ja toimii valintansa mukaisesti tutkimuksen edetessä. (Hurmerinta & Nummela, 2020.)

Laadullisen tutkimuksen osuus on tässä tutkielmassa pääosassa. Tutkittavasta aineistosta tehdyn sisällönanalyysin avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eikä niinkään pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Kun taas määrällisen tutkimuksen osuudessa tarkastellaan aineiston tuottamaa tietoa numeerisesti. Vilkkä (2007, s. 14) kertoo, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulokset tulevat numeroina tai tutkija voi luokitella laadullisen tutkimuksen tulokset numeeriseen muotoon, kuten tässä tutkielmassa on tarkoitus tehdä. Tässä tutkielmassa esimerkiksi tehdään pienimuotoista tilastoa aineiston tuloksista. Tilastojen avulla voidaan nähdä muun muassa tiettyjen tulosten painottumista tai niiden ajallista esiintymistä. Määrällisen tutkimuksen osa tässä tutkielmassa on sivurooli, joka kuitenkin tuottaa lisäarvoa laadullisen tutkimuksen osuudelle. Ajallisesti laadullinen tutkimus tulee tässä tutkielmassa ennen määrällistä tutkimusta, koska määrällinen tutkimus perustuu laadullisen tutkimuksen tuloksiin.

Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia subjektiivisesti. Tutkimusaineisto ja tutkija käyvät vuoropuhelua, johon vaikuttaa myös tutkijan omat ennakkotiedot ja osaaminen sekä ennakkokäsitykset lopputuloksesta. Subjektiivisuus johtuu myös siitä, että tutkija tekee näistä omista lähtökohdistaan valinnan tutkimusasetelmasta ja -menetelmistä. (Puusa & Juuti, 2011, s. 47–50.)

Tutkimuksen edetessä laadullinen tutkimus lähtee tutkijan hankkimasta esiyymmärryksestä, jota hän peilaa tutkimuksessa käytettävään teoriaan tai aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän pro gradu -tutkielman kirjoittajan esiyymmärryksen pohjana ovat yliopisto-opinnot sekä sosiaali- ja terveydenhuollon alalta kerätty työkokemus. Tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymykset voivat täsmentyä vielä aineistonkeruu- ja analyysivaiheessakin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää kuvata tarkasti nämä kaikki vaiheet tutkimuksessa. (Puusa & Juuti, 2011, s. 51.)

Tässä tutkielmassa käytetään valmista, jo olemassa olevaa, kirjallista materiaalia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 84) jakavat laadullisessa tutkimuksessa käytettävän kirjallisen

materiaalin yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Heidän mukaansa näihin kaikkiin dokumentteihin voidaan käyttää sisällönanalyysia. Määrällisen tutkimuksen osalta Vilka (2007, s. 29) toteaa, että menetelmänä systemaattinen havainnointi sopii mille tahansa laadulliselle aineistolle, kunhan aineisto on riittävän suuri. Tämä pro gradu -tutkielma käyttää aineistona Helsingin Sanomia eli joukkotiedotuksen tuotetta. Helsingin Sanomista löytyvää aineistoa olisi olemassa runsaasti, joten näytteen koko täytyy määritellä ja perustella huolella. Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetoissa aineiston koko on yleensä pieni. Tähän vaikuttavat käytettävät resurssit sekä se, ettei opinnäytteillä useinkaan ole tieteellistä merkitystä. Tässä tutkielmassa on päädytty rajaamaan aineistoa ajallisesti, kuitenkin siten että aineisto on riittävän suuri myös määrällisen analyysin tuottamiselle. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85–87.)

Materiaaliin analysoinnissa käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Tällöin analyysin apuna ovat aiemman tiedon pohjalta tehdyt teoreettiset puitteet. Tässä tutkielmassa käytetty teoriapohja on tarkemmin esitelty aiemmissa luvuissa. Zackin (2001, s. 18–19) ongelma- luokittelun teoria ohjaa sisällönanalyysia muodostaen aineiston luokittelulle yläkäsitteet, kuitenkin antaen tutkimusaineiston kertoa oman tarinansa. Aineiston tarina pääsee esille, kun analyysivaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti, ja teoria tuodaan mukaan analyysin loppuvaiheessa, jolloin alaluokat luokitellaan teoriasta saatujen yläluokien alle. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97.)

4.2 Aineiston keräämisen ja analysoinnin kuvaus

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä aineiston kerääminen ja analysointi suoritetaan ainakin jossain määrin samaan aikaan (Metsämuuronen, 2008, s. 48). Niin myöskin tässä tutkielmassa, sillä aineiston keräämisen yhteydessä on tehty alustavaa analyysia ja sen perusteella tehty mahdollisia tarpeellisia korjauksia tutkielman toteuttamiseen. Seuraavaksi kerrotaan, miten aineisto on kerätty ja analysoitu.

Aineisto muodostuu koronaviruspandemian aikana Helsingin Sanomissa julkaistuista artikkeleista. Aineiston sisäänottokriteereiksi valikoitui seuraavat seikat: koskee toimintaa Suomessa sekä liittyy koronaviruspandemiaan ja koskettaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa. Näiden kriteerien avulla tutkielmaan saatiin mukaan vain suomalaista sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohdantaa koskettavia artikkeleita. Aineistosta suljettiin pois sellaiset koronaviruspandemiaan liittyvät artikkelit, jotka koskivat selkeästi vain joltain muuta alaa kuten elinkeinoelämää ja taloutta tai jos ne keskittyivät vain kertomaan tilannetta esimerkiksi tartuntalukujen valossa. Lisäksi tutkimuksen poissulkukriteereihin kuului lehden pääkirjoitukset, lukijoiden kirjoittamat mielipidejutut sekä blogit, koska ne edustavat kirjoittajiensa mielipiteitä. Myös Helsingin Sanomien Lasten uutiset jätettiin pois tutkimuksesta, koska Lasten uutiset käsittelevät samoja uutisia kuin muut artikkelit, jolloin nämä aiheet tuli käsitellyksi jo muiden artikkeleiden kautta. Helsingin Sanomien verkkomateriaalista osa on maksullista ja siten kokonaan luettavissa vain tilaajille. Tässä tutkielmassa on käytetty aineistona myös maksullisia artikkeleita.

Aineiston kerääminen osoittautui hyvin haastavaksi, koska Helsingin Sanomien hakutoiminto ei toiminut kuten yleensä on totuttu. Hakutoiminto käsittelee vain yhden hakusanan kerrallaan. Tämän lisäksi hakua pystyy rajaamaan ajallisesti, mutta tämäkään toiminto ei toiminut täydellisesti. Aineiston haku rajattiin ajallisesti alkamaan tammikuusta 2020, jolloin ensimmäinen potilas löytyi Suomessa. Koska artikkeleita löytyi hyvin paljon ja aiheet toistuivat, rajattiin aineistonhaku ensimmäiseen kolmeen kuukauteen eli tammikuusta maaliskuun loppuun vuonna 2020. Lisäksi otettiin mukaan vuodelta 2021 kolmen kuukauden jakso helmikuusta huhtikuun loppuun 2021. Päätymisajankohta on asetettu tutkielman kirjoittajan aikataulun mukaan, vaikka todennäköisesti pandemia tulee jatkumaan vielä tämän jälkeenkin. Tällä aikarajauksella saatiin yhteensä puolen vuoden aikana ilmestyneet artikkelit mukaan tutkielma-aineistoon. Aluksi oli tarkoitus tehdä hakuja useilla eri hakusanoilla, mutta jo pelkkä hakusana ”korona” antoi niin paljon vastauksia, että päädyttiin pitäytymään vain kyseisessä hakusanassa. Tällä hakusanalla tulleet tulokset käytiin läpi kuukausi kerrallaan, koska hakupalvelun kankeus osoitti suuremman määrän yhtäaikaista läpikäymisen hyvin hankalaksi. Tässä vaiheessa käytiin läpi

kaikki hakusanalla löytyneet artikkelit ja poistettiin aineistosta sellaiset artikkelit, jotka eivät sisäänottokriteerien tai poissulkukriteerien valossa sopineet mukaan tutkielma-aineistoon. Samalla jätettiin pois myös sellaiset artikkelit, joissa kerrattiin edellisessä artikkelissa jo kerrottuja asioita. Tämä kertaava kirjoitustapa näytti olevan yleisesti Helsingin Sanomien toimituksen tapa toimia. Excel-taulukointia käytettiin apuna löydetyn aineiston keräämisessä yhteen paikkaan. Kunkin kuukauden artikkelit kerättiin Excel-taulukon omalle välilehdelle. Jokainen artikkeli merkittiin juoksevalla numerolla vanhimman artikkelin ollen HS1 ja uusin artikkeli HS503. Tässä vaiheessa aineistoon muodostui siis yhteensä 503 kappaleesta artikkeleita, joiden kuukausittainen jakautuminen nähdään taulukosta 1.

Taulukko 1. Löytyneiden artikkeleiden määrät.

Ajankohta	Artikkelien lukumäärä
Tammikuu 2020	17
Helmikuu 2020	36
Maaliskuu 2020	133
Helmikuu 2021	77
Maaliskuu 2021	160
Huhtikuu 2021	80

Excel-taulukkoon merkittiin artikkelin julkaisupäivä, otsikko sekä artikkelissa ilmennyt aihe tai ongelma suorana lainauksena oleellisin osin. Sisällönanalyysin vaiheista tässä oli kyseessä litterointi, vaikkei varsinaista litterointia tarvinnut suorittaa. Voitaissiinkin ehkä puhua alustavasta pelkistämisestä, joka varsinaisesti tehtiin sitten näiden valittujen lainausten pohjalta. Pelkistämällä eli redusoinnilla aineistosta siis etsitään tutkimuskysymysten perusteella keskeisiksi määriteltyjä ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 101, 108–109). Tämän jälkeen suoritettiin varsinainen pelkistäminen eli muodostettiin löydetystä tekstistä tiiviimpiä ilmaisuja. Tällöin on tärkeää, että tekstin keskeinen sisältö pysyy mukana ja tutkimuksen kannalta epäolennainen karsitaan pois (Erlingsson & Brysiewicz,

2017, s. 94; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109). Esimerkkejä tässä tutkimuksessa tehdyistä pelkistyksistä annetaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Tiedetään, että lähikontaktissa se tarttuu. Miten tehokasta tarttuminen on, sitä ei tarkkaan tunneta. Se vaatii huolellista analyysiä", Sane (THL) arvioi.	Tarttumisen tehokkuudesta ei ole tietoa, THL
THL johtaja Mika Salminen: "Suomalaiset voivat suojautua sillä, että huolehtivat käsihygieniastaan. Huolehtivat siitä, että hengityshygieneia on kohdallaan. Muuten voidaan elää ihan tavallista elämää"	THL:n johtaja korostaa käsi- ja hengityshygienian tärkeyttä faktana
"Lisäksi käyttöönotto sitoisi mahdollisesti potilaiden hoitamiseen tarvittavia ammattilaisia. Koronaviruksen synnyttämässä tilanteessa on itsessään selvää, että meidän on keskityttävä nyt vain olennaisimpaan eli potilaiden hoitamiseen", Honkanen kirjoittaa tiedotteessa.	Henkilökuntaresurssien keskittäminen potilaiden hoitamiseen, uusien ohjelmistojen käytön opetteluun sijaan
THL:n on määrä saada tällä viikolla valmiiksi tarkempia dynaamisia malleja siitä, miten koronavirus leviää. "Nämä on tehty karkealla haarukalla ja tietenkin tiedonpuutteessa. Ei kannata täysin ripustautua lukemiin, ne päivittyvät tällä viikolla... Myös THL:n ylilääkäri Leino sanoo, että koronaviruksesta ymmärretään toistaiseksi hyvin vähän.	Koronaviruksesta vielä vähän tietoa, tieto elää, THL kehittää malleja viruksen leviämisestä

Pelkistämisen jälkeen pelkistetty aineisto luokiteltiin ensin alaluokkiin. Alaluokat muodostuivat aineistosta nousseiden teemojen perusteella eli aineistolähtöisesti. Artikkelin sijoittaminen valittuun alaluokkaan tehtiin pelkistetyssä ilmauksessa esiintyvän vallitsevan teeman perusteella. Alaluokkia muodostettaessa järjestettiin ensin välivaiheena työn avuksi useampia esiin nousseiden teemojen alaluokkia, joista sitten ryhmiteltiin sopivan kokoavan käsitteen alle varsinaiset alaluokat. Tämäkin vaihe tehtiin Excel-taulukossa lisäämällä kunkin artikkelin riville sille valittu alaluokka.

Alaluokkien muodostuttua lopullisiksi jaettiin ne Excel-taulukossa sopiviin yläluokkiin. Luokittelu yläluokkiin pohjautuu olemassa olevaan teoriaan, koska kyseessä on teoria-ohjaava sisällönanalyysi. Tutkielmassa päädyttiin luokittelemaan ongelmat Zackin (2001, s. 18–19) mukaan neljään ryhmään. Nämä ovat monimutkaisuus, epävarmuus, epäselvyys ja monitulkintaisuus. Alaluokan sijoittaminen tiettyyn yläluokkaan perustui teorian antamaan pohjaan siitä, minkälaisia ominaisuuksia kunkin yläluokan muodostamalla ongelmalla on.

Monimutkaisia ongelmia aineistosta löytyi 104 kappaletta, epävarmuuteen liittyviä 101 kappaletta, epäselviä ongelmia 14 kappaletta ja monitulkintaisia ongelmia 93 kappaletta. Koska tutkielman lähtökohtana oli selvittää, miten tiedolla johtaminen ilmeni mediassa korona-aikana, oli aineistossa mukana myös tiedolla johtamisen tilanteita missä ei löytynyt ongelmaa. Tämän vuoksi ongelmien luokitteluun perustuvien yläluokkien lisäksi aineistolähtöisesti otettiin mukaan myös yläluokka, joka kuvaa mediassa nähtyjä tiedolla johtamisen ilmiöitä ilman ongelmia. Tälle luokalle annettiin nimeksi tiedolla johtaminen ilman ongelmia (lyhennetty taulukoissa ja kuvioissa muotoon ”ei ongelmia”). Tähän yläluokkaan sijoittui aineistosta 194 artikkelia. Jotkut artikkelit löytyvät useammasta luokasta, koska yhdessä artikkelissa saattoi olla useampi erilainen ongelman aihe. Tästä syystä luokiteltujen artikkelien kokonaismäärä ylittää tutkielma-aineiston artikkelien kokonaismäärän.

Analyysivaiheen helpottamiseksi viiteen eri yläluokkaan jaetut artikkelit kopioitiin Excel-taulukossa omille välilehdilleen. Näin saatiin selkeämpi näkemys siitä, minkä tyyppisiä asioita kuului mihinkin ryhmään ja minkä verran niitä oli. Analyysivaiheessa etsittiin kunkin yläluokan mukaisia johtavia teemoja, ilmiöitä ja mahdollisesti niihin liittyneitä ongelmia. Näitä avataan tutkielman tuloksista kertovassa luvussa myös esimerkein.

Neljän teoriaan perustuvan sekä yhden aineistolähtöisen yläluokan alle muodostui aineiston perusteella yhteensä 22 alaluokkaa. Taulukossa 3 esitetään muutamia esimerkein, miten pelkistetyin ilmauksesta muodostui ala- ja yläluokat. Alaluokat ja niiden sisältö esitellään tarkemmin tutkielman tuloksien yhteydessä.

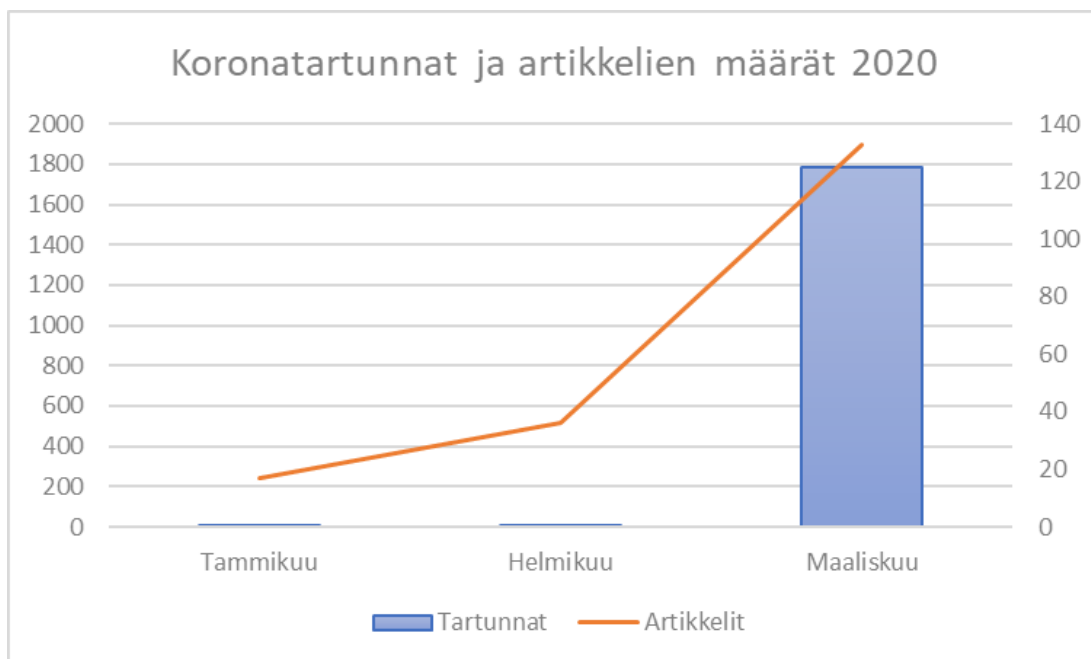
Taulukko 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostamista ala- ja yläluokista.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Rajoitusten purkamiselle asetetaan ilmaantumisluvut, rajoitusten purkamisesta päättävät lopulta Avit ja kunnat.	Varautuminen	Ei ongelmaa
”Meillä ei ole vielä tarpeeksi tietoa siitä, kuinka kauan rokotteen antama suoja kestää.”	Informaation puute	Epävarmuus
Rokotteiden kohdentaminen on myöhässä, se olisi pitänyt tehdä nopeammin. Kuukausi kulunut, eikä siitä enää ole odotettavissa suurta hyötyä.	Byrokratia	Monimutkaisuus
Pääministeri harmittelee väärän tiedon leviämistä ja sen vuoksi alkaa järjestää ajankohtaiskatsauksia tiedotusvälineille.	Disinformaatio ja sen ehkäisy	Epäselvyys
Erilaisia mielipiteitä rokotusten kohdentamisesta ulkomaalaisperäiseen väestöön, joiden keskuudessa tartunnat ovat lisääntyneet.	Tulkintaristiriita	Monitulkintaisuus

Aineiston tulosten analyysi yhdistelee laadullisen aineiston sisältöä aiemmin kuvattua luokittelun perusteella sekä luokittelun perusteella saatua numeraalista tietoa.

5 Tulokset ja pohdinta

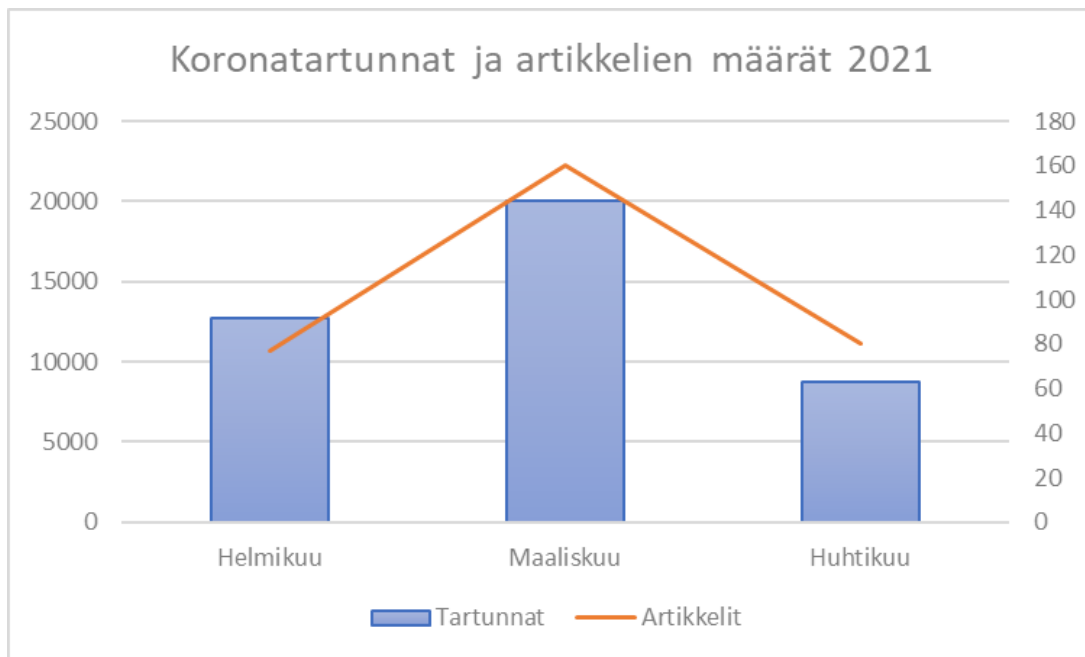
Aineisto sisältää yhteensä 503 Helsingin Sanomissa julkaistua artikkelia. Aineistosta käy ilmi useita erilaisia ilmiöitä ja haasteita tiedolla johtamisessa. Jo heti alussa kävi selväksi, että suurin osa artikkeleista käsittelee koronapandemian johtamista hyvinkin korkealla tasolla. Sosiaali- ja terveydenhuolto sen perinteisessä merkityksessä laajeni kattamaan myös päätöksenteon ja siihen liittyvät toimielimet. Pääministeri yhdessä hallituksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) kanssa sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) olivat keskeisessä roolissa. Helsingin sanomissa oli vähemmissä määrin viittauksia muiden sosiaali- ja terveydenhuollon tasojen johtamiseen. Kuitenkin aineiston tuoreimmassa päässä tällaisiakin löytyi enemmän. Paljon oli myös artikkeleita, jotka liittyivät koronapandemian kautta terveydenhuoltoon, mutta niissä johtaminen ilmentyi hallituksen muiden ministerien kommenttien kautta.



Kuvio 1. Koronatartuntojen ja artikkelien määrät 1–3/2020 (THL, 2021).

Tutkielma-aineiston määrä kasvoi samalla kun koronavirustartunnat lisääntyivät (Kuviot 1 ja 2). Tämä oli toki odotettavissa, koska käsillä oli kaikille aivan uusi asia ja tiedon tarve oli suurta.

Maaliskuussa 2020 tapahtuva huima nousu artikkelien määrissä johtunee monista eri seikoista. Tiedon jakamisen lisäksi etenkin valmiuslain käyttöönotto 17.3.2020, Uudenmaan eristäminen 28.3.2020, ulkomailta palaavien karanteenit ja koronapandemiaan varautuminen puhuttivat ja niistä kirjoitettiin paljon.

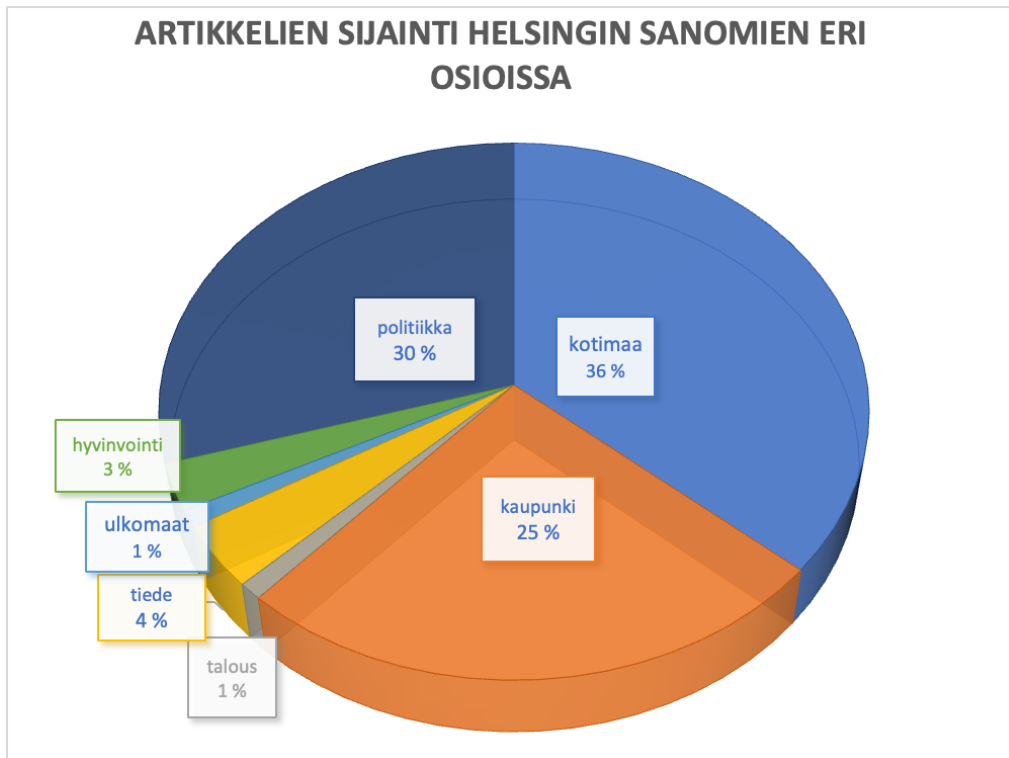


Kuvio 2. Korona-tartuntojen ja artikkelien määrät 2–4/2021 (THL, 2021).

Vuoden 2021 artikkelimäärät noudattivat myös korona-tartuntojen ilmaantumismääriä (Kuvio 2). Maaliskuun 2021 osalta artikkelien määrän lisääntymistä selittää myös monet laajasti puhuttaneet ongelmat, jotka ilmaantuivat juuri tuolloin. Tästä esimerkkinä muun muassa 1.3.2021 uudelleen julistetut poikkeusolot, aluehallintovirastojen (Avi) ja Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) väliset rajoituksiin liittyneet tulkintaristiriidat sekä Astra Zenecan rokotteeseen liittynyt mahdollinen terveydellinen ongelma, joka vaikutti myös Suomessa rokotteen käyttöön.

Aineistoksi päätyneitä artikkeleita löytyi useista Helsingin Sanomien eri osioista. Näitä ovat kotimaa, kaupunki, talous, tiede, ulkomaat, hyvinvointi, politiikka, teknologia, urheilu, kuukausiliite ja sunnuntailiite. Kuvio 3 nähdään, kuinka suuri osa artikkeleista sijaitsi missäkin osiossa. Kuvio 3 on jätetty pois sellaiset osiot, joissa artikkeleita oli vain

yksi kappale, sillä niitä oli yhteensä vain neljä kappaletta ja niiden merkitys yhteensä jäi alle 1 %:n. Kuviosta pois jätetyt vain yhden artikkelin sisältäneet osiot ovat teknologia, urheilu, kuukausiliite ja sunnuntailiite.



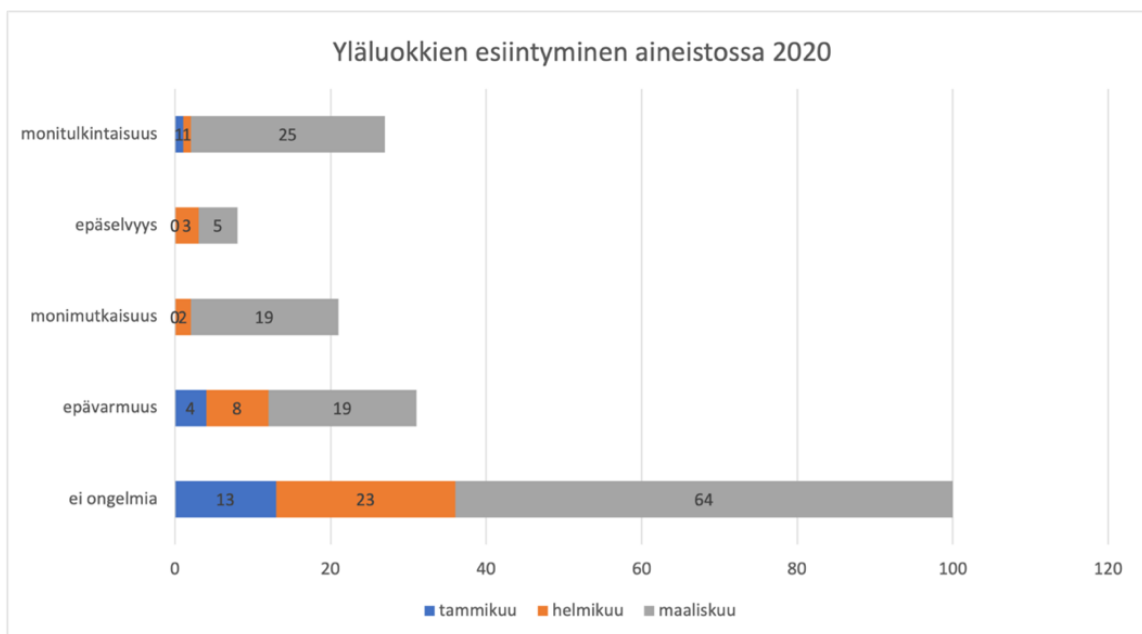
Kuvio 3. Tutkielmassa käytettyjen artikkelien sijainti lehden eri osioissa.

Huomionarvoista oli se, että lähes kolmasosa (30 %) tutkielmaan mukaan valikoituneista artikkeleista löytyi Helsingin Sanomien politiikkasivuilta. Mitä suuremmissa määrin oli kyse siis myös poliittisista ratkaisuista. Kuviosta 3 nähdään, että suurin osa artikkeleista löytyi politiikkasivujen lisäksi kotimaa- (36 %) sekä kaupunkisivuilta (25 %). Loput osiot muodostivat pienen osan artikkeleista, kaikkien näiden osioiden jäädessä alle 5 % kokoisiksi. Yhteensä pienemmissä osioissa oli 47 artikkelia. Tässä luvussa on mukana myös kuviosta pois jääneet neljä osiota.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa teorian muodosti Zackin (2001, s. 18–19) ongelmien luokittelu neljään luokkaan, jotka ovat siis epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys ja monitulkintaisuus. Näiden neljän luokan lisäksi aineistolähtöisesti otettiin mukaan myös yläluokka ”tiedolla johtaminen ilman ongelmia”, joka

kuvioissa ja taulukoissa on lyhennetty muotoon ”ei ongelmia”. Ajallisesti yläluokkien esiintyminen aineistossa vaihteli.

Tammikuussa 2020 aineiston artikkeleissa ei vielä nähty ongelmia juurikaan. Ja muutoinkin kaikkien kolmen kuukauden aikana artikkeleista suuri osa ei sisältänyt ongelmia. Nähdyt ongelmat liittyivät pääosin epävarmuuteen eli tietoa ei ollut tarpeeksi. Helmikuussa löytyi jo ongelmia kaikista yläluokista, mutta edelleen yli puolet ongelmista olivat epävarmuudesta johtuvia. Vasta maaliskuusta alkaen ongelmien laatu muuttui selvästi etenkin monimutkaisten ja monitulkintaisten ongelmien lisääntyessä (Kuvio 4).

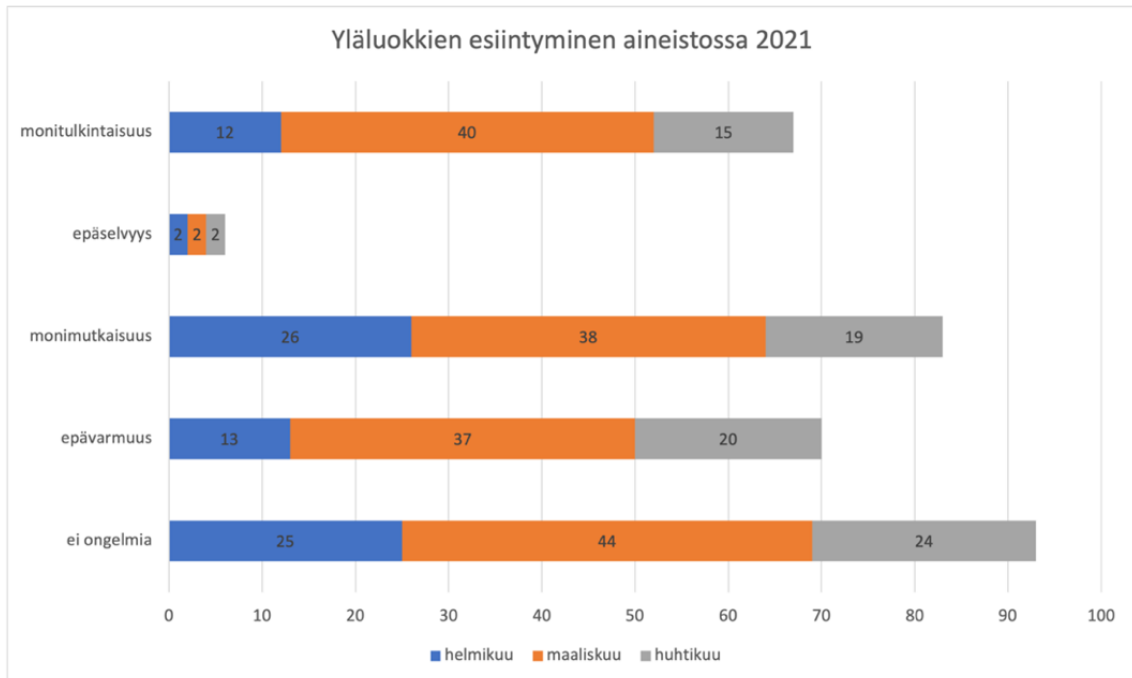


Kuvio 4. Yläluokkien esiintyminen aineistossa 2020.

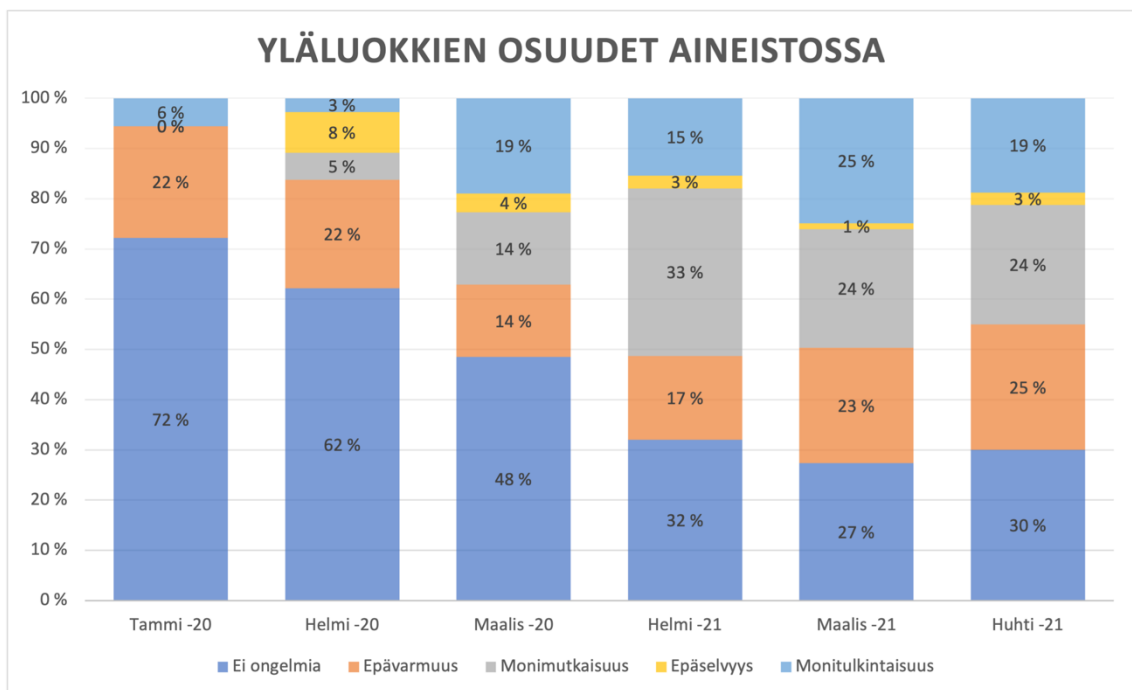
Kuvio 5 esittää yläluokkien esiintymisen aineistossa vuoden 2021 kuukausien osalta. Kuten nähdään, tilanne muuttui selvästi verrattuna vuoden 2020 tilanteeseen.

Ongelmien määrät kasvoivat selvästi. Epäselvien ongelmien määrä pysyi samana kaikkina vuoden 2021 helmikuusta huhtikuuhun. Monitulkintaisten ongelmien määrät kasvoivat reilusti maaliskuussa, ja vähenivät taas huhtikuussa. Samoin kävi myös monimutkaisille ongelmille ja epävarmuudelle. Ongelmista määrällisesti eniten vuoden 2021 tutkimuskuukausien aikana ilmeni monimutkaisia ongelmia. Toiseksi eniten ilmeni

epävarmuutta ja kolmanneksi eniten monitulkintaisia ongelmia. Epäselvyyttä oli vähiten kuten myös vuoden 2020 aineiston keräämisen ajanjaksolla.



Kuvio 5. Yläluokkien esiintyminen aineistossa 2021.



Kuvio 6. Yläluokkien osuudet aineistossa prosentteina.

Kuviossa 6 on esitetty yläluokkien esiintyminen aineistossa niiden prosenttiosuuksien mukaan. Tällä tavoin esitettynä nähdään selkeämmin, kuinka paljon mitäkin yläluokkaa aineistossa kulloisenakin ajankohtana esiintyi.

Selkeästi eniten muuttui yläluokan ”tiedolla johtaminen ilman ongelmia” esiintyvyyys. Vaikka se artikkelien määrinä mitattuna olikin lähes jokaisena kuukautena suurin, niin luokan osuus koko aineistossa oli vaihteleva. Koronapandemian alkaessa 72 % artikkeleista käsitteli tätä yläluokkaa, kun taas aineiston viimeisenä kuukautena enää 30 % oli tähän luokkaan kuuluvia. Epävarmuus väheni aluksi vuoden 2020 aikana, mutta lähti sitten lisääntymään vuoden 2021 helmikuusta huhtikuuhun. Monimutkaisuutta ei aluksi ilmennyt ollenkaan, mutta määrät alkoivat kasvamaan heti helmikuusta 2020. Vuoden 2021 jaksolla määrät hieman tasaantuivat ja monimutkaisuutta koskevia artikkeleita oli helmikuussa noin kolmannes ja maaliskuussa sekä huhtikuussa noin neljännes kaikista tutkielman aineistoon seuloutuneista artikkeleista. Epäselviä ongelmia edustavia artikkeleita ei ollut ensimmäisenä kuukautena ollenkaan. Epäselvyys yläluokka oli suurimmillaan helmikuussa 2020 (8 %), jonka jälkeen osuus seuraavina kuukausina väheni alle viiteen prosenttiin. Monitulkintaisia artikkeleita esiintyi aineistossa kaikkina tarkastelu-kuukausina. Alkuun niitä oli vähemmän, mutta jo maaliskuussa 2020 niiden osuus oli 19 % koko aineistosta. Määrät pysyivät tämän jälkeen tasaisesti yli 15 %. Suurimmillaan monitulkintaisten artikkelien osuus oli maaliskuussa 2021 (25 %).

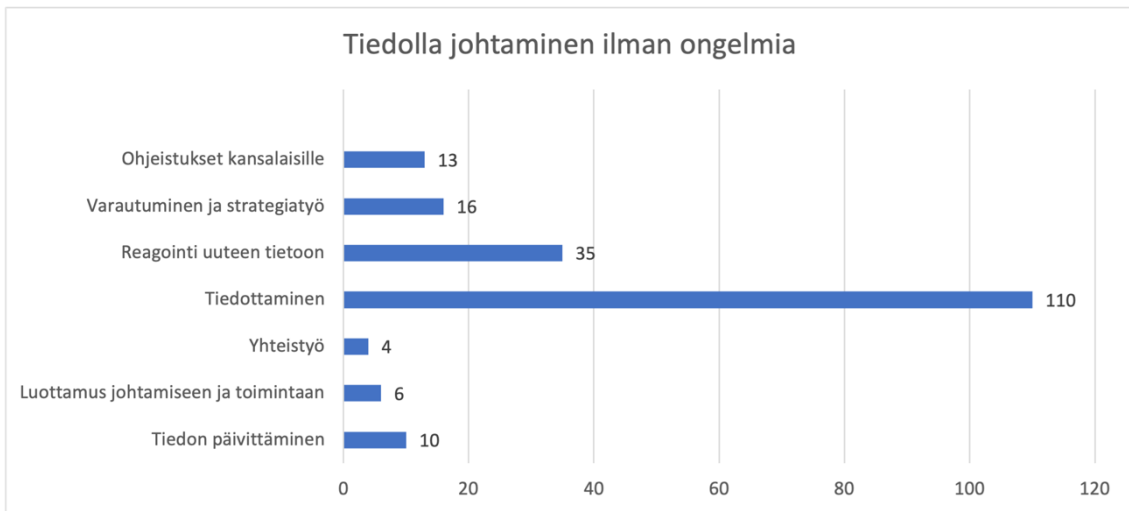
5.1 Tiedolla johtaminen ilman ongelmia

Tutkielmassa etsitään vastausta siihen, minkälaisia ilmentymiä tiedolla johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä oli koronaviruspandemian aikana. Tämän kysymyksen johdattamana aineistoon pääsi mukaan myös ongelmattomia tiedolla johtamisen ilmiöitä ja tapahtumia. Tämä yläluokka muodostui siis aineistolähtöisesti sisällönanalyysivaiheessa kuvaamaan aineistossa ilmentynyttä tiedolla johtamista ilman ongelmia.

Etenkin pandemian alkuvaiheessa mediassa annettiin paljon ohjeistuksia ja suosituksia siitä, miten kansalaisten tulisi toimia. Mediaa käytettiin tiedotus- ja informaatiokanavana kansalaisille muun muassa antamalla erilaisia tartunnanvälttämisohejeita, kuten seuraavan esimerkin käsihygieniohjeistus THL:n asiantuntijalta.

”Vaikka virus on uusi, siltä suojautumiseen pätevät aivan samat ohjeet kuin muihinkin hengitystieinfektioihin. ”Huolehdi kaikissa tilanteissa erityisesti hyvästä käsihygieniasta”, tiivistää johtava asiantuntija Jussi Sane Terveyden- ja hyvinvoinnin laitokselta (THL).” (HS37)

Ohjeistuksiin ja tilanteesta tiedottamiseen liittyviä artikkeleita oli kokonaisuudessaan 123 kappaletta. Kuvioista 7 nähdään myös muut tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat, joita ovat varautuminen ja strategiatyö, reagointi uuteen tietoon, yhteistyö, luottamus johtamiseen ja toimintaan sekä tiedon päivittäminen.



Kuvio 7. Tiedolla johtaminen ilman ongelmia alaluokat.

Tiedottaminen oli tämän yläluokan selkeästi suurin alaluokka, ja se sisälsikin nimenomaan tilanteeseen liittyvää tiedotusta. Aluksi, kun tartuntoja oli vielä vähemmän, tiedotettiin hyvinkin tarkasti tartunnansaaneiden liikkeistä ja mahdollisista altistuneista. Kun tartuntoja alkoi olla enemmän, muuttui tiedottaminen tartuntojen osalta lähinnä lukujen ilmoittamiseksi ja vain suuremmat tautiryppäät saivat tilaa tiedotuksessa.

Pelkkien tartuntalukujen uutisia ei otettu mukaan tähän tutkielman aineistoon, koska niitä oli lopulta päivittäin, eikä niillä ollut arvoa tutkielman kysymyksen kannalta.

Aluksi kansalaisille kerrottiin, miten hyvin Suomi on varautunut mahdolliseen pandemi-
aan. Jatkossa kuitenkin nähtiin, ettei asianlaita ollutkaan ihan niin hyvä. Ihmiset saivat
median kautta tietoa viruksen leviämisestä sekä kulloisenkin tiedon mukaisesti taudin
kuvasta.

Reagointi uuteen tietoon alaluokka sisältää artikkeleita siitä, miten uuden tiedon valossa
on reagoitu muuttamalla toimintaa. Hyvänä esimerkkinä ovat tartuntatilanteen heikke-
nemisen vuoksi tehdyt uudet rajoitustoimet, joita tutkimusajanjaksolla oli vastassa use-
ammankin kerran.

”Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL) pitää tartuntojen määrän kasvun vuoksi
välttämättömänä, että pääkaupunkiseudulla ja koko Uudellamaalla otetaan
käyttöön uusia rajoituksia koronaepidemian estämiseksi.” (HS225)

Nähtiin siis selkeästi, että kun uutta tietoa tilanteesta tuli, sitä myös käytettiin ja pyrittiin
ratkaisemaan ongelmia.

Samaan alaluokkaan kuuluvat myös artikkelit, joissa kerrottiin uusista tietoon perustu-
vista suosituksista, kuten alakoululaisten maskisuosituksesta.

”Turussa on ollut kasvomaskisuositus 6–11-vuotiaille, minkä avulla altistumista-
pauksia on saatu vähennettyä ja koulunkäynti on voinut jatkua ilman keskeytyk-
siä.” (HS442)

Tällä esimerkissä nähdyllä Turun kokemuksista saadulla tiedolla perusteltiin Uudella-
maalla annettua suositusta. Uutta tietoa käytettiin siis myös perusteluina annetuille uu-
sille suosituksille.

Varautumisen ja strategiatyön alaluokassa on artikkeleita, jotka sisältävät erilaisia artik-
keleita liittyen tehtyyn strategiatyöhön sekä varautumiseen. Helsingin toiminta

kaupungin varautuessa rokotuksien antamisen aloittamiseen toimii esimerkkinä varautumisesta tulevaan. Helsinki varautui hankkimalla ajanvaraustoimintaa ostopalveluna, koska se näki, ettei sen omat resurssit tulisi riittämään tähän työhön.

”Helsinki alkaa hankkia koronarokotusten ajanvarauspalvelua Luona Hoivalta... HANKINTAA perustellaan sillä, että ajanvarauspalvelun ostaminen ulkopuoliselta vapauttaa kaupungin omaa hoitajatyötä varsinaiseen rokottamiseen ja muuhun vastaanottotyöhön. Näin turvataan palvelujen toimivuus.” (HS346)

Helsingissä varauduttiin selviämään tulevaksi ennustetusta korona-aallosta myös rajoittamalla kiireetöntä hoitoa. Käytännössä siis keskitettiin kaikki mahdolliset resurssit hoitamaan mahdollista suurta joukkoa koronapotilaita. Tässä vaiheessa ei vielä osattu ajatella niin kauas, että miten käy ihmisille, joille kiireettömän hoidon peruuntumisen vuoksi saattoi tulla isompia terveydellisiä ongelmia.

”Laakson terveysasemasta tehdään maanantaiaamusta alkaen koronaterveysasema. Siellä hoidetaan kaikki kiireellistä arvioita tai hoitoa vaativat helsinkiläiset potilaat, jotka kärsivät ylähengitystieinfektion oireista...Terveysasemien kiireettömät vastaanottoajat perutaan toistaiseksi.” (HS101)

On tärkeää, että kriisin hetkellä kansalaiset tuntevat olonsa turvatuksi. Osasta artikkeleita välittyikin kansalaisten luottamus viranomaisten toimintaan.

”Suomalaisilla on ollut koronavirus pandemian aikana runsas luottamus valtiojohtoon ja terveydenhuoltoon” (HS443)

”Viranomaiset ovat toimineet asiassa hyvin. Meidän lapsellamme on tavallisia flunssaoireita. Jos olisi normaalitilanne, emme olisi tulleet sairaalaan”, perheen isä kertoo.” (HS64)

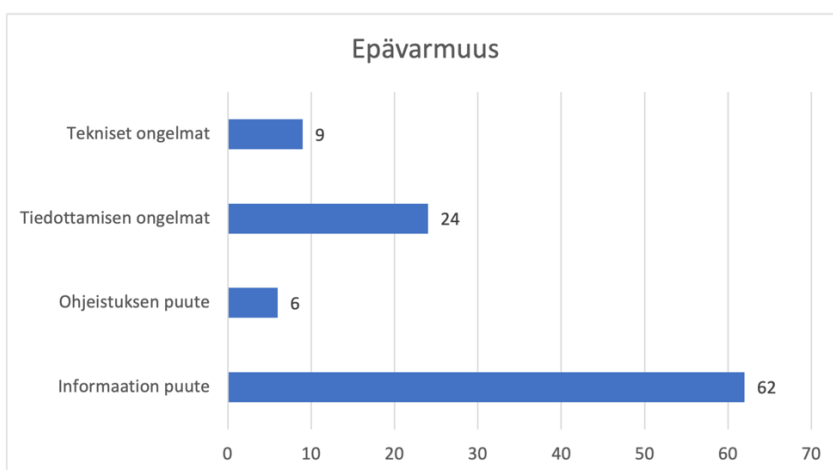
Luottamus yläluokassa oli kuusi artikkelia, joista osa koski myös viranomaisten luottamusta omaan toimintaansa. Tästä voidaan jollain tasolla päätellä, että luottamusta olisi voinut yrittää kansalaisten keskuudessa myös kasvattaa.

Tiedon päivittämisen yläluokassa oli artikkeleita, jotka koskivat viranomaisten suorittamaa oman tietonsa päivittämistä, jolla ei kuitenkaan ollut suoraa vaikutusta kansalaisiin. Kun taas aiemmin esitelty luokka reagoitiin uuteen tietoon, esitteli artikkeleita, joissa uuden tiedon valossa oli tehty kansalaisia koskevia muutoksia toiminnassa. Käytännössä kyseessä olivat erilaiset tilanteen päivittämiseksi tehdyt tutkimukset, joista viranomaiset saivat uutta tarpeellista tietoa oman toimintansa ja päätöksenteon tueksi.

Yhteistyö yläluokassa oli artikkeleita, joissa kerrottiin eri toimijoiden välisestä sujuvasta yhteistyöstä. Tällä luotiin ihmisille luotettavaa kuvaa toiminnasta ja sen onnistumisista.

5.2 Epävarmuus

Epävarmuus on tosiasiallista tiedon puutetta. Sitä voidaan käsitellä lisäämällä tietoa sekä organisaatioiden valmiutta käsitellä ja jakaa keräämäänsä tietoa. Sekä epävarmuus että seuraavassa alaluvussa esiteltävä monimutkaisuus ovat ongelmia, jotka ovat ratkaistavissa tiedon avulla. (Zack, 2001, s. 18–22.) Nämä kaksi yläluokkaa olivatkin suurimmat ongelmien yläluokat, ollen lähes yhtä suuret keskenään. Epävarmuus sisälsi 101 artikkelia ja monimutkaisuus 104 artikkelia.



Kuvio 8. Epävarmuuden alaluokat.

Tutkimusaineistoa analysoidessa suurimmaksi tekijäksi tiedolla johtamisen epävarmuuteen liittyvistä ongelmista nousi informaation puute. Tämä on perustavan laatuinen ongelma tiedolla johtamisen perustuessa nimenomaan tietoon ja sen hyödyntämiseen. Yhteensä 62 artikkelissa oli kyse juuri informaation puutteesta. Kuviosta 8 selviää muut yläluokkaan epävarmuus kuuluvat alaluokat ja niiden määrät.

Informaation puute ilmeni artikkeleissa monin tavoin. Koronapandemian alkaessa ei vielä tiedetty mitä on tulossa vastaan. Virusta ei tunnettu eikä siitä tai sen liikkeistä ollut vielä saatavilla tietoa, kuten esimerkissä viranomaisen kertoo.

”Kukaan ei voi Sanen mukaan tällä hetkellä ennustaa, milloin epidemian huippu koittaa.. ..Tällä hetkellä on kuitenkin vaikea ennustaa, tuleeko koronaviruksesta maailmanlaajuinen epidemia.” (HS24)

Kuitenkin jo 13.2.2020 koronaviruksen aiheuttama tauti luokiteltiin yleisvaaralliseksi tartuntataudiksi, silti tietoa ei edelleenkään ollut tarpeeksi, jotta olisi tiedetty, miten pandemia tulisi leviämään.

”Sosiaali- ja terveysministeriö määritteli tänään torstaina uuden koronaviruksen aiheuttaman covid-19-taudin yleisvaaralliseksi tartuntataudiksi. ”Ennustaminen oli aina vaikeaa, ja nyt meidän täytyy oppia, mitä nämä uudet tapaukset edustavat”, kommentoi THL:n johtaja Mika Salminen HS:lle.” (HS33)

Toiseksi suurimpana alaluokkana on tiedottamisen ongelmat (24 artikkelia). Tähän sisältyi hyvin erilaisia ongelmia, kuten esimerkiksi salailevaa tiedotusta ja epäselvää ohjeistamista. Salaileva tiedotus viittaa, siihen miten tiedottaminen muuttui tarkoista tartuntatiedoista hyvin epämääräiseen tiedottamiseen. Myös rajoitusten valmistelussa oli salailua, jolloin ihmisille asti välittynyt tieto ilmeni valmistelutyöstä julkisuuteen vuotainena tietoina. Tästä olivat huolissaan oikeusoppineetkin.

”Toistaiseksi hallituksen suunnittelemista liikkumisrajoituksista on keskusteltu julkisuudessa lähinnä eri medioiden julkistamien vuotojen kautta. Mäenpään mukaan poikkeusoloihin varautumista koskeva suunnittelu nimenomaan vaatisi

julkisuutta. ”Jos viranomaiset avoimesti kertovat, millä tavalla ne suunnittelevat varautuvansa, voidaan samalla estää erilaisia salaliittoteorioita.” (HS384)

Tiedon lisääminen tiedottamisen avulla olisi kriisin aikana erityisen tärkeää, jotta kansalaiset pystyvät luottamaan viranomaisten tekemiin päätöksiin ja niiden oikeutukseen.

Tiedottamisen ongelmia esiintyi operatiivisella tasolla alkuun etenkin koronavirukselle altistuneiden karanteeneista ilmoittamisessa. Tämä saattoi johtua siitä, ettei toimet olleet vielä rutinoituneet tehtäviä hoitavilla tahoilla. Aluksi kuitenkin resursseja oli kohtuullisesti suhteessa tartuntamääriin.

”Oppilaiden vanhemmille ja jalkapallojoukkueelle kerrottiin karanteenista vasta sunnuntai-iltana.” (HS55)

Nämä ongelmat toki jatkuivat myöhemminkin, kuten esimerkki helmikuulta 2021 osoittaa (HS262). Tämä johtui siitä, kun jäljityksen kapasiteetti ylittyi ja altistuneiden sekä tartunnan saaneiden kontaktointi jäi jälkeen tavoitellusta. Tilanteessa ratkaisua haettiin muun muassa lisäämällä viestitse tehtäviä ilmoituksia henkilökohtaisen kontaktoinnin sijaan.

”Jäljityksessä on Vantaalla jopa viikon viive. Keskimäärin viive on Aronkydön mukaan nyt 3–7 päivää. Tavoite olisi 1–2 päivää..

..Helsingissä taas on jo runsaan viikon ollut käytössä tekstiviesti ja suojattu sähköpostiviesti karanteeniin asetettavien tavoittamisessa. Tähän asti on katsottu, että koska karanteeni rajoittaa ihmisen vapautta, kaikkien altistuneiden kanssa on keskusteltava henkilökohtaisesti. Nyt viestiin vastaaminen riittää tapauksissa, joissa ihminen ymmärtää karanteenin vaatimukset ilman aikaa vievää soittoa-kin.” (HS262)

Ongelmaa pyrittiin korjaamaan myös esimerkiksi antamalla kouluille ja päiväkodeille enemmän mahdollisuuksia hoitaa tiedottamista. Tämä ei kuitenkaan ihan riittänyt, vaan tiedottamisessa oli eri linjauksia koulujen ja päiväkotien välillä. Ongelmaa lisäävästi vaikutti myös resurssipula tartunnan jäljityksessä.

”Koulut ja päiväkodit ovat saaneet Helsingissä maaliskuun alusta lähtien luvan kertoa koronavirustartunnoista suoraan vanhemmille tai huoltajille heti kun tieto tulee.. .. Uudesta linjasta huolimatta tiedottaminen tökkii edelleen. Syynä on tartunnan jäljityksen ja sitä hoitavan epidemiologisen toiminnan ruuhkautuminen. Lisäksi tiedotuslinjat vaihtelevat huomattavasti koulujen ja päiväkotien välillä.” (HS408)

Jatkossa tulisikin tehdä valmiit selkeät ohjeistukset vastaavaan tilanteeseen, jotta paikakohtaisia linjauksia ei ilmenisi, vaan kaikki toimisivat samojen ohjeiden mukaisesti.

Muina alaluokkina ovat tekniset ongelmat sekä ohjeistuksen puute. Ohjeistuksen puutteen olisi voinut yhdistää myös informaation puutteen kanssa samaan ryhmään, mutta haluttiin erottaa selkeästi ohjeistuksen puutteesta johtuneet ongelmat. Informaatiota siis olisi ollut, jos se vain olisi tuotu ohjeistuksena tarvittavalle taholle. Tästä esimerkkinä lentokentällä ei annettu aluksi oikeanlaista ohjeistusta. Hallitus oli tehnyt päätöksen ulkomailta saapuvien karanteenista, mutta THL ei ollut tehnyt tästä ohjeistusta Finavian noudatettavaksi.

”Helsinki-Vantaan lentokentällä ei tällä hetkellä erityisesti ohjeisteta ulkomailta saapuvia ihmisiä siirtymään suoraan kotioloihin. Hallituksen maanantaisen päätöksen mukaan ulkomailta palaavien suomalaisten ja Suomessa pysyvästi asuvien henkilöiden tulisi jäädä kahdeksi viikoksi karanteeniin vastaaviin olosuhteisiin.. ..”Tämä on sellainen tilanne, että emme ole saaneet THL:ltä ohjeita. THL on terveysviranomainen ja odotamme heiltä nyt lupaa ja ohjeita siitä, mitä me voimme sanoa”, Kåla kertoo.” (HS126)

Artikkeleista ei selvinnyt mistä tämä THL:n ohjeistuksen puute johtui, mutta lopulta selainenkin tuli. Ongelmasta otti vastuuta myös pääministeri Sanna Marin.

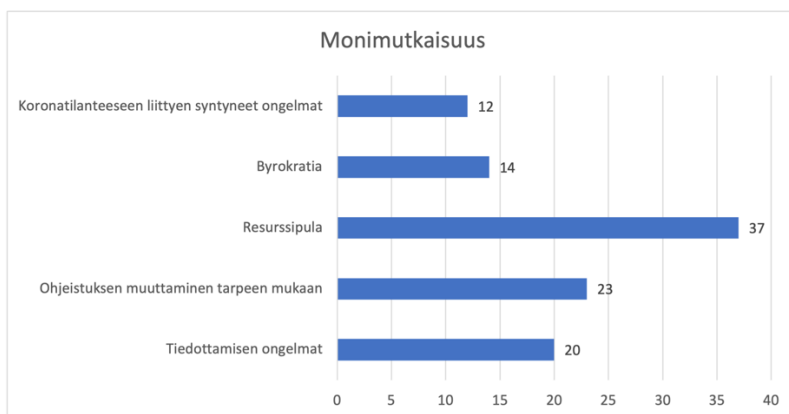
”Pääministeri Sanna Marin (sd) sanoo, ettei hallitus ole täysin onnistunut ohjeistaessaan ulkomailta palaavia matkustajia koronaviruksen leviämisen estämiseksi. ”Minun käsitykseni on, että tässä ei ole ollut riittävän selkeitä ohjeita”, Marin sanoi torstaina eduskunnan kyselytunnilla.” (HS162)

Tekniset ongelmat alaluokassa on lähinnä erilaisia IT-järjestelmiin liittyneitä ongelmia ja niistä johtuen muodostunutta tiedonpuutetta käsitteleviä artikkeleita. Järjestelmissä oli

toimimattomuutta, joka aiheutti tiedonpuutetta esimerkiksi tartuntamäärien kirjautuessa järjestelmiin hitaasti.

5.3 Monimutkaisuus

Monimutkaisuus tarkoittaa asioiden ja ilmiöiden moninaisia yhteyksiä, ja näistä johtuen niihin liittyy suuri määrä tietoa. Asian tai ilmiön kehittymisen suuntaa voi olla vaikea päätellä. Monimutkaisia ongelmia voidaan käsitellä hyvin erilaisin keinoin. Monimutkaisen ongelman ratkaisuun voidaan päästä riittävällä tiedon ja osaamisen määrällä. Jos tietoa ja osaamista ei ole riittävästi saatavilla, voidaan pilkkoa ongelmaa pienempiin osiin, jolloin sen selvittäminen helpottuu. (Zack, 2001, s. 18–22.) Tähän yläluokkaan sisältyi eniten artikkeleita, yhteensä 104 kappaletta. Kuvion 9 ongelmien yhteismäärä on 106 kappaletta, koska osassa artikkeleita oli useamman eri alaluokan ongelmia.



Kuvio 9. Monimutkaisuuden alaluokat.

Monimutkaisuus sisältää viisi alaluokkaa. Eniten artikkeleita sisältää alaluokka nimeltä resurssipula (37 kappaletta). Resurssipula alaluokkaan sijoitettiin selkeästi resurssien puutteen aiheuttamia ongelmia. Puutteellisia resursseja oli henkilöstön suhteen sekä tarvikkeiden, rahan ja ajan suhteen. Resurssipula sijoittui monimutkaisuuden alaluokaksi sillä perusteella, että resurssien puute joko aiheutti tai sillä oli mahdollisuus aiheuttaa monimuotoisia lisäongelmia. Resurssien puutteelle oli myös monia eri syitä.

Tarvikeresurssipula uhkasi heti koronapandemian alkuvaiheesta alkaen. Tätä ongelmaa koetettiin purkaa pyytämällä apua eri tahoilta. Tarvikkeiden lisääntyvään tarvetta ei oltu osattu arvioida ajoissa, jonka lisäksi maailmanlaajuinen kysyntä lisääntyi.

”Testejä tekevistä Huslabista lähti äskettäin yliopistoille ja keskeisille yrityksille kiireellinen avunpyyntö, koska testeissä tarvittavat muovituotteet olivat loppumassa. HS on nähnyt pyynnön. Hätäpyynnöksi otsikoidussa viestissä Husin lääkäri Eliisa Kekäläinen kertoo, että laboratorion tarvitsemat muovituotteet ovat loppumassa, eikä niiden valmistaja Roche pysty toimittamaan niitä korkean maailmanlaajuisen kysynnän vuoksi.” (HS139)

Ongelmat esimerkiksi hengityskoneiden saatavuudessa olisivat voineet olla hengenvaarallisia, siksi apuun värvättiin jopa eläinlääkäriasemat.

”Eläinlääkäriasemat ovat Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) pyynnöstä käyneet läpi laitteistonsa siltä varalta, että niitä saatettaisiin tarvita koronaviruspotilaiden hoidossa. Lemmikkien hoidossa käytetään osittain suoraan ihmisten hoitoon tarkoitettua laitteistoa. Eläinlääkäriasemilla on myös ihmisten hoitoon tarkoitettuja tehohoidossa käytettäviä tippa-annostelijoita.” (HS163)

Henkilöstöresurssipulaa ilmeni tartunnanjäljityksen puolella, jossa työ hidastui ja aiheutti lisävaaraa tartuntojen mahdollisten leviämisten muodossa, kun tartunnan saaneita ja altistuneita ei saatu kontaktoitua tarpeeksi nopeasti. Lisäksi jo aiemmin henkilöstöpulasta kärsineelle alalle henkilöstöpulaa aiheutti itse koronarokotuksen jälkioireet, kun niitä ilmaantui hoitavalle henkilöstölle.

”Koronarokotuksen jälkioireet ovat aiheuttaneet poissaoloja terveydenhuollossa. Koronarokotuksen aiheuttamia tavallisimpia seurauksia ovat olleet kipu pistokohdassa, väsymys ja lämpö tai jopa kuumeilu, kertoo Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (Hus) ylilääkäri Asko Järvinen. Tästä on seurannut ongelmia, sillä henkilökuntaa on ollut rokotusoireiden vuoksi tavallista enemmän poissa töistä. ”Tämä on aiheuttanut meillä ongelmatilanteita. On jouduttu sen vuoksi jaksottamaan rokotusten antamista.” ”Meillä oli hoitajapula jo ennen pandemiaa. Tämän rakenteellisen hoitajapulaa päälle meille on tullut koronan myötä uusia toimintoja.” (HS209)

Koronapandemian kasvun myötä ongelmia syntyi myös tehohoidon tarpeen kasvamisesta. Koulutetun henkilökunnan saatavuus on rajoitettua ja sen vuoksi jouduttiin tekemään erilaisia järjestelyjä.

”Heikkenevä epidemiatilanne kuormittaa sairaanhoitoa erityisesti Uudella- maalla.. ..Mikäli potilasmäärä vielä kasvaa, tehohoitoa osaavaa henkilökuntaa pitää siirtää muista yksiköistä, Ulander kertoo. Tämä tarkoittaa sitä, että leikkaussaleja joudutaan sulkemaan, koska rutiininomaisesti tehohoitoseurantaa vaativista leikkauksista joudutaan tinkimään koronapotilaiden määrän vuoksi. Tällaisia ovat esimerkiksi sydänleikkaukset. Ulander kertoo, että jo nyt on jouduttu lykkäämään joitain pieniä toimenpiteitä, kuten vaativaa näytteenottoa.” (HS246)

Muiden potilaiden hoidon viivästyminen koronapotilaiden hoidon vuoksi voi jatkossa edelleen aiheuttaa monisyisiä ongelmia.

Tarvikepula aiheutti ongelmia potilasturvallisuudelle sekä työturvallisuudelle. Ongelmia perusteltiin rahapulalla tai saatavuusongelmilla.

”Liiton tietoon on tullut jopa tapauksia, joissa koronapotilaiden hoitajat ovat joutuneet käyttämään kirurgisia maskeja eivätkä ole saaneet käyttää FFP2-standardoituja maskeja. Syyksi on kerrottu usein rahapula tai varusteiden saantiongelmat. Ne eivät Paavolan mielestä ole riittäviä syitä siihen, ettei potilasturvallisuus toteudu ja että työturvallisuuslainsäädäntöä rikotaan.” (HS193)

Resurssipulan ratkaisuja voisi lähteä miettimään varautumisen kautta. Pitäisikö jatkossa varautua laajemmin erilaisiin mahdollisiin kriisitilanteisiin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Eri asiantuntijoiden avulla voitaisiin miettiä millaisia tilanteita voi olla edessä ja miten niihin voisi varautua.

Toiseksi suurimmassa alaluokassa (23 artikkelia) ohjeistuksen muuttaminen tarpeen mukaan sijaitsevat ilmiöt, jotka olivat johtaneet ohjeistusten muuttamiseen. Tällaisia olivat muun muassa aiempien ohjeistusten noudattamatta jättäminen ja resurssivaje. Resurssivaje on eritelty resurssipulasta, koska ne ovat saman asian kaksi erilaista ilmentymää. Resurssipula -luokassa artikkeleissa kerrottiin resurssien puutteesta, kun taas

resurssivaje alaluokassa ”ohjeistuksen muuttaminen tarpeen mukaan” sisältää artikkeleita, joissa resurssipula oli johtanut jo ohjeistusten muuttamiseen.

Resurssivaje johti ohjeistusten muuttamiseen pandemian alkuvaiheessa esimerkiksi silloin, kun testaamisen kapasiteetti ei riittänytkään testaamaan kaikkia oireisia. Jouduttiin siis tekemään päätöksiä resurssivajeen vuoksi, eikä niinkään tarpeen perusteella.

”Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri Hus tiukentaa koronavirusepäilyjen näytteenottokriteereitä. Hus tiedotti asiasta lauantaina. Muutoksia tuli muun muassa ikääntyneiden testaamisen ikärajaan, joka on nyt 70 vuotta. Apulaisyli-lääkäri Eeva Ruotsalainen Husista sanoo, että rajallinen näytteenottokapasiteetti pyritään keskittämään ryhmiin, joilla tartunnan riski on suurin.” (HS105)

Myös Suomen lääkeviranomaisen Fimea joutui muuttamaan ohjeistustaan aiemmasta, kun ihmiset alkoivat hamstrata lääkkeitä apteekkeista. Näin lääkkeiden saatavuutta pystyttiin paremmin hallitsemaan ja ehkäisemään lisäongelmien muodostumista.

”Fimean mukaan viikonloppuna on tapahtunut ”ylimitoitettua hamstraamista”, minkä seurauksena apteekkien lääkevarastot saattavat olla joidenkin lääkkeiden osalta hetkellisesti lopussa. Kipu- ja kuumelääkkeiden saatavuus ei Fimean mukaan kuitenkaan ole uhattuna. Suomen lääketukkaupoissa on kipu- ja kuumelääkkeitä yli puolen vuoden normaalikulutusta vastaavat varastot, tiedotteessa kerrotaan. Tästä huolimatta Fimea ohjeistaa apteekkeja myymään esimerkiksi vain yhden pakkauksen itsehoitoon tarkoitettuja kipu- ja kuumelääkkeitä asiakasta kohden.” (HS110)

Tähän alaluokkaan sijoittuu myös liikkumisrajoituksia koskeva uutisointi suurelta osin, sillä rajoitusten tarpeellisuutta perusteltiin sillä, että ihmiset eivät ole noudattaneet riittävästi aiempia ohjeistuksia. Ohjeistusta muutettiin siis tällöinkin tarpeen mukaan.

”Liikkumisrajoitukseen joudutaan siksi, että jo tehtyjä suosituksia ja rajoituksia ei enää pidetä riittävinä saamaan suomalaisia pitämään etäisyyttä toisiinsa. Esillä on ollut hyvin vahvasti huoli muun muassa siitä, että ihmiset kerääntyvät yhä auki oleviin baareihin ja ravintoloihin ja ovat suunnanneet talvilomakohteisiin.” (HS145)

Rajoitukset koettiin osin vaikeiksi määrittää niiden oikeudellisten tulkintojen hankaluuden vuoksi. Valmiuslaki oli säädetty erilaisia tilanteita silmällä pitäen, eikä se sen vuoksi suoraan vastannut koronapandemian aiheuttamia tarpeita.

Tähän monimutkaisuuden yläluokkaan kuuluvassa tiedottamisen ongelmien alaluokassa (20 artikkelia) on monimutkaisia tiedottamisen ongelmia, kuten tietoähky, jolloin tietoa tuli liikaa sisäistettäväksi sekä se, ettei ohjeistuksia ymmärretty tai jostain muusta syystä noudatettu. Se siis poikkeaa epävarmuus -yläluokkaan kuuluneista selkeämmin tiedon puutteesta johtuneista tiedottamisen ongelmista. Ensimmäisiä monimutkaisia tiedottamisen ongelmia ilmeni, kun Uudeltamaalta alettiin lähteä mökkipaikkakunnille koronaa pakoon. Tiedottamisen avulla pyrittiin saamaan tuleville mökkiläisille tietoa siitä, että mökkipaikkakunnan terveydenhuolto ei välttämättä tule kestäämään mökkiläisten saapumista.

”Mäntyharjulla ja Etelä-Savossa ollaan huolissaan siitä, että koronaviruksen levitessä terveydenhuollon voimavarat eivät riitä hoitamaan sekä vakituisia asukkaita että mökkiläisiä... ”Emme me ole varautuneet väestön tuplaantumiseen sen takia, että tänne tultaisiin epidemiaevakkoon”, Seppälä sanoo. ”Toivomme, että tänne ei muilta alueilta tultaisi merkittävästi, koska se aiheuttaa kuormitusta terveydenhoidollemme”, hän jatkaa. Mökkiläisten vaikutukset näkyvät jo. Sairaanhoidopiirin puhelinneuvonta on ruuhkautunut.” (HS152)

Tämä tiedottaminen ei kuitenkaan ollut kovin toimivaa, sillä tuhannet ihmiset saapuivat siitä huolimatta mökeilleen.

Tiedottamisen ongelmia esiintyi myös ulkomaalaisten työntekijöiden sekä maahanmuuttajien keskuudessa eri puolilla Suomea. Ulkomaalaisryhmien keskuudessa tartuntamäärät olivat korkeita eikä suosituksia noudatettu. Tähän on liittynyt sekä kulttuurisia syitä, että kielen ymmärtämättömyyttä. Tätä asiaa pyrittiin ratkaisemaan lisäämällä tiedotusta eri kielillä sekä muulla yhteistyöllä.

”Myös tartunnanjälijityksessä on törmätty haasteisiin. Nordqvistin mukaan haasteellisuutta on lisännyt tarve tulkin käyttöön, kulttuurierot ja ajoittainen

vaikeus tavoittaa Rauma Marine Constructionsin tai alihankkijoiden henkilöstöä. Nordqvist kirjoittaa myös, että Raumalla on lisätty tiedottamista työntekijöiden äidinkielellä. Tällä pyritään korostamaan sitä, että karanteenipäätökset ovat sitovia ja niiden rikkominen on rikoslain mukaan rangaistava teko.” (HS240)

”Viranomaiset pääkaupunkiseudulla ovat jo pitkään pyrkineet toteuttamaan toimenpiteitä, joilla viruksen leviämistä vieraskielisten keskuudessa voitaisiin hillitä. Rakenteellisiin syihin on vaikea vaikuttaa, mutta tiedon levittämiseen on panostettu aktiivisesti niin Helsingissä kuin Vantaallakin. Vantaalla esimerkiksi kiertää ”koronapaku”, jossa jaetaan useilla kymmenillä kielillä neuvontaa. ”Meidän sivuilla on koronabotti, joka kääntää neuvontaa yli sadalle kielelle. Lasten kautta jaettiin kotiin myös äidinkielenopettajien tekemiä monikielisiä neuvontavideoita”, kaupunginjohtaja Viljanen sanoo. Hän on tavannut useampaan kertaan maahanmuuttajajärjestöjen ja uskonnollisten yhteisöjen edustajia. Hänen mukaansa tapaamiset ovat sujuneet erittäin hyvässä yhteistyöhennessä. ”Olemme antaneet tietoa ja pyytäneet heiltä apua tähän tilanteeseen sekä jakamaan omalta osaltaan neuvontaa.” (HS345)

Kaikkiin kieliryhmiin kohdistuvaa sosiaali- ja terveystalvelujen neuvontaa tulisikin kehittää edelleen. Sitä tarvitaan kriisiaikojen lisäksi muulloinkin, kun ulkomaalaistaustaisia ihmisiä yhä enenevässä määrin muuttaa tai tulee työskentelemään Suomeen.

Koronapandemian jatkuessa alkoi monimutkaisia tiedottamisen ongelmia näkyä koko kansan keskuudessa. Annettuja ohjeistuksia ei noudatettu enää yhtä hyvin kuin pandemian alkuvaiheessa. Selvästi ihmiset alkoivat väsyä jatkuviin rajoituksiin. Esimerkiksi testeihin hakeutumisessa oli viivästystä ja karanteeneja rikottiin.

”Koska poliisi törmää karanteenin rikkojiin satunnaisesti muiden tehtäviensä yhteydessä, heitä arvioidaan olevan tilastoituja tapauksia enemmän”, Espoo selostaa tilannetta tiedotteessaan.” (HS336)

”Keravalla on ollut haasteena, etteivät kaikki ihmiset ole hakeutuneet testeihin heti. On ollut tapauksia, joissa testiin menoa on viivytelty useita päiviä oireiden alkamisesta.” (HS449)

”Suomessa suunnitellaan jo rajoitusten asteittaista purkamista. Ronkainen sanoo, että vaikka rajoitukset on pidetty Torniossa ennallaan ”jopa ylimitoitettuina”, on tartuntatilanne päässyt silti eskaloitumaan asukkaiden toiminnan vuoksi. ”Jos ihmiset eivät noudata rajoituksia, vaan kokoontuvat ja kiertävät

ympäri kaupunkia ravintoloissa ja kaupoissa, niin ei tätä kukaan voi saada hallintaan”, Ronkainen harmittelee. (HS488)

Jatkuvat rajoitukset ja niiden muutokset johtivat ihmisten turhautumiseen ja siihen, ettei jaksettu enää välittää rajoituksista. Monimutkainen ongelma, johon on vaikea vastata. Mutta pelkkä kannustaminen viranomaistaholta ei lopulta ollut riittävää.

Byrokratia alaluokkaan (14 artikkelia) sijoittuivat erilaisia ongelmia, jotka johtuivat byrokratian hitaudesta ja kankeudesta, esiin nousseista varautumisen kehittämistarpeista, lainmukaisuuteen liittyneistä haasteista sekä vallanjaosta.

”Pääministeri Sanna Marin (sd) kertoi maanantaina Twitterissä, että hallitus valmistelelee rajoituksia yksityisiin tiloihin, kuten ravintoloihin. ”Myös liikkumisen rajoittaminen on valmistelussa. Lainsäädäntömme on osoittautunut osan toimenpiteiden osalta jäykäksi.” (HS147)

Tulevaisuudessa olisikin ajankohtaista ryhtyä valmistelemaan sellaisia lainsäädännöllisiä muutoksia, joiden avulla seuraavan kriisin kohdatessa on keinoja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ripeämmin. Unohtamatta sitä, että keinot olisivat jo valmiiksi mietittynä lainmukaisia eivätkä kompastelisi lainvastaisuuteen, kuten nyt muutamaan kertaan nähtiin.

Myös pääministeri Marin otti kantaa hallinnon kehittämistarpeeseen tulevaisuuden kriisejä ajatellen. Kaikki ei siis ollut mennyt hänenkään mielestään parhaimmalla mahdollisella tavalla, koska hän näki, että hallinnossa on vielä paljon kehitettävää.

”Mielestäni Suomi teki oikea-aikaisia päätöksiä ja me olemme tähän mennessä selviytyneet kriisistä kohtuullisesti”, Marin jatkoi. Marinin mukaan Suomen kriisijohtamisessa on kuitenkin edelleen parantamisen varaa. ”Ylipäättänsä hallinnossa on paljon kehitettävää, että tulevaisuudessa olisimme entistä paremmin varautuneita tämänkaltaisiin tai erilaisiin kriiseihin”, Marin sanoi.” (HS200)

Tartuntatautilain väliaikaisen muutoksen avulla haluttiin laajentaa viranomaisten toimivaltuuksia ilman, että olisi tarvittu valmiuslakia tai poikkeusolojen julistamista (HS203).

Näin olisi kevennetty byrokratiaa ja saatu ketteryyttä koronatilanteen vaatimaan reagointiin.

Byrokratiaan liittyvä monimutkainen ongelma oli myös valtion rajoille vaadittu pakkotestaaminen, jota ei laillisuuskuvioiden ja eri tahojen vastuunottokyvyttömyyden vuoksi meinattu millään saada onnistumaan.

”Laajat niin sanotut pakkotestaukset mahdollistavaa lakiesitystä on valmisteltu pitkään. Ensimmäinen, silloin liikenne- ja viestintäministeriössä valmisteltu esitys kaatui eduskunnan perustuslakivaliokuntaan. Sen jälkeen valmistelu siirtyi STM:lle. STM on halunnut varmistaa, että esityksellä on mahdollisuudet mennä läpi eduskunnassa, joten apuna työssä ovat olleet oikeusministeriön asiantuntijat.” (HS214)

”Pitkään valmistelluista pakkotesteistä rajoilla annetaan perjantaina hallituksen esitys.. ”Odotan aluehallintovirastojen mukaantuloa kokonaisuuden hoitamiseen rajoilla”, Kiuru sanoi.. ”Säädösten tulee kuitenkin olla tarkkarajaisia ja täsmällisiä. Kun alueellisille viranomaisille annetaan toimivaltaa, pitää pykälien olla selkeitä”, Pöysti korosti.” (HS222)

Byrokratian rattaisiin jäi myös koronarokotteiden kohdentaminen. Asiantuntijat suositelivat rokotteiden kohdentamista pahimmille epidemia-alueille. Mutta lausuntokierros ja muu byrokratian rattaiden pyöritys uhkasi viivästyttää rokotteiden kohdentamistoimia viikoilla. Tähän otti kantaa muun muassa Helsingin pormestari Jan Vapaavuori.

”Viranomaiset painottavat välitöntä muutosta, mutta hallitus haluaa haudata keinon byrokratiaan. Lausuntokierros ja takarajan asettaminen toukokuun loppuun tekee painotuksista käytännössä mahdottomia”, Vapaavuori toteaa.” (HS425)

Koronatilanteeseen liittyen syntyneet ongelmat alaluokka (12 artikkelia) pitää sisällään rajoituksista aiheutuneita ongelmia, valmiuslain muuttamisesta aiheutuneita ongelmia sekä yleisesi koronatilanteen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla aiheuttaneita ongelmia. Esimerkiksi asunnottomien palveluja suljettiin nopealla aikataululla rajoitusten vuoksi, jolloin asunnottomille ei ollut tarpeeksi yöpymispaikkoja (HS127). Hoivakodeissa

rajoitusten vuoksi omaiset eivät päässeet katsomaan asukkaita, tämä johti eettiseenkin paineeseen henkilökuntaa kohtaan. Myös omaisten hätä kuormitti henkilökuntaa (HS245).

Koronapandemiasta johtuvat rajoitukset aiheuttivat sosiaali- ja terveydenhuoltoon monenlaisia uusia ongelmia. Ihmiset eivät muista vaivoista hakeutuneet yhtä helposti hoitoon kuin aiemmin. Tästä oltiin huolissaan esimerkiksi Naistenlinikalla.

”Pandemian aikana tilanne on edennyt siten, että keväällä ensimmäisessä aallossa Naistenklinikan saamien läheteiden määrä gynekologisten syöpien leikkauksiin väheni. Oireiset ihmiset eivät siis välttämättä hakeutuneet hoitoon kuten ennen.. .. Vs. osastonylilääkäri Anna Kanerva Naistenlinikalta kertoo, että syksyllä vaikutti siltä, että leikatuissa syövissä oli enemmän laajalle levinneitä tapauksia.” (HS344)

Koronapandemian aiheuttamat ongelmat ovat siis monimutkaisia ongelmia, joilla on yhteyksiä moniin suuntiin ja joiden seurauksia ei voida etukäteen tietää. Niiden ratkaiseminen ei ole yksinkertaista. Myös hallituksen liikkumisrajoituksiin liittyvässä selvityksessä todettiin, että rajoituksilla on hyvin todennäköisesti myös haitallisia seurauksia.

”Liikkumisen rajoitukset voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, horjuttaa kansalaisten henkistä kriisinkestävyttä ja esimerkiksi johtaa yksinäisyyden ja mielen-terveysongelmien lisääntymiseen. Tämä voi tarkoittaa, että poliisitehtävät, onnettomuudet ja muut yhteydenotot viranomaisiin voivat lisääntyä”, arvioissa todetaan.” (HS392)

Keväällä 2021 olikin jo näkyvissä selkeää kasvua mielenterveyspalveluiden tarpeessa. Lisäksi STM:n lausunnoissa puhuttiin korona-ajan aiheuttaman piilossa olevan hoitovelan määrän vaikeasta arvioinnista.

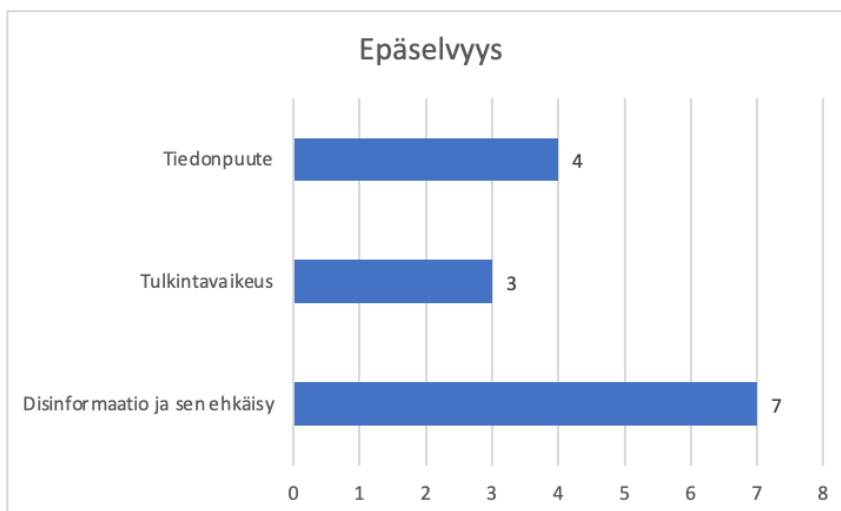
”Husin nettiterapioiden potilasmäärät ovat kuitenkin kasvaneet selvästi. Tästä syystä kaikkien psykiatriassa hoidettujen potilaiden määrä on kasvanut noin yhdeksän prosenttia viimeksi kuluneen vuoden aikana.. .. ”Nuorisopsykiatrian osalta on nyt nähty huomattava hoidon tarpeen ja lähetemäärien kasvu”, Heikkilä kirjoittaa.” (HS457)

”Me emme jonoluvuista näe piiloon jäänyttä tai piilevää hoito-, palvelu- tai kuntoutusvelkaa. Se huolettaa meitä peruspalveluiden puolella. Suuri kysymys on, kuinka paljon on piilossa lieviä tai keskivaikeita mielenterveys- ja päihdeongelmia ja fyysisiä kansansairauksia?” lääkintöneuvos Sirkku Pikkujämsä sosiaali- ja terveysministeriöstä (STM) sanoo.”

5.4 Epäselvyys

Epäselvyydessä on kyse tiedon tulkinnan vaikeudesta. Epäselvässä ongelmassa ei osata muodostaa edes kysymystä, mihin tiedolla pyrittäisiin vastaamaan. Epäselvän ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tulkintaa, hypoteeseja ja niiden testaamista moniammatillisissa keskusteluissa. (Zack, 2001, s. 18–22.)

Epäselvyys sisältää kolme aineistosta nousutta alaluokkaa. Tämä yläluokka oli kaikista pienin, joten seuraavat alaluokatkin ovat kooltaan pieniä. Kuvioista 10 nähdään että suurin alaluokka oli disinformaatio ja sen ehkäisy (yhteensä 7 artikkelia). Tähän alaluokkaan kuului artikkeleita, joissa kerrottiin koronaan liittyvästä tarkoituksellisesti harhaanjohtavan tai väärän tiedon levittämisestä ja huijauksista sekä näiden johdosta tehdyistä ehkäisevistä toimenpiteistä.



Kuvio 10. Epäselvyyden alaluokat.

Väärän tai harhaanjohtavan tiedon levittäminen kriisin aikana voi olla joko tahallista tai tahatonta. Joka tapauksessa siihen on pyrittävä puuttuman, jottei se aiheuta lisäongelmia.

Jo pandemian alussa pääministeri huomasi disinformaation alkavan levitä, ja otti aiheeseen kantaa Twitter-viestissään 14.3.2020. Hän ymmärsi, miten tärkeää on oikean tiedon saavutettavuus.

”Taudin lisäksi yhteiskunnassa leviää nyt myös väärä tieto. Tulen järjestämään ensi viikolla tiedotusvälineille säännönmukaisia ajankohtaiskatsauksia tilanteesta. On tärkeää, että oikeaa tietoa on saatavilla ja on mahdollisuus kysyä asiantuntijoilta ja hallitukselta”, Marin kirjoittaa.” (HS104)

Disinformaatiota pyrittiin koronapandemian aikana vähentämään ja tietoisuutta lisäämään muun muassa lisäämällä infopisteitä rokotuspaikoille, jossa ihmiset muutenkin menivät käymään.

”AstraZenecan rokotteen mahdollisista hyvin harvinaisista haittavaikutuksista on käyty paljon keskustelua ja tämä on ymmärrettävästi aiheuttanut myös huolta rokotettavissa.. ..Kaupunki on myös järjestänyt rokotuspaikoille infopisteet, joiden tarkoitus on purkaa aiheeseen liittyvää huolta.” (HS477)

Lisäksi yhtenä disinformaation ehkäisykeinona Valtioneuvoston kanslia kutsui somevaikuttajat mukaan yhteistyöhön tiedottamaan koronaviruksesta kansalaisille.

”Suomi tarvitsee nyt somevaikuttajien apua tavoittaakseen kaikki kansalaiset. Yhdessä toimimalla voimme estää väärrien tietojen leviämisen” (HS131)

Somevaikuttajien ottaminen mukaan oikean tiedon levittämiseen oli ajan hengen mukainen teko. Somevaikuttajilla on kontakteja sellaiseen yleisöön, joka ei välttämättä ole kiinnostunut kuuntelemaan tiedotustilaisuuksia tai lukemaan sanomalehtiä. Toivottavasti tämä tiedottamisen kanava muistetaan hyödyntää myös jatkossa tarpeen mukaan.

Tiedonpuute alaluokassa oli yhteensä neljä artikkelia, jotka sisälsivät nimensä mukaisesti artikkeleita tiedonpuutteesta. Tämä alaluokka oli kuitenkin poikkeava verrattuna yläluokassa epävarmuus sijaitsevaan alaluokkaan informaation puute, jossa sielläkin oli artikkeleita liittyen puhtaasti tiedon puuttumiseen. Ero tuli siitä, että tässä alaluokassa varsinaisen tiedonpuutteen lisäksi ei tiedetty myöskään sitä, että mitä pitäisi tietää. Tästä esimerkkinä STM:n strategiajohtajan kommentti.

”Yhä tämä tauti on joillekin meistä vaarallinen, emmekä pysty kovinkaan hyvin ennustamaan, kenelle se on vaarallinen” (HS485)

Tästä kommentista ilmenee hyvin se, että koronaviruksen vaikutuksesta ei tiedetty tarpeeksi, muttei myöskään tiedetty mitä pitäisi tietää, jotta voitaisiin joillakin toimilla estää tartunnat niiden keskuudessa, kenelle tauti on vaarallinen.

Tulkintavaikeus alaluokassa oli kolme artikkelia, joissa tulkinnan vaikeus näkyi ohjeistusten ja niistä tehtyjen tulkintojen hankaluutena. Tulkintavaikeutta esiintyi heti pandemian alkuvaiheessa tehtyjen skenaarioiden suhteen. Mahdolliset luodut skenaariot olivat hyvin ääripäitä keskenään, eikä kummankaan puolesta osattu tehdä tarkempaa tulkintaa.

”Joko epidemia saadaan sammumaan, eli kaikki tartunnan saaneet tunnistetaan ja tartuntaketjut katkaistaan, tai epidemia leviää vähitellen Kiinasta muihin maihin ja lopulta Suomeen jäädäkseen.” (HS33)

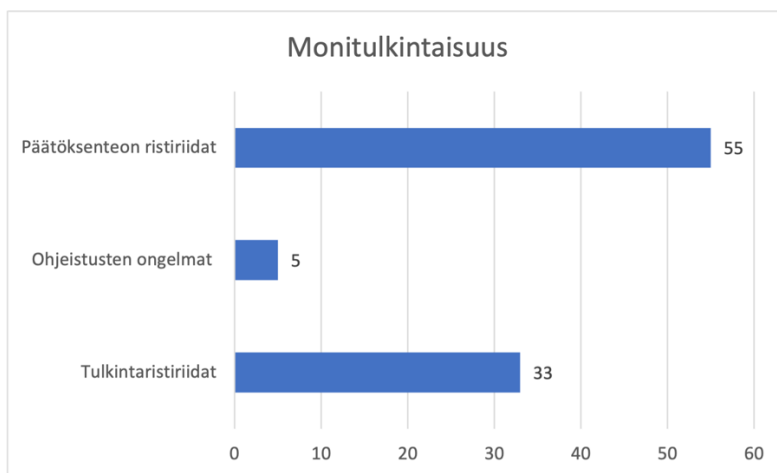
Suomessa ei myöskään heti osattu ottaa huomioon maahan palaavien matkustajien riskiä tartuttaa tautia. Tästä syystä pandemian alkuvaiheessa virus pääsi leviämään juuri matkailijoiden mukana.

”THL, jonka arvioita Suomen hallitus kuuntelee, myönsi tällä viikolla, että matkailijoiden osuutta epidemian riskeissä ei otettu huomioon.” (HS174)

Tämä yläluokka jäi pieneksi, koska epäselvät ongelmat ovat hankalia määritellä ja siten myös tunnistaa. Niitä ei välttämättä tutkielman tekijäkään osannut hahmottaa artikkeleista.

5.5 Monitulkintaisuus

Monitulkintaisuudella tarkoitetaan olemassa olevia ristiriitaisia tulkintoja asiasta tai ilmiöstä. Monitulkintaisten ongelmien ratkaiseminen vaatii kaikkien eri mielipiteiden yhteensovittamista sopivissa määrin, jotta saadaan aikaan kaikkien hyväksymä lopputulos. Ongelma ei niinkään ole tiedon puutteessa, vaan siinä miten eri yksilöt tai tahot tulkitsevat tietoa eri tavoin omista lähtökohdistaan käsin. (Zack, 2001, s. 18–22.)



Kuvio 11. Monitulkintaisuuden alaluokat.

Monitulkintaisuuden alaluokiksi muodostuivat ohjeistusten ongelmat, tulkintaristiriidat ja päätöksenteon ristiriidat. Kuvion 11 mukaisesti suurin alaluokka oli päätöksenteon ristiriidat, yhteensä 55 artikkelia. Tässä alaluokassa on sekä poliittiseen päätöksentekoon, että virkakoneiston toimintaan liittyviä ristiriitoja.

Poliittiseen päätöksentekoon kuuluu se, että oppositio haastaa hallitusta. Poliittinen päätöksenteko kun on mielipiteiden ja arvojen yhteensovittamista. Tätä haastamista nähtiinkin heti alusta alkaen, kun opposition mielestä hallitus ei tehnyt tarpeeksi nopeita ratkaisuja. Myös hallituksen valitsemaa linjaa tukeutua THL:n tuottamaan tietoon arvosteltiin poliittisesti.

”Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa julistetaan, että hallitus lupaa tekevnsä tietopohjaista politiikkaa. Koronavirusepidemiassa hallitus on nojannut ennen

kaikkea Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n tuottamaan tietoon.. .. Sittemmin THL:n näkemyksiä on kritisoitu liian optimistisiksi ja toimintasuosituksia muihin maihin verrattuna köykäisiksi. Hallituksen vahvaa nojautumista THL:n linjauksiin on myös voimakkaasti arvosteltu.” (HS142)

Jo varhaisessa vaiheessa nostettiin esille, että terveydenhuollon priorisointitarpeista pitäisi käydä arvokeskustelua. Asia nousi esiin, kun nähtiin, miten muissa maissa tehohoidon tarve kasvoi hyvin suureksi ja arvioitiin ettei Suomessa välttämättä tule riittämään tehohoitopaikat kaikille sitä tarvitseville.

”Jos kaikille ei riitä hoitopaikkoja, päätösten tekemisessä on kysymys säännöstelystä. Se taas kytkeytyy laajempaan keskusteluun terveydenhuollon priorisoinnista.” (HS176)

Tätä poliittista arvokeskustelua ei kuitenkaan missään vaiheessa ainakaan julkisuudessa käyty. Tämän keskustelun käyminen olisi kuitenkin tärkeää, jotta ei jouduttaisi sellaiseen tilanteeseen, jossa päätöksiä joudutaan tekemään nopealla tahdilla ilman arvojen puntarointia. Yhteiskunnallista keskustelua näistä arvoista tulisi pitää yllä jatkuvasti, jotta poliittiset päätöksentekijät ovat tietoisia siitä, miten ihmisten arvopohja kehittyy.

Poliittisen päätöksenteon ristiriitoja oli muitakin. Pandemian alusta alkaen esiintyi huolta siitä, että lainsäädäntötyötä tehtiin liian hätäisesti ja liian vähäisellä valmistelulla.

”Joitakin kansanedustajia poikkeusolojen kiire ja parlamentarismien kohtalo huolestuttaa.. ..”Kyllä näille vähän enemmän aikaa pitäisi olla. Minua murehdituttaa se, tuleeko kaikki vaikutukset arvioitua”, hän sanoo.” (HS157)

Tämä huoli onkin otettava tosissaan, sillä huolimattomasti tehty lainsäädäntö voi aiheuttaa lisäongelmia ja sen vuoksi voi jonkin asian hoitaminen pitkittyä tai jäädä kokonaan hoitamatta. Tämä huoli hätiköidystä lainsäädäntötyöstä toistui julkisuudessa vielä keväällä 2021, kun hallitus ajoi ravintoloiden sulkemiseksi lakia nopealla aikataululla.

”Huolellinen lainsäädäntötyö ja riittävän ajan varaaminen eduskunnalle tämän varmistamiseksi on tarpeen myös kiireellisissä lainsäädännön voimaansaattamistilanteissa”, puhemies ja pääsihteeri toteavat.” (HS270)

Poliittiset erimielisyydet rajoituksia koskien johti lopulta kevään 2021 aikana siihen, että pääkaupunkiseudulla sekä Pirkanmaalla toimittiin ohjeistusten ja suositusten vastaisesti. Eri alueiden omat koronatyöryhmät tekivät itsenäisiä päätöksiä välittämättä hallituksen tai sen asiantuntijoiden ohjeistuksista. Alueelliset työryhmät kokivat olevansa itse oman alueensa tilanteen hallinnassa ajan tasalla (HS261).

”Marinin mukaan pääkaupunkiseudulla on toimittu ”vastoin Husin, vastoin THL:n ja vastoin sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistusta ja näkemystä, ja vastoin valtioneuvoston suosituksia.” Helsinki, Vantaa ja Espoo kertoivat tammi-kuun lopussa avaavansa lasten ja nuorten harrastustoimintaa. Marinin mukaan tämä on huono ratkaisu tilanteessa, jossa tautitilanne pahenee ja virusmuunnossa leviää.” (HS236)

Tulkintaristiriitoja tuli esiin 33 artikkelissa. Tähän alaluokkaan sisältyi ongelmia, joissa toimivallanjaosta tai vastuutahosta eri toimijoiden kesken oli ristiriitaisia tulkintoja. Joissain tilanteissa tulkintaristiriidat aiheutuivat osin lainsäädännön puutteista. Tämä asia huomioitiin myös oikeusoppineiden taholta.

”Hätätilaoikeudellinen sääntely kaippaa selkiyttämistä”, sanoo yliopistonlehtori, julkisoikeuden dosentti Matti Muukkonen Itä-Suomen yliopistosta. Muukkosen mukaan tartuntatautien torjunta on nykylaissa hajautettu useille viranomaisille, joiden välistä työnjakoa ei ole säädelty kovin selkeästi. ”Tartuntatautilaki saattaa näyttää suunnittelupöydällä toimivalta, mutta yksityiskohtiin mentäessä se muuttuu sekavaksi. Laista ei myöskään aukottomasti selviä, kenen tulisi oikeasti tehdä ja mitä”, Muukkonen sanoo.” (HS278)

Selkeänä esimerkkinä tulkintaristiriidasta toimii hyvin aluehallintovirastojen (Avi) ja Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) keskinäinen tulkintaristiriita kuntosalien aukiolosta rajoitusten aikana. Asiaa puitiin julkisuudessa paljon, ja tutkielman aineistoon kyseisestä aiheesta tuli mukaan viisi artikkelia. STM oli tulkinnut lakia niin, että kuntosalit olisi pitänyt sulkea kokonaan. Avi taas tulkitsi lakia niin, että tietyn kokoiset pienet ryhmät voivat edelleen kuntosaleja käyttää. STM ilmaisi oman mielipiteensä asiaan julkisestikin:

”Avin mukaan urheilutilat saavat olla auki pienryhmille, STM vaatii täyssulkua – Varhila: Avin tulkinta on väärä” (HS260)

Avi pysyi kuitenkin kannassaan, vaikka STM:n mukainen laintulkinta erosi heidän tulkinnastaan. Jopa pääministeri tunsu tarvetta puuttua asiaan ja pyysi tätä tulkintaristiriitaa anteeksi julkisesti.

”Pyydän anteeksi kaikilta heiltä, jotka tällä hetkellä joutuvat elämään epävarmuudessa siksi, että tulkintaerimielisyyttä on”, Marin sanoi tiedotustilaisuudessa.” (HS264)

Lopulta asia ratkesi vain uudella lakimuutoksella, sillä Avi pysyi kannassaan laintulkinnasta. Lakimuutoksen jälkeen Avi:lla ei ollut enää ongelmia tulkita lakia kuten STM oli sitä tulkinnut aiemmin.

”Hallitus aikoo HS:n tietojen mukaan antaa ensi viikolla uuden lakiesityksen, jotta esimerkiksi kuntosalit ja muut liikuntatilat saadaan suljettua kokonaan. Hallitus haluaa muuttaa juuri uudistettua tartuntatautilakia, josta sosiaali- ja terveysministeriö (STM) sekä aluehallintoviranomaiset kiistelivät viime ja tällä viikolla.” (HS292)

Tämän esimerkin myötä onkin helppo väittää, että lainsäädäntö pitää valmistella huolella ja sen tulee olla selkeästi tulkittavissa, jotta tulkintaristiriidoilta vältyttäisiin.

Tulkintaristiriitoihin sisältyi myös ongelmia, jotka koskivat viestintää. Käytännössä esimerkiksi STM ei ollut vakuuttunut THL:n viestintälinjauksen muutoksesta julkisemmaksi keväällä 2021.

”Laitos on siis alkanut ilmaista näkemyksensä koronatoimista julkisuudessa, ei ainoastaan suoraan päättäjille... Sosiaali- ja terveysministeriön kansliapäällikkö Kirsi Varhila ei ole tyytyväinen laitoksen uuteen toimintatapaan... Hänen näkökulmastaan koituu ongelmia, kun THL tekee yllättäen julkisuudessa ehdotuksia toimenpiteitä, joista päättäminen kuuluu hallitukselle ja päätettäväksi esittelyminen Varhilan johtamalle ministeriölle.” (HS377)

STM:n lisäksi THL:n viestintä sai moitteita myös poliitikoilta, kun hallituksen oli määrä päättää koronarokotteiden jakelun kohdentamisesta vaikeimmille epidemia-alueille.

”Vihreiden puheenjohtaja Maria Ohisalo arvostelee Terveyden- ja hyvinvoinnin laitosta (THL) ristiriitaisesta viestinnästä rokotusjärjestyksen mahdollisen muuttamisen suhteen. ”Nyt on pakko sanoa, että tässä on kyllä tullut THL:ltä hyvin ristiriitaisia viestejä viimeisen viikon aikana”, Ohisalo sanoi tiistaina.” (HS412)

Viranomaisten viestinnän ohjeistusta voisikin olla tarpeen tarkistaa tämän koronapandemiasta saadun kokemuksen myötä. Näin voitaisiin välttyä ristiriidoilta viestinnän vastuutahosta sekä sisällössä.

Keskenään eri mieltä koronatilanteen tulkinnasta olivat myös asiantuntijat. Yhteisymmärrystä ei esimerkiksi löytynyt sille, millaisella strategialla koronapandemiaan tulisi vastata. Ja vielä myöhemminkin asiantuntijat olivat eri mieltä THL:n julkaisemista pandemian etenemistä arvioivista skenaarioista.

”Pääsääntöisesti THL:n lausunnossa on järkeviä asioita. Mallinnuksen taso on mitä on, ja on harmillista, että nämä luvut nousivat niin merkittävään asemaan.” (HS299)

Asiantuntijoiden julkisuudessa puimat ristiriidat voivat aiheuttaa ihmisissä lisää hämmennystä. Kuinka tavallinen kansalainen voi tietää mihin uskoa, jos erilaista tietoa tulee monesta eri lähteestä?

Viimeisenä alaluokkana ohjeistusten ongelmat (5 artikkelia). Näissä artikkeleissa ilmeni ohjeistusten hajaantuneisuutta ja useita eri ohjeita, joita sovelletaan eri tavoin. Epäselvät, sekavat ja koko ajan muuttuvat ohjeistukset herättivät hämmennystä pandemian alussa. Ohjeistuksia muun muassa henkilökunnan testaamisesta ja oireisena työskentelestä sovellettiin eri tavoin eri toimipisteissä.

”Tämä on ollut hyvin sekavaa. Pomot eivät ole oikein tienneet, ketä lähdetään testaamaan”, pienen sairaalan sairaanhoitaja kertoo.” (HS143)

Ohjeistusten yhtenäistäminen ja ajan tasalla pitäminen olisivat voineet ratkaista suuren osan näistä ongelmista.

5.6 Pohdinta

Tiedolla johtaminen toimii tiedon avulla. Tiedon tulee olla ajankohtaista, luotettavaa ja saatavilla (Vakkala & Palo, 2016, s. 188–189). Aineistosta nähtiinkin ongelmia nimenomaan tiedon puutteeseen liittyen. Koronapandemian luonteen mukaisesti se oli toki oletettavaakin, olihan kyseessä tuntematon uhka, josta ei tietoa ollut vielä saatavilla. Tieto kuitenkin aineiston ajanjakson edetessä lisääntyi, vaikkei se vielä riittänytään poistamaan kaikkea tietämättömyyttä.

Tiedolla johtaminen ilmeni aineistossa monin eri tavoin. Aineistona käytettiin Helsingin Sanomien artikkeleita eli mediaa. Onkin huomattava, että vaikka media onkin tärkeä viestintäkanava, niin media ei ole pelkästään objektiivinen toimija, vaan se tietoisesti myös rakentaa erilaisia tarinoita (Huhtala & Hakala, 2007, s. 36–40).

Tieto liikkuu tietovirtoina, kuten aiemmin on jo todettu. Aineistossa nähtiin tietovirtojen liikkuvan eri tasoilla. Valtakunnallisen tason tietovirtoja edustivat hallituksen ja sen asi-antuntijana toimineen THL:n ohjeistukset. Alueellisen tason tietovirtoihin kuuluivat aluehallintovirastojen antamat päätökset esimerkiksi aiemmin käsitellyssä liikuntapaikkojen sulkemisessa. Nämä kaksi tasoa olivatkin pääosassa aineistossa. Organisaatiotasosta tietovirtojen liikettä näkyi aineistossa hieman vähemmän. Kuitenkin tästä oli esimerkkejä muun muassa HUS:n toiminnasta oli useita artikkeleita.

Tutkielman ongelmien luokittelu perustui Zackin (2001) teoriaan, jossa tieto-ongelmat jaettiin epävarmuuteen, monimutkaisuuteen, epäselvyyteen ja monitulkintaisuuteen (s. 18–22). Näitä neljää luokkaa käytettiin aineiston luokittelussa yläluokkina, joiden alle muodostui aineistolähtöisesti alaluokat. Lisäksi aineistolähtöisesti otettiin mukaan yläluokka ”tiedolla johtaminen ilman ongelmia”.

Suurin osa aineistosta kuului yläluokkaan ”tiedolla johtaminen ilman ongelmia”. Tämän ryhmän mukana olo oli tutkimuskysymyksen mukaisesti oleellista, koska haluttiin vastata siihen, miten tiedolla johtaminen ilmeni koronapandemian aikana. Tiedolla johtaminen

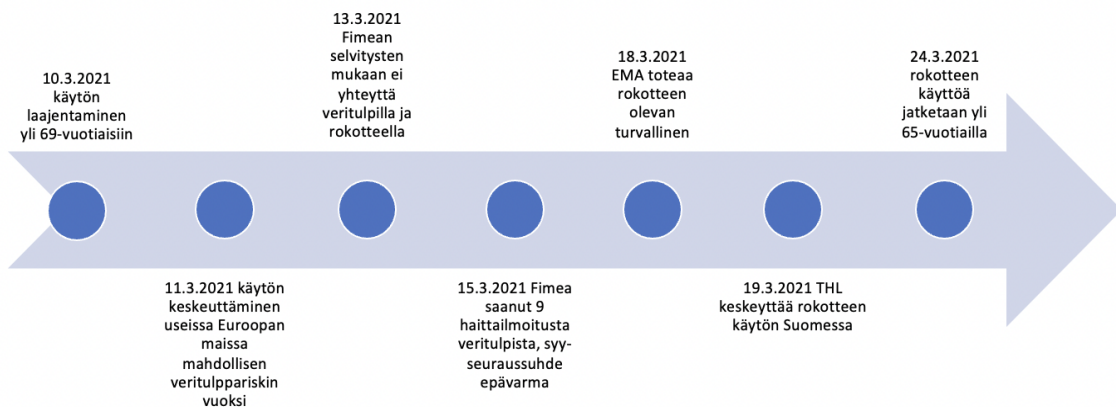
ilmeni siis myös ilman ongelmia. Suurin alaluokka tämän yläluokan alla oli ”tiedottaminen”. Mediaa siis käytettiin tiedotus- ja informaatiokanavana. Valtioneuvoston kanslia ohjeistaakin viestinnän tärkeästä roolista kriisien johtamisessa, ja nimenomaan median käytöstä tiedon välittäjänä (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14–16).

Tiedottamisen ollessa tärkeässä roolissa tiedolla johtamisessa etenkin kriisin keskellä, on tärkeä huomioida tiedottamisen ongelmat (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14–16). Tiedottamisessa esiintyi useita ongelmia. Näitä olivat esimerkiksi ongelmat, jotka aiheutuivat tiedottamisen resurssipulasta sekä tiedottamisessa eri tahojen käyttämistä erilaisista linjauksista. Aiemmissa kriisien johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota teknisiin ongelmiin sekä byrokratian hitaudesta johtuneisiin ongelmiin (Huhtala & Hakala, 2007, s. 93).

Aineistossa näkyi erilaisia tulkintaristiriitoja, jotka johtuivat vastuutahojen ja vallanjaon epäselvyydestä. Jo aiemminkin Sitran kyselytutkimuksessa (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 4) oli tullut esille se, etteivät toimijat täysin ymmärrä toistensa rooleja. Tähän ongelmaan vastaaminen vaatii vallanjaon selkeyttämistä, jotta asiat eivät jää hoitamatta, kun kukaan ei tiedä asian heille kuuluvan. Vastuutahojen epäselvyyteen liittyy myös ongelmat ohjeistusten puutteissa. Ohjeistuksia ei aina tullut, vaikka periaatteessa olisi ollut tietoa, jonka perusteella ohjeistuksen olisi voinut tehdä.

Poliittisen päätöksenteon ristiriidat ja byrokratian kankeus näyttivät myös aiheuttavan monia ongelmia. Poliittinen päätöksenteko pohjautuu arvoihin ja siihen liittyvien ongelmien monitulkintaisuus vaatii arvojen yhteensovittamista eli kommunikointia. Sitran (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 3) kyselytutkimuksessa olikin löydetty päätöksentekoon liittyviä tiedon hyödyntämisen ongelmia. Näitä samoja ongelmia esiintyi myös tutkielman aineistossa. Tärkeimpänä esiin nousi kiire. Päättäjät kokivat, ettei heillä ollut tarpeeksi aikaa tietoon tutustumiseen ennen päätöksentekoa. Lisäksi aineistosta nousi esiin kokemus siitä, ettei päätöksiä tehtäessä ole tarpeeksi monipuolista ja oikeaa tietoa saatavilla.

Zackin (2001) luokittelu neljään ongelmatyyppiin ei toki ole todellisuudessa niin selkeä, vaan saman ongelman sisällä voi olla montaakin erityyppistä ongelmaa (s. 18–22). Ongelmat voivat myös muuttua hyvinkin nopealla aikataululla. Tätä nähtiinkin useamman kerran tutkielman tutkimusajanjaksoilla. Hyvänä esimerkkinä tästä tiedon ja siihen liittyvien ongelmien muuttumisesta lyhyen ajan sisällä toimii Astra Zenecan koronarokote ja siihen liittyneet ongelmat, jotka nähdään kuvassa 2 aikajärjestyksessä.



Kuva 2. Astra Zenecan koronarokotteen ongelmien vaiheet.

Maaliskuun alussa uutisoitiin Astra Zenecan koronarokotteen käytön laajentamisesta uuden tutkimustiedon valossa aiemman 18–69-vuotiaiden ikäluokan lisäksi yli 69-vuotiaisiin (HS312). Jo seuraavana päivänä kerrottiin, miten useassa Euroopan maassa oli keskeytetty kyseisen rokotteen käyttö mahdollisen veritulppariskin vuoksi. Suomessa tähän reagoitiin ilmoittamalla, ettei ole syytä olla huolissaan. Samalla kuitenkin sanottiin, ettei tällä hetkellä tiedetty oliko rokotteella ja veritulppatapauksilla yhteyttä toisiinsa (HS319). Siirryttiin siis tilanteesta, jossa ei ollut ongelmaa suoraan epävarmuuteen, koska tarvittavaa tietoa ei ollut saatavilla. Parin päivän päästä Suomen lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea ilmoitti tehdyistä selvityksistä, joiden perusteella koronarokotteella ei ollut yhteyttä veritulppiin (HS328). Tästä jälleen parin päivän kuluttua Fimea tiedotti jälleen, ettei syy-seuraussuhdetta ole vahvistettu. Samaan aikaan heille oli tehty yhdeksän haittailmoitusta epäillyistä veritulpista (HS342). Taas siirryttiin ongelmattomasta tilanteesta epävarmuuteen. Seuraavana päivänä julkaistiin artikkeli, jossa

kerrottiin ihmisten olevan epätietoisia siitä, onko rokotetta turvallista ottaa vai ei. Monia rokotusaikojen peruutuksiakin oli tästä syystä tullut (HS348). Samana päivänä julkaistiin myös tieto siitä, että Suomessa on ollut jopa odotusarvoa vähemmän veritulppatapauksia (HS349). Sitten Euroopan lääkevirasto EMA totesi Astra Zenecan rokotteen olevan turvallinen (HS366). Kuitenkin heti seuraavana päivänä hypättiin jälleen epävarmuuteen, kun THL ilmoitti, että se on päättänyt keskeyttää rokotteen käytön ainakin viikoksi, koska on ilmaantunut uusia veritulppatapauksia (HS373). Lopulta tiedotettiin rokotteen käytön jatkamisesta yli 65-vuotiailla, sillä tässä ikäryhmässä ei ollut todettu yhtään veritulppatapauksia (HS386).

Tämän jälkeen artikkeleissa esiintyi vielä pohdintoja siitä, mitä rokotetta tullaan käyttämään alle 65-vuotiaille, jotka ovat saaneet jo yhden rokotteen Astra Zenecaa ja siitä, että voisiko halutessaan myös alle 65-vuotias ottaa kyseisen rokotteen (HS400; HS470; HS483). Näihin kaikkiin liittyi epävarmuutta, koska tietoa ei ollut tarjolla. Kuvatun kaltainen poukkoileva tiedottaminen voi näyttäytyä hyvin outona ja luottamusta heikentävänä kansalaisten näkökulmasta, vaikka sille viranomaistaholla olisikin syynsä. Astra Zenecan rokoteongelmista tuli lopulta myös monimutkaisia, kun esimerkiksi rokotteita alkoi jäädään ylimäärin ihmisten kieltäytyessä tämän valmistajan rokotteesta (HS484) tai kun oikeusasiamies alkoi saada kanteluita rokotteeseen liittyen:

”Oikeusasiamiehelle Astra Zenecasta kannelleet pitävät perusoikeuksien ja tasa-arvon vastaisena sekä ikäsyrjintänä juuri 65–69-vuotiaiden rokotamista Astra Zenecalla. Se katsotaan myös potilaslain itsemääräämisoikeuden vastaiseksi.” (HS481)

THL:n kantakin oli lopulta se, että vähäinenkin riski tulee huomioida, koska epidemia oli hiipumassa. Hyödyn ja riskin suhde on aina tarkasteltava tilanteen mukaan. (HS490).

Edellistä rokotteen aiheuttamaa ongelmaa saattaisi joidenkin kriteerien perusteella ajatella pirulliseksi ongelmaksi, mutta koska ongelma on jollakin tasolla jo ratkennut se ei sitä ollut. Pirullisen ongelman kolme ulottuvuutta ovat subjektiivisuus, dynaamisuus ja konfliktiherkkyys (Jalonen, 2020b, s.306). Koronapandemia oli, ja on edelleen,

yhteiskunnallinen kriisi. Sen vaikutukset ulottuvat sosiaali- ja terveydenhuollon kentän lisäksi muun muassa talouteen sekä ihmisten tapoihin ja mahdollisuuksiin tehdä työtä. Koronapandemia on osoittanut olevansa jatkuvassa muutoksen tilassa, eikä sille näy loppua. Siitä rönssyää jatkuvasti uusia ongelmia. Pandemian hoitamiseen liittyy monia tahoja aina poliittisesta koneistosta, virkamiehiin ja eri alojen asiantuntijoista tavallisiin kansalaisiin. Tavoista koronapandemian hoitamiseksi ei olla päästy yksimielisyyteen, eikä oikeita vastauksia taida olla olemassakaan. Näiden kaikkien kriteerien perusteella voidaan sanoa, että koronapandemia itsessään on pirullinen ongelma. Aineistossa ilmenneet ongelmat olivat lähes kaikki osittain koronapandemiasta tai sen vaikutuksesta syntyneitä.

Koronapandemian hoidossa oli nähtävissä taipumusta ongelman kesyttämiseen, kun ongelmia yritettiin ratkaista pienempinä osasina. Kokonaisuuden hahmottaminen ei ainaakaan median välityksellä näyttäytynyt. Koska koronapandemia ongelmana ei näytä olevan katoamassa, pitäisikin ehkä siirtyä kohti ongelman kanssa selviytymistä. Ei niinkään koittaa ratkaista ongelmaa, vaan löytää keinoja, miten ongelman kanssa voisi parhaiten selvitä. Tähän voitaisiin päästä esimerkiksi hajautetumpaa asiantuntijuutta lisäämällä. (Daviter, 2017, s. 574–581; Raisio ja muut, 2018, s. 14–15.)

Tiedolla johtaminen voidaan nähdä prosessina alkaen tiedon tarpeen määrittelystä, tiedon keruun ja sen hyödyntämisen kautta lopulta päättyen tilanteen uuteen arviointiin (Choo, 2002, s. 24–26; Helander ja muut, 2020, s. 25–26). Prosessin kaikkia vaiheita oli nähtävissä aineistossa. Pääministeri Marin oli hyvin tietoinen siitä, että koronapandemian aikainen tiedolla johtaminen oli prosessi, josta voitaisiin ottaa oppia myös tulevaisuuteen.

”Jälkikäteen pitää arvioida tarkkaan, mitä tehtiin, missä vaiheessa, ja olivatko toimet oikea-aikaisia ja miten prosessi kulki. Tämä arvio pitää tehdä hyvin, jotta olisimme vielä paremmin varautuneet seuraavaan epidemiaan, joka on jossakin vaiheessa edessä. Nyt meillä on ollut oppinamme aikaisemmat tilanteet. Ikinä ei tule sitä tilannetta, että päätöksentekijät ja virkakoneisto toimisivat täydellisesti.” (HS140)

Pääministeri on ollut koronapandemian johdossa ja selvästi mediassa nähtynä käyttänyt johtajuutta tämän pirullisen ongelman kohtaamisessa. Tämä on näyttäytynyt pitkäjänteisenä työnä, jonka aikana hän on jakanut vastuuta myös muille. Lisäksi hän on muutoinkin toiminut Grintin kuvaaman johtamiskäyttäytymisen mukaisesti, sillä hän on osannut tarvittaessa ottaa käyttöön käskyttämisen keinona puuttua kriittisiin ongelmiin. (Grint, 2005, s. 1477; Grint, 2014, s. 242–245.) Tästä esimerkkinä Uudenmaan sulkeminen nopealla aikataululla.

6 Yhteenveto

Koronapandemia on selkeästi ollut viime aikoina paljon keskustelua herättävä ja kompleksinen ongelma koko yhteiskunnassamme sekä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Koronapandemia on koko ajan yllättänyt. Varautuminen ja suunnitelmat ovat näytäneet menneen monesti pieleen. Aluksi ehkä ajateltiin, että tietyllä kaavalla ja toimenpitein koronapandemia on nopeasti hallinnassa. Kulunut aika on kuitenkin osoittanut, ettei näin ole. Edelleen tätä yhteenvetoa kirjoittaessa, kun pandemian alkamisesta on jo yli 2 vuotta, eletään epäselvyydessä siitä, miten pandemia tulee jatkossa käyttäytymään ja mitä ongelmia se vielä tulee aiheuttamaan.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää miten sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtaminen ja sen haasteet ovat ilmenneet koronapandemian aikana. Aineistona käytettiin Helsingin Sanomissa julkaistuja artikkeleita. Tutkielma onnistuu tavoitteessaan kuvata tiedolla johtamisen ilmentymiä koronapandemian aikana. Tuloksista nähdään monia erilaisia ulottuvuuksia tiedolla johtamisessa. Tiedolla johtamista tapahtuu monella tasolla, sillä tieto liikkuu tietovirtoina lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Välttämättä aina ei tule edes ajatelleeksi, miten moneen tilanteeseen myös tiedolla johtaminen liittyy. Kyseessä ei olekaan selkeästi yksi johtamisoppi, vaan ennemminkin toimintatapa.

Tutkielma perustuu laadulliseen menetelmään, ja tästä syystä se on ainakin jossain määrin tutkielman tekijän subjektiivinen näkemys aiheesta. Aineiston analyysi perustuu tekijän näkemykselle artikkeleiden ilmentämistä tiedolla johtamisen haasteista. Vaikka analyysin taustalla onkin ohjaava teoria, sen soveltaminen on subjektiivista ja tähän liittyy rajoitteita esimerkiksi toistettavuuden suhteen. Vaikka menetelmä osiossa onkin kuvattu tutkielman eteneminen hyvinkin tarkasti, voi jokseenkin erilaiseen lopputulokseen päätyä analyysin kautta.

Tuloksista suurimpana luokkana nousi esille median käyttäminen tiedotuskanavana kriisin aikana. Haasteita tiedolla johtamisessa näkyi selkeän tiedon puuttumisen lisäksi

erilaisina ristiriitoina vastuutahojen ja arvojen välillä sekä ongelmina tiedottamisessa ja ohjeistuksissa.

Stenvall ja kumppanit (2022) ovat tehneet laajan selvityksen korona-ajan johtamisesta Suomessa. Selvityksessä löytyneet haasteet ja ongelmat olivat hyvin samanlaisia kuin mitä tässä tutkielmassa ilmeni. Monilla ongelmilla oli heidän selvityksensä perusteella juuret lainsäädäntötyössä. Tulkintavaikeuksia aiheutti muun muassa tartuntatautilain pirstaleisuus ja liika yksityiskohtaisuus, joka ei aina vastannut tarpeita. Lainsäädäntö on aiheuttanut byrokratian hitautta ja vaikeuttanut tehokasta tautitilanteen mukaista muutumista. Toimivallan jaosta oli ollut erimielisyyttä ja muutoinkin jatkuvia vaikeuksia tulkita lainsäädäntöä sekä ohjeistuksia. Tämä aiheutti ristiriitoja poliittiseen päätöksentekoon sekä eri hallinnon tasojen välille. (Stenvall ja muut, 2022, s. 41–48, 70–71.)

Resurssipula näkyi etenkin Suomen käyttämän testaa, jäljitä ja eristä -toimintamallin käytön kohdalla, kun henkilöstöä ei ollut riittävästi kaikkeen toimintaan. Samalla toimintamallin toteuttamisessa näkyi ongelmia poliittisen päätöksenteon osalta, kun resurssipulan vuoksi olisi pitänyt tehdä priorisointiratkaisuja, mihin ei poliittisia päätöksiä saatu. Operatiivisella tasolla resurssipula johtui osaavan henkilöstön saatavuudesta. (Stenvall ja muut, 2022, s. 72–73, 158.)

Stenvall ja kumppanit (2022) huomasivat selvityksessään myös disinformaation torjunnan kuormittaneen hallinnon toimijoita (s. 76). Tiedottamisen ongelmia aiheutti se, että viestiviä tahoja oli useita, jolloin viestintä muuttui sekavaksi. Sekava viestintä aiheuttaa monia ongelmia, mutta esimerkiksi koronatoimien hyväksyttävyyys yhteiskunnassa voi sen vuoksi joutua koetukselle. (Stenvall ja muut, 2022, s. 81, 122.)

Asiantuntijoiden välisiä tulkintaristiriitoja näkyi Stenvallin ja kumppaneiden (2022) selvityksessä etenkin THL:n ja STM:n välillä (s. 95). Tällainen ristiriitainen asiantuntijatieto vaikeuttaa poliittista päätöksentekoa ja asettaa päättäjän maallikkona tekemään ratkaisuja. Lisäksi se kasvattaa luottamuspulaa osapuolien kesken sekä kansalaisten suunnasta

(Stenvall ja muut, 2022, s. 102). Ohjeistusten puuttuminen ja saapuminen viiveellä oli selvityksen mukaan aiheuttanut ongelmia alueellisille toimijoille. Ohjeistukset olivat paikoin myös sekavia, mikä aiheutti tulkintaongelmia. (Stenvall ja muut, 2022, s. 56, 161.)

Kompleksisia ongelmia ja ilmiöitä voidaan ymmärtää paremmin eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuvan tiedolla johtamisen avulla (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020, s. 56–59). Siksi olisikin tärkeää luoda toimivia kanavia eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Aiemmin todettiin, että koronapandemia on pirullinen ongelma. Sen kanssa joudutaan elämään vielä pitkään, mahdollisesti koko ihmiskunnan loppuikä. Olisikin hyvä kehittää ongelmien ratkaisumalleja tai tapoja elää ongelmien kanssa tiedolla johtamisen lisäksi. Tässä yhtenä mahdollisuutena voidaan nähdä vielä vähän tutkittu ja käytetty tietämättömyyden hallinta.

Jatkotutkimusaiheina voisikin ajatella tietämättömyyden hallinnan kehittämistä apuna kompleksisten ongelmien käsittelyssä. Jatkossakin sosiaali- ja terveysala tulee kohtaamaan kompleksisia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi ei ole löydettävissä selkeitä vastauksia. Tiedolla johtamisen tärkeintä välinettä eli tietoa ei välttämättä ole saatavilla, jolloin täytyy ottaa avuksi tietämättömyyden hallinta. Miten sitä osattaisiin hyödyntää etenkin sosiaali- ja terveysalan ongelmatilanteissa? Tässä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Lisäksi tässä tutkielmassa käytetystä aineistosta voisi tehdä analyysiä myös eri näkökulmista. Voitaisiin tutkia esimerkiksi tietovirtoja eli keiden välillä tieto liikkui koronapandemian aikana mediassa nähtynä. Tietoahan on varmasti liikkunut hyvin paljon myös kulisseissa ja niiden tietovirtojen yhdistäminen mediassa nähtyyn toisi syvempää ulottuvuutta siitä, miten tietovirrat liikkuvat kriisin aikana.

Lähteet

- Alford, J. & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397-413.
<https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Boin, A., Lodge, M. & Luesink, M. (2020) Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice*, 3(3), 189-204.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670>
- Braithwaite, J., Ellis, L.A., Churruca, K., Long, J.C., Hibbert, P. & Clay-Williams, R. (2021) Complexity Science as a Frame for Understanding the Management and Delivery of High Quality and Safer Care. Teoksessa Donaldson, L., Ricciardi, W., Sheridan, S. & Tartaglia, R. (Toim.) (2021). *Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59403-9_27
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment* (3. painos). Information Today, Inc.
- Coombs, W. T. & Laufer D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-23.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Daviter, F. (2017). Coping, taming or solving: alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy studies*, 38(6), 571-588.
<https://doi.org/10.1080/01442872.2017.1384543>
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99.
<https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Faucher, J-P. P. L., Everett, A. M. & Lawson, R. (2008). Reconstituting knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 3-16.
<https://doi.org/10.1108/13673270810875822>
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of “leadership”. *Human relations*, 58(11), 1467–1494.
<https://doi.org/10.1177/0018726705061314>

- Grint, K. (2014). The Hedgehog and the Fox: Leadership lessons from D-Day. *Leadership*, 10(2), 240–260. <https://doi.org/10.1177/1742715014526479>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis*, 48(3), 22–42. Noudettu 2022-03-26 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Hellström, E. & Ikäheimo, H-P. (2017) *Tieto päätöksenteossa: kohti dialogiloikkaa*. Sitran työpaperi. Noudettu 2022-02-06 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/09/11103247/Tieto-paatoksenteossa.pdf>
- Hosseini, M., Khanke, H., Sanaati, F., Malmier, E., Mohammadazaheri, S. & Payrovi, Z. (2014). Knowledge Management Status in Crisis Management Regarding Eiral Model. *Health in emergencies and disasters quarterly*, 1(2), 123-127. Noudettu 2021-04-06 osoitteesta <http://hdq.uswr.ac.ir/article-1-57-en.pdf>
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä*. Gaudeamus.
- Hurmerinta, L. & Nummela, N. (2020). Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (toim.) (2015). *Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Jalonen, H. (2020a). Tietämättömyyden tunnustaminen on viisauden alku. *Focus Localis*, 48(3), 75–83. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101283092>
- Jalonen, H. (2020b). Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. *Hallinnon Tutkimus*, 2020(4), 302–309. Noudettu 2021-03-25 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102254/59586>
- Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus*, 2012(2), 138–147. Noudettu 2022-03-27 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99166/56860>

- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. [Väitöskirja, Kuopion yliopisto].
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdattamisen käsikirja*. Sitran julkaisu. Noudettu 2022-03-25 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ ja_ terveystieteiden_tietojohdattamisen_kasikirja-2.pdf
- KMT (2021). *Kansallinen media tutkimus 2020*. Noudettu 2021-02-26 osoitteesta https://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2021/01/KMT_2020_lukijamaarat-26-01-2021.pdf
- Kotimaisten kielten keskus (2020). *Kielitoimiston sanakirja: tieto*. Noudettu 2020-11-28 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/tieto>
- Kotimaisten kielten keskus (2022) *Kielitoimiston sanakirja: kriisi*. Noudettu 2022-03-27 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kriisi>
- Laihonen, H. (2009). Terveystieteiden johtamisen tietovirrat. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/09
- Laihonen, H. (2012). Knowledge structures of health ecosystem. *Journal of Health Organization and Management*, 26(4), 542-558. <https://doi.org/10.1108/14777261211251571>
- Laihonen, H. (2015). A managerial view of the knowledge flows of a health-care system. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 475-485. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.3>
- Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohdattamista julkisella sektorilla. *Focus Localis*, 48(3), 43-62. Noudettu 2022-03-26 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohdattaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdattamisen tutkimuskeskus Novi. Noudettu 2021-03-25 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

- Laihonen, H. & Sillanpää, V. (2014). What is the Role of Knowledge Management in Establishing the Effectiveness of Public Welfare Services? *Knowledge and Process Management*, 21(2), 112-212. <https://doi.org/10.1002/kpm.1438>
- Laitinen, K. (2020). Mitä opittavissa koronapandemiasta – tavoitteena olla jatkossakin turvallinen ja kriiseihin varautunut valtio. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*.
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019). *Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>
- McElroy, M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 195–203. <https://doi.org/10.1108/13673270010377652>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3.painos). International Methelp Ky.
- Myllärniemi, J., Laihonen, H., Karppinen, H. & Seppänen, K. (2012). Knowledge management practices in healthcare services. *Measuring business excellence*, 16(4), 54-65. <https://doi.org/10.1108/13683041211276447>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) (2020). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. Sitran selvityksiä 139. Noudettu

- 2020-10-20 osoitteesta [https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkui-
nen-vai-pirullinen-ongelma.pdf](https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkui-
nen-vai-pirullinen-ongelma.pdf)
- Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2019). The Concept of Wicked Problems: Improving the Understanding of Managing Problem Wickedness in Health and Social Care. Teoksessa Thomas, W., Hujala, A., Laulainen, S. & McMurray, R. (toim.) *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care*. Routledge.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Roberts, J. (2012). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management learning*, 44(3), 215–236. <https://doi.org/10.1177/1350507612443208>
- Salovaara, S., Leinonen, J. & Silén, M. (2021). Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 13(4), 372–387. <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>
- Seidl, D. (2007). The dark side of knowledge. *Emergence: Complexity & Organization*, 9(3), 16–29.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). *Sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma (Toivo-ohjelma)*. Noudettu 2021-04-06 osoitteesta <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM029:00/2020>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2021). *Vastuut tartuntatauti torjunnassa*. Noudettu 2021-12-09 osoitteesta https://stm.fi/tartuntataudit_vastuut
- Stenvall, J., Leskelä, R-L., Rannisto, P-H., Tolkki, H., Cansel, A., Leponiemi, U., Johanson J-E., Pekkola, E. & Tupala, T. (2022). *Koronajohtaminen Suomessa: Arvio covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnosta syksystä 2020 syksyyn 2021*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:34. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-003-5>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio* (8. Painos). Talentum Media Oy.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.)

- (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press.
- Tartuntatautilaki* (1227/2016). Noudettu <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161227>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2013). *Sikainfluenssa-influenssa A(H1N1)pdm09. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen ohjeistus alkaen vuodesta 2009*. Työpaperi 27/2013. Noudettu 2020-11-22 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110358/URN_ISBN_978-952-245-970-1.pdf?sequence=1
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2021). *Tartuntatautirekisterin COVID-19-tapaukset*. Noudettu 2021-08-24 osoitteesta https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/epirapo/covid19case/fact_epirapo_covid19case
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press.
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon Tutkimus*, 2020(2), 122–139. Noudettu 2021-03-25 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085/56033>
- Valtioneuvosto (2019). *Osallistava ja osaava Suomi- sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki, 2019.
- Valtioneuvosto (2020). *Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin*. Noudettu 2021-04-06 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>
- Valtioneuvosto (2021a). *Johtaminen valtioneuvostossa koronaepidemian aikana*. Noudettu 2021-11-26 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/valtioneuvoston-johtaminen-koronatilanteessa>

- Valtioneuvosto (2021b). *COVID-19-tutkimuskatsaus*. Noudettu 2021-11-26 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/covid-19-tutkimuskatsaukset>
- Valtioneuvoston kanslia (2019). *Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohje – Viestintä normaalioloissa ja häiriötilanteissa*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:23. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-815-1>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta*. Tampere University Press.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- WHO (2020). *Novel Coronavirus – China*. Noudettu 2021-02-28 osoitteesta <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/en/>
- Zack, M.H. (2001). If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa Malhotra, Y. (toim.), *Knowledge Management and Business Model Innovation*, 16–36, Idea Group Publishing
- Zipperer, L. & Amori, G. (2011), Knowledge management: An innovative risk management strategy. *Journal of Healthcare Risk Management*, 30, 8-14. <https://doi.org/10.1002/jhrm.20064>

Liitteet

Liite 1. Helsingin Sanomista kerätty aineisto

HS1 24.1.2020 Ivalon terveyskeskuksen tunnelma pysyi rauhallisena koronavirusepäilyistä huolimatta: ”Tarttuu, jos tarttuu”

HS2 24.1.2020 Ensimmäisiä testituloksia Ivalon koronavirusepäilyistä odotetaan vielä perjantai-iltana – tämä tilanteesta tiedetään nyt

HS3 24.1.2020 Näin sairaanhoito toimii, jos koronavirusta epäillään Helsingissä: eristysvalmius on useassa sairaalassa

HS4 24.1.2020 Ivalon tautiepäilyt eivät ole ”missään tapauksessa” korona virusta

HS5 27.1.2020 Hengityssuojaimet loppuivat tukkureilta ja monista apteekeista Suomessa koronaviruksen takia

HS6 28.1.2020 Lentokentän pahin pöpöpesä on turvatarkastuksen tavarakaukalo – näillä asiantuntijan neuvoilla vältät virustartunnan

HS7 29.1.2020 Suomalaisia yritetään evakuoida Kiinan Wuhanista EU-lennoilla: helsinki-läis opiskelijalle näyttäisi olevan paikka, vantaalaisnainen ei ole kuullut suunnitelmasta

HS8 28.1.2020, päivitetty 29.1.2020 Kuinka vakava koronaviruksen aiheuttama tauti on? Tämä viruksesta tiedetään nyt

HS9 28.1.2020, päivitetty 29.1.2020 Tartunta varmistui koronavirukseksi Suomessa – Tämä tapauksesta tiedetään nyt

HS10 29.1.2020 Näin suojaudut koronavirukselta ja toimit, jos epäilet tartuntaa

HS11 29.1.2020 Koronavirus epäilyttää ivalolaisia: peruvat aikojaan terveyskeskuksesta, jossa kiinalaispotilas ei edes käynyt

HS12 29.1.2020 Saariselällä perheensä kanssa lomailut nainen oli viety ambulanssilla sairaalaan, koronavirus nosti kovan kuumeen

HS13 30.1.2020 Koronavirukselle mahdollisesti altistuneiden määrä Suomessa nousi yli 20:een

HS14 30.1.2020 Koronavirukselle altistuneita on karanteenissa Lapissa, sairastunut koronapotilas hyväkuntoinen

HS15 30.1.2020 Laki velvoittaa suomalaisviranomaiset toimimaan tartunta tapauksissa, hoitoa taas määrittävät kansainväliset suositukset

HS16 31.1.2020 Koronaviruksen uhka näkyy pääkaupunkiseudulla: lentoaseman apteekki säännöstelee hengityssuojia, Hus edelleen valmiudessa

HS17 31.1.2020 Karanteenissa olevalla ei todettu koronavirusta – Suomessa on nyt 24 virukselle altistunutta, joista 10 on karanteenissa

HS18 1.2.2020 Lapin keskussairaala tavoitti kaksi koronavirukselle altistunutta henkilöä lisää, kymmentä etsitään vielä

HS19 2.2.2020 Kolme koronavirukselle altistunutta on palannut Suomesta kotimaihinsa, neljää etsitään yhä – Virukseen on sairastunut ainakin 14 300 ihmistä

HS20 2.2.2020 Turismi toi koronaviruksen nopeasti Suomeen, mutta Lappi ei ole portti taudeille, arvioi asiantuntija – näin tunnetut epidemiat ovat levinneet maailmalla

HS21 3.2.2020 Suomen koronapotilaan eristys puretaan aikaisintaan tiistaina – osa altistuneista yhä kateissa

HS22 3.2.2020 Suomessa koronaviruksen leviämistä seurataan tarkasti: THL odottaa tietoja etenkin 150:stä Kiinan ulkopuolella todetusta tartunnasta

HS23 4.2.2020 Taltuttaako saunominen viruksen ja voiko tartunnan saada Kiinasta tilasta elintarvikkeesta? Asiantuntija vastaa koronavirusta koskeviin väitteisiin

HS24 4.2.2020 THL: Koronavirus ei uhkaa suomalaisten suosittuja talvilomakohteita kuten Thaimaata

HS25 5.2.2020 Lapissa ollut koronaviruspotilas kotiutettiin oireettomana, Hubein maakunnassa Kiinassa vahvistettiin keskiviikkona yli 3 000 tartuntaa

HS26 7.2.2020 Suomi antoi uuden koronavirusohjeen: Vältä matkoja Kiinaan

HS27 7.2.2020 Tanskaan Suomen kautta matkustaneella kiinalaisnaisella ei ole koronavirusta – Helsinki-Vantaalla puhdistettiin naisen käyttämiä reittejä

HS28 8.2.2020 Suomalaiset eivät ole erityisen huolissaan koronaviruksesta, selviää HS:n teettämästä kyselytutkimuksesta

HS29 10.2.2020 Lähes kaikkien koronavirukselle altistuneiden karanteeni päättyi Lapissa

HS30 11.2.2020 Viimeistenkin koronavirukselle altistuneiden karanteeni loppui Lapissa

HS31 12.2.2020 Kannattaisiko Suomessakin käyttää hengityssuojainta julkisilla paikoilla ja lentokoneissa? Infektiolääkäri kertoo, mitä maskin käytöstä on syytä tietää

HS32 13.2.2020 THL: Koronavirus voi vaikuttaa talvilomalaisten matkustamiseen, vaikka riski sairastua on pieni

HS33 13.2.2020 Koronaviruksen aiheuttama tauti nostettiin yleisvaarallisten tartuntatautiin joukkoon – viruksesta voi tulla uusi kausi-influenssa, sanoo THL:n johtaja

HS34 19.2.2020 Inarilaislääkäri sai kimppuunsa äkäisen joukon – HS selvitti, mitä terveydenhoidon kulisseyksissä tapahtui, kun koronavirus tuli Suomeen

HS35 25.2.2020 Onko koronavirus lähestymässä käännekohtaansa? Suomalais professori uskoo tämän viikon olevan ratkaiseva

HS36 25.2.2020 Sosiaali- ja terveysministeriö perustaa koronavirukseen varautuvan ryhmän, hallitus pitää tiedotustilaisuuden torstaina

HS37 25.2.2020 Koronaviruksen hillitsemiseksi on olemassa ylivoimainen keino, joka on jokaisen ulottuvilla – Kokeile, läpäisetkö käsihygienian testin

HS38 26.2.2020 Pääministeri Marin: Husin alueella vahvistettu koronavirustapaus – ”Näyttää todennäköiseltä, että meillä tulee olemaan tautitapauksia Suomessa”

HS39 26.2.2020 Koronavirus leviää Euroopassa nyt Italiasta käsin, Helsinki-Vantaalla ei ole erikoistoimenpiteitä epidemia-alueelta saapuville

HS40 26.2.2020 Apulaispormestari Vesikansa: ”Helsingillä on yksityiskohtainen pandemiasuunnitelma”

HS41 26.2.2020 Junamatkustaja kertoi epäilevänsä koronavirusta, VR veti vaunun liikenteestä siivousta varten

HS42 26.2.2020 Työikäinen nainen sai tartunnan Milanosta, kaksi altistunutta pysyttelee kotonaan – Tämä Helsingin koronavirustapauksesta tiedetään

HS43 26.2.2020 Influenssaan kuolee Suomessakin joka vuosi satoja ihmisiä – Onko koronavirus influenssaa tappavampi?

HS44 27.2.2020 Koronavirus voisi Suomessakin sulkea kouluja ja päiväkotia – tartuntatautilaki tarjoaa viranomaisille järeät keinot

HS45 27.2.2020 Viranomaiset selvittävät, onko Helsingin koronaviruspotilas ollut lähi-kontaktissa useampaan kuin kahteen ihmiseen

HS46 27.2.2020 Pääministeri: Koronavirukseen tärkeää varautua huolellisesti, mutta samalla välttää ylimitoitettuja toimia

HS47 27.2.2020 Ylilääkäri: Helsingin koronaviruspotilas voi hyvin, THL selvitti naisen lähikontaktit matkareitiltä

HS48 27.2.2020 Ensimmäistä koronavirusrokotetta aletaan testata huhtikuussa

HS49 28.2.2020 Voisiko koronavirus tarttua vierustoverilta 10 minuutin metromatkalla? Professori kertoo, miten lähikontakti määritellään

HS50 28.2.2020 Jos tarvitset särkylääkettä flunssaan, älä mene töihin, ohjeistaa WHO – Sairastunut voisi olla omalla ilmoituksella kotona jopa viikon, ehdottaa EK:n lääkäri

HS51 28.2.2020 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä todettu toinen koronavirusstartunta

HS52 29.2.2020 Suomalaisten tulisi nyt olla enemmän huolissaan kausi-influenssasta, sanoo Husin apulaisylilääkäri – ”Kausi-influenssa on todellinen ongelma joka talvi”

HS53 29.2.2020 Maailman terveysjärjestö nosti koronavirusriskiluokituksen ”erittäin korkeaksi”

HS54 1.3.2020 Opetushallitus kehottaa kouluja varautumaan koronavirukseen myös Suomessa

HS55 1.3.2020 Oppilaiden vanhemmille ja jalkapallojoukkueelle kerrottiin karanteenista vasta sunnuntai-iltana

HS56 1.3.2020 Kotikaranteeniin määrätyn oppilaan perheessä mietitään vielä käytännön järjestelyjä – perheen isä HS:lle: ”Oli tietysti aikamoinen yllätys”

HS57 1.3.2020, päivitetty 2.3.2020 Koronavirukseen sairastunut käy Viikin normaalikouluun ja pelaa HJK:n juniorijoukkueessa, altistuneita noin 130 – tämä tilanteesta tiedetään

HS58 2.3.2020 Miksi koko Viikin normaalikoulu ei suljettu? Näin asiantuntijat vastaavat

HS59 2.3.2020 Puolustusvoimat varautuu koronavirusleviämiseen ja rauhoittelee ihmisiä: ”Varusmiehillä ei ole poikkeavaa riskiä”

HS60 2.3.2020 Viikin normaalikoulussa arki alkoi maanantaina, vaikka yli sata lasta on koronakaranteenissa – Rehtori: ”Jotkut huoltajat ovat olleet vähän arkoja”

HS61 2.3.2020 Husin alueella todettiin maanantaina yksi uusi koronavirusstartunta, kyseessä työikäinen mies – grafiikka näyttää kaikki Suomen vahvistetut tartunta tapaukset

HS62 2.3.2020 Helsingin lastensairaalan pihalle avattiin näyttö- ja vastaanotto- ja lääkityspiste lapsipotilaiden koronaepäilyille

HS63 3.3.2020 ”Olemme nyt joiltain osin tuntemattomalla maalla” – Miten Suomi on varautunut korona viruksen leviämiseen?

HS64 3.3.2020 Näin koronavirusnäyte otetaan Helsingin Uuden lastensairaalan pihalla

HS65 3.3.2020 Viranomaiset eivät ole vielä rajoittamassa yleisö tilaisuuksiin osallistumista Suomessa, linjaa sosiaali- ja terveysministeriö

HS66 3.3.2020 Kiinalaistutkimus: Koronavirus ei näytä vaikuttavan juurikaan vauvoihin – THL pitää tutkimusta luotettavana

HS67 3.3.2020 Ulkoministeriö päivitti matkustus tiedotteen: Pohjois-Italiaan matkustamista kehoitetaan välttämään – THL määritteli koko Italian epidemia-alueeksi

HS68 4.3.2020 Koronapuhelin ja tiedotuspisteitä satamiin sekä lentokentille – Suomi lisää koronavirusta koskevaa tiedotustaan

HS69 4.3.2020 Jo yli 200 ihmistä testattu Suomessa

HS70 4.3.2020 Koronakuolemien taustalla voi olla vaarallinen ards-oireyhtymä – jopa 30 prosenttia tehohoitoon joutuneista kuolee

HS71 5.3.2020 Työterveys laitos ohjeistaa työpaikkoja koronaviruksen varalta: neuvoja polkupyörätelineistä siivoukseen

HS72 5.3.2020 Suomessa viisi uutta tartuntaa – Grafiikka näyttää, kuinka virus on edennyt Suomessa

HS73 5.3.2020, päivitetty 6.3.2020 Koronavirus leviää eri tavalla kuin tavallinen kausi-influenssa

HS74 6.3.2020 Voiko koko ajan mukana kulkeva kännykkä olla riski koronaviruksen leviämässä? Asiantuntija vastaa ja kertoo, miten puhelimen voi puhdistaa

HS75 6.3.2020 Suojavarustepula ja vientikiellot huolettavat EU-maissa – ministeri Kiuru: Suomen varautumistilanne keskimääräistä parempi

HS76 6.3.2020 Suomessa todettu uusia tartuntoja: Yksi Uudellamaalla, yksi Etelä-Karjalassa ja yksi Pohjois-Pohjanmaalla

HS77 7.3.2020 Italiassa 10 prosenttia hoitohenkilökunnasta sairastui koronavirukseen – Erikoislääkäri kertoo, mitä Suomessa tehdään, jotta sama ei tapahdu täällä

HS78 7.3.2020 Suomessa neljä uutta koronavirustartuntaa: kaksi Uudellamaalla ja kaksi Pirkanmaalla

HS79 8.3.2020 Koronapöytä

HS80 8.3.2020 Pääministeri Marin Ylellä: Tilanne Italiassa vaikuttaa erittäin vaikealta, Suomessa ei ole syytä rajoittaa liikkumista

HS81 8.3.2020, päivitetty 9.3.2020 Lauttasaaren ala-asteella kymmeniä asetetaan karanteeniin altistuksen takia, Pirkanmaalla suljetaan koulu – Suomessa on todettu nyt 25 tartuntaa

HS82 9.3.2020 Keski-Suomessa maanantaina kolme uutta koronavirus tartuntaa, kaikkiaan tartunnan saaneita on Suomessa 33

HS83 10.3.2020 THL vetoaa suojaamaan iäkkäitä koronavirukselta: Älä pyydä mummoa sairaan lapsen hoitajaksi

HS84 10.3.2020 Pohjoismaissa peruttu yleisötapahtumia koronaviruksen vuoksi, THL:n mielestä siitä ei ole hyötyä: ”Pahimmassa tapauksessa saadaan vain haitat”

HS85 10.3.2020 Uudellamaalla kolme uutta koronatartuntaa tiistaina, Kuopiossa todetun tartunnan saanut alkoi oireilla jo lento koneessa Italiasta

HS86 11.3.2020 Metroasemille rakennetaan käsienspesupisteet – Jan Vapaavuoren mukaan ”tilanne tulee pahenemaan”

HS87 11.3.2020 Altistuksen vuoksi karanteenissa Helsingissä olleelle koululaiselle nousi kova kuume ja testaus viipyi, mutta isovelji sai silti aluksi luvan mennä kouluun

HS88 11.3.2020 Suomessa todettiin keski viikkoiltana kuusi uutta tartuntaa – Ulkomailta palaaville opetus- ja terveysalan työntekijöille tiukat ohjeistukset

HS89 12.3.2020 Ruotsi luopui koronan tartuntaketjujen tunnistamisesta ja ryhtyi epidemiatoumiin – Milloin Suomi seuraa perässä?

HS90 12.3.2020 Husin sydänkirurgilla koronatartunta, sai oireita töissä – Pohjois-Pohjanmaalla samassa matkaseurueessa 17 tartuntaa

HS91 12.3.2020 Helsingin kotihoito luottaa toistaiseksi huolelliseen käsihygieniaan, ohjeistuksia päivitetään tarvittaessa

HS92 12.3.2020 Perussuomalaiset vaatii valmiuslain käyttöönottoa koronaviruksen takia – ”Tulisi antaa heti viesti koulujen sulkemiseksi”

HS93 12.3.2020 Hallitus suosittelee kaikkia ulkomailta palaavia jäämään kahdeksi viikoksi pois töistä, koulusta ja päiväkodista

HS94 12.3.2020 Yli 500 hengen tilaisuudet perutaan, harrastustoiminnan rajoittamista suositellaan – lue täältä kaikki hallituksen päätökset koronavirukseen liittyen

HS95 12.3.2020 Hallitus ja eduskuntaryhmät olivat koolla korona virustilanteen johdosta – Marinin mukaan eduskuntaryhmät tukevat valmiuslain käyttöönottoa, jos tilanne niin vaatisi

HS96 13.3.2020 Koronaviruksen uskotaan levinneen laajalle useassa maassa jo silloin, kun tietoon tulleita tapauksia oli vähän – Voisiko niin olla Suomessakin?

HS97 13.3.2020 Husin nuorisopsykiatrian sairaan hoitajalla koronavirus tartunta, potilaita ei ole altistunut – Suomessa tiedossa yhteensä 155 korona tartuntaa

HS98 13.3.2020 Helsingin neuvova koronapuhelin ruuhkautui täysin – Johtajalääkäarin mukaan soittoja on tullut ”holtittoman paljon”

HS99 13.3.2020 THL:stä uusi ohje koronatartuntaa epäileville: Älä soita terveyskeskukseen, vaan sairasta kotona, jos tauti on lievä

HS100 13.3.2020 Viranomaisten uudet korona ohjeet ja kiellot hämmentävät suomalaisia – mitä nyt saa tehdä ja minne mennä? THL vastaa

HS101 13.3.2020 Koulut ja päiväkodit pysyvät auki, koronaterveysasema perustetaan – lue koko lista Helsingin päättämistä toimista tartuntojen hillitsemiseksi

HS102 14.3.2020 THL: Epidemiaa ei enää yritetä estää vaan hidastaa

HS103 14.3.2020 Moni kuuluu riskiryhmään – ovatko suomalaiset erityisessä vaarassa? ”Riski on vain hyväksyttävä”, sanoo 78-vuotias Marja Peltonen

HS104 14.3.2020 Hallituksen viisikko koolla sunnuntaina, pääministeri Marinin mukaan valmiuslain käyttöönotto asetuksen valmistelu aloitettu

HS105 14.3.2020 Hus tiukensi koronaviruksen näytteenottokriteereitä, testit keskitetään riskiryhmiin

HS106 14.3.2020 Hus muutti linjastaan: Sairaanhoidopiirin työntekijät voivat palata ulkomaanmatkoilta suoraan töihin

HS107 14.3.2020 Tartunnan saanut nuorisopsykiatri istui noin sadan Husin työntekijän joukossa seminaarissa Helsingissä

HS108 15.3.2020 Aggressiivisesta testaamisesta olisi hyötyä Suomessakin, mutta nyt siihen ei kyetä, sanoo Husin johtajaylilääkäri – Miksi kaikilta oireilevilta ei oteta virusnäytettä?

HS109 16.3.2020 Vantaa sulki Martinlaakson terveysaseman koronavirustapauksen vuoksi – Altistuneiden joukossa on potilaita ja henkilökuntaa

HS110 16.3.2020 Suomalaiset sortuivat viikonloppuna ”ylimitoitettuun” lääkehamsteraukseen – Fimea ohjeistaa apteekkeja säännöstelemään kuume- ja kipulääkkeiden myyntiä

HS111 16.3.2020 Tutkimus: Koronavirus saattaa tarttua jo ennen oireiden ilmenemistä – suomalaisasiantuntijat pitävät tietoa luotettavana

HS112 16.3.2020 Tässä ovat kaikki hallituksen poikkeukselliset toimet koronaviruksen hillitsemiseksi, vaikuttavat lähes jokaisen kansalaisen arkeen – tiedotustilaisuus katsottavissa kokonaisuudessaan

HS113 16.3.2020 HS:n kysely sairaanhoitopiireille: Vasta muutamia ihmisiä sairaalahoitossa – grafiikat näyttävät tautitilanteen

HS114 17.3.2020 Suomi sulki itsensä selvästi aiemmin kuin Wuhan ja Italia – Strategia on nyt ottaa tauti hitaasti vastaan muissa kuin riskiryhmissä

HS115 17.3.2020 Helsingin koronaterveysaseman edustalla jonotetaan teltoissa, toinen asema perustetaan torstaina

HS116 17.3.2020 Hus lykkää Apotin käyttöönottoa Meilahdessa koronaviruksen vuoksi

HS117 17.3.2020 Hallituksen teettämät skenaariot julki: Koronavirukseen sairastuu Suomessa parhaassakin tapauksessa yli miljoona, pahimmassa ennusteessa kuolleita jopa yli 3 000

HS118 17.3.2020 Helsinki lisää neuvontapalveluja vanhuksille ja rajaa aamu- ja iltapäivätoimintaa lapsille, vierailut sairaaloissa kielletään

HS119 18.3.2020 Miten hoitajat ja lääkärit riittävät, kun koronapotilaita tulee enemmän sairaalahoitoon? HS selvitti viisi keinoa

HS120 18.3.2020 Kahdella miljoonalla suomalaisella on kohonnut verenpaine – onko Suomi koronan suhteen erityisen riskialtis maa? Näin asiantuntijat vastaavat

HS121 18.3.2020 Eduskunta hyväksyi valmiuslain käyttöönottoasetukset – valtakunnallinen työvelvoite terveydenhuollon henkilökunnalle ei läpäissyt seula

HS122 18.3.2020 ”Nyt varaudutaan tekemään järeitä toimia” – HS käy kohta kohdalta läpi valmiuslaista aktivoituneet pykälät

HS123 17.3.2020, päivitetty 18.3.2020 Hallitus otti heti käyttöön mahdollisuuden rajoittaa lääkkeiden myyntiä – Nämä asiat muuttuvat, kun osia valmiuslaista tulee voimaan

HS124 19.3.2020 Suomen poikkeustoimet kestävät huhtikuun 13. päivään saakka: Mihin kesto perustuu ja jatkuuko poikkeustila kuukauden kuluttua?

HS125 19.3.2020 Kuinka moni joutuu koronaviruksen vuoksi tehohoitoon? THL:n luvut poikkeavat selvästi kansainvälisistä arvioista

HS126 19.3.2020 Helsinki-Vantaalla ei ohjeisteta vielä ulkomailta palaavia menemään kahdeksi viikoksi kotiin – Finavia odottaa ohjeita THL:ltä

HS127 19.3.2020 Mielenterveys- ja päihdeongelmallisille tärkeät päiväkeskukset suljettiin, Helsinki pyrkii pitämään muun tukitoiminnan käynnissä

HS128 19.3.2020 Suomi lisää koronaviruksen testauskapasiteettia, mutta ei ota testeihin lieväoireisia: ”Emme totta puhuen ymmärrä WHO:n linjausta”, sanoo THL:n Mika Salmi

HS129 19.3.2020 Joka kotiin lähtee pian toimintaohjeet sisältävä koronakirje – pääministeri Marin: Lasten ja nuorten ei pidä viettää aikaa porukassa

HS130 19.3.2020 Viisi suomalaista on tehohoidossa koronaviruksen takia, Husissa nuorin tehohoidossa oleva potilas on alle 40-vuotias

HS131 20.3.2020 Valtioneuvoston kanslia kutsuu kaikki somettajat tiedotustalkoisiin – ”Suomi tarvitsee nyt somevaikuttajien apua”

HS132 20.3.2020 Helsinki-Vantaan lentoasemalla alettiin vihdoinkin ohjeistamaan Suomeen palaajia karanteeniin jäämisestä

HS133 20.3.2020 Lääkärit olivat opintomatalla Lapissa, mukana yksi koronavirukseen sairastunut – Nyt kolmasosa kaikista Husin ortopedeista on karanteenissa

HS134 20.3.2020 Suomen tehohoidon kapasiteetti kaksinkertaistetaan – kriittisin tekijä on ammattihenkilöstön riittävyys

HS135 20.3.2020 Pääministeri Sanna Marin vetoaa HS:n haastattelussa kaikkiin suomalaisiin: Valtio ei voi yksin ratkaista koko kriisiä

HS136 20.3.2020 Kriisiviestinnän asiantuntijat kehottavat tiedottamaan avoimesti myös koronavirusepidemian mahdollisista kuolemantapauksista

HS137 20.3.2020 Lapin virustartunnat saatiin todennäköisesti Levillä – Suuret hiihtokeskukset suljetaan viikon kuluttua

HS138 21.3.2020 Suomessa ensimmäinen koronaviruksen aiheuttama kuolema – THL:n pääjohtaja: Ei aiheuta käännettä epidemian kehittymisen kannalta, mutta henkisellä tasolla sillä on merkitystä

HS139 21.3.2020 Koronavirustesteissä tarvittavat muoviosat alkoivat loppua Husista, yliopistot tulivat apuun – ”Tartuimme tarjoukseen, että auttakaa nyt sitten”

HS140 22.3.2020 Pääministerin painajainen

HS141 22.3.2020 ”Luotamme, että ikä ihmiset ymmärtävät asian vakavuuden” – Suomi ajoi lähes miljoona yli 70-vuotiasta eristykseen, näin se näkyy Suomen seniori tiheimässä kunnassa

HS142 22.3.2020 Patisteliko presidentti hallitusta ottamaan valmiuslain käyttöön vai ei? HS kertoo, miten historiallinen prosessi eteni

HS143 23.3.2020 Hoitajat ja lääkärit kertovat, millaista on nyt koronavirusepidemian eturintamassa: ”Yövuoroon tullessa sanottiin, että kaikki varusteet ovat ihan lopussa”

HS144 22.3.2020, päivitetty 23.3.2020 Hallitus on varautunut rajoittamaan liikkumista Uudeltamaalta muualle Suomeen – Mitä se voisi tarkoittaa käytännössä?

HS145 23.3.2020 Hallitus valmistelee uusia liikkumisrajoituksia: Näin ne voitaisiin saada voimaan ja tällaisia rangaistuksia voisi seurata

HS146 23.3.2020 ”Mitään järkevää syytä linjaukselle ei ole” – Helsinki kielsi perhetyöntekijöiltä toimistotyön tekemisen etänä, esimiehille etätyöt ovat sallittuja

HS147 23.3.2020 Pääministeri Marin: Hallitus valmistelee ravintoloiden sulkemista, myös uusia liikkumisrajoituksia tulossa – Ravintolat toivovat selvää määräystä sulkea

HS148 24.3.2020 Poikkeusolojen varmuusvarastot avataan: Näin Suomen Huoltovarmuuskeskus toimii

HS149 24.3.2020 Hallitus valmistelee Uudenmaan eristämistä – Ravintolat kiinni, mutta ulosmyynti sallittaisiin

HS150 24.3.2020 Helsinki, Vantaa ja Espoo kertoivat varmistetut tartuntalukunsa kaupunkikohtaisesti

HS151 24.3.2020 Leikkaussaleja muutetaan parhaillaan teho-osastoiksi, Husissa tehohoitoa tarvitsevat koronapotilaat kiidätetään Jorviin tai Meilahteen

HS152 25.3.2020 ”Mitä ne tänne tulevat sitä tuomaan” – tuhannet uusmaalaiset ovat paenneet koronavirusta mökeilleen, ja nyt se uhkaa mökkikuntien terveydenhuoltoa

HS153 25.3.2020 HS:n tiedot Säätytalon kokouksesta: 200 000 ulkomailta tulevaa suomalaista yllätti viranomaiset, arviot koronaviruksesta synkentyneet merkittävästi

HS154 25.3.2020 Husin alueella Suomen kolmas koronaviruksen aiheuttama kuolema

HS155 25.3.2020 Poliitikot ovat hoitaneet koronaviruskriisiä yksimielisin päätöksin, mutta kriisin edetessä jännitteet alkavat kasvaa

HS156 25.3.2020 THL julkaisi uudet laskelmat: Viruksen leviäminen näyttää odotettua pahemmalta, mutta arvio tehohoitoon joutuvista on madaltunut

HS157 25.3.2020 Eduskunta säätää nyt historiallisia lakeja poikkeuksellisen nopeasti, osa kansanedustajista huolissaan: ”Kyllä näille vähän enemmän aikaa pitäisi olla”

HS158 25.3.2020 Tässä ovat poikkeukset liikkumisrajoitukseen: Työn vuoksi matkustaminen yhä sallittua yli Uudenmaan maakuntarajan

HS159 26.3.2020 Uusimaa eristetään muusta Suomesta kolmeksi viikoksi – Marin vetoaa mökkiläisiin: Palatkaa koteihinne

HS160 26.3.2020 Tautihuipun tasaaminen ei riitä, sanovat asiantuntijat – Mikä on Suomen strategia ulos poikkeustilasta?

HS161 26.3.2020 Terveydenhoidon ”pakkotöihin” voidaan nyt värvätä myös opiskelijoita ja eläkeläisiä – Valtio toivoo vapaaehtoisia

HS162 26.3.2020 Oppositio tivasi hallitukselta ulkomailta palaavien matkustajien karanteenista – ”Tässä ei ole ollut riittävän selkeitä ohjeita”, Marin myöntää

HS163 26.3.2020 THL kyseli eläinsairaaloista ihmisten hoitoon sopivia hengityskoneita – niitä myös löytyi

HS164 26.3.2020 Uudenmaan sulkemisen taustalla on huoli tehohoito paikkojen loppumisesta – Muistion mukaan ”epidemia aiheuttaa ennennäkemättömän kuormituksen”

HS165 27.3.2020 Husin toimitusjohtaja: Ulkomailta palaavat tulisi laittaa valvottuun karanteeniin

HS166 26.3.2020, päivitetty 27.3.2020 Vantaa siirtää työntekijöitään kuljettamaan kaupakasseja yli 70-vuotiaille

HS167 27.3.2020 Suomen testauskapasiteetti lisääntyy: Uusi testipaikka avataan laboratorioon, jossa on totuttu vaikeiden eläintautien käsittelyyn

HS168 27.3.2020 Tältä näyttää huoltovarmuusvarastossa

HS169 27.3.2020 ”Alkuvaihe on näyttänyt, että tämä tauti on jotain kummallista” – Lääkäri kertoo podcastissa työstään koronapotilaiden osastolla Helsingissä

HS170 27.3.2020 Miksi Suomi viivytteli ulkomailta palaavien karanteenin kanssa, miksi kentältä saa yhä lähteä junalla? ”Ihmistä ei voi kieltää nousemasta junaan”, ministeriöstä sanotaan

HS171 27.3.2020 Uusi laskelma Aalto-yliopiston tutkijoilta: Husin tehohoitopaikat voivat täyttyä jo lähiviikkoina, jos ihmiset eivät noudata rajoituksia

HS172 27.3.2020 Ulkomailta Suomeen palaavat voivat joutua karanteenimajoitukseen – tarkoitukseen varattu 140 asuntoa Helsingin seudulta

HS173 27.3.2020, päivitetty 28.3.2020 Hallitus eristi Uudenmaan saatuaan eduskunnan hyväksynnän viime tipassa: Poliisi pystytti tiesulut yöllä

HS174 28.3.2020 Alppimatkustajia varoitettiin tällä viikolla uusista ”viruslingoista” – Tirolin epidemialla on Suomessa pitkät jäljet

HS175 28.3.2020 Aukkoja valmistelussa, kipuilua lentoasemista, töitä 16 tuntia päivässä: HS kertoo, miten hallitus johtaa nyt Suomea

HS176 29.3.2020 Kuka saa tehohoitoa, jos paikoista on pian pula?

HS177 28.3.2020, päivitetty 29.3.2020 Moni sairastaa nyt tietämättään ja levittää virusta – ”Hyvin vaillinaisen tiedon varassa joudutaan taistelemaan”, sanoo Aalto-yliopiston asiantuntija

HS178 29.3.2020 Helsingin sote-johtaja ehdotti alkoholin myynnin rajoittamista ja hämästy vihapostista – Ministeriö ei valmistelee rajoituksia

HS179 29.3.2020 Presidentti Niinistö lähetti hallitukselle kirjeen, jossa ehdotettiin kriisi-nyrkin perustamista – hallitus kieltäytyi kohteliaasti

HS180 29.3.2020 Ruotsissa ei pyritä rajaamaan koronaepidemiaa Suomen tavoin ja nyt lääkärit kertovat huolensa rajan yli leviävistä tartunnoista

HS181 30.3.2020 Koronavirus hiipii maakuntiin: sairaalat ajavat kiireetöntä hoitoa alas etukäteen

HS182 30.3.2020 Todettujen tartuntojen määrä kääntyi laskuun Uudellamaalla – THL:n mukaan se osoittaa rajoitusten purevan, Hus ei ole yhtä toiveikas

HS183 30.3.2020 Näin presidentti Niinistö ehdotti hallitukselle ”nyrkkiä” ja näin Marin vastasi – HS julkaisee viestit kokonaisuudessaan

HS184 30.3.2020 Hus lisäsi testauskapasiteettia merkittävästi ja pian ihmisiltä päästään testaamaan, ovatko he jo sairastaneet infektion

HS185 30.3.2020 Pääministeri Marin: Presidentti ei ole ylittänyt valtuuksiaan millään tavalla, hallitus torjui ehdotuksen ”nyrkistä”

HS186 31.3.2020 Suomi miettii nyt, kumpaa tietä pitkin edetä pois rajoitustoimista: Lisätäänkö koronaviruksen vai vasta-aineiden testaamista?

HS187 1.2.2021 Massarokottaminen alkoi Helsingissä, kaikki ajat tälle viikolle varattu – Kaupunki odottaa nyt tietoa Astra Zenecan rokotteen mahdollisesta ikärajusta

HS188 1.2.2021 Vapaavuori: Suomessa ollaan ajautumassa tilanteeseen, jossa korona rajoituksia ei kunnioiteta – ”Tolkun ihmiset ryhtyvät kapinoimaan”

HS189 1.2.2021 Lakiesitys rajoilla tehtävistä pakko testeistä etenee: Ratkaisematta on vielä, testataanko vain kaikki riskimaista tulevat -

HS190 1.2.2021 Lähes 800 vantaalaista on tällä hetkellä karanteenissa päiväkodissa tai koulussa tapahtuneen altistumisen takia, tartunnanjäljitys on ruuhkautunut

HS191 1.2.2021 THL: Suurimmista kaupungeista eniten rokotteen saaneita on Turussa, Helsingissä rokotettu 2,2 prosenttia – Katso oman kuntasi tilanne

HS192 1.2.2021 Saavatko kaikki yli 70-vuotiaat korona rokotteen ennen kesää? Asiantuntija ryhmä pohtii tiistaina, voiko Astra Zenecan rokotetta suositella ikäihmisille

HS193 2.2.2021 Hoitajaliitto Super vaatii vanhusten hoitoon nykyistä tehokkaampia kasvo maskeja: ”Monessa hoiva kodissa tartuntoja on lukuisia” -

HS194 2.2.2021 Jyväskylän tartuntaryppäiden taustalla ei ole virusmuunnos – ”Tämä on pitkästä aikaa erittäin hyvä uutinen”

HS195 3.2.2021 Työterveyslaitos: Suomessa ei ole syytä FFP-luokan suojainten laajaan käyttöön – Niitä ei riitä kaikille, sanoo asiantuntija: ”Arjen käyttöön riittää kirurginen maski”

HS196 3.2.2021 THL: Varovaisen arvion mukaan noin kaksi miljoonaa suomalaista olisi saanut koronarokote annoksen huhtikuun loppuun mennessä

HS197 3.2.2021 Tällaisia ovat suomalaiset koronavirus kuolemat, tehohoitoon joutuneista potilaista 86 prosenttia selviää

HS198 3.2.2021 Ylilääkäri: Koulujen koronavirus tilanne vaikuttaa helposti todellisuutta huonommalta

HS199 4.2.2021 Pääministeri Marin: Pakollisista koronatesteistä rajoilla on poliittinen sopu

HS200 4.2.2021 Marin hallituksen suoriutumisesta viime keväänä: Suomi oli oikea-aikaisesti liikkeellä

HS201 4.2.2021 THL julkaisee sairauden vuoksi koronavirus taudin riskiryhmään kuuluvien keskinäisen rokotus järjestyksen perjantaina

HS202 4.2.2021 Maahan tulorajoitusten teho on alkanut STM:n arvion mukaan näkyä korona tilastoissa, rokotusten vaikuttavuudesta odotetaan tietoa lähiviikkoina

HS203 4.2.2021 Hiihtokeskukset halutaan pitää auki – Sote-valiokunta sai tartuntatautilain mietinnön valmiiksi

HS204 8.2.2021 Helsingin terveydenhuolto ottaa Apotin käyttöön huhtikuussa, useissa paikoissa käyttöönotto siirtyy syksyyn

HS205 8.2.2021 Helsingissä raportoitu useita puhelimitse ja tekstiviestitse tehtyjä korona rokotus huijauksia

HS206 8.2.2021 WHO antaa suosituksensa Astra Zenecan rokotteesta torstaina – THL:n Nohynek: Tämä ei ole mikään hätä tilanne

HS207 9.2.2021 Yli tuhat vantaalaista on karanteenissa päiväkodissa tai koulussa tapahtuneen altistumisen takia, useissa kouluissa virusmuunnosepäily

HS208 9.2.2021 Astra Zenecan korona rokotteita saapui Suomeen sunnuntaina, mutta esimerkiksi Husin alueella rokottaminen alkaa vasta torstaina

HS209 9.2.2021 ”Tämä on aiheuttanut meille ongelma tilanteita” – Koronarokotteen jälki-oireet ovat vieneet terveyden hoidon henkilö kuntaa sairauslomille Helsingissä

HS210 10.2.2021 Brittimuunnos ottaa vauhtiin päästyään valta-aseman viidessä kuukaudessa, kertovat THL:n skenaariot – Grafiikat näyttävät, miten epidemia saattaa edetä

HS211 11.2.2021 Tartunnat ryöpsähtivät kolmessa viikossa joulukuun alun lukemiin, Husin johtava lääkäri huolissaan – Katso kartalta, missä päin Helsinkiä tilanne on pahin

HS212 11.2.2021 Grafiikat näyttävät, paljonko eri ikäryhmiä on rokotettu – STM:n Voipio-Pulkki: ”Meillä ei ole mitään mahdollisuutta tinkiä epidemian jarruttamisesta”

HS213 12.2.2021 Hus-alueella testataan nyt kaikki positiiviset koronavirusnäytteet virus muunnosten varalta ja tulokset saadaan parissa päivässä – myös THL ottamassa käyttöön saman menettelyn

HS214 13.2.2021 STM on löytänyt ratkaisun laajoille pakko testauksille rajoilla, päätös valta alueille

HS215 13.2.2021 Helsinki vuokraa hoitajia hätäavuksi vanhusten kotihoitoon

HS216 13.2.2021 Mehiläisen mukaan koronaviruksen brittimuunnos leviää selvästi arvioidua nopeammin – Husissa ollaan toista mieltä

HS217 14.2.2021 Ketkä ovat hallituksen taustavaikuttajat?

HS218 14.2.2021 Helsinkiin ennustetaan kesäksi pientä vauvabuumia: Naistenklinikalla valmistaudutaan ottamaan käyttöön lisää synnytysaleja

HS219 15.2.2021 Riskiryhmien rokottaminen alkoi Suomessa, tahtia hidastaa rokotteiden vähyys – ”Rokotuspisteeltä voidaan myös käännättää pois, mikäli ei selkeästi kuulu vielä rokotettaviin ryhmiin”

HS220 16.2.2021 Lääkäriliiton tutkimus: Terveyskeskusten lääkäritilanne on kohentunut hieman ja rekrytointiongelmat helpottaneet

HS221 16.2.2021 Koronavilkku alkaa ohjeistaa altistuneita koronatestiin, oli oireita tai ei – karanteenia suositellaan, vaikka testitulokset olisi negatiivinen

HS222 16.2.2021 päivitetty 17.2.2021 Sähköinen rokotustodistus pyritään saamaan käyttöön huhtikuun loppuun mennessä, hintalappu 3,5 miljoonaa euroa

HS223 18.2.2021 Hallitus haluaa laajentaa korona rokottamisen korvaamista työterveys huollossa – myös matkoista korvausta

HS224 18.2.2021 Hallitus haluaa laajentaa korona rokottamisen korvaamista työterveys-huollossa – myös matkoista

HS225 18.2.2021 THL suosittelee pääkaupunki seudun baarien sulkemista, uusmaalaisia pyydetään perumaan hiihto loma matkansa – Kaupungit kokoontuvat päättämään omista rajoituksistaan

HS226 18.2.2021 Vantaan Viljanen ja Helsingin Vapaa vuori ottivat voimakkaasti kantaa toisen asteen lähi opetuksen puolesta: ”Rajoitukset ovat selkeästi jatkuneet liian pitkään”

HS227 19.2.2021 Ministeri Kiuru: THL esittänee siirtymistä korona strategiassa tasolle 2 todennäköisesti lähipäivinä

HS228 19.2.2021 Tartunnan lähteeksi paljastuu pääkaupunkiseudulla yhä useammin työpaikka, jäljityksessä viiveitä erityisesti Vantaalla

HS229 19.2.2021 Tampereella on ollut vähän koronatartuntoja verrattuna muihin suuriin kaupunkeihin – Mistä se johtuu?

HS230 19.2.2021 Metron ja bussien matkustaja määrää voidaan rajoittaa, kylpylöitä ja kuntosaleja mahdollista sulkea: Tartunta tautilain uudistus voimaan maanantaina

HS231 19.2.2021 Lakiesitys tekisi mahdolliseksi pakolliset koronavirus testit esimerkiksi rakennus työmailla ja rajoilla: kieltäytymisestä sakkoja tai jopa kolme kuukautta vankeutta

HS232 19.2.2021 Uuden koronavirus tilanteen takia rokotus järjestystä olisi syytä pohtia uudelleen, sanoo Antti Rinne

HS233 20.2.2021 Hoitajapula on Helsingin seudulla jo niin ankara, että henkilöstöpalvelukin alkaa käyttää alihankkijoita – Yrittäjä Fadumo Ali uskoo tietävänsä ratkaisun

HS234 20.2.2021 Vuoden ensimmäisellä viikolla alle 10-vuotiailla todettiin 90 korona tartuntaa, viime viikolla määrä oli noin 250 – Mistä kasvu johtuu?

HS235 21.2.2021 Hallitus pohtii toden näköisesti ensi viikolla, siirytäänkö vain Uudella maalla korona strategian tasolle kaksi, jossa ”fyysisiä kohtaamisia rajoitetaan voimallisemmin”

HS236 21.2.2021 Pääministeri Marinin ja pää kaupunki seudun kiista korona rajoitusten höllentämisestä jatkuu: "Vaarantaa koko Suomen epidemia hallinnan"

HS237 21.2.2021 Viikossa hoitoon?

HS238 22.2.2021 THL: Suurin osa sosiaali päivystysten tehtävistä liittyi loppuvuonna lapsiin, nuoriin ja lapsiperheisiin

HS239 22.2.2021 Maanantaina voimaan tullut laki sallii entistä järeämmät rajoitukset asiakastiloihin – Pormestari Vapaavuori: "Kiristyksiä on varmasti tiedossa"

HS240 22.2.2021 Rauman telakalla todettu jo lähes 240 tartuntaa – Ylilääkärin mukaan telakan testauskäytäntöjä ei todennäköisesti ole noudatettu: "Ei tällainen tilanne olisi muuten voinut kehittyä"

HS241 23.2.2021 Oppositio moittii hallitusta viivytteleystä rajatestauksessa: "Pykälä on ollut olemassa, mutta sitä ei ole käytetty"

HS242 23.2.2021 STM ja THL esittävät siirtymistä koronastrategian seuraavalle tasolle osassa maata – Hallitusviisikko koolla illalla

HS243 23.2.2021 Pääkaupunki seudun korona nyrkki väläyttää jopa yksityisten liikunta paikkojen sulkemista – Avin mukaan lievemmat rajoitukset voisivat tulla voimaan jo torstaina

HS244 24.2.2021 Virusmuunnos on levinnyt nopeasti pää kaupunki seudulla, mutta sitä löytyy jo monelta muultakin paikka kunnalta – "On odotettavissa, että tapaus määrät tulevat täällä myös lisääntymään

HS245 24.2.2021 Helsinkiläisen hoivakodin kaikki vanhat asukkaat on nyt rokotettu, läheisten tapaamiseen merkittävä muutos – "Mennään kohti normaalia", sanoo 75-vuotias Leena Suominen

HS246 24.2.2021 Pääkaupunki seudun tehohoidon ylikuormitus on enää muutamista potilaista kiinni

HS247 24.2.2021 Hallitus linjanee siirtymisestä korona strategian kakkostasolle – Tätä se tarkoittaisi käytännössä

HS248 24.2.2021 Uusi rajoitus Uudellemaalle torstaina: Yli 10 hengen tiloissa on pystytävä pitämään kahden metrin turvaväliä, koskee myös kuntosaliketjuja ja ruokakauppoja

HS249 24.2.2021 Koronakriisi on lisännyt lasten ja nuorten eriarvoisuutta – Ohi-salo: ”Emme halua ottaa riskiä, että menetämme kokonaisia sukupolvia kriisin vuoksi”

HS250 24.2.2021 päivitetty 25.2.2021 HS:n tiedot: Hallitus toteaa presidentin kanssa poikkeusolot Suomeen lähi päivinä – suora lähetys tiedotustilaisuudesta juuri nyt

HS251 25.2.2021 Grafiikka sairaalahoidon tilasta kertoo, miksi Suomen koronatilanteessa on nyt tosi kyseessä

HS252 25.2.2021 Presidentti Niinistö: Poikkeusoloista on jo yhteisymmärrys

HS253 25.2.2021 Tästä hallitus linjasi: Yläkoulut etäopetukseen osassa maata, eduskunnalle ravintoloita sulkeva esitys, valtioneuvosto valmis toteamaan poikkeusolot

HS254 25.2.2021 ”Ilmaantuvuus on todellakin noussut ennätyslukemiin”, THL:n Mika Salminen sanoo

HS255 25.2.2021 Oppositio lupasi suhtautua rakentavasti uusiin korona rajoituksiin: ”Koronan torjuminen on yhteinen tehtävämme”, sanoi Orpo

HS256 25.2.2021 Pääkaupunki seudulle järeimmät mahdolliset sulkutoimet ensi maanantaista lähtien: kunto salit suljetaan, toisen asteen opiskelijoiden lähiopetus perutaan

HS257 26.2.2021 Kiuru Ylellä: Kunnille ohjauskirje rajojen pakkotestauksesta: ”Yksikään ei läpi tule ilman testausta”

HS258 26.2.2021 Pääministeri Marin: Päivän koronaluvut ovat huolestuttavia, valmiuslain käyttöönottoa ei voi sulkea pois

HS259 26.2.2021 Avien ylijohdajat torjuvat Kiurun arvostelun rajatestauksen laiminlyönnistä: ”Tämä keskustelu, jossa meitä arvostellaan kovin sanoin, hämmentää”

HS260 26.2.2021 Avin mukaan urheilutilat saavat olla auki pienryhmille, STM vaatii täys-sulkua – Varhila: Avin tulkinta on väärä

HS261 26.2.2021 Pirkanmaalla ei ole tarvetta siirtyä etäopetukseen, pandemiaryhmä linjasi vastoin hallituksen suositusta: ”Kyllähän se oli vaikea päätös”

HS262 27.2.2021 Tartunnanjäljitys on Vantaalla ”äärettömän kriittisessä” tilanteessa: Tieto altistumisesta voi tulla jopa viikon viiveellä

HS263 27.2.2021 Etelä-Suomen avi pysyy päätöksessään ministeriön kritiikistä huolimatta: Yrittäjien tilojen käyttöä rajoitetaan maanantaina, mutta ne voivat olla auki enimmillään 10 hengelle

HS264 1.3.2021 Pääministeri Marin pyysi anteeksi STM:n ja avien tulkintaerimielisyydestä syntynyttä sotkua: "Tilanne on kohtuuton"

HS265 1.3.2021 Etelä-Suomen aluehallintovirasto korjasi päätöstään: myös vuonna 2008 syntyneet pääsevät ryhmäharrastuksiinsa

HS266 1.3.2021 Ahvenanmaalla koronaviruksen ilmaantuvuus ohitti jopa Uudenmaan: 900 ihmistä karanteenissa

HS267 1.3.2021 Oulun kaupunginsairaalassa saattohoito-osastolta alkaneessa ryppäässä todettu jo 45 korona virus tartuntaa

HS268 1.3.2021 Pääministeri Marin: Valmiuslain pykälää ei sovelleta – täyskäännöstä edelsi oikeusoppineilta tullut arvostelu

HS269 1.3.2021 Suomi on poikkeusoloissa, valtioneuvosto totesi – Marin: Ulkonaliikemiskieltoakaan ei voida sulkea pois

HS270 2.3.2021 Puhemies Vehviläinen moittii hallitusta ravintoloiden sulkemislain kii-rehtimisestä: "Eduskunta asetettu kiusalliseen tilanteeseen"

HS271 2.3.2021 Pääministeri Marin vastaa eduskunnan puhemiehen moitekirjeeseen: Hallitus ei ole asettanut aikataulua eduskunnalle ravintoloita sulkevasta laista -

HS272 2.3.2021 Vantaan kaupunki saa pahoin ruuhkautuneeseen tartunnanjäljitykseen apua puolustusvoimilta

HS273 2.3.2021 Koronatestistä voi joskus saada väärän negatiivisen tuloksen, etenkin jos testi tehdään liian varhain tai liian myöhään

HS274 2.3.2021 Avi pysyi päätöksessään: Kuntosalit ja muut yksityiset tilat saavat olla auki, jos osallistujia on enintään kymmenen – ministeriö harkitsee lain tiukentamista

HS275 2.3.2021 Kouluissa ja päiväkodeissa altistumisista ilmoitetaan nyt Helsingissä jopa 12 päivän kuluttua – "Emme voi muuta kuin pahoitella asiaa" -

HS276 2.3.2021 Hallituksen asiakirja kertoo, kuinka moni alkuvuoden koronavirustartun-noista kyettiin yhdistämään ravintoloihin – määrän epäillään olevan "huomattava aliarvio"

HS277 2.3.2021 Pääministeri Marin Ylellä: Tulemme ottamaan käyttöön useita valmius-lain pykälää

- HS278 3.3.2021 Koronakriisi paljasti epidemian torjunnan sekavuuden – Oikeus oppineen mukaan pk-seudun korona ryhmän toimintamalli voi olla jopa lainvastainen
- HS279 3.3.2021 Virossa yli tuhat tartuntaa päivässä, mutta Helsingin tulkinnan mukaan ketään ei voida pakottaa testiin
- HS280 3.3.2021 Hallitus: Tavoitteena päättää perjantaina valmiuslain käyttöönotto asetuksista – Kiuru: ”Aiommeko me suomalaiset tämän hoitaa?”
- HS281 4.3.2021 Koronatartuntojen määrä rikkoo pian tuhannen rajan päivässä, uskoo asiantuntija ja kertoo, mitä se merkitsee
- HS282 4.3.2021 Kolmen viikon ”sulkutila” ei ehkä riitä THL:n mukaan taltuttamaan tautitilannetta – Rokotusten positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin jo näkyvissä
- HS283 4.3.2021 Lääkeyhtiöt Pfizer ja Biontech yli kaksinkertaistavat rokotetoimituksensa Suomeen huhtikuussa – ”Luottaisin siihen, että nämä määrät myöskin tulevat”, sanoo THL:n asiantuntija
- HS284 4.3.2021 Helsinki antoi torstaina kouluille luvan kertoa koronatartunnoista suoraan vanhemmille – aiemmin osa ei ole uskaltanut tehdä näin itse
- HS285 4.3.2021 Koronarajoitukset tiukkenevat laajalla alueella Etelä-Suomessa
- HS286 5.3.2021 Epidemia näyttää kiihtyvän, ja sairaalahoitoa tarvitsevien potilaiden määrä on jyrkässä kasvussa – Muuttuuko Suomen koronatilanne yhtä vakavaksi kuin viime keväänä?
- HS287 5.3.2021 Halonen vahvisti MTV:n uutisille: Venäjä tarjosi Suomen käyttöön Sputnik V -rokotteen valmistusteknologiaa
- HS288 5.3.2021 Husin Juha Tuominen: Rokotteita ohjattava muuta maata enemmän jo riskiryhmien rokotuksiin Uudellemaalle
- HS289 5.3.2021 Hus aikoo lähettää viime vuodesta lisälaskun kunnille: Helsingin osuus noin 15 miljoonaa euroa
- HS290 5.3.2021 Hoitotakuun määräajoista luovutaan, viestintää keskitetään: Nämä neljä valmiuslain pykälää hallitus esittää otettavaksi käyttöön
- HS291 5.3.2021 Pääministeri Marin: Mahdollisten liikkumisrajoitusten pitää olla alueellisesti ja ajallisesti tarkasti rajattuja

HS292 5.3.2021 HS:n tiedot: Liikuntatilojen täyssulkuun on löytymässä ratkaisu, hallitus antanee ensi viikolla uuden lakiesityksen

HS293 5.3.2021 Hallituksen muistio paljastaa skenaariot: Husin sairaaloissa voi olla pääsiäisen alla 300–400 koronavirus potilasta

HS294 5.3.2021 Toinen aalto

HS295 6.3.2021 Helsinki on alkanut tarkastaa Tallinnan laivojen matkustajien koronatoistuksia itse kritiikin jälkeen

HS296 6.3.2021 Näin tapahtui täyskäännös: THL:n Mika Salmisen synkkä arvio muutti kuntavaalien tilanteen täysin, kun puolueet ja oikeusministeri kokoontuivat perjantaina

HS297 6.3.2021 THL:n luvut jopa 11 000 päivittäisestä tartunnasta vaikuttivat kuntavaalien siirtämiseen – Pääjohtaja Tervahauta: ”Oikea elämä on erilaista kuin kompuutteriin syötetty matematiikka”

HS298 7.3.2021 ”Olen sanonut, että olen vain myyjä, mutta nykyään pudotan sen vainanan pois” – Viisi naista kertoo työstään korona-Suomen etulinjassa

HS299 7.3.2021 Asiantuntijat eivät usko, että THL:n synkkä mallinnus epidemian kasvusta toteutuu – ”Harmillista, että luvut nousivat niin merkittävään asemaan”

HS300 9.3.2021 Tiukennetuilla rajoituksilla yritetään nyt hillitä epidemiaa – Kuinka paljon tartuntamäärien pitäisi laskea?

HS301 8.3.2021 päivitetty 9.3.2021 Miljoonas rokote annos voi saapua Suomeen jo ensi viikolla: ”Kyllä tämä hyvältä näyttää”

HS302 9.3.2021 HS:n tiedot: THL suosittelee hallitukselle liikkumisrajoituksia – Tällaisia rajoituksia nyt hahmotellaan

HS303 9.3.2021 Helsingin kaupungin tietoliikennehäiriö on ohi

HS304 9.3.2021 Suomi rokottaa samassa tahdissa muiden EU-maiden kanssa, mutta ei halua luvata liikoja

HS305 9.3.2021 18–54-vuotiaiden sairautensa vuoksi riskiryhmään kuuluvien koronavirusrokotukset alkavat Helsingissä

HS306 9.3.2021 Oppositio ei pidä ulkona liikkumisen rajoittamista järkevänä – Kokouksen Kai Mykkänen varoittaa hallitusta vauhtisokeudesta

HS307 10.3.2021 Ministeri Henriksson: THL:n suositus tuli yllätyksenä

- HS308 10.3.2021 Viron tautitilanne antaa osviittaa, miten Suomessakin voisi käydä, sanoo Husin Asko Järvinen – lisärajoituksia tarvitaan, jos tartuntakäyrä ei käänny alaspäin
- HS309 10.3.2021 Mitä koronavirusrokotuksen jälkeen voi tehdä
- HS310 10.3.2021 Pienten lasten koronarokotetta tuskin saadaan ennen ensi vuotta – Vielä ei tiedetä, miten se vaikuttaa ulkomaille matkustamiseen
- HS311 10.3.2021 Yli puoli miljoonaa suomalaista on saanut vähintään yhden annoksen koronavirusrokotetta – Rokote toimitukset kasvavat lähiviikkoina
- HS312 10.3.2021 THL: Astra Zenecan koronarokotetta voi antaa kaikille yli 18-vuotiaille – Päätöksen vaikutus rokotustahtiin on ”varsin vaatimaton”
- HS313 10.3.2021 Turun tartuntatilanne huononee vauhdilla: ”Ihmisten asenteelliset erot ovat tulleet selväksi korona-aikana”, sanoo yli lääkäri
- HS314 10.3.2021 Pääministeri Marin: ”Voi olla, että olemme tässä tilanteessa vielä vuosia” – Hallitus valmistelee kaikkien viime vuonna käytössä olleiden valmiuslain pykäläiden käyttöönottoa
- HS315 11.3.2021 Terveysalan työntekijöiden henkinen työkyky heikkeni korona-aikana, ilmenee Kevan selvityksestä
- HS316 11.3.2021 Tartunta jäljitetään tällä hetkellä useimmiten työpaikalle – Näissä ammateissa ja tilanteissa virus leviää
- HS317 11.3.2021 Epidemia ei osoita laantumisen merkkejä – THL: Ennen liikkumisrajoituksia pitää katsoa nykyisten sulkutoimien vaikutukset
- HS318 11.3.2021 Oikeuskansleri tutkii, rajoittavatko valmiuslaista aiheutuneet epäselvyydet kansalaisten tiedonsaantia – Fimea ehti jo vaieta korona viestinnän keskittämiseen vedoten
- HS319 11.3.2021 Useat Euroopan maat ovat keskeyttäneet Astra Zenecan rokotteen käytön veritulppatapauksien takia – ”Meillä ei tällä hetkellä ole syytä olla huolissaan”, sanoo THL:n Nohynek
- HS320 11.3.2021 Sote-valiokunta rajojen pakkotestauksesta: Hallituksen valmisteltava maahantulomalli, joka perustuu ennakkotodistuksiin
- HS321 11.3.2021 Ohisalo: Liikkumisrajoituksilla ei voida estää yksinasuvien kontakteja muihin, Marin: Ulkoilun salliminen olisi ”kohtuullista”

- HS322 11.3.2021 Eduskunta hyväksyi valmiuslain käyttöönottoasetukset
- HS323 12.3.2021 Yli tuhat rokotetta on jäänyt Helsingissä antamatta, koska ajan varannut ei saavu paikalle – annokset pitää nopeasti antaa jollekin
- HS324 12.3.2021 Ulkomaalaistaustaisten suosimilla asuinalueilla on moninkertaisesti tartuntoja – Husin toimitus johtaja ehdottaa: Rokotukset ensin näihin kaupunginosiin
- HS325 12.3.2021 Husin Juha Tuominen: Tartunta tilanne Uudellamaalla on huonompi kuin kertaakaan epidemian aikana
- HS326 12.3.2021 Valmiuslain pykälällä halutaan keskittää viestintää – Ministeriöiden viestintäjohtajat tyrmäävät puheet ”sensuuripykälästä”
- HS327 12.3.2021 THL:n Mika Salminen: ”Jos haluamme, että epidemia vaimenisi, Helsingin pitäisi näyttää yhtä autiolta kuin se näytti viime keväänä”
- HS328 13.3.2021 Yle: Rokotteella ei yhteyttä veritulppaan
- HS329 13.3.2021 Pääministeri Marin Ylellä: Liikkumisrajoitukset ovat ”iso leka”, jota voidaan tarvita pienempien toimien sijaan, jos epidemia pahenee
- HS330 13.3.2021 STT kysyi hallituspuolueiden kantaa liikkumisrajoituksiin, vasemmistoliitto ja Rkp kriittisimpiä
- HS331 13.3.2021 Husin toimitusjohtaja ehdotti vieraskielisten suosimien asuinalueiden priorisoimista rokotuksissa, asiantuntijat varauksellisia
- HS332 13.3.2021 Opiskelijajärjestöt: Epäselvät koronasuositukset ovat hämmentäneet vaihto-opiskelijoita
- HS333 14.3.2021 Suomi ei vielääkään vaadi matkailijoilta negatiivista koronatestiä, vaikka useimmat Euroopan maat niin tekevät – HS selvitti miksi
- HS334 14.3.2021 Kiuru: STM valmistelee ennakkolisiin korona todistuksiin perustuvan maahantulomallin
- HS335 14.3.2021 Oikeuskansleri suositti jo marraskuussa vaatimaan ulkomaalaisilta negatiivista koronavirustestiä – hallitus ei pitänyt tarkoituksenmukaisena
- HS336 15.3.2021 Espoo huolissaan karanteeneista lipsujista: Rikkomusten arvioidaan lisääntyneen, taustalla poliisin havainnot
- HS337 15.3.2021 Oikeusministeriö alkaa selvittää valmiuslain muuttamista

HS338 15.3.2021 Koronavirus sairastutti Etelä-Savossa kaksi rokoteannosta saaneen henkilön – ”Siinä ei sinänsä ole mitään yllättävää”, sanoo rokotetutkimuskeskuksen johtaja

HS339 15.3.2021 Husin verkkopalvelut toimivat taas normaalisti: tuhannet ihmiset eivät maanantaina päässeet tunnistautumaan koronarokotusten ja -testauksen ajanvarauksiin

HS340 15.3.2021 Aluehallintovirastot voivat jatkossa määrätä massatestejä rajoilla

HS341 15.3.2021 Koronatartunnat ryöpsähtivät hälyttävästi Virossa – HS kysyi asiantuntijoilta, miten Suomi voi välttää saman kohtalon

HS342 15.3.2021 Fimea on saanut yhdeksän ilmoitusta rokotuksen jälkeisistä veritulppa epäilyistä: ”Ei ole nähtävissä, että tapauksia olisi rokotusten jälkeen odotettua enemmän”

HS343 16.3.2021 Lähes kaikki suomalaiset olisi mahdollista rokottaa kesäkuun loppuun mennessä, jos työikäisten toiset annokset pistettäisiin vasta ensimmäisen kierroksen jälkeen

HS344 16.3.2021 Hus huolissaan gynekologista syöpää sairastavista: Oireiset saattavat hakeutua liian myöhään lääkärille

HS345 16.3.2021 Jopa puolet tartunnoista löytyy nyt ulkomaalaistaustaisilta pääkaupunkiseudulla – Sama ilmiö näkyy muissakin Pohjoismaiden suurkaupungeissa

HS346 16.3.2021 Helsinki hankkii koronarokotusten ajanvarauspalvelua yksityiseltä Luona Hoivalta

HS347 16.3.2021 Vain harvalla lapsella on riski saada koronasta vakava tauti: Alle 20 tartunnan saanutta lasta on ollut Husissa sairaalahoidossa

HS348 16.3.2021 Suomessa suurissa kaupungeissa on tullut kyselyitä Astra Zenecan turvallisuudesta, joitakin rokotusaikoja on peruttu

HS349 16.3.2021 Suomi ei ole keskeyttämässä Astra Zenecan rokotteen käyttöä – THL:n ylilääkärin mukaan veritulppatapauksia on todettu odotusarvoa vähemmän

HS350 16.3.2021 Kokoomuksen Häkkänen syyttää hallitusta harhaan johtamisesta: STM ei ohjaukskirjeissään esittänyt pakkotestejä rajoille

HS351 16.3.2021 Helsingin kantakaupunki hiljeni huomattavasti ravintolasulun jälkeen, osoittaa matkapuhelindata – Heikkoja signaaleja epidemian rauhoittumisesta näkyvissä

HS352 17.3.2021 Husin johtajaylilääkäri: Merkittävää käännettä koronatilanteeseen ei saada ilman uusia rajoituksia

HS353 17.3.2021 Jo muutama minuutti voi tartuttaa

HS354 17.3.2021 Sairaalassa olevien korona potilaiden määrä kasvaa pian ennätyslukemiin – Tehohoito potilaita kuljetetaan Husista viikoittain muualle Suomeen

HS355 17.3.2021 Helsinki siirtää terveysasemilta työntekijöitä tartunnanjäilytykseen, samalla kiireetöntä hoitoa vähennetään

HS356 17.3.2021 Perustuslakivaliokunnan Häkkänen: Rajoituksissa ensin otettava käyttöön kevyemmät toimet

HS357 17.3.2021 Etelä-Suomen avi linjasi: Riskimaista tulevat määrätään pakolliseen koronatestiin

HS358 17.3.2021 Hallituksen neuvottelu päättyi – Liikkumisrajoituksista käytiin keskustelua, mutta niistä ei tehty vielä päätöksiä

HS359 18.3.2021 Tutkimus: Maahanmuuttajat saavat huomommin tietoa koronaviruksesta, valtaosa kertoo noudattavansa suosituksia

HS360 18.3.2021 Suomen rokotusohjelma alkaa purra, arvioi THL:n Salminen – Ministeri Kiurun mukaan rokotetoimituksissa näkyy myönteisiä merkkejä

HS361 18.3.2021 Vantaa on saanut jäljityksen pahimman ruuhkan purettua – ”Tunnelma on varovaisen toiveikas”

HS362 18.3.2021 Turussa vaihto-opiskelijoiden tartuntaryppäessä on todettu 71 koronatartuntaa, tietyille alueille harkitaan liikkumisrajoituksia

HS363 18.3.2021 Vapaavuori: Seuraavat päivät näyttävät, ovatko sulkutoimet olleet riittäviä

HS364 18.3.2021 Pääministeri Marin: ”Meillä on ollut haasteita rajan terveysturvallisuuden kanssa”

HS365 18.3.2021 Etäopetus ei ole saanut nuorten tartuntoja vähenemään – Husin infektio ylilääkäri: Koulurajoitukset eivät ole nyt kovin ratkaisevia

HS366 18.3.2021 Astra Zenecan rokote on turvallinen, mutta siihen lisätään varoitusteksti, linjasi Euroopan lääkevirasto – THL:n Nohynek: Suomen pitää tarkastella suositustaan

HS367 18.3.2021 Husin Tuominen ilahtui THL:n asian tuntija ryhmän suositeltua koronarokotusten alueellista painottamista, STM ryhtyy jatkovalmisteluihin

HS368 19.3.2021 Tehy vaatii muutoksia valmiuslakiin, jonka se näkee kurittavan kohtuuttomasti hoitajia

HS369 19.3.2021 Keskustan Saarikko vastustaa rokotusjärjestyksen muuttamista niin, että rokotuksia alettaisiin painottaa pahimmille epidemia-alueille

HS370 19.3.2021 Eduskunta hyväksyi korona pakkotestausta selventävän lain

HS371 19.3.2021 Astra Zenecan rokotteen käytön keskeytys ei erityisesti huoleta kahta rokotteen äskettäin saanutta – ”Oletan, että taudin sairastaminen olisi ollut paljon parempaa”

HS372 19.3.2021 Turussa opiskelija-asuntolan asukkaat määrätään pakolliseen korona testiin, poliisi aloitti perjantaina illalla karanteenien noudattamisen valvomisen

HS373 19.3.2021 Suomi keskeyttää rokotukset Astra Zenecalla ainakin ensi viikoksi, THL:n ylilääkäri Nohynek: ”En näe, että nykytiedon valossa Astra Zenecan rokotteesta tulisi kokonaan luopua”

HS374 20.3.2021 Helsingin pormestari Vapaavuori Ylellä myönteisenä rokotusjärjestyksen muuttamiselle, kaupunginosien tasolle ei pitäisi mennä

HS375 20.3.2021 ”Ei se hirveästi merkitse” – THL:n asiantuntija kertoo, miten Astra Zenecan rokotteen käytön keskeytys vaikuttaa suomalaisten rokottamiseen

HS376 21.3.2021 Rokotuksia jakava Peter Kipchumba on kiitollinen jokaisesta pistämisestänsä piikistä, koska hän on nähnyt, mitä koronavirus saa pahimmillaan aikaan

HS377 21.3.2021 THL alkoi ilmoittaa julkisesti kantansa koronatoimiin – STM:n kansliapäällikkö Kirsi Varhila ei ole tyytyväinen laitoksen uuteen toimintatapaan

HS378 21.3.2021 Astra Zenecan rokotusten keskeyttäminen peruuttaa tuhansia rokotuksia pääkaupunki seudulla, peruutuksista kerrotaan tekstiviestitse

HS379 21.3.2021 päivitetty 22.3.2021 HS:n tiedot: Hallitus pyrkii saamaan liikkumisrajoitukset ja maskipakon voimaan runsaan viikon kuluttua – hallitus koolla maanantaina kello 12

HS380 22.3.2021 Hus: Epidemian kasvu näyttää nyt taittuneen Uudellamaalla, mutta se ei riitä – Johtajaylilääkäri kannattaa tapaamisia estäviä liikkumisrajoituksia

HS381 22.3.2021 Ministeriö odottaa tällä viikolla THL:n arviota, miten rokotusten alueellinen painotus voitaisiin toteuttaa

HS382 22.3.2021 Hallituslähteet: Osa puolueista epäroii yhä, onko liikkumisen rajoittaminen välttämätöntä – Neuvottelut jatkuvat tiistaina

HS383 23.3.2021 Asiantuntijat arvioivat, milloin lisärajoitukset ovat tarpeen: Ylilääkäri odottaisi vielä viikon, professori aloittaisi jo

HS384 23.3.2021 Liikkumisrajoitusten perustelut jäävät julkisuudelta piiloon – professori Olli Mäenpää tyrmää valtioneuvoston kanslian salauspäätöksen

HS385 23.3.2021 Hallitus kertoi liikkumisrajoituksiin liittyvistä suunnitelmista eduskuntapuolueille, oppositio ei vakuuttunut

HS386 24.3.2021 THL: Astra Zenecan koronarokotteen käyttöä jatketaan 65 vuotta täytäneillä

HS387 24.3.2021 Osaan maata tulossa maskipakko liikennevälineisiin ja julkisille paikoille, jos esitysluonnos hyväksytään – Sakko 40 euroa

HS388 24.3.2021 Hallitus on rajoittamassa liikkumista ja tuomassa maskipakon osaan maata – Näistä 12 syystä liikkuminen olisi edelleen sallittua

HS389 25.3.2021 Hus maksaa 450 euron korvauksen pääsiäislomaa siirtäville tai loman keskeyttävälle työntekijöille

HS390 25.3.2021 Avi päätti: Turun lentoaseman kautta tulevat pakollisiin koronatesteihin – Turun ja Naantalin sataman osalta ei ole tehty vastaavia päätöksiä

HS391 25.3.2021 Vantaa oli vielä kaksi viikkoa sitten Suomen pahin koronapiste, mutta nyt on toisin – Mitä kaupunki oikein teki?

HS392 25.3.2021 Hallitus vetoaa pahimmilla epidemia-alueilla asuviin: Kontaktit pitäisi vähentää vain välttämättömään, uhkana terveydenhuollon ylikuormittuminen

HS393 25.3.2021 Liikkumisrajoituslain ehtiminen voimaan pääsiäiseksi epätodennäköistä – Hallitus antoi esityksensä, eduskunta aloittaa käsittelyn perjantaina

HS394 25.3.2021 Liikkumisrajoituksilla halutaan puuttua yksityisiin kohtaamisiin: ”Tarkoituksena on eristää ihmiset pieniin yhteisöihin”

HS395 25.3.2021 Tehohoidon turvaaminen on yksi rajoitusten peruste – Teho-osastojen tilanne on tiukentunut Husin alueella ja Lappeenrannassa

HS396 26.3.2021 Korona epidemia laski potilasvahinkoilmoitusten määrää, virukseen liittyviä ilmoituksia joitakin kymmeniä

HS397 26.3.2021 Mallintajat laskivat valintojen seuraukset: Miten liikkumisrajoitus vaikuttaa tartuntoihin – tai mitä jos jatkettaisiin näin?

HS398 26.3.2021 Hallituksen oma arvio: Liikkumisrajoitukset voivat lisätä yksinäisyyttä, mielenterveysongelmia ja kansan tyytymättömyyttä

HS399 26.3.2021 THL:n arvio: Rokotusten alueellinen painottaminen vähentäisi sairaalahoitoja muttei juuri hidastaisi epidemian etenemistä

HS400 26.3.2021 THL:n Nohynek: Vielä ei voida sanoa, saavatko yhden Astra Zeneca -rokotteen saaneet alle 65-vuotiaat toisen piikin samaa rokotetta

HS401 26.3.2021 Turun koronaryppäessä on todettu jo sata tartuntaa – ”Meillä on haastavat ajat edessä”, kaupungin tartuntatauti lääkäri sano

HS402 27.3.2021 ”Kuukauden kuluttua on liian myöhäistä” – Helsingin, Espoon ja Vantaan terveysjohtajat: Rokotusjärjestystä muutettava heti, THL:n huolet ovat perusteettomia

HS403 27.3.2021 Husin ja THL:n ylilääkärit: Tartuntamäärät ovat edelleen liian korkealla tasolla Uudellamaalla

HS404 28.3.2021 Pääministeri Marin: Hallitus valmis painottamaan rokotuksia pahimmille alueille, päätökset valmistellaan THL:n ja STM:n pohdinnan perusteella

HS405 28.3.2021 Husin diagnostiikkajohtaja ei usko katupöly- ja allergiakauden ruuhkauttavan koronatestausta – ”Kyllä testi- ja näytteenotto kapasiteettia on”

HS406 28.3.2021 Grafiikat näyttävät, miten Suomen tartuntatilanne on kehittynyt verrattuna THL:n mallinnuksiin ja kuinka epidemia voisi edetä

HS407 29.3.2021 Etelä-Suomen avi: Alle 10 ihmisen kuntosalit ja muut harrastetilat menevät ”erittäin todennäköisesti” kiinni tällä viikolla

HS408 29.3.2021 Tokaluokkalainen sai tartunnan, luokan muut lapset ohjattiin karanteeniin viikon kuluttua – Helsinki ei ole saanut koulujen ja päiväkotien jäljitystä kuntoon

HS409 29.3.2021 Muistio: Asiantuntija ryhmä esitti äänin 11–1 rokotusten pikaista painottamista pahimmille tauti alueille – Hallitus ei noudata suositusta

HS410 29.3.2021 THL:n Tervahauta: Lisärokotteista pahimmille tautialueille pitäisi päättää heti, rokotteet ehtisivät 2–3 viikossa

HS411 30.3.2021 Sadat rokotetut ovat saaneet korona tartunnan Suomessa, ylilääkärin mukaan syytä huoleen ei ole: ”Mikään rokote ei anna heti suojaa”

HS412 30.3.2021 Vihreiden Ohisalo moittii THL:ää ristiriitaisesta viestinnästä rokottamiseen liittyen: ”Asettaa poliitikot vaikeaan tilanteeseen”

HS413 30.3.2021 Kokoomus vaatii hallitukselta suunnitelmaa Suomen avaamisesta koronaviruksen jäljiltä

HS414 30.3.2021 Keskustan eduskuntaryhmä kipuilee rokotusten alueellisen kohdentamisen kanssa, THL:n Salminen kutsuttiin puhumaan ryhmälle

HS415 30.3.2021 STM antoi kunnille ohjauskirjeen, jossa se käy läpi rajatestauskäytäntöjä: ”Muuta ei ole nyt valmisteilla”

HS416 30.3.2021 Hallitus aikoo julkaista pääsiäisen jälkeisellä viikolla suunnitelman Suomen avaamisesta

HS417 30.3.2021 THL:n kokous muistio: Rokotusten nopea alueellinen kohdentaminen olisi ”oikea keino” terveyden suojelemiseksi, mutta asia on politisoitunut

HS418 31.3.2021 Poikkeuksellisen suuri koronakuolemien määrä keskiviikkona johtui teknisestä ongelmasta Husin tietokannassa

HS419 31.3.2021 Koulujen psykologit ja kuraattorit vastustavat yhä siirtoaan kunnista uusille hyvinvointialueille: ”Huonoin mahdollinen aika tehdä muutoksia”

HS420 31.3.2021 Perustuslakivaliokunta tyrmäsi hallituksen esityksen liikkumisrajoituksista: Voisi johtaa ”absurdiin” sääntelyyn

HS421 31.3.2021 THL:n skenaarioiden mukaan kesän lähestyminen on jo alkanut painaa epidemiaa alas, asiantuntijan mukaan yksi keskeinen syy on suomalaisten tavoissa -

HS422 31.3.2021 Hallitus tekee muutoksia koronavirusrokotusten järjestykseen, ehdotus lähtee lausuntokierrokselle

HS423 31.3.2021 Pääministeri Marin: Hallitus arvioi nyt, onko liikkumisrajoituksille vaihtoehtoisia esityksiä mahdollista antaa

HS424 1.4.2021 Uusi linjaus Helsingin kouluihin ja päiväkoteihin: johtajat saavat kertoa heti, missä ryhmässä tartunta on ollut

HS423 1.4.2021 Liikkumisrajoitukset kaatuivat, mitä tilalle? THL:n Salmisen mukaan rajoituksiin jää kaksi aukkoa

HS424 1.4.2021 Tartuntojen määrä on kääntynyt laskuun, mutta on silti korkea: Yli neljä sosa saa alkunsa juhlista, mökkireissuilta ja ystävien tapaamisista

HS425 1.4.2021 Helsingin pormestari vaatii hallitusta kiirehtimään alueellisia rokotuksia – Rokotusjonon kärkeen ehdotetaan päiväkotien ja koulujen työntekijöitä

HS426 1.4.2021 Perustuslakivaliokunta näytti vihreää valoa maskipakolle – eduskunnassa pakko jakaa mielipiteitä, hallitus arvioi lainmuutoksen tarvetta

HS427 1.4.2021 Riskiryhmä 2:n korona rokotukset alkavat pääsiäisen jälkeen Helsingissä

HS428 1.4.2021 Hallitus linjasi rokotejakelusta toisin kuin asiantuntijaryhmä oli suositellut, THL kiistää poliittisen ulottuvuuden

HS429 1.4.2021 Miljoonan rokotetun raja rikotaan viimeistään ensi viikolla – Huhtikuun lopussa Suomeen saapuu todennäköisesti ennätysmäärä rokotteita

HS430 1.4.2021 STM:n muistio: Rokotteiden alueellinen kohdentaminen vähentäisi sairaalajaksoja merkittävästi, mutta jakelun muuttaminen olisi hankalaa

HS431 2.4.2021 Tulossa: ulkoilukesä

HS432 2.4.2021 Keskustan Kurvinen Ilkka-Pohjalaisessa: Konsensuksesta ei ole enää juuri tietoakaan, korona toimissakin yhteisymmärryksestä jäljellä enää rippeet

HS433 2.4.2021 Eduskunnan kuulemat asiantuntijat miettivät: Miksi hallitus ei pohtinut laajemmin vaihtoehtoja liikkumisrajoituksille?

HS434 2.4.2021 Töölö Gym piti ovensa auki avin määräyksistä huolimatta, poliisi auttoi tarkastajia kuntosalin tyhjentämisessä – ”Salilla oli kuntoilijoita, ja toiminta oli täydessä käynnissä”

HS435 3.4.2021 Espoo on selvinnyt korona-ajasta verrattain hyvin, mutta sote-uudistus voi tehdä siitä vielä kriisikunnan, sanoo perusturvajohtaja Sanna Svahn

HS436 3.4.2021 Kymmeniä ihmisiä sairastuttanut tartunta ketju teki Keravan epidemia tilanteesta yhden maan pahimmista

HS437 4.4.2021 Helsinki, Espoo ja Vantaa eivät ole antaneet korona rokotuksia viikonloppuisin, mutta tilanne on muuttumassa todennäköisesti alkavalla viikolla

HS438 6.4.2021 Psykologi: Koronakriisin torjunnassa on unohdettu ruohonjuuritaso eli ihmisten arki

HS439 6.4.2021 Miksi liikkumisrajoituksia on saatu säädettyä muualla mutta ei Suomessa? Näin oikeuskansleri vastaa

HS440 6.4.2021 Suomen rokotuskattavuus on EU-maiden huippuluokkaa – Syynä on se, että toinen annos annetaan myöhemmin kuin muualla

HS441 6.4.2021 Helsinki selätti tartunnanjäljityksen pahimman ruuhkan: altistuneet saavat nyt tiedon muutamassa päivässä

HS442 6.4.2021 Uudenmaan koordinaatioryhmä suosittelee kasvo maskien käyttöönottoa 6–11-vuotiaille kouluissa ja päiväkodeissa, Turussa vastaava suositus vähensi altistumisia

HS443 8.4.2021 Kansainvälinen tutkimus: Suomalaiset sitoutuvat koronarajoituksiin hyvin

HS444 8.4.2021 Pääministeri Marin: Ravintoloiden täyssulusta ollaan näillä näkymin lupumassa 18. huhtikuuta

HS445 8.4.2021 Tartuntojen määrä on Suomessa laskussa, THL:n ylilääkäri: ”Kehitysuunta on erittäin hyvä”

HS446 8.4.2021 Vantaa vaatii pysyvää ratkaisua lentoaseman ja satamien rajamuodollisuuksiin – Selkeä lainsäädäntö puuttuu yhä

HS447 8.4.2021 Kuntosalit, uimahallit, museot ja nuorisotilat aiotaan pitää kiinni huhtikuun lopulle saakka pääkaupunkiseudulla

HS448 8.4.2021 Elinkeinoministeri Mika Lintilä haluaa selkeämmän exit-suunnitelman: ”Nyt siitä tulee liikaa esille hallinnon näkökulma”

HS449 8.4.2021 Ikävä käänne korona tartuntojen määrässä kahdessa kunnassa aivan pääkaupunkiseudun kupeessa: ”Ihan huippu lukemissa ollaan”

HS450 8.4.2021 Kuka tahansa voi ostaa pian Suomessakin kotona tehtäviä koronatestejä apteekista – Kotitesteihin liittyy kuitenkin useita rajoitteita

HS451 8.4.2021 ”Työvälineitä puuttuu”, ”Herättää toiveikkuutta” ja ”Ihan ok” – Näin oppositio kommentoi hallituksen suunnitelmia rajoitusten purusta

HS452 8.4.2021 Helsinki asettaa lapset ja nuoret etusijalle koronan exit-suunnitelmassa, Vapaavuori haluaa myös suosia ravintoloiden terassilupia

HS453 8.4.2021 Yli miljoona on saanut koronarokoteannoksen

HS454 8.4.2021 Ministeri Kiuru Ylen A-Talkissa: Rokote- sekä ennakkotesti todistus pyritään saamaan käyttöön toukokuussa

HS455 8.4.2021 Hallituslähde STT:lle: Rokotuspassi voisi tulla matkailuun muttei ehtona ravintolassa käyntiin, kokoomus käyttäisi laajasti

HS456 9.4.2021 Rajoitusten purkamiselle asetetaan ilmaantuvuusluku, joka oli Husin alueella viimeksi puoli vuotta sitten – Professori: ”Ilman takapakkeja ilmaantuvuusluku alkaa laskea”

HS457 9.4.2021 Pitkät jäljet

HS458 10.4.2021 Helsinkiläiset koronahoitajat tanssivat somessa leviävillä videoilla zurlunkielisen kappaleen tahtiin: ”Halusimme näyttää, että vielä meillä riittää energiaa”

HS459 11.4.2021 Suomessa rrokotustahtiin repesivät isot alueelliset erot

HS460 12.4.2021 THL:n selvitys: Hoitajilla ja lääkäreillä yhtä paljon korona tartuntoja kuin muilla työkäisillä

HS461 12.4.2021 Maskisuositus voi laajentua pääkaupunkiseudulla kaikkiin yli 6-vuotiaisiin aikaisintaan ensi viikolla – Hyödyistä ei ole yksimielisyyttä

HS462 13.4.2021 Korona-ajan jälkeen paljastuu piiloon jäänyt hoitovelka – ”Se huolettaa meitä peruspalveluiden puolella”, sanoo STM:n asiantuntija

HS463 14.4.2021 Pitäisikö alle 12-vuotiaiden lasten alkaa käyttää maskia Helsingissäkin? Kolme asiantuntijaa kertoo oman näkemyksensä, ja he ovat eri mieltä -

HS464 14.4.2021 Marin ajoi liikkumis rajoituksia sanoen THL:n pitävän niitä välttämättöminä, THL:n Salminen kertoi muuta perustus laki valiokunnalle

HS467 14.4.2021 ”Kokeilimme ajan varauksissa rehellisyyttä, mutta se ei näytä toimivan” – Kuopiossa terveet saivat riski ryhmäläisten rrokotuksia

HS468 14.4.2021 Ministeri Kiuru Säätytalolla: Lähden siitä, että tämä kriisi on ratkaistava viimeistään toukokuussa

HS469 14.4.2021 HS sai käsiinsä THL:n lausunnon: Suositteli ”vahvasti” liikkumis rajoituksia hallitukselle – Salmisen mukaan THL:n kanta ei ole muuttunut -

HS470 14.4.2021 THL:n Nohynek: Alle 65-vuotias voi mahdollisesti saada halutessaan Astra Zenecan rokotteen – Katso HS:n laskurista, miten uudet rokotepäätökset vaikuttavat sinuun

HS471 14.4.2021 EU:n rokotuspassi tulossa käyttöön kesäkuussa, voimassa kesään 2022: Tarkoituksena on helpottaa matkustamista

HS472 14.4.2021 Vappuna tuskin rokotetaan viisikymppisiä pääkaupunkiseudulla – Astra Zenecan kohderyhmän ennallaan pysyminen ”laittaa uusiksi monta asiaa”

HS473 16.4.2021 ”Juna meni jo”, sanoo Husin johtajaylilääkäri rokotteiden kohdentamisesta pahimmille alueille

HS474 16.4.2021 Hallitus päätti kohdentaa Astra Zenecan ja Modernan rokotteita pahimmille epidemia-alueille – ehtona se, että riskiryhmät ja iäkkäät ovat saaneet ensimmäisen rokotuksen

HS475 16.4.2021 Suomen rokotustilanne näyttää hyvältä myös ilman Astra Zenecaa ja Johnson & Johnsonia – HS:n ennuste näyttää, milloin aikuiset on rokotettu

HS476 16.4.2021 Hallitukselta lisäpäätös ylimääräisessä istunnossa: Kuntavaalien kotiäänestyksestä vastaavat toimitsijat saavat koronarokotteen

HS477 16.4.2021 Helsingissä aloitetaan ensi viikolla 60–64-vuotiaiden koronavirusrokotukset

HS478 17.4.2021 Koronavirus epidemia jatkaa pienenemistään, kertovat THL:n uudet mallinnukset – Rungas kontaktien lisääminen voisi johtaa uuteen tartunta-aaltoon

HS479 18.4.2021 Koronahoitajat menettivät ilmaiset parkkipaikkansa Kasarmitorilla, tilalle tulee jättiterassi: ”Meidän paikat otettiin pois kaljaterassin takia”

HS480 21.4.2021 Hallitukselta päivitetty suunnitelma rajoitusten purkamiseksi, näin Suomi avautuu kuukausi kuukaudelta – jo ensi viikolla luovuttaneen poikkeusoloista

HS481 21.4.2021 Oikeusasiamies saanut kymmeniä kanteluita rokotuksista – etenkin viime aikoina yli 65-vuotiaat valittaneet Astra Zenecasta

HS482 21.4.2021 Ensimmäinen erä Johnson & Johnsonin rokotetta saapuu Suomeen ensi viikolla

HS483 21.4.2021 Alle 65-vuotiaat Astra Zenecalla rokotetut saavat tehosteen mrna-rokotteilla, kahden eri rokote valmisteen käytöstä ei ole vielä valmista tutkimus tietoa

HS484 21.4.2021 Uudenmaan jakelupisteessä odottavat Astra Zenecan rokotteet säilyvät vielä pari kuukautta, pian niitä voi kuitenkin jäädä yli

HS485 22.4.2021 Hätäily voi johtaa uuteen epidemia-aaltoon, viranomaiset varoittivat – ”Jokainen viikko vie meitä kohti parempaa kesää”

HS486 22.4.2021 Helsinki aloittaa 55–59-vuotiaiden korona rokotukset ensi viikolla

HS487 22.4.2021 Helsinki ottaa Apotti-järjestelmän käyttöön lauantaina: kiireetöntä hoitoa tarjolla lähiviikkoina tavallista vähemmän

HS488 23.4.2021 Tornio sai korona tilanteen jo rauhoittumaan, nyt tartunnat räjähtivät jälleen nousuun: ”Positiivisia tulee jatkuvasti”

HS489 24.4.2021 Helsingin sairaaloissa on tällä hetkellä vain neljä korona potilasta, myös Husin sairaaloiden tilanne parantunut -

HS490 25.4.2021 Hiipuvassa epidemiassa Astra Zenecan rokotteen tukos riski korostuu, tällainen on veritulppariski verrattuna tupakointiin ja e-pillereihin

HS491 26.4.2021 ”Rokotuspaikalla pitää olla hyvä flow”

HS492 26.4.2021 THL: Suurin osa koronatartunnoista tulee Suomessa havaituiksi, tautia kaksinkertainen määrä todettuihin tapauksiin verrattuna

HS493 26.4.2021 Apotti laajeni: Husissa lausuntoja on kirjautunut valkoisella valkoiselle pohjalle eikä aikoja ole saanut varattua – Helsingissä mikään palvelu ei ole täysin sakanut

HS494 26.4.2021 Kolmekymppisiä voidaan alkaa rokottaa pääkaupunkiseudulla juhannuksen tienoilla

HS495 27.4.2021 Husin kättilöiden mukaan turvallista synnytystä ei voida taata kaikille, ylihoitaja kiistää: ”Se on aika rajusti sanottu”

HS496 27.4.2021 Pääministeri Marin: Vähemmistö hallituksen olisi erittäin vaikeaa hoitaa koronakriisiä tehokkaasti

HS497 27.4.2021 Koronaviruksen takia julistetut poikkeusolot ovat päättyneet Suomessa

HS498 27.4.2021 Terveysasemien puhelinpalvelut ruuhkautuivat Helsingissä teknisten ongelmien vuoksi

HS499 28.4.2021 Lääkärit jättävät edelleen diagnooseja kirjaamatta: ”On potilaan oikeus, että kaikki käynnit kirjataan”

HS500 28.4.2021 THL kertoi pari viikkoa sitten, että ensimmäiseen riskiryhmään kuuluvien lasten lähipiiri voidaan rokottaa, nyt suositus on juuttunut byrokratian rattaisiin

HS501 29.4.2021 THL:n mukaan raketotoimituksia voitaisiin alkaa kohdentaa pahimmille alueille parin viikon päästä – Jos epidemia jatkaa hiipumistaan, yksikään alue ei täytä kohdentamisen kriteerejä

HS502 29.4.2021 Kätilöiden mukaan synnyttäjien turvallisuus on uhattuna kiireen vuoksi – Nyt vastaa Hus: ”Huoli on kuultu”

HS503 29.4.2021 THL: Sairaalahoidon tarve ei ole laskenut samassa tahdissa tartuntojen määrän kanssa, Suomesta löytynyt Intian virusvariantti saattaa olla perusmuotoa tartuttavampi