



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Joni Alanko

**Kokonaisturvallisuuden tilannekuva tiedolla
johtamisen välineenä sosiaali- ja
terveydenhuollossa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Joni Alanko		
Tutkielman nimi:	Kokonaisturvallisuuden tilannekuva tiedolla johtamisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa		
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri		
Koulutusohjelma:	Hallintotieteen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Antti Mäenpää		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Tutkielmassa tarkastellaan kokonaisturvallisuuden tilannekuvaa tiedolla johtamisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten tiedolla johtaminen toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollossa, mikä merkitys kansallisella tilannekuvalla on johtamisessa sekä miten tilannekuvan hyödyntämistä voidaan kehittää. Teoreettinen viitekehys rakentuu tiedolla johtamisen, tilannekuvan, tilannetietoisuuden ja kokonaisturvallisuuden käsitteiden ympärille. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tulosten mukaan tiedolla johtaminen on keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista, mutta sitä haastavat tiedon hajanaisuus, tietojärjestelmien yhteensopimattomuus sekä tiedon jakamiseen liittyvät esteet. Tilannekuvan merkitys korostui erityisesti häiriö- ja kriisitilanteissa, joissa ajantasainen ja yhteinen tieto tukee päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja viranomaisyhteistyötä. Tulosten mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa ei riittävästi tunnisteta osaksi kokonaisturvallisuutta, vaikka se tutkimustiedon mukaan sijoittuu keskeiseksi yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden toiminnoksi. Tämä asettaa haasteita kansallisen yhteistyön ja eri toimijoiden välisen laajan jaetun tilannekuvan toteutumiselle. Tutkimuksessa tunnistettiin keskeisiksi kehityskohteiksi tietojärjestelmien kehittäminen, tiedon laadun parantaminen, kansallisen koordinaation vahvistaminen sekä henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen lisääminen. Johtopäätöksenä todetaan, että tilannekuva on keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamista ja kokonaisturvallisuuden ylläpitämistä, mutta sen tehokas hyödyntäminen edellyttää sekä teknisiä että organisatorisia kehittämistoimia.

AVAINSANAT: tiedolla johtaminen, tilannekuva, kokonaisturvallisuus, sosiaalihuolto, terveydenhuolto, tilannetietoisuus, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Johdatus aiheeseen	5
1.2	Tutkimuskysymykset	7
2	Tiedon muodostuminen ja tiedolla johtaminen	11
2.1	Tieto	11
2.2	Tiedolla johtaminen	13
3	Tilannekuva	22
3.1	Kokonaisturvallisuus osana tilannekuva	27
3.2	Kommunikaatio ja järjestelmät osana tilannekuva	31
3.3	Ymmärrys osana tilannekuva	34
3.4	Tietoisuus osana tilannekuva ja päätöksentekoa	36
3.5	Tilannetietoisuus johtamisessa	40
4	Aineisto ja menetelmät	47
4.1	Tapaustutkimus	47
4.2	Tutkimushaastattelu	49
4.3	Sisällönanalyysi	51
5	Tutkimustulokset	55
5.1	Tiedolla johtamisen toteutuminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	55
5.2	Tilannekuvan merkitys organisaation sisäisessä johtamisessa	60
5.3	Kansallisen tilannekuvan ja viranomaisyhteistyön merkitys organisaation johtamisessa	67
5.4	Keskeiset kehityskohteet	72
6	Johtopäätökset	77
	Lähteet	81
	Liite 1. Haastatteluteemat ja kysymykset	92
	Liite 2. Kutsukirje haastatteluun	95

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon hierarkia.	13
Kuvio 2. Tiedolla johtamisen mahdollistaja ja prosessit.	15
Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi.	16
Kuvio 4. Tilannekuvan teoreettisen tarkastelun vaiheet tutkielmassa.	22
Kuvio 5. Tilanneymmärryksen muodostaminen.	36
Kuvio 6. Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen malli.	42
Kuvio 7. Tilannetietoisuuden konsepti hoitotyössä.	43
Kuvio 8. Endsley'n tilannetietoisuuden malli.	44
Kuvio 9. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi.	52
Kuvio 10. Käsitteiden sisällöllinen analyysiprosessi.	54

Taulukot

Taulukko 1. Tilannekuvaan liittyvät termit.	24
Taulukko 2. Tilannekuvan sisältö kriisi- ja häiriötilanteessa.	25
Taulukko 3. Tilannetietoisuuden paradoksit pandemiatilanteessa.	45

1 Johdanto

Miten johtaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota jatkuvasti muuttuvassa ja monitoimijaisessa toimintaympäristössä siten, että päätöksenteossa pystytään huomioimaan keskeiset muuttujat mahdollisimman tehokkaan toiminnan varmistamiseksi? Johtaminen tarvitsee tuekseen joka päivä tietoa ja dataa johdettavan toiminnan eri prosesseista, niiden toimivuudesta ja niihin vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnonalan sekä toiminnan tiedetään olevan kompleksinen. Kompleksisuus tuo mukanaan valtavan määrän tietoa, erilaisia tietolähteitä ja erilaisia tarpeita tiedon analysointiin sekä kuvaamiseen ymmärrettävään, johtamista tukevaan muotoon. Lisäksi tiedolla johtamista haastavat yhteistyö muiden viranomaisten kanssa sekä eri tahoilla syntyvän tiedon yhteensovittaminen. Sosiaali- ja terveydenhuolto on yksi osa laajaa kokonaisturvallisuuden käsitettä, jonka määritelmässä myöhemmin tässä tutkielmassa nousee esiin yhteiskunnan kriittisten toimintojen turvaaminen ja moniviranomaistoiminnan yhteensovittaminen niin päivittäisessä toiminnassa kuin häiriö- ja poikkeustilanteissa.

1.1 Johdatus aiheeseen

Yrttiahon (2023, s. 1107) mukaan päätöksenteon tueksi tarvitaan ajantasaista, kattavaa ja laadukasta dataa, jonka oikea-aikaisuus on edellytys laadukkaalle päätöksenteolle ja terveysturvallisuuden ylläpitämiselle. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL, 2025) mukaan COVID-19-pandemian alkuvaiheessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa todettiin, että yhtenäistä ja kattavaa tilannekuvaa ei ollut saatavilla, mutta sille olisi selkeä tarve. Tämä tarve ohjasi THL:ää yhdistelemään sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksista dataa yhtenäiseksi valmiuden tilannekuvaksi. Vaikka Covid-19-pandemia kehitti merkittävästi tilannekuvan keräämistä ja raportointia, se paljasti samalla puutteita tiedon koordinoinnissa ja päätöksenteon nopeudessa (Autioniemi ja muut, 2023, s. 202–203; Stenvall ja muut, 2022, s. 153; Yrttiaho ja muut, 2023, s. 1108–1109).

Muuttuvaan toimintaympäristöön voidaan varautua vain tiettyyn tasoon asti, jonka jälkeen useat ennalta tuntemattomat tekijät voivat vaikuttaa organisaation toiminnan kehittymiseen. Tämän vuoksi mahdollisimman monesta organisaation toimintaan vaikuttavasta tekijästä tulisi saada ajantasaista tietoa, josta voidaan muodostaa tilannekuvaa päätöksenteon tueksi. Tässä tutkielmassa käsitellään tilannekuvaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta osana valtakunnallista roolia kokonaisturvallisuuden kriittisenä toimintona.

Vuonna 2020 hallituksen esityksessä (HE 230/2020) ehdotettiin terveydenhuoltolakiin ja sosiaalihuoltolakiin lisättäviksi valmiussuunnittelua ja tilannekuvaa koskevat säännökset. Esityksen mukaan tilannekuva osana varautumis- ja johtamistoimintaa vahvistaisi sosiaali- ja terveydenhuollon kriisinkestävyyttä, toimijoiden yhteistyötä sekä alueellista ja paikallista valmiutta kuormitustilanteissa. Samalla todettiin, että aiemmasta lainsäädännöstä puuttui velvoite yhtenäisen tilannekuvan muodostamiseen ja toiminnan koordinoointiin. Esityksessä korostettiin, että vakavissa häiriötilanteissa resurssit voivat olla riittämättömiä, minkä vuoksi tilannekuvan tulee kattaa koko sosiaali- ja terveydenhuolto paikalliselta tasolta valtakunnalliselle tasolle asti. Lisäksi laajat ja monimuotoiset hallintorakenteet nähtiin tilannekuvan muodostamista vaikeuttavana tekijänä, minkä vuoksi ohjaamiseen tarvittiin valtion tukea. Eduskunta hyväksyi tilannekuvan muodostamista ja välittämistä koskevat lakimuutokset keväällä 2021.

Siiralan mukaan (2021, s. 20–21) päätöksentekijän kohdatessa ongelman, hänelle syntyy tiedon tarve ongelman ratkaisemiseksi. Johtamisessa tarvittava eri lähteistä syntyvä tieto on mahdollista koostaa toimintaympäristössä näkyväksi tiedoksi. Siirala (2021, s. 21) toteaa, että tätä näkyvää tietoa voidaan hyödyntää sekä yksittäisessä toimintaympäristössä että eri toimintaympäristöjen yhteistyössä keskinäisen tiedon vaihdon kautta. Siiralan (2021, s. 21) mukaan päätöksenteon onnistumisen kannalta tarvittava tieto täytyy olla ymmärrettävässä ja näkyvässä muodossa, jonka lisäksi onnistuneeseen nopeaan päätöksentekoon tarvitaan päätöksentekijän kykyä tulkita saamaansa tietoa. Mykkänen ja muut (2021, s. 426–427) toteavat, että

terveydenhuollossa muodostuu jatkuvasti tietoa, joka on hyödynnettävissä sekä strategisen että operatiivisen johtamisen päivittäisissä toiminnoissa. Heidän mukaansa tästä syntyvästä tiedosta voidaan muodostaa erilaisia tilannekuvia päätöksenteon nopeuttamiseksi ja päätöksentekoprosessin sujuvoittamiseksi. He toteavat myös, että terveydenhuollossa johtaminen vaatii usein päätöksentekoa monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, joten tilannejohtamisen hallintaan tarvitaan tilannetietoisuuden ja ymmärryksen muodostumista toimintaan vaikuttavasta ympäristöstä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tilannekuvan vaikuttavuutta kokonaisturvallisuuden kontekstissa on tutkittu varsin vähän, vaikka kokonaisturvallisuutta kokonaisuutena on tutkittu varsinkin viime vuosina aktiivisemmin. Aiheen valintaan on ohjannut myös työkokemukseni sosiaali- ja terveydenhuollon sekä alueellisen että kansallisen tilannekuvan ja valmiustoiminnan parissa. Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa tiedolla johtamisen nykytilasta sosiaali- ja terveydenhuollossa, tilannekuvan roolista tiedolla johtamisen välineenä sekä tilannekuvan muodostamiseen vaikuttavista keskeisistä kehityskohteista.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat lueteltuna seuraavat:

- Miten tiedolla johtaminen toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollossa?
- Mikä merkitys kansallisella tilannekuvalla on sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa?
- Miten tilannekuvan käyttöä voidaan kehittää osana sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista?

Avaan seuraavissa kappaleissa tutkimuskysymysten taustaa.

Tiedolla johtaminen on keskeinen tuki julkisen sektorin päätöksenteolle ja palvelutuotannolle, mutta sen kehittäminen vaatii kykyä muuntaa laaja data ymmärrettäväksi ja hyödynnettäväksi tiedoksi sekä vahvaa osaamista, toimivia järjestelmiä ja avointa organisaatiokulttuuria (Jalonen, 2020, s. 74–78; Pekkola, 2017, s. 60; Salovaara ja muut, 2021, s. 381). Sosiaali- ja terveydenhuolto on monimutkainen ja monitoimijainen toimintaympäristö, jossa tiedolla johtamista haastavat eri toimijat, sääntely ja organisaatorakenteet (Vartiainen ja muut, 2013, s. 51–52).

Salovaara ja muut (2021, s. 1–2) korostavat tietoteknologian tuottaman tiedon keskeistä roolia tiedolla johtamisessa julkisen hallinnon tehostamisessa, palveluiden kehittämisessä ja päätöksenteon vaikuttavuuden parantamisessa, mutta toteavat sen hyödyntämistä hidastavan puutteet osaamisessa, resursseissa ja tietojärjestelmissä, minkä vuoksi edellytyksiä tulisi vahvistaa. Huovila ja muut (2010, s. 88) puolestaan tuovat esiin, että puutteellinen tilannetieto ja -kuva voivat heikentää päätöksentekoa erityisesti nopeasti muuttuvissa ja poikkeavissa tilanteissa, ja korostavat, että tiedolla johtaminen edellyttää monipuolista, eri lähteistä koottua dataa organisaation toiminnan tueksi. Ow Yong ja muut (2020, s. 10) ovat havainneet tiedon kulun ongelmien hankaloittavan tilannekuvan muodostumista ja täten toimintaa esimerkiksi sairaalan eri johtamistasojen välillä vaikuttaen suoraan potilaiden hoitotoimintaan.

Mitkä näistä tiedolla johtamisen tueksi kerätyistä tilannekuvatiedoista sitten ovat oleellisia sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kannalta? Sosiaali- ja terveydenhuolto sijoittuu kokonaisturvallisuuden määritelmässä (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, 2025, s. 12) yhteiskunnan tärkeisiin toimintoihin ja sen sijaan, että niitä pelkästään suojattaisiin, niiden toimintaedellytyksen tulisi säilyä niin normaalioloissa, normaaliolojen häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen riittävän laajan ja oikea-aikaisen tilannekuvan avulla liittyy täten osaksi laajempaa kokonaisturvallisuuden johtamista. Toiminta sosiaali- ja terveydenhuollossa on kuitenkin monitahoista ja vastuut ovat vaihtelevia, jonka vuoksi myös tiedon tarve on erilaista johtamistoiminnoissa. Tietoa on myös tarjolla laajasti ja usein yli johtamisen

tarpeen. Landgrenin ja Borglundin (2016, s. 52–54) mukaan on tärkeää, että organisaation toimijat tiedostavat kunkin toiminnon tilannekuvan tarpeet ja näin pystyvät erottamaan tarpeellisen informaation tarpeettoman joukosta.

Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta viranomaisten ja yhteiskunnan tukitoimintojen yhteistyö on keskeistä kansallisen turvallisuuden saavuttamiseksi. Yhteistoiminnassa viranomaisten jaettu tilannekuva on keskeinen johtamisen väline, ja sitä tarvitaan usein yli organisaatio- ja hallintorajojen (Aine ja muut, 2011, s. 230–231; Landgren & Borglund, 2016, s. 17). Sosiaali- ja terveydenhuollossa tilannekuvan jakamista voivat kuitenkin hidastaa esimerkiksi rakenteelliset raja-aidat ja tietojen jakamisen haasteet. Vaikka viranomaisten asiakirjat ovat pääsääntöisesti julkisia (Julkisuuslaki 621/1999), suuri osa sosiaali- ja terveydenhuollon datasta on salassa pidettävää asiakas- ja potilastietoa (Asiakastietolaki 703/2023). Asiakasdata tarjoaa silti merkittävän tietoresurssin tutkimukseen ja tilannekuvan muodostamiseen. Toisiolain (552/2019) mukaan tietoja voidaan pseudonymisoida ja luovuttaa tietoluvan perusteella muille toimijoille. Pseudonymisointi tarkoittaa henkilötietojen käsittelyä siten, ettei tietoja voida yhdistää yksittäiseen henkilöön ilman lisätietoja, mutta niitä voidaan edelleen hyödyntää esimerkiksi tutkimuksessa, tilastoinnissa ja tietojohdamisessa. Toisiolain 41 §:n 1 momentissa säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon tietojen käsittelystä tietojohdamisen tueksi seuraavasti:

”Sosiaali- tai terveydenhuollon palvelunantajalla on oikeus salassapitovelvoitteiden estämättä sekä tietosuoja-asetuksen 9 artiklan 2 kohdan h alakohdan nojalla käsitellä ja yhdistellä tunnisteellisesti asiakastietoja, jotka ovat syntyneet sen omassa toiminnassa tai ovat sen omiin rekistereihin tallennettuja, jos se on välttämätöntä palvelunantajan vastuulla toteutettavan palvelutoiminnan tuottamista, seuranta, arviointia, suunnittelua, kehittämistä, johtamista ja valvontaa varten.”

Lisäksi toisiolain 41 §:n 2 mom. todetaan, että Tietolupaviranomainen voi tuottaa tarvittaessa vertailuaineistoja eri palveluntarjoajien palveluketjun vertaiskehittämisen, suunnittelun ja arvioinnin käyttöön tietopyynnön perusteella. Onko laissa ristiriitaisuuksia ja estääkö lainsäädäntö vielä tällä hetkellä joissain tapauksissa tiedon

tehokkaan hyödyntämisen etenkin organisaatioiden ja toimijoiden välillä ja näin myös jaetun tilannekuvan muodostamisen?

Kun tilannekuva on saatu muodostettua ja mahdollisesti myös jaettua, miten sitä tosiasiallisesti pystytään hyödyntämään sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa? Pystytäänkö nykytilanteessa sosiaali- ja terveydenhuollon tilannekuvaa hyödyntämään osana yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta ja missä määrin? Miten tilannekuvan tai sen tuottamista tukevien järjestelmien tulisi kehittyä, että tilannekuvasta saataisiin enemmän irti tiedolla johtamiseen sekä organisaatiotasolla että valtakunnallisella tasolla?

Seuraavaksi edetään teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittelyyn. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvataan tutkimuksen aineiston keruuta ja analyysiä. Lopulta edetään tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin, joissa teoreettinen viitekehys, aikaisempi tutkimustieto ja haastatteluaineisto yhdistyvät toisiinsa.

2 Tiedon muodostuminen ja tiedolla johtaminen

Teoreettinen viitekehys rakentuu tiedolla johtamisen ja tilannekuvan eri osatekijöiden ympärille. Teoria kytkeytyy myös julkisen hallinnon Whole of Government -teoriaan poikkihallinnollisen yhteistyön ja kompleksien ongelmien johtamisen kontekstissa. Aokin ja muiden (2024, s. 735) mukaan terveydenhuoltosektorilla poikkihallinnollinen yhteistyö on edellytys kriisitilanteiden hallinnassa, koska toiminnan tiedetään olevan kompleksista ja siinä esiintyvien häiriöiden hallintaa ei voida hoitaa yksittäisen julkisen toimijan voimin.

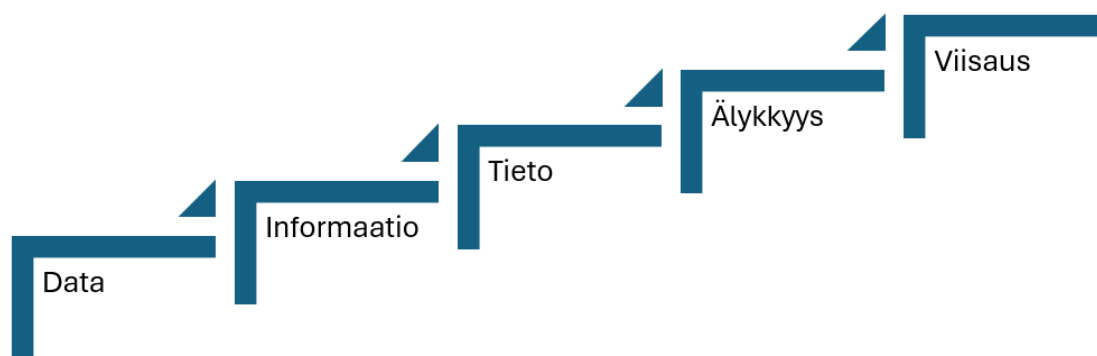
Lisäksi tilannekuvajohtaminen yhdistyy systeemien kompleksisuusajatteluun, jossa organisaatiota tarkastellaan oppivana ja mukautuvana järjestelmänä. Snowdenin ja Boonen (2007, s. 69) mukaan jaettu tieto, viestintä ja ymmärtämisen apuvälineet toimivat tällöin nopeisiin muutoksiin sopeutumisen mahdollistajana ja mahdollistaa tietojohtamisessa dynaamisen päätöksenteon.

2.1 Tieto

Ymmärtääksemme tiedolla johtamista, on perustelua ensin luoda katsaus siihen, mitä tieto on. Varhaisessa määrittelyssä Platon erotti tiedon kokemukseräisyydestä ja loi perustan sille, että tiedolla on rationaalinen ulottuvuus (Stroud, 2011, s. 502). Stroudin (2011, s. 502) mukaan episteeminen tiedon käsitteen historia on prosessi, jossa käsitys tiedosta on kehittynyt antiikin havainto-järki-erottelusta moderniin käsitykseen siitä, että tieto on yleisinhimillinen ilmiö, jossa aistihavainnot ja yksilölliset tavat ajatella ja järkeistää havaitsemaansa muodostavat tietoa. Tieto voidaan käsittää hyvin perusteltuna uskomuksena totuudesta ja se voi olla muodoltaan spekulatiivista, teoreettista, analyyttistä, propositionaalista (väite, joka on tosi tai epätosi), objektiivista (minä tiedän/tunnen) tai tietotaitoa (kykyyn ja osaamiseen liittyvää tietoa) (Lammenranta, 2014 ; Sarvimäki, 1989, s. 48). Kastbergin (2018, s. 1-2) mukaan tieto ei itsessään ole arvokasta ilman vuorovaikutusta ja kommunikaatiota eikä sitä pysty

yksinkertaisesti siirtämään ihmiseltä toiselle. Hänen mukaansa tieto on konstruktivistista eli se rakentuu yksilön ajattelusta, kokemuksesta ja tulkinnasta. Kastberg kuvaa keskeisenä ongelmana tiedon siirtämisessä tiedon ymmärtämisen vaihtelevuuden – kun tietoa siirretään, se rakentuu tiedon vastaanottajassa uudelleen, jonka vuoksi viestinnän ja vuorovaikutuksen täytyy tukea tiedon yhtenäistä ymmärtämistä. *Knowledge communication* eli *tietoviestintä* on strateginen ja tavoitteellinen tapa viestiä tietoa siten, että ymmärrys tiedosta rakennetaan yhdessä tiedon jakajien kesken (Kastberg, 2018, s. 2). Virtasen ja muiden (2015, s. 14) mukaan päätöksentekoa tukeva tieto on parhaimmillaan silloin, kun se on systemaattisesti ja järjestelmällisesti tuotettua, validoitua, ajantasaista sekä toistettavaa.

Tiedon muodostumista ja käyttöä voidaan kuvata tiedon hierarkian portaina (kuvio 1), jossa datasta ja informaatiosta luodaan tietoa, josta vuorostaan rakentuu älykkyyttä ja viisautta (Nenonen & Nylander, 2001, s. 11–12 ; Sydänmaalakka, 2012, s. 177). Nenonen ja Nylander (2011, s. 11–12) tarkentavat, että tietojärjestelmien rooli painottuu datan käsittelyyn ja varastointiin, kun taas ihmiset kommunikoivat tietämyksen ja informaation tasolla. Data on jäsentymätöntä faktaa, joka jalostuu merkitykselliseksi informaatioksi, edelleen kokemukseen ja ymmärrykseen perustuvaksi tiedoksi sekä lopulta viisaudeksi, joka ilmenee kykyä soveltaa tietoa tilannekohtaisesti ja tehdä harkittuja päätöksiä (Laihonen ja muut, 2013, s. 19-20 ; Rowley, 2007, s. 8-9). Tiedon hierarkia osoittaa tärkeän huomion siitä, että tiedon tuottaminen ja sen hyödyntäminen tarvitsee myös ihmisten ja teknologian välistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi tekoälyratkaisut eivät -- ainakaan vielä -- pysty tuottamaan selkeää arvoa johtamisen tueksi ilman ihmisen syöttämiä kehoitteita tai ihmisen rakentamia tilannekuvaratkaisuja. Toisaalta tekoäly voi parhaimmillaan huomattavasti tehostaa ihmisen toimintaan esimerkiksi organisaation tiedolla johtamisessa.



Kuvio 1. Tiedon hierarkia (mukaillen Nenonen & Nylander, 2001, s. 11–12; Sydänmaalakka, 2012, s. 177).

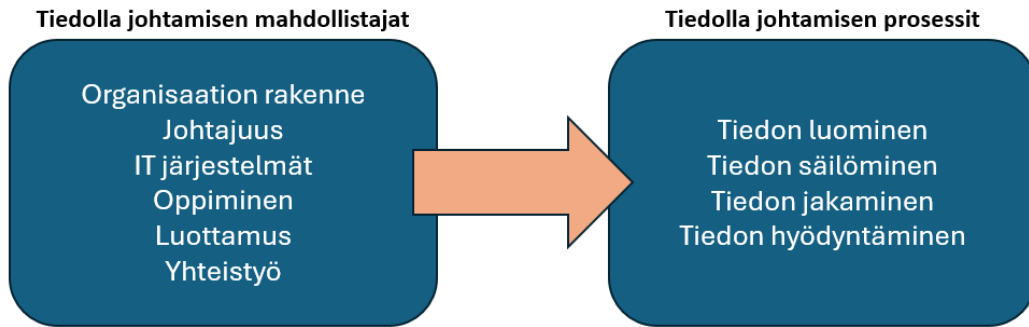
Tieto on siis filosofiasta kehittynyt havaintojen ja rationaalisen ajattelun ympärillä kehittynyt käsite, joka voi ilmetä niin teoreettisena ymmärryksenä kuin käytännön ja osaamisen muokkaamana voimavarana. Keskeistä tiedolla johtamisen ja tilannekuvan konteksteissa on, että tieto ei ole yksistään arvokasta, vaan se vaatii ymmärrystä. Ymmärrys korostuu myös tiedon siirrossa, jolloin siirtymisen eri välivaiheissa tiedon merkitys tai ymmärrys ei saisi muuttua. Tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää tiedon luotettavaa alkuperää sekä vuorovaikutusta (sekä ihmisten että ihmisten ja teknologian välillä) ja tavoitteellista tietoviestintää, jossa yhteinen ymmärrys muodostetaan yhdessä.

2.2 Tiedolla johtaminen

Tiedon merkitys johtamisessa havaittiin jo 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä, kun teollistumisen aikakaudella tietoa alettiin valjastaa yritysten kehittymiseen ja kilpailukyvyyn kasvattamiseen ensin kehittämisen resurssina jalostuen kohti 2000-lukua yhdeksi keskeisimmistä yrityksen arvon tuottoa kasvattavista tekijöistä (Jalonen, 2015, s. 42–43; Kosonen, 2019, s. 1). Jalonen (2015, s. 40–41) toteaa että tiedolla johtaminen, kuten hallinnonrajat ylittävä tiedonkulku, yhtenäiset tietojärjestelmät ja julkisen datan tehokkaampi hyödyntäminen, nähdään keinona parantaa julkishallinnon tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Hän kuitenkin tarkentaa, että julkishallinnon tiedolla johtamista

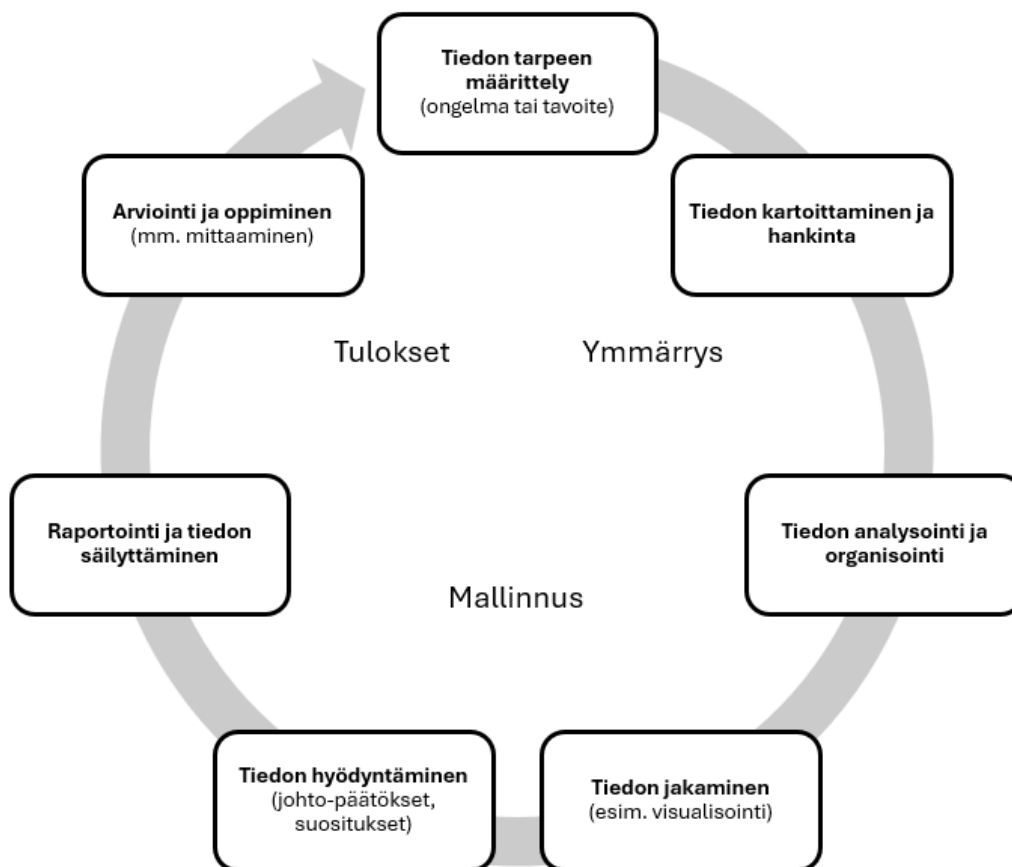
vaikeuttaa nopeasti muuttuva informaatioympäristö ja tiedon räjähdysmäinen kasvu. Hän kuvaa ns. *massadataa*, jota voidaan kuvata kolmella ulottuvuudella: volyyminä (informaation suuri määrä), nopeutena (informaation nopeana leviämisenä) ja vaihtelevuutena (informaation monina muotoina). Jos Jalosen määritelmä massadatatista yhdistetään edellisessä luvussa käsiteltyyn Kastbergin tiedosta muodostettavaan yhteiseen ymmärrykseen, ei yhtälö varsinkaan kompleksisessa organisaatioympäristössä ole kevyt toteuttaa.

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon hankkimista, jalostamista ja sen hyödyntämistä organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa (Leskelä ja muut, 2019, s. 15–16). Tiedolla johtaminen koostuu tiedon luomisesta, hankinnasta, tallentamisesta, jakamisesta, analysoinnista ja soveltamisesta, ja sen tavoitteena on kehittää organisaation kykyä hyödyntää tietoa tehokkuuden parantamiseksi viemällä jalostettu tieto päätöksentekijöiden käyttöön (Ajanaku, 2018, s. 1-2 ; Popa & Stefan, 2019, s. 3). Kososen (2019, s. 1–2, 6) mukaan tiedolla johtaminen viittaa tiedon systemaattiseen analysointiin ja sen hyödyntämiseen päätöksenteon tukena osana laajempaa tietojohdamista, jossa tieto nähdään keskeisenä tuotannontekijänä ja arvon luomisen lähteenä. Hänen mukaansa tiedolla johtaminen ei rajoitu pelkkään tiedon tuottamiseen, hallintaan ja analysointiin, vaan edellyttää myös ihmisten kykyä, motivaatiota ja mahdollisuuksia soveltaa tietoa käytännössä, jolloin kyse on kokonaisvaltaisesta sosioteknisestä (johtaminen, organisaatiokulttuuri, inhimillinen tietämys ja sosiaalinen pääoma) järjestelmästä. Lee (2017, s. 27) kuvaa tutkimuksessaan kootusti tiedolla johtamisen mahdollistavia tekijöitä ja niistä seuraavia tiedolla johtamisen prosesseja. Leen määritelmä on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tiedolla johtamisen mahdollistaja ja prosessit (mukaillen Lee, 2017, s. 27).

Tiedolla johtamisen prosessimalli (kuviot 3) jäsentää tiedon jalostamista vaiheittain alkaen tietotarpeiden määrittelystä, jatkuen tiedon keräämiseen, tallentamiseen, analysointiin, jakamiseen ja hyödyntämiseen päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämisessä, minkä jälkeen vaikutuksia arvioidaan ja prosessi käynnistyy uudelleen iteratiivisena (toistettavana) kokonaisuutena (Helander ja muut, 2020, s. 26 ; Kosonen, 2019, s. 7-8). Kososen (2019, s. 7-8) sekä Helanderin ja muiden (2020, s. 26-27) mukaan malli yksinkertaistaa monimutkaista ilmiötä, mutta siitä huolimatta se auttaa tunnistamaan tiedolla johtamisen haasteita ja kehittämään käytäntöjä yhdistämällä tekniset ja inhimilliset näkökulmat sekä korostamalla viestinnän merkitystä erityisesti silloin, kun käsiteltävät tieto-ongelmat ovat monimutkaisia tai monitulkintaisia.



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi (mukaillen Helander ja muut, 2020, s. 26–27; Kosonen, 2019 s. 9).

Kososen (2019, s. 7-8) sekä Helanderin ja muiden (2020, s. 26) mukaan tiedon tarpeen määrittelyvaihetta ohjaa jokin ongelma tai tavoite, johon tietoa tarvitaan. Tämän jälkeen tietoa lähdetään hankkimaan kartoittamalla tietolähteitä sekä organisaation sisältä (esimerkiksi tietokannoista ja tietojärjestelmistä) että sen ulkopuolelta (esimerkiksi saman toimialan muista organisaatioista tai asiakkailta). Tiedon keräämisen jälkeen eri lähteistä kerätty tietoa tulee organisoida ja analysoida siten, että tieto olisi hyödynnettävissä ongelman tai tavoitteen saavuttamiseksi. Analysoitu tieto täytyy saattaa myös helposti jaettavaan ja ymmärrettävään muotoon (esimerkiksi visualisoimalla se selkeästi), jotta sitä voidaan hyödyntää ja siitä voidaan muodostaa johtopäätöksiä päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtamisella saavutettuja muutoksia tulee myös seurata ja arvioida oppimisen saavuttamiseksi. Muutoksen seurannan ja oppimisen tueksi tarvitaan myös analysoidun tiedon säilömistä myöhempää käyttöä varten.

Oppimisprosessin jälkeen tai esimerkiksi uuden ongelman muodostuessa tietoa voidaan hyödyntää uudelleen.

Tiedolla johtaminen on julkisessa toiminnassa keskeistä päätöksenteon, hallinnon, strategiatyön ja palvelutuotannon tukena, ja sen kehittäminen edellyttää kykyä jalostaa runsas data ja informaatio oikea-aikaiseksi, helposti ymmärrettäväksi ja hyödynnettäväksi tiedoksi yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä (Jalonen, 2020, s. 74–78; Vilminko-Heikkinen & Pekkola, 2017, s. 60). Tiedolla johtaminen vaatii organisaatiolta vahvaa kykyä analysoida dataa, organisoida tiedonhallinnan prosesseja ja käytäntöjä, hallita toimivia ja yhteensopivia tietojärjestelmiä, havaita inhimillistä osaamista sekä luoda avointa ja läpinäkyvää organisaatiokulttuuria, joka tukee tiedon hyödyntämistä (Laihonen ja muut, 2013, s. 28; Salovaara ja muut, 2021, s. 381–382). Zhangin (2018, s. 385) mukaan IT-tekniologialla ja organisaation IT-kyvykkyydellä on keskeinen rooli tiedolla johtamisessa, sillä ne parantavat tiedon luomista, yhdistämistä ja kokonaisvaltaista hallintaa. Hänen mukaansa teknologian nopea kehitys on sekä laajentanut tiedon johtamisen mahdollisuuksia että helpottanut työntekijöiden osallistumista, esimerkiksi pilvipohjaisten ratkaisujen avulla, jotka mahdollistavat suurten tietomäärien käsittelyn kustannustehokkaasti.

Carayannopouloksen (2016, s. 251–253) mukaan *Whole-of-government* -lähestymistapa pyrkii parantamaan julkisen sektorin koordinaatiota ja vähentämään hajanaisuutta. Hän toteaa, että lähestymistapaa voidaan soveltaa myös kriisinhallintaan, vaikka näitä kahta tutkimusaluetta on tarkasteltu pitkälti erillään. Hänen mukaansa kriisien hallinnassa keskeisiä tekijöitä ovat johtaminen, koordinointi, organisaatiokulttuuri sekä eri toimijoiden ja instituutioiden roolit, mutta tutkimus osoittaa, että näissä on edelleen merkittäviä puutteita käytännön toteutuksessa. *Whole-of-government* tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen viitekehyksen kriiseihin varautumiseen, hallintaan ja jälkihoitoon erityisesti monimutkaisissa ja laaja-alaisissa tilanteissa. Carayannopoulos (2016, s. 257–258) tarkentaa koordinointiin liittyviä haasteita seuraavasti: Koordinointi tarkoittaa sekä prosessia että lopputulosta, jolla pyritään yhdistämään eri toimijoiden toimintaa eri

tasoilla, mutta sen toteuttaminen on usein haastavaa monimutkaisuuden ja erilaisten tavoitteiden vuoksi. Hänen mukaansa koordinointia pidetään kuitenkin keskeisenä keinona vähentää julkisen sektorin hajanaisuutta ja edistää yhteistyötä erityisesti monimutkaisissa ja kriisitilanteissa. Hän toteaa, että käytännössä tehokas koordinointi edellyttää tasapainoa hierarkkisten ja verkostomaisten toimintatapojen välillä, vaikka tasapainon saavuttaminen onkin usein vaikeaa.

Sosiaali- ja terveydenhuolto on tunnistettu hallinnollisesti kompleksiseksi ja monitahoiseksi organisaatioksi, jossa on monta erilaista toimijaa, jotka saattavat toimia eri lainsäädäntöjen ohjauksessa. Näin ollen myös johtaminen yhteistoimintaa vaativissa tilanteissa saattaa olla haasteellista niin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden sisällä kuin eri viranomaisten välisessä yhteistyössäkin. Hallintolain 10 §:ssä todetaan, että viranomaisen on toimivaltansa rajoissa pyrittävä edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä sekä avustettava toista viranomaista tämän pyynnöstä hallintotehtävän hoitamisessa. Aikaisemman tutkimusten mukaan tiedolla johtamisen haasteita julkisissa organisaatioissa aiheuttavat erityisesti resurssien niukkuus, hajanaiset tietojärjestelmät ja lainsäädännölliset esteet tiedon jakamiselle, jonka vuoksi yhtenäisten järjestelmien kehittäminen ja tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistaminen ovat keskeisiä tavoitteita esimerkiksi hyvinvointialueilla (Laihonon ja muut, 2013, s. 28; Paatela & Tynkkynen, 2024, s. 4; Salovaara ja muut, 2021, s. 382; Sydänmaanlakka, 2012, s. 177).

Tevameri ja Kallio (2009, s. 16, 21) kuvaavat artikkelissaan terveydenhuolto-organisaatioiden sijoittuvan teoreettisessa tarkastelussa hierarkkiseksi organisaatioksi tai ammattilaisbyrokratiaksi, jossa johtaminen tapahtuu muodollisuuksien, sääntöjen ja monimutkaisuusien kautta. Monimutkaisuus johtuu heidän mukaansa pääosin organisaatioiden yleisesti isommasta koosta, mutta myös niiden monimutkaisesta tehtäväkentästä. Vartiainen ja muut (2013, s. 51–52) kuvaavat kompleksisuusajattelua erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon kaltaisten toimintaympäristöjen ymmärtämisessä. Kompleksisuusajattelu korostaa heidän mukaansa ilmiöiden keskinäisriippuvuutta ja vuorovaikutusta, jolloin asioita ei voi tarkastella täysin erillisinä,

koska ne ovat kietoutuneet toisiinsa. Syy-seuraussuhteita on täten vaikea ymmärtää sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentässä ja voidaankin pohtia, miten paljon kompleksisuus vaikeuttaa tilannekuvan ja -ymmärryksen muodostamista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Brandersin (2015, s. 261–261, 271–273) mukaan kompleksinen ja globaali turvallisuusympäristö haastaa modernin hallinnon, jolloin ennakoiva tieto ja systeemiset, verkostoihin perustuvat toimintatavat korostuvat rationaalisten mallien sijaan. Hän korostaa, että monitoimijayhteistyö vahvistaa osaamista, innovaatioita ja tiedolla johtamista, mutta lisää samalla johtamisen haasteita ja edellyttää riskien hyväksymistä.

Van Beverenin (2003, s. 90–95) mukaan tiedolla johtamisen tutkimus on painottunut yksityissektoriin, vaikka julkisella sektorilla – etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa – esiintyy useita erityisiä haasteita. Näihin kuuluvat hänen mukaansa muun muassa hierarkkiset rakenteet, muutosvastarinta, eriytyneet organisaatiot, kapea tiedonhankinta ja koulutus, jäykät strategiat, sosiaalisten toimintojen heikko tuki sekä politiikan suorat vaikutukset. Tevameri ja Kallio (2009, s.) toteavat, että hierarkkiset rakenteet ovat kuitenkin myös ongelmallisia monimutkaisten toimintojen koordinoinnin suhteen ja tämän vuoksi terveydenhuollossa siirrytään yhä enemmän matriisiorganisaatorakenteeseen. Pakarinen ja Virtanen (2017, s. 212, 221–222) kuvaavat artikkelissaan matriisiorganisaation, joka on rakenteeltaan kaksisuuntainen yhdistäen sekä johtamista että eri tasojen yhteistyötä. He kuvaavat matriisiorganisaation eduiksi lisääntyneen yhteistyön organisaation eri osien välillä, työn tasaisemman jakautumisen, paremman muutoksensietokyvyn, joustavuuden sekä mahdollisuuden johtajuuden kehittymiseen. Toisaalta Pakarisen ja Virtasen (2017, s. 214) artikkelissa todetaan, että matriisiorganisaatiotarkastelun myötä julkisessa toiminnassa nousee esiin lisääntyneesti tarve muokata johtamistoimintaa, joka on vahvasti virkamiestoimintaan perustuvassa organisaatiossa hankalaa ja muuttuminen matriisiorganisaatiotyypiseen ratkaisuun vaatisi myös resursseja, joita harvoin on tarjolla.

Tietoperusteinen päätöksenteko voidaan nähdä rationaalisena prosessina, jossa pyritään järjelyn ja vaihtoehtojen punninnan avulla saavuttamaan asetetut tavoitteet erottamalla arvot, faktat, keinot ja päämäärät toisistaan, vaikka käytännössä rationaalisuutta rajoittavat tiedon puutteet ja samanaikaiset ongelmat (Hyyryläinen, 2012, s. 42–43, 49; Simon, 1979, s. 499–500). Rationalisuuden esteinä voi Harisalon (2008, s. 66) mukaan kuitenkin esiintyä esimerkiksi tiedon saatavuuden haasteita ja etenkin ongelmanratkaisutilanteissa useita samanaikaisia ongelmia. Sosiaali- ja terveysala määritellään jatkuvasti kehittyväksi, uutta tietoa synnyttäväksi ja intensiiviseksi tiedon ja osaamisen alaksi, jossa henkilöstöllä on asiantuntijarooli ja näin ollen johtaminen on yhä enemmän osallistavaa johtamista ja moniammatillisen asiantuntijuuden hyödyntämistä (Laihonen, 2009, s. 442–443; Syväjärvi ja Pietiläinen, 2016, s. 13). Laihonen (2009, s. 3–6) toteaa väitöskirjassaan, että sosiaali- ja terveysalalla tuotetaan jatkuvasti tietoa johtamisen tueksi, mutta kompleksisessä ympäristössä muodostuva tieto saattaa kuitenkin pirstaloitua.

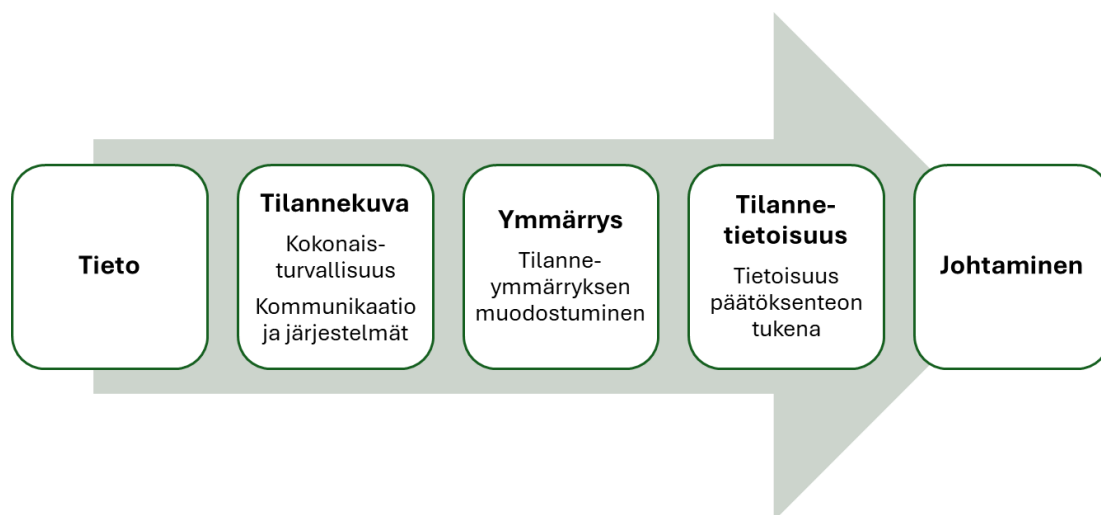
Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajilla on merkittäviä puutteita tiedolla johtamisen osaamisessa, jota vaikeuttavat tiedon pirstaleisuus, manuaalisen työn kuorma, puutteelliset työkalut sekä tiedolla johtamisen kulttuurin puuttuminen johtamisesta (Klemola ja muut 2014, s. 12; Salovaara ja muut 2023, s. 44). Lisäksi Salovaara ja muut (2023, s. 44–45) toteavat, että tietojärjestelmät, tietotuotteet ja tietopalvelut ovat tiedolla johtamisen näkökulmasta puutteellisia. Hujala ja Laihonen (2023, s. 215) puolestaan tuovat esiin, että kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmät ovat tiedolla johtamisen osalta eri kehitysvaiheissa. Vakkala ja Palo (2016, s. 188) toteavat, että sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeisenä haasteena ovat tiedon ajantasaisuuteen ja luotettavuuteen liittyvät puutteet, jotka heijastuvat johtamistyössä erityisesti päätöksentekotilanteisiin sekä toiminnan suunnitteluun. Tiedon hyödyntämisessä tiedolla johtamiseen voi olla myös lainsäädännöllisiä haasteita. Perälä-Heape ja Virta (2021, s. 11) toteavat, että muun muassa terveysdatan toisiokäytössä nähdään merkittävä potentiaali resurssien tehokkaammassa

ohjaamisessa, mutta sen hyödyntämistä hidastavat erityisesti lupaprosessien ja aineistopalvelujen hitaus sekä lainsäädännön (etenkin toisilain) tulkinnan vaihtelu.

Tehokas tiedolla johtaminen yhdistää datan, kokemuksen, vuorovaikutuksen ja intuition, huomioi tiedon erilaiset muodot – kuten hiljaisen tiedon – sekä korostaa ongelman ymmärtämisen, jatkuvan oppimisen ja inhimillisten tekijöiden merkitystä päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen voidaan tämän perusteella nähdä sosiaali- ja terveysalalla sekä vahvuudeksi että haasteeksi, joka vaatii oikeita tiedolla johtamisen menetelmiä ja tiedon hyödyntämistä ja ymmärtämistä tukevia prosesseja. Tilannekuva on yksi keskeisistä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista tukevista tiedon organisoinnin ja ymmärryksen menetelmistä. Se voidaan kytkeä osaksi tiedolla johtamista lähes jokaisella johtamisen tasolla palveluyksiköistä organisaatiotasolle ja organisaatiotasolta yhteistyöalue- (YTA) ja kansalliselle tasolle. Seuraavaksi kuvataan tilannekuvan ja -ymmärryksen muodostumista.

3 Tilannekuva

Edellisessä luvussa johtamiseen tarvittava tieto ja sen syntyminen kuvattiin moniulotteisena prosessina. Tiedon käytettävyys johtamisessa kuvattiin tiedon jalostamisen, analysoinnin ja ymmärryksen muodostamisen kontekstissa. Yksi keskeinen menetelmä luoda laajasta ja monimutkaisesta tietomäärästä ymmärrettävää on koostaa siitä selkeä tilannekuva. Seuraavassa luvussa syvennytään tilannekuvaan, sen eri osa-alueisiin ja sen rooliin päätöksentekoprosessissa kuvion 4 mukaisessa järjestyksessä. Tiedon koostaminen tilannekuvaksi luo edellytyksen tiedon ymmärtämiseen ja tietoisuuden muodostumiseen vallitsevasta tilanteesta ja sen vaatimasta johtamistoiminnasta.



Kuvio 4. Tilannekuvan teoreettisen tarkastelun vaiheet tutkielmassa.

Hunter ja muut (2020, s. 1–2) määrittelevät tilannekuvaa seuraavasti: tilannekuvalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja jäsenettyä ymmärrystä ympärillä tapahtuvista ilmiöistä ja tapahtumista sekä tämän kertyneen ymmärryksen tietoista ja analyttistä hyödyntämistä tilanteen mahdollisen kehittymisen ja muutosten arviointiin. Heidän mukaansa tilannekuvan käsite voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; yksilön muodostama tilannekuva, ryhmän yhdessä rakentama tilannekuva ja jaettu tilannekuva. Seppäsen ja muiden (2013, s. 2–3) mukaan jaettu tilannekuva voidaan kuvata samaan

lopputulokseen tietoisesti pyrkivien toimijoiden yhteisenä, jatkuvasti ylläpidettävänä ja päivittyvänä tilannekuvana. Tilannekuva on merkityksellinen sekä operatiivisessa että strategisessa johtamisessa. Luoma (2025, s. 32–33) määrittelee tilannekuvan kokonaisvaltaiseksi ymmärrykseksi organisaatioon vaikuttavista tekijöistä, jota käytetään erityisesti strategiatyön tukena. Hänen mukaansa käsite on peräisin turvallisuuteen liittyvistä yhteyksistä, mutta se soveltuu hyvin minkä tahansa organisaation toiminnan suunnitteluun. Hän tarkentaa, että tilannekuvaa voidaan tarkastella eri tasoilla, mutta käytännössä se jaetaan usein ulkoiseen toimintaympäristöön ja organisaation sisäiseen tilaan. Hänen mukaansa ulkoisella tilannekuvalla tarkoitetaan organisaation toimintaympäristöön liittyviä muuttujia ja sisäisellä organisaation sisäisen toimintaympäristön muuttujia. Luoma (2025, s. 45–46) tarkentaa, että sisäisen tilannekuvan tulisi olla yhtenäinen, mikä näkyy esimerkiksi palveluyksiköiden tunnistamien johtamishaasteiden selvinä yhtäläisyyksinä, kun taas ulkoisessa tilannekuvassa moniäänisyys ja eriävät muutokseen ohjaavat haasteet ovat jopa hyödyllisiä.

Kuusiston (2005, s. 5–6) määritelmä tilannekuvasta keskittyy päätöksentekoon ja ymmärrykseen; tilannekuva on haluttua tilannetta koskeva jäsennetty kuvaus, jonka avulla päätöksentekoon ja toimintaan osallistuvat henkilöt muodostavat selkeän ymmärryksen tapahtuneista asioista sekä niiden kehityksestä. Hänen mukaansa tilannekuvan käsitettä voidaan tarkastella myös teknisemmästä näkökulmasta, jossa saatavilla oleva tieto esitetään havainnollisessa visuaalisessa muodossa. Hänen tarkentaa, että laajat ja monimutkaiset tietokokonaisuudet voidaan esittää nopeasti ja selkeästi ymmärrettävässä muodossa, mikä tukee tehokasta ja perusteltua päätöksentekoa. Kuusiston (2005, s. 6) mukaan tilannekuvan muodostumisessa yhdistyvät tilannetieto, tietoisuus ja ymmärrys. Tikanmäki ja Ruoslahti (2019, s. 420) tarkentavat edellä mainittujen termien suhdetta tilannekuvaan havainnollistavassa taulukossa 1 Oxfordin sekä Merriam-Websterin sanakirjojen mukaisesti.

Taulukko 1. Tilannekuvaan liittyvät termit (mukaillen Tikanmäki & Ruoslahti, 2019, s. 420).

Termi	Oxfordin sanakirja	Merriam-Websterin sanakirja
Kuva	Maalaus, piirros tai vastaava, jossa kuvataan maisema, henkilö tai asia.	Eri keinoin, kuten maalauksena, piirroksena tai valokuvana tehty malli tai esitys.
Tilanne	Tiettyyn aikaan ja paikkaan liittyvät tapahtumat ja olosuhteet.	Tapa, jolla jokin asia sijoittuu suhteessa ympäristöönsä.
Tietoisuus	Tieto jonkin tärkeän olemassaolosta.	Ominaisuus tai tila, jossa on tietoinen. Tieto ja ymmärrys tapahtuneesta tai olemassaolosta.
Ymmärrys	Tieto, joka jollain on tietystä aiheesta tai tilanteesta.	Kyky omaksua tiettyjen asioiden suhde toisiinsa tai kyky tehdä kokemuksesta ymmärrettävä soveltamalla sitä konsepteihin ja kategorioihin.

Landgren ja Borglund (2016, s. 3, 27) kuvaavat tilannekuvan rakennetta kriisi- ja häiriötilanteissa taulukossa 2 esitetyllä tavalla. Rakenne on muodostettu yhteiskunnan häiriötilanteiden johtamisessa korostuvien oleellisten tekijöiden ympärille. Taulukossa tilannekuvan ympärille rakentuu neljä pääkategoriaa; *tapahtumatiedot*, *seuraukset*, *toimenpiteet ja resurssit* sekä *toimijat*. Nämä pääkategoriat sisältöineen ovat Landgrenin ja Borglundin (2016, s. 27) mukaan oleellisia riittävän laajan ja luotettavan tilannekuvan muodostumisessa. He kuitenkin tarkentavat, että taulukossa kuvatun lisäksi on tärkeää ottaa huomioon tilanteiden ja organisaatioiden yksilölliset tarpeet sekä painotukset sen suhteen, mitä tietoa kussakin tilanteessa tai organisaatiossa pidetään keskeisenä tilannekuvan muodostamisessa.

Taulukko 2. Tilannekuvan sisältö kriisi- ja häiriötilanteessa (mukaillen Landgren & Borglund, s. 27).

Tapahtumatiedot	<ul style="list-style-type: none"> • Häiriötilanteen tyyppi (esim. epidemia, myrsky, tulipalo) • Tapahtumatiedot (mitä tapahtunut, missä ja milloin) • Vaikutukset (mitä tapahtuma on aiheuttanut) • Tapahtuman mahdollinen kehittyminen • Miten tapahtuma koetaan (yksilönä, laajemmin)
Seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömästi ilmenevät seuraukset • Lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ilmenevät seuraukset • Seurausten laajenemismahdollisuudet
Toimenpiteet ja resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Suoritetut ja suunnittelu toimenpiteet • Resurssien tilanne ja resurssien tarve • Viestinnälliset toimenpiteet
Toimijat	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnassa jo olevat toimijat • Toiminnan suunniteltu ja yhteistyö (kokoontumistapa, aikataulut, agenda) • Yhteistyötarpeen ja mahdollisten yhteistyötoimijoiden tunnistaminen (eri viranomaiset, vapaaehtoiset, elinkeinoelämä)

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä, kuten hyvinvointialueilla, tilannekuva on keskeinen väline toimintakyvyn turvaamisessa erityisesti kriisi- ja häiriötilanteissa, joissa sen avulla hallitaan terveydenhuollon resilienssiä, ennakoidaan kuormitusta ja ohjataan resursseja (Dixit ja muut, 2020, s. 1457; Mayner & Smith, 2017, s. 52–53). Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeessa sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille (2019, s. 39–41) tilannekuva ja sen jatkuva seuranta nähdään edellytyksenä tehokkaalle ja hyvälle johtamiselle. Ohjeessa kuitenkin keskitytään tilannekuvaan lähes pelkästään häiriötilanteiden ja varautumisen näkökulmasta. Edellä mainittu näkökulma ja hallinnonalan ohjaus osoittavat, että tilannekuvan hyödyntämisessä keskitytään häiriö- ja kriisitilanteisiin sen sijaan, että tilannekuva nähtäisiin laajemmin keskeisenä osana sosiaali- ja terveydenhuollon päivittäisjohtamista. STM:n ohjeessa kuitenkin todetaan, että tilannekuvan muodostus ja seuranta kuuluu jokapäiväiseen johtamistoimintaan

terveydenhuollossa ja tilannekuvan reaaliaikainen seuranta muodostaa analysoitua tiedollista pohjaa päätöksenteolle.

STM:n (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, s. 39–41) ohjeen mukaan tilannekuvan kerääminen tapahtuu sekä organisaation sisällä että yhteistyössä toimivien organisaatioiden välillä. Ohjeessa todetaan, että eri toimijoita varten tilannekuvan tulee olla toimijan tarpeiden mukainen. Näin samasta kerätystä tiedosta voidaan rakentaa eri toimijoiden tarpeisiin mukautettu ja sisällöltään tarkoituksenmukainen tilannekuva. Ohjeessa korostetaan, että tilannekuvasta saatavan tiedon käytännön hyödyntämisen tulee olla huolellisesti ja strategisesti suunniteltua, ja esimerkiksi valmiussuunnittelun yhteydessä tulee määritellä sekä tilannekuvan ylläpidosta vastaavat henkilöt että yhteistyötahojen välinen tiedonvälitys. Lisäksi ohje ohjaa organisaation johtamista korostamalla, että johdolla tulee olla ennalta määritellyt roolit tilannekuvan hyödyntämisessä osana nopeaa ja tehokasta päätöksentekoprosessia. Ohjeessa painotetaan myös, että tilannekuvaan liittyvällä koulutuksella ja säännöllisellä harjoittelulla on keskeinen merkitys sen onnistuneessa hyödyntämisessä. Tilanteen hallintaan suunniteltujen prosessien vieminen käytäntöön voi muodostua nopeasti merkittäväksi pullonkaulaksi, mikäli tilanteeseen osallistuvilla toimijoilla ei ole riittävästi kokemusta suunnitelmien käytännön toteuttamisesta. Kokemuksesta muodostuva tieto voidaan käsittää hiljaisena tietona (Seppänen ja muut, 2013, s. 2–3), johon palataan tässä tutkimuksessa tarkemmin edempänä. Kokemus voi karttua työn kautta oppimisen tuoman kokemuksen lisäksi harjoittelemalla ja kouluttautumalla.

Hunterin ja muiden (2020, s. 1–2) mukaan tilannekuvan merkitystä voidaan havainnollistaa ilmailun esimerkin kautta. He korostavat, että lentoliikenteessä tilannekuvan ja tilannetietoisuuden muodostamisella sekä niiden jatkuvalla ylläpitämisellä on keskeinen rooli. He toteavat, että mikäli tilannekuvaa ei kyetä saavuttamaan kriittisissä toiminnoissa, virheiden riski kasvaa inhimillisten tekijöiden vaikutuksen lisääntyessä. Sosiaali- ja terveydenhuolto voidaan monin tavoin rinnastaa ilmailun riskienhallintaan ja turvallisuuskulttuuriin, sillä molemmissa

toimintaympäristöissä inhimillisen virheen seuraukset voivat kohdistua suoraan ihmisen henkeen ja terveyteen.

3.1 Kokonaisturvallisuus osana tilannekuva

Kokonaisturvallisuuden sanastossa *kokonaisturvallisuus* määritellään yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin kohdistuviin uhkiin ja riskeihin varautumisena (Turvallisuuskomitea, 2017, s. 16). Turvallisuuskomitean (n.d.) ja yhteiskunnan turvallisuusstrategian (YTS) (2025, s. 5–7) mukaan kokonaisturvallisuus on kokonaisvaltainen, moniulotteinen ja muutokseen reagoiva turvallisuusajattelun malli, joka yhdistää sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden, viranomaisyhteistyön, strategisen suunnittelun sekä kansalaisten arjen turvallisuuden kokemukset yhdeksi hallinnolliseksi ja poliittiseksi kokonaisuudeksi. Määritelmässä todetaan myös, että se toimii analyyttisenä välineenä, jonka avulla voidaan tarkastella turvallisuuden rakenteita, arvoja ja käytäntöjä sekä niiden muutosta ajassa. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2025, s. 41) mukaan hyvinvointialueet ovat sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäjinä keskeisiä kokonaisturvallisuuden toimijoita.

Kokonaisturvallisuuden käsitteen alkujuuret sijaitsevat sotien jälkeisessä ajassa, jolloin varautumiseen alettiin keskittyä maanpuolustusta laajemmasta näkökulmasta ja termi *kokonaismaanpuolustus* nähtiin liian kapea-alaisena yhteiskunnan turvallisuuden käsitteenä (Branders, 2015, s. 273; Paasonen ja muut, 2022, s. 2). Tutkimuskirjallisuudessa kokonaisturvallisuuden termi on esiintynyt 1980-luvulta lähtien ja suomen valtionhallinnossa kokonaisturvallisuusajattelu on alkanut näkyä 2000-luvun loppupuolella, mutta varsinainen kokonaisturvallisuuden termi virallisestittiin Suomessa valtioneuvoston asiantuntijatyöryhmän työn tuloksena vasta vuonna 2012 ja (Branders, 2015, s. 273; Heusala, 2011, s. 96–97). Brandersin (2015, s. 273) mukaan kokonaisturvallisuuden laajempi määritelmä on monimutkainen. Hän kuitenkin toteaa, että kokonaisturvallisuuden käsitteellä tavoitellaan mallia, joka ohjaa ja johtaa

yhteiskunnan varautumista eri viranomaisten yhteistoimintana sotilaallisen maanpuolustuksen kontekstin lisäksi.

Heusalan (2011, s. 97–98) mukaan keskeistä kokonaisturvallisuudessa on muutoksen hallinta, joka toimii viitekehyksenä yhteiskunnallisten muutosten ymmärtämiseen ja niihin reagoimiseen. Nämä muutokset voivat tapahtua joko valtion sisäisessä tai globaalissa kentässä. Heusala toteaa, että kokonaisturvallisuuden kontekstissa turvallisuus nähdään dynaamisena tilana, johon vaikuttavat institutionaaliset rakenteet, lainsäädäntö, viranomaiskäytännöt sekä kansalaisten kokemukset ja odotukset. Brandersin (2015, s. 273–275) mukaan kokonaisturvallisuus on uusi ja osin vielä jäsentymätön, kokonaisvaltainen malli yhteiskunnan varautumisen ja turvallisuuden johtamiseen, joka korostaa keskinäisriippuvuuksia, laajaa turvallisuuskäsitystä, eri toimijoiden yhteistyötä, elintärkeiden toimintojen turvaamista, riskienhallintaa ja resilienssiä sekä verkostojen ja prosessien yhteensovittamista muuttuvassa toimintaympäristössä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen turvaaminen on keskeinen osa kokonaisturvallisuutta, sillä se ylläpitää väestön hyvinvointia, toimintakykyä ja yhteiskunnan kriisinsietokykyä kaikissa olosuhteissa (YTS, 2025, s. 132–133). Varautuminen perustuu yhtenäiseen tilannekuvaan, valtakunnallisesti koordinoituun päätöksentekoon sekä laajaan viranomais-, järjestö- ja kansainväliseen yhteistyöhön, jota STM ohjaa ja koordinoi erityisesti vakavissa häiriötilanteissa (YTS, 2025, s. 133–134). Kokonaisturvallisuuden tilannekuvan tehtävänä on muodostaa yleiskuva tapahtumasta ja tukea kokonaisvaltaista ymmärrystä tilanteesta. Sen sisältö vaihtelee organisaatioiden tehtävien ja vastuiden mukaan, minkä vuoksi jokaisen organisaation tulee määrittellä omaan toimintaansa olennaiset tiedot sekä yhteistyökumppaneiden tarvitsemat tilannetiedot (Landgren & Borglund 2016, s. 23–24, 27).

Kokonaisturvallisuuden tilannekuvassa korostuu eri tahojen ja viranomaisten yhteistoiminta sekä tiedon ja tilannekuvan jakaminen. Tilannekuvan jakaminen

näyttäytyy sekä strategisessa että operatiivisessa johtamisessa. Landgrenin ja Borglundin (2016, s. 52–54) mukaan tilannekuva voi vaihdella yksityiskohtaisesta tiedosta laajaan yhteenvetoon sen käyttötarkoituksen, -ympäristön ja kohderyhmän mukaan sekä eri toimijoiden ja roolien (vastuut ja valtuudet) tarpeiden mukaan. Heidän mukaansa tilannekuvaa voidaan tarkastella eri tasoilla paikallisesta tasosta globaalin tasoon, jolloin paikallinen tilannekuva on yleensä yksityiskohtaisempi ja ylemmillä tasoilla laajempi ja epätarkempi, minkä vuoksi eri tasojen yhteensovittaminen ja toimijoiden keskinäinen ymmärrys on tärkeää. Covid-19-pandemian aikana tilannekuvalla ei ollut selkeää ja määriteltyä roolia muun muassa kokonaistilannekuvaa ylläpitävän toimijan puuttumisen, erilaisten johtamisjärjestelmien ja alueellisten erojen vuoksi, jotka vaikeuttivat yhteisen tilannekuvan, vuorovaikutuksen ja luottamuksen muodostamista (Autioniemi ja muut, 2023, s. 212; PANDEMICS-ohjelma, 2024, s. 13). Endsley (1995, s. 34) toteaa, että myös yksilöiden ja organisaatioiden omat intressit vaikuttavat laajan tilannekuvan muodostumiseen. Jos organisaation resurssit, kyvyt tai suunnitelmat keskittyvät liiaksi oman tilannekuvan muodostamiseen ja ylläpitämiseen, vuorovaikutus ja jaettu tilannekuva muiden toimijoiden ja organisaatioiden kanssa kärsii.

Yhteinen tilannekuva tarkoittaa useiden toimijoiden yhdessä muodostamaa kokonaisnäkemyksiä, joka syntyy yhdistämällä laajassa yhteistyötilanteessa yksittäisten toimijoiden tilannekuvia, ja jonka sisältö ja merkitys vaihtelevat kontekstin mukaan edellyttäen yhteistyössä olevien toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta (Aarrevaara ja muut, 2020, s. 61–62; Endsley, 1995, s. 37; Huovila ja muut 2010, s. 19–21; Koistinen, 2011, s. 53–54; Rummukainen ja muut, 2014, s. 1–2; Sitra, 2022, s. 6). Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2025, s. 39–41) mukaan Suomalaisen kokonaisturvallisuuden vahvuus on sen koko yhteiskunnan kattava ja eri tasot yhdistävä toimintamalli, jossa julkinen hallinto, elinkeinoelämä ja kansalaisyhteiskunta toimivat verkostomaisesti sekä kansallisesti että kansainvälisesti yhteisten tavoitteiden, tiedonvaihdon ja yhteistyön kautta. Strategiassa todetaan, että alueellisella tasolla turvallisuutta vahvistetaan yhteistoimintarakenteiden, tilannekuvatoiminnan, valmiussuunnittelun, harjoitusten ja yhtenäisten tietojärjestelmien avulla, joita

kehitetään jatkuvasti tukemaan tehokasta kriisijohtamista ja yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista.

Lukan ja Saarenpään (2021) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen tilannekuva muodostuu useista päällekkäisistä tilannekuvista, jotka yhdessä tuottavat kokonaiskuvan palvelujärjestelmän tilanteesta. Heidän mukaansa kokonaisuus perustuu eri toimijoiden tietojen, tietojärjestelmien ja arvioiden yhdistämiseen. He tarkentavat, että tilannekuva koostuu muun muassa raportointidatasta, tilastotiedoista, asiakas- ja terveystiedoista, asiantuntija-arvioista ja erilliskeräyksillä kerätyistä kohdennetuista resurssi- ja tilannetiedoista. Yhdessä nämä tilannekuvat tukevat valtakunnallista päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan johtamista ja varautumista häiriötilanteisiin.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2025, s. 45) mukaan Euroopan unionin varautumistoiminnan kehittyminen ja Suomen Nato-jäsenyys edellyttävät tulevaisuudessa kokonaisturvallisuusmallin tiiviimpää kytkemistä kansainväliseen yhteistyöhön säilyttäen sen yhteiskuntaa osallistavat vahvuudet. Strategiassa todetaan, että selkeät johtamisrakenteet, toimiva tilannekuva ja kansainväliset yhteydet korostuvat päätöksenteossa ja turvallisuuden ylläpidossa. Strategiassa todetaan myös, että globaalit muutokset, kriisit ja häiriötilanteet lisäävät vaatimuksia paikalliselle ja alueelliselle varautumiselle, yksilöiden toimintakyvylle sekä yhteiskunnan resilienssille (kriisinkestävyys ja palautuminen), jossa korostuvat riittävät resurssit, teknologiset ratkaisut ja henkinen kriisinkestävyys. Iivarin (2011, s. 11–12) mukaan organisaatioissa varaudutaan muuttuviin tilanteisiin ja kriiseihin osana varautumis- ja valmiustoimintaa, joka perustuu toiminnan sekä riskien järjestelmälliseen kartoittamiseen, analysointiin ja ennakkointiin. Riskienhallinnan avulla voidaan valmistautua sekä normaaliin toimintaan että poikkeaviin tilanteisiin sekä kehittää toimintamalleja näiden tilanteiden hallintaan. Nämä toimintaprosessit ohjaavat tilanteen johtamista ja tukevat nopeaa päätöksentekoa. Tavoitteena on, että muuttuvien tilanteiden tehokas hallinta ja johtaminen

mahdollistavat poikkeustilanteista selviytymisen sekä normaalitilaan palaamisen ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisen.

3.2 Kommunikaatio ja järjestelmät osana tilannekuvaa

Seppänen ja muut (2013, s. 1–3) korostavat, että jaetun tilannekuvan keskeinen edellytys on toimiva ja tarkoituksenmukainen viestintä, jota voidaan tilannekuvan kontekstissa tarkastella monimuotoisena ilmiönä, kuten sähköisenä viestintänä, datan siirtämisenä, puheviestintänä tai tiedon muuntamisena sähköisesti esitettävään muotoon. Heidän mukaansa viestittävä tieto on jaettavissa täsmälliseen tietoon ja hiljaiseen tietoon; *Täsmällinen tieto* on luonteeltaan selkeää ja helposti viestittävässä, sillä se on yleensä eri toimijoiden kesken yhdenmukaisesti ymmärrettävissä, eikä yksilöiden välinen vaihtelu ymmärtämiskyvyssä merkittävästi vaikuta sen omaksumiseen; *Hiljainen tieto* puolestaan on vahvasti yksilösidonnaista ja perustuu esimerkiksi toimijan kokemukseen, osaamiseen ja intuitioon, minkä vuoksi sen välittäminen kaikille toimijoille yhteisesti ymmärrettävässä muodossa on huomattavasti haastavampaa. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2025, s. 51) mukaan viestintä nähdään kiinteänä osana organisaation strategista toimintaa ja johtamista. YTS:ssä korostetaan, että arjen viestintä tulee rakentaa siten, että sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti myös erilaisissa häiriötilanteissa.

Tilannekuvan kontekstissa viestintä kytkeytyy tiiviisti erilaisiin tilannekuvajärjestelmiin, joiden avulla tietoa esitetään visuaalisessa ja helposti hahmotettavassa muodossa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa näiden järjestelmien tehokasta hyödyntämistä haastaa digitaitojen vaihteleva taso henkilöstön keskuudessa. Reponen ym. (2018, s. 33, 40–42) viittaavat THL:n vuonna 2017 toteuttamaan kyselytutkimukseen, jossa tarkasteltiin työntekijöiden valmiuksia sähköisten tietojärjestelmien käyttöön niiden henkilöiden osalta, joiden työtehtäviin järjestelmät kuuluivat. Tulosten mukaan 71 % sairaanhoitopiireistä arvioi, että koko asiakas- ja potilastietoja käsittelevällä henkilöstöllä on riittävät taidot sähköisten järjestelmien käyttöön. Perusterveydenhuollossa sen sijaan

87 % yksiköistä ilmoitti lähes koko henkilöstön omaavan tarvittavat perustaidot. Yksityisessä terveydenhuollossa perustaitojen osaaminen nähtiin olevan riittävällä tasolla yli 70 % yksiköistä, vaikka yhdessä yksikössä arvioitiin, että riittävät taidot olivat vain noin puolella henkilöstöstä.

Reposen ja muiden (2018, s. 152) mukaan STM:n sähköisen tiedonhallinnan strategiassa on tavoitteena, että tietoaineistot mahdollistavat palvelutuotannon johtamisen ja yhteiskunnallisen päätöksenteon reaaliaikaisen tukemisen. He toteavat, että erityisesti julkisessa erikoissairaanhoidossa on jo laajasti käytössä toimintatietojen tietovarastoja sekä esimerkiksi laatutyötä tukevia haittatapahtumailmoituksia. He kuitenkin toteavat, että johtamisen tuen näkökulmasta keskeinen puute on se, että tällä hetkellä ei saada riittävän tarkkaa tietoa siitä, miten potilaskohtaisesta tiedosta muodostettuja koontitietoja hyödynnetään toiminnan ohjauksessa. Heidän mukaansa tämän vuoksi tietosisältöjen seuranta ja mittareita tulisi kehittää yksityiskohtaisemmiksi, jotta asiakas- ja potilastiedot sekä palveluiden laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvä tieto palvelisivat paremmin johtamista ja resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista.

On kuitenkin havaittu, että yhteinen tilannekuva puuttuu sekä toimialojen sisällä että viranomaisten väliltä, koska tietoa kerätään eri paikoista eivätkä ne ole keskenään vertailukelpoista vaikeuttaen tiedon hyödyntämistä (Tikanmäki & Ruoslahti, 2019, s. 419). Kuusiston (2005, s. 12) mukaan eri toimijoiden väliset eroavaisuudet haastavat yhteisesti tuotetun ja jaetun tilannekuvan muodostamista. Hän nostaa keskeisiksi haasteiksi erilaiset toimintakulttuurit, tilannetietojen sisällöt, tulkintatavat, käyttötarkoitukset, käsitykset tiedon reaaliaikaisuudesta ja johtamistoiminnot. Hän toteaa, että keskeistä ei ole tilannekuvien tai tietojärjestelmien yhteensovittaminen, vaan niiden muodostamiseen tarvittavan tiedon tarjoaminen yhteisestä tietovarannosta käyttäjäkohtaisin liittymin siten, että toimijat voivat säilyttää omat organisaatio- ja tietotekniset rakenteensa ja toimintaprosessinsa mahdollisimman pitkälle.

Neittaanmäen ja muiden (2019, s. 91–93) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmillä pyritään saavuttamaan arvon tuottoa vähentämällä päällekkäisyyksiä, keskittämällä hankintoja ja tehostamalla tietojärjestelmien ylläpitoa sekä parantamaan järjestelmien käytettävyyttä ja toimivuutta, jolloin keskeisimmät hyödyt syntyvät toiminnan tehostumisesta ja palveluiden laadun parantumisesta. Heidän mukaansa sosiaali- ja terveydenhuollon data on hajanaista ja vaikeasti hyödynnettävää, mutta kognitiiviset alustat ja uudet digitaaliset teknologiat, kuten IoT (Internet of Things), kognitiivinen tietojenkäsittely (tekoäly) ja kvanttilaskenta, mahdollistavat suurten tietomassojen jäsentämisen, yhdistämisen ja analysoinnin sekä lisäävät ihmisten tietämystä.

Harperin ja muiden (2023, s. 1–2) mukaan reaaliaikainen simulointi on kehittynyt datan ja laskentatehon lisääntyessä tarjoten mahdollisuuksia lyhyen aikavälin päätöksenteon tukemiseen, mutta sen hyödyntäminen terveydenhuollossa on edelleen vähäistä verrattuna muihin toimialoihin. Heidän mukaansa terveydenhuollon monimutkainen ja sosiotekninen (ihmisten ja teknologian muodostama toisiinsa kytkeytynyt verkosto) luonne sekä kuormitus, aikapaine ja inhimilliset tekijät vaikeuttavat sekä päätöksentekoa että simulaatioiden käyttöönottoa. He toteavat, että reaaliaikainen tieto ja simulointi voivat kuitenkin parantaa tilannetietoisuutta ja päätöksentekoa, jos ne suunnitellaan huomioimaan ihmisen kognitiiviset prosessit ja käytännön toimintaympäristö. Harper ja muut (2023, s. 2–3) huomauttavat, että yhtenä haasteena kuvautuu ihmisen rooli päätöksenteossa, sillä vaikka järjestelmiä voidaan automatisoida, päätökset perustuvat edelleen inhimilliseen arviointiin ja tilannetietoisuuteen.

Perälä-Heape ja Virta (2021, s. 3) sekä Neittaanmäki ja muut (2019, s. 120) toteavat, että tulevaisuuden tietojohdaminen edellyttää uudenlaisten toimintamallien kehittämistä, jotta edistyksellinen analytiikka sekä tekoäly- ja koneoppimispohjaiset ratkaisut voidaan integroida osaksi päivittäistä päätöksentekoa ja palvelujärjestelmää. Heidän mukaansa tämä vaatii uudenlaista datan keruuta ja jalostamista reaaliaikaista ja ennakoivaa käyttöä varten sekä aktiivista viestintää ja käytäntöjen luomista, jotta osaaminen ja uudet

toimintatavat juurtuvat arkeen. Tekoälyn käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta se muodostuu englanninkielisistä termeistä “artificial” (esim. keinotekoinen tai ihmisen valmistama) ja “intelligence” (älykkyys tai kognitio) (Abbass, 2021, s. 94; Kaplan, 2024, s. 15). Tekoäly määritellään usein kykyä suorittaa tehtäviä, jotka normaalisti vaativat ihmisen älykkyyttä, kuten päätöksentekoa, puheen tunnistamista, oppimista, tiedon vertailua, kaavojen tunnistamista ja visuaalista havainnointia (Cresswell ja muut, 2023, s. 2; Hulsén, 2023, s. 652).

Tekoälypohjaisten päätöksentekijärjestelmien tehokas toiminta edellyttää ammattilaisten hyväksyntää sekä luottamusta niitä kohtaan ja niiden tulee tarjota selkeää, työkuormaa vähentävää informaatiota monimutkaisessa terveydenhuollon ympäristössä (Elhaddad & Hamam, 2024, s. 5–7; Pinsky ja muut, 2024, s. 4). DigiFinlandin (2024) tuottaman selvityksen mukaan tietotyön tuottavuuden odotetaan kasvavan myös sote-sektorilla ja avoimet ratkaisut lisäävät toimintaa tukevien tietojärjestelmien kokeilua sekä tehostavat tiedolla johtamista esimerkiksi ennusteiden avulla. Selvityksessä todetaan, että tekoäly tarjoaa merkittävää pitkän aikavälin potentiaalia diagnostiikassa, hoidossa ja ennaltaehkäisyssä, mutta kehitystä hidastavat sääntely sekä osaamiseen ja lainsäädännön tulkintaan liittyvät haasteet. Selvityksessä kuitenkin havaittiin, että vaikka tekoäly kehittyy nopeasti ja tarjoaa jo monipuolisia sovelluksia, sen laajamittainen hyödyntäminen edellyttää käytännön haasteiden ratkaisemista erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon käyttökontekstissa.

3.3 Ymmärrys osana tilannekuva

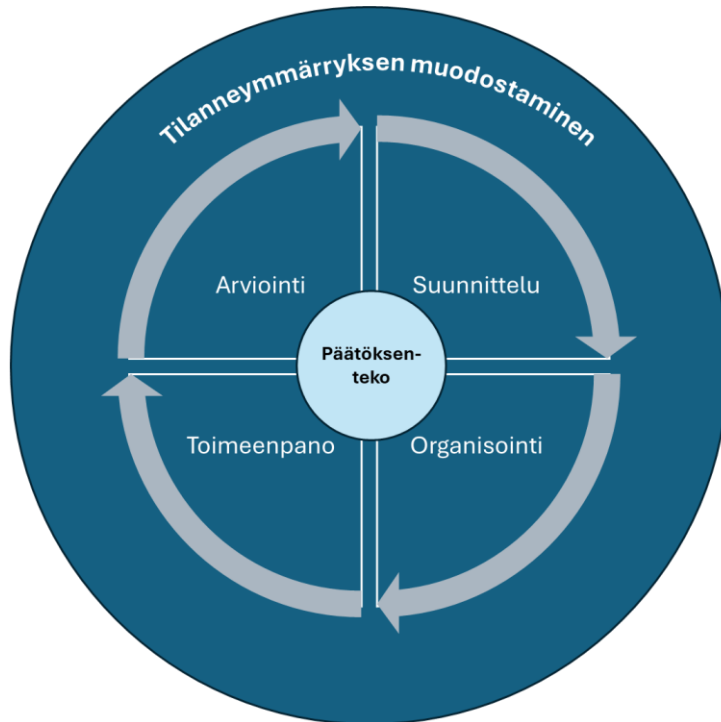
Tieteen termipankin (2022) mukaan ymmärrys voidaan hahmottaa kognitiivisena suorituksena, jonka kohteet voivat olla hyvin moninaisia. Tieteenfilosofisesta näkökulmasta ymmärrys nähdään erillisenä muista kognitiivisista ominaisuuksista, kuten tiedosta ja viisaudesta. Kuusisto (2005, s. 7–8) korostaa, että ymmärryksen muodostuminen edellyttää käsitys-, ajattelu- ja arvostelukykyä. Hänen mukaansa ymmärtäminen rakentuu sekä älyllisestä käsityskyvystä että vaistonvaraisesta kyvystä

hahmottaa asioita. Kuusisto kuvaa älyllistä käsittelykykyä prosessina, jossa tieto ja kokemukset jäsentyvät selkeäksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Tilannekuvan yhteydessä ymmärrys kohdistuu hänen mukaansa erityisesti siihen, millaiseksi tilanne on kehittymässä, mitä toimenpiteitä tilanteen hallitsemiseksi tulisi tehdä ja millaisia vaikutuksia näillä toimilla arvioidaan olevan tilanteen kulkuun.

Niiniluoto (2012, s. 162) korostaa, että ymmärryksellä on keskeinen rooli ihmisten välisessä kommunikoinnissa. Hän havainnollistaa tätä esimerkillä, jossa kolme henkilöä keskustelee: yksi puhuu ja kaksi kuuntelee, mutta keskeinen kysymys on, ymmärtävätkö kuuntelijat välitetyn informaation samalla tavalla. Niinluodon (2012, s. 162–163) mukaan ymmärtämiseen vaikuttavat yksilölliset erot siinä, miten ihmiset käsittelevät mielessään sanoja, ilmauksia ja puhetyylejä. Hänen mukaansa väärinymmärryksiä voi syntyä, vaikka viesti olisi kielellisesti selkeä, sillä vastaanottajan aistilliset, ajatteluun liittyvät tai kulttuuriset tekijät voivat ohjata tulkintaa eri suuntiin. Tämän vuoksi selkeällä, yhdenmukaisella ja samalla tavalla tulkittavalla viestinnällä on keskeinen merkitys tilannekuvan pohjalta muodostuvan ymmärryksen kannalta. Erityisesti silloin, kun tilannekuvaa välitetään organisaatioiden välillä, on olennaista, että siinä esitetty tieto on kaikkien toimijoiden osalta ymmärrettävissä samalla tavalla. Tämä korostuu erityisesti terveydenhuollon ja lääketieteen erikoisterminologiaa käytettäessä, jolloin käytettyjen käsitteiden tulee olla yksiselitteisiä tai tarvittaessa selitettyjä siten, että kaikki tilannekuvaa hyödyntävät toimijat tulkitsevat ne oikein.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS, 2025, s. 35–36) kuvataan tilanneymmärryksen muodostamisen elementit johtamisen osa-alueina (kuvio 5). YTS määrittelee osa-alueet seuraavasti: *suunnittelu* tarkoittaa ennalta tapahtuvaa resurssien käytön ja toimenpiteiden valmistelua haluttujen vaikutusten saavuttamiseksi huomioiden rajoitteet ja toimintaympäristön muutokset; *Organisointi* viittaa toimijoiden ja resurssien tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen sekä johtosuhteiden määrittämiseen päämäärän saavuttamiseksi; *Toimeenpano* merkitsee toiminnan suuntaamista ja toteuttamista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarvittaessa

toiminnan nopeaa mukauttamista tilanteen muuttuessa; *Arviointi* tarkoittaa toiminnan jatkuvaa seurantaa, tavoitteiden saavuttamisen sekä vaikuttavuuden arviointia ennalta määriteltujen mittareiden, palautteen ja analyysien avulla toiminnan kehittämiseksi.



Kuvio 5. Tilanneymmärryksen muodostaminen (YTS, 2025, s. 35).

3.4 Tietoisuus osana tilannekuvaa ja päätöksentekoa

Tietoisuus

Tieteen termipankin (2022) mukaan tietoisuus on moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävä subjektiivinen kokemus. Tieteenfilosofiassa tietoisuutta on aluksi tarkasteltu melko kapeasti, ja sen on nähty ilmenevän kaikissa mielen tiloissa yksilöllisenä ja subjektiivisena kokemuksena. Myöhemmin tätä näkemystä on kuitenkin kyseenalaistettu ja tietoisuuden on esitetty syntyvän sekä muovautuvan myös fyysisten ja fysiologisten tekijöiden vaikutuksesta. Kuusiston (2005, s. 7) mukaan tietoisuus

voidaan ymmärtää ominaisuutena, jossa ihminen tiedostaa tai on saanut tietoa jostakin ja kykenee jäsentämään tämän tiedon osaksi laajempia kokonaisuuksia.

Revonsuo ja Arstila (2011, s. 1219–1220) esittävät, että tietoisuus voidaan ymmärtää myös ihmisen kykynä kokea ja jäsentää ympäröivää kokemusmaailmaa. Heidän mukaansa tietoisuus koostuu useista toisistaan erotettavissa olevista ilmiöistä, ja se voidaan jäsentää kolmeen päämuotoon: *fenomenaaliseen tajuntaan*, *reflektiiviseen tajuntaan* ja *itsetajuntaan*. Seuraavassa esitetään Revonsuon ja Arstilan (2011, s. 1219–1220) tarkemmat määritelmät edellä mainituille päämuodoille; *Fenomenaalinen tajunta* nähdään luonteeltaan fysiologisempänä ilmiönä, jossa keskeisessä asemassa ovat aistihavainnot ja tunnetilat. Lisäksi havainnointikykyä voidaan tarkastella fenomenaalisen tajunnan kautta, ja sen voidaan katsoa muodostavan perustan muille tietoisuuden tasoille, koska sen avulla määrittyy myös ihmisen tajunnan tila, kuten se, onko henkilö tajuissaan vai tajuton. *Reflektiivinen tajunta* puolestaan käsitteellistää ja jäsentää fenomenaalisen tajunnan kautta saatua informaatiota, muuntaen sen ymmärrykseksi ja kokemuksiksi. Tätä voidaan kuvata eräänlaisena aivojen sisäisenä vuoropuheluna, jossa eri aistiärsykkeistä saatu tieto yhdistyy ja saa merkityksen. Reflektiiviseen tajuntaan vaikuttavat keskeisesti myös ihmisen kyky muistaa sekä käsitellä erikokoisia ja -tasoisia asiakokonaisuuksia. *Itsetajunnalla* tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa itsensä yksilönä ja elävänä olentona, jolla on nykyhetken lisäksi menneisyys ja tulevaisuus, ja joka kykenee hahmottamaan oman olemassaolonsa ajallisessa jatkumossa.

Weller ja muut (2024, s. 771–774) määrittelevät tilannetietoisuuden dynaamiseksi prosessiksi, jossa havaitaan ympäristön vihjeitä, ymmärretään niiden merkitys ja ennakoidaan tilanteen kehittymistä. Heidän mukaansa tilannetietoisuuden muodostumiseen ei riitä pelkkä yksilötason tietoisuus, vaan tilannetietoisuus muodostuu aktiivisen tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen kautta. He toteavat, että onnistuneella tilannetietoisuuden rakentamisella kyetään paremmin tunnistamaan riskejä, tekemään päätöksiä ja reagoimaan nopeasti muuttuviin

tilanteisiin. Vastaavasti heidän mukaansa tilannetietoisuuden puutteet voivat johtaa virheellisiin tulkintoihin, heikkoihin päätöksiin. He kuvaavat tilannetietoisuutta heikentäviksi tekijöiksi muun muassa organisaatiokulttuurin ongelmat, hierarkiat, epäselvät roolit sekä eri ammattiryhmien väliset viestintäesteet. Mykkäsen ja muiden (2021, s. 426–427) mukaan tilannetietoisuus tarkoittaa ympäristön aktiivista havainnointia, havaintojen tulkintaa sekä tilanteessa tapahtuvien muutosten ennakkointia. He määrittelevät tilannetietoisuuden luonteeltaan tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka voidaan jäsentää kolmeen tasoon: *havaitsemiseen, ymmärtämiseen ja ennustamiseen*. He toteavat, että tilannetietoisuuden rakentumisessa keskeisiä tekijöitä ovat tilanteesta saatavat tietovirrat, tiimissä toimivien yksilöiden kyky jäsentää ja ymmärtää vastaanottamaansa tietoa, valmius ennakoida tulevaa tiedon perusteella sekä kyky viestiä tehokkaasti tiimin tai organisaation sisällä sekä saadusta tiedosta että muodostetusta tilannetietoisuudesta. Näin ollen tilannekuvan ja tilannetietoisuuden välinen ero voidaan jäsentää siten, että tilannetietoisuuden perustana oleva tieto rakentuu esimerkiksi visuaalisesti esitetyn tai muulla tavoin tulkitun tilannekuvan pohjalta.

Kuusiston (2005, s. 3) mukaan tilannekuva eroaa tilannetietoisuudesta siten, että se rajoittuu reaaliaikaiseen näkymään tilanteesta ja sen tulevien vaikutusten arviointiin, vaikka käsitteen tarkka määrittely onkin haastavaa sen moniulotteisuuden (esimerkiksi tietoisuus, ymmärrys, tilanne ja kuva) vuoksi. Endsley (Endsley & Garland, 2000, s. 5–9) tarkastelee tilannetietoisuutta keskeisenä osana päätöksentekoprosessia ja kuvaa tilannekuvan muodostumista kolmen toisiaan täydentävän tason kautta. Endsleyn mukaan tilannetietoisuus on selkeästi erottuva ja itsenäinen osa päätöksenteon kokonaisuutta, vaikka se kytkeytyy tiiviisti muihin prosessin vaiheisiin. Hän korostaa, että päätöksentekoon vaikuttaa samanaikaisesti useita tekijöitä, joista inhimilliset tekijät muodostavat erityisen merkittävän ja erottuvan muuttujan. Endsleyn näkemyksen mukaan on mahdollista, että tietoisuus ja sen pohjalta rakentuva tilannekuva muodostuvat täysin oikeiksi, mutta tästä huolimatta lopullinen päätös ei ole tilanteeseen

nähdessä paras mahdollinen. Tässä luvussa tietoisuuden käsitteeseen sekä näihin kolmeen tasoon palataan vielä myöhemmin.

Päätöksenteko

Tietoisuus osana päätöksenteon prosessia perustuu laajoihin ja usein hajanaisiin tietoresursseihin, joiden tehokas hyödyntäminen voi tuottaa kilpailuetua erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa (Cantarelli ja muut, 2023, s. 1667–1669; Grant, 1996, s. 111–113). Tietoperusteiseen päätöksentekoon liittyy useita haasteita, eikä sitä voida tarkastella yksinomaan rationaalisena analyysinä, sillä päätöksentekoprosessiin vaikuttavat myös toimintaympäristö sekä inhimilliset, subjektiiviset ja objektiiviset tekijät. (Cantarelli ja muut, 2023, s. 1678; Laihonen ja muut, 2013, s. 24). Kaner ja Karnin (2004, s. 225–226) toteavat, että päätöksentekoon tarvittavan tiedon saannin hajanaisuus ja tiedon muodostamisen haasteet korostuvat etenkin suurissa organisaatioissa.

Salminen (2002, s. 83–84) kuvaa päätöksenteon prosessissa neljä vaihetta: *suunnittelu ja valmistelu, varsinainen päätöksenteko, täytäntöönpano sekä valvonta ja seuranta*. Hänen mukaansa vaiheista korostuu etenkin ensimmäinen vaihe, johon sisältyy tiedon tuottaminen päätöksentekoa varten. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan käytettävissä olevan tiedon perusteella käsillä oleva ongelma ja määritellään sitä tarkastelemalla erilaisia vaihtoehtoja sekä mahdollisia ratkaisumalleja, jonka jälkeen määritellään haluttu lopputulos ja tehdään päätös siitä, miten lopputulokseen päästään (Forman & Selly, 2001, s. 15–17; Salminen, 2002, s. 83–84). Formanin ja Sellyn (2001, s. 15–17) mukaan lopulta siirrytään täytäntöönpanoon ja seurantaan, joiden tavoitteena on määrittellä päätöksenteon onnistuminen. Foren ja Scullin (2013, s. 2613–2614) mukaan terveydenhuollossa tilannetietoisuuden tehokas hyödyntäminen sekä tiimien ja eri toimijoiden kognitiivisen toiminnan tarkoituksenmukainen optimointi mahdollistavat nopeamman ja entistä tarkemman päätöksenteon. Porterin ja Leen (2013) mukaan arvopohjainen terveydenhuolto perustuu potilaskeskeisyyteen ja tietoon perustuvaan

päätöksentekoon sekä tulosten mittaamiseen, kustannustehokkuuteen, integroituihin palveluihin, riskien jakamiseen ja ennaltaehkäisyyn.

Johtamisessa päätöksentekoa voidaan tarkastella eri tasoilla. Johtaminen voidaan jäsentää kahteen päätöksenteon tasoon, strategiseen ja taktiseen, joista strateginen päätöksenteko suuntaa organisaation tai prosessien toimintaa pitkällä aikavälillä, kun taas taktinen päätöksenteko keskittyy ratkaisemaan tilanteen keskellä esiin nousevia ongelmia suoraviivaisemmin ja käytännönläheisemmin. (Forman & Selly 2001: 1–14; Freedman & Tregoe 2003: 35–41). Nämä ongelmat voivat sosiaali- ja terveydenhuollossa kuitenkin olla hyvin monimutkaisia. Nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä sekä yllättävissä tilanteissa päätöksenteon onnistuminen edellyttää, että johtaja kykenee muodostamaan tilanteelle selkeän ja jäsennetyn merkityksen (Hanén, 2017, s. 74–75, 157). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa, erityisesti tavanomaisesta poikkeavissa tilanteissa, edellytetään usein nopeita ratkaisuja haasteisiin, jotka eivät ole yksiselitteisiä ja ilmenevät yllättäen ja nopeasti kehittyen.

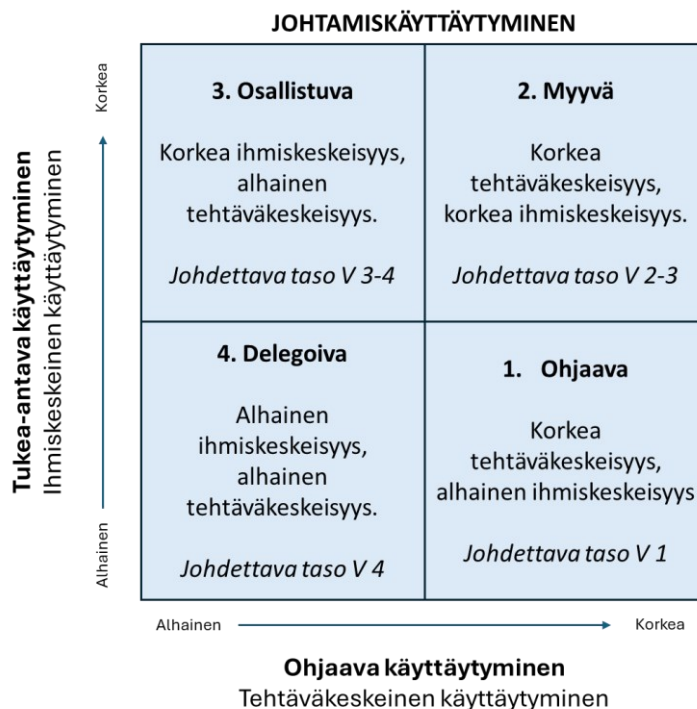
3.5 Tilannetietoisuus johtamisessa

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (YTS, 2025, s. 15–16) mukaan yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaaminen sekä niihin kohdistuvien häiriötilanteiden hallinta perustuvat kokonaisturvallisuuden mallin mukaisesti laaja-alaiseen yhteistyöhön eri viranomaisten ja hallinnon tasojen välillä. Strategiassa korostetaan, että johtamisessa keskeistä on johtamisen, tilannekuvan ja viestinnän tehokas yhteensovittaminen, jota tukevat sekä lainsäädäntöön perustuvat veloitteet varautumisen suunnittelusta ja toteuttamisesta että organisaatioiden oma aktiivinen turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Lisäksi YTS painottaa, että organisaation johtamisen jatkuvuus on varmistettava kaikissa tilanteissa.

Seeck (2021, s. 131–133) tuo esiin, että johtamisen ja tilanteen välinen yhteys on tunnistettu jo 1900-luvun alussa Mary Parker Follettin esittämässä *tilanteen laissa*, jonka

mukaan johtamisen tulisi määräytyä tilanteen vaatimusten perusteella ja toteutua sen henkilön toimesta, joka kulloinkin on siihen parhaiten soveltuva, eikä pelkästään hierarkkisen aseman mukaan. Tätä näkökulmaa kehittivät edelleen Hersey ja Blanchard (1990, s. 165–170) tilannejohtamisen mallissaan, jossa johtaminen nähdään vuorovaikutuksena johtajan, johdettavien valmiustason ja kulloisenkin tilanteen välillä. Mallin keskeisenä ajatuksena on, että johtajan tulee diagnosoida sekä tilanne että johdettavien valmius, jotta hän voi valita tilanteeseen parhaiten sopivan johtamistyylin. Hersey ja Blanchardin (1990, s. 165–170) tilanteeseen vaikuttavat useat tekijät, kuten esimiehen oma toiminta, alaisten toiminta, ylemmän johdon toiminta, toimintaympäristö, toiminnan vaatimukset sekä päätöksentekoon kohdistuva aikapaine. Mallissa korostuu kuitenkin erityisesti esimiehen käyttäytymisen keskeinen rooli tilanteen johtamisessa.

Hersey ja Blanchardin (1990, s. 168–170) mukaan tilannejohtamisen malli rakentuu johdettavan valmiustason sekä esimiehen tehtäväkeskeisen ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen varaan. Johdettavan valmiustaso koostuu kahdesta keskeisestä ulottuvuudesta: kyvystä, joka sisältää tiedot ja taidot, sekä halusta, johon kuuluvat motivaatio, itseluottamus ja sitoutuminen. Hersey ja Blanchardin (1990, s. 166, 169) malli jakaa johdettavat neljään valmiustasoon (V1–V4), joissa V1 edustaa matalinta ja V4 korkeinta valmiutta toimia. V1-tasolla työntekijä on kykenemätön ja epävarma, V2-tasolla kykenemätön, mutta motivoitunut ja itseensä luottava, V3-tasolla kykenevä mutta haluton tai epävarma, ja V4-tasolla sekä kykenevä, motivoitunut että sitoutunut. Johtajan tehtävänä on arvioida tilanne ja valita kuhunkin tilanteeseen sopiva johtamistapa suhteessa näihin valmiustasoihin. Mallin mukaan V3–V4-tason toimijat kykenevät itsenäisempään päätöksentekoon, kun taas V1–V2-tasot edellyttävät enemmän ohjausta ja tukea johtajalta. Tätä esitetään kuviossa 6.

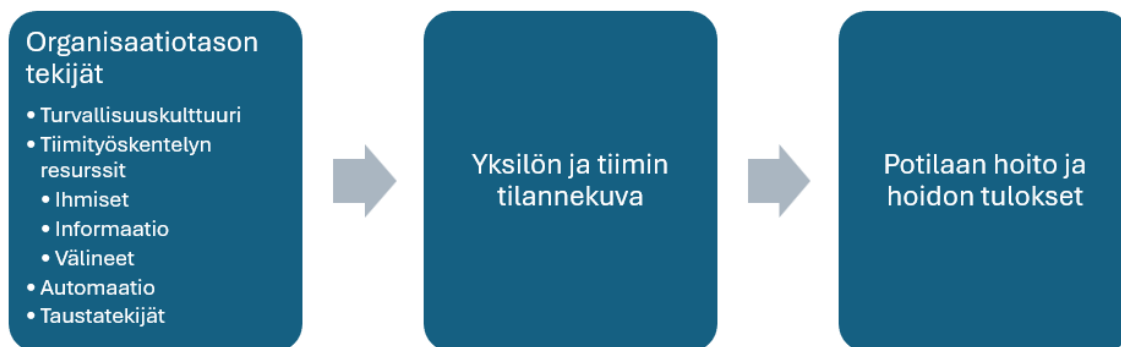


Kuvio 6. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli (mukailtu Hersey ja Blanchard, 1990, s. 166).

Nykyaikaisessa johtamisessa korostuu toimintaan osallistuvien ammattilaisten asiantuntemuksen aktiivinen hyödyntäminen, mikä on yhdistettävissä Herseyn ja Blanchardn tilannejohtamisen malliin. Hersey ja Blanchard (1990, s. 173) määrittelevät, että eri johtamistyylit soveltuvat parhaiten johdettavien valmiustason mukaan: ohjaava tyyli matalan valmiustason työntekijöille, myyvä tyyli keskitason valmiuden omaaville, osallistuva tyyli korkeahkon valmiuden omaaville ja delegoiva tyyli korkean valmiuden työntekijöille. Sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstö koostuu eri taustoista tulevista ammattilaisista, joilla on vaihtelevat osaamisen tasot ja motivaatiotekijät. Tätä tukee Wehben ja Galvãon (2005, s. 33) tutkimus, jonka mukaan erityisesti sairaaloiden päivystystoiminnoissa työskentelee muuttuvissa tilanteissa korkean suorituskyvyn omaavia työntekijöitä. Myös Ruohotie (2002, s. 38) toteaa, että työntekijät ovat nykyisin entistä valmiimpia ja motivoituneempia ottamaan vastaan vaativampia rooleja työssään. Sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien tilanteiden johtaminen eroaa tavanomaisesta arjen johtamisesta myös siinä, että tilanteen johtovastuu ei aina kuulu viranhaltijalle tai esihenkilölle, vaan johtajana voi toimia esimerkiksi hoitotiimin jäsen, jolle

johtamistehtävä on esimerkiksi valmiussuunnittelussa delegoitu hänen asiantuntijaroolinsa perusteella.

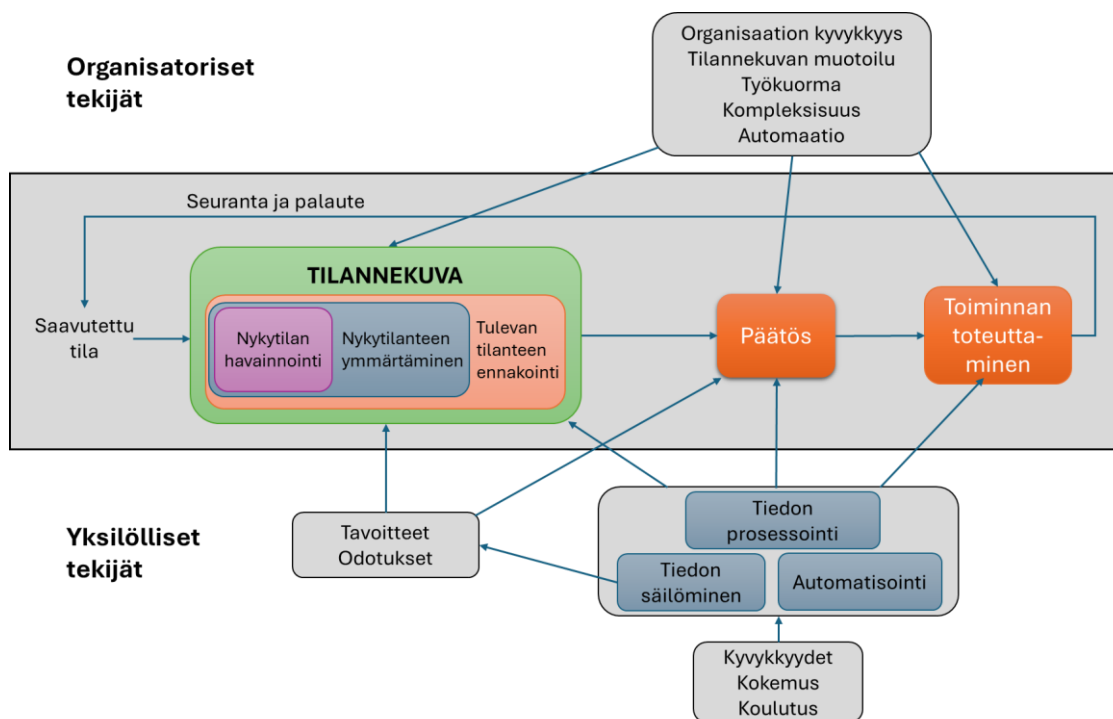
Fore ja Sculli (2013, s. 2614–2618) tarkastelevat artikkelissaan tilannetietoisuutta terveydenhuollon näkökulmasta ja korostavat sen keskeistä merkitystä turvallisuuskriittisten toimialojen johtamisessa. Heidän mukaansa heikko tai puutteellinen tilannetietoisuus muodostaa merkittävän riskin asiakas- ja potilasturvallisuudelle. Samalla he huomauttavat, että tilannetietoisuus ei ole saanut terveydenhuollossa riittävästi huomiota tutkimuksessa tai käytännön kehittämisessä, vaikka alan luonne on vahvasti turvallisuuskriittinen ja virhemarginaalit ovat pieniä. Kuviossa 7 havainnollistetaan tilannetietoisuuden roolia hoitotyössä, tuoden esiin turvallisuuskulttuurin, tiimityön, viestinnän ja inhimillisten tekijöiden vaikutuksen tilannetietoisuuteen, toiminnan johtamiseen ja lopulta potilaan hoitotuloksiin. Fore ja Sculli (2013, s. 2618) painottavat, että tilannetietoisuus on olennainen osa tiimityötä potilaan hoidossa, ja sen heikkeneminen esimerkiksi puutteellisen viestinnän seurauksena voi johtaa tilanteen muuttumiseen vaaralliseksi.



Kuvio 7. Tilannetietoisuuden konsepti hoitotyössä (mukailen Fore & Sculli, 2018, s. 2618).

Endsleyn ja Garlandin (2000, s. 5) mukaan tilannetietoisuus on aikaan ja paikkaan sidottujen elementtien ja tiedon havaitsemista, niiden merkityksen ymmärtämistä sekä elementtien tilan muutosten ennustamista lähitulevaisuuteen. He kuvaavat tilannetietoisuuden jatkuvasti muuttuvana tilana ja jatkuvana tavoitteiden määrittämisenä sekä päätösten tekemisenä, jonka jälkeen seurannutta toimintaa

arvioidaan ja prosessi voi alkaa uudelleen. Endsley (1995, s. 35) kuvaa tätä prosessia tilannetietoisuuden mallissa (kuvio 8).



Kuvio 8. Endsleyn tilannetietoisuuden malli (mukaillen Endsley, 1995, s. 35; Harper ja muut, 2023, s. 4).

Taskinen ja Venäläinen (2013, s. 88–89) tarkastelevat ensihoidon tilannejohtamista sekä siihen liittyvää tilannetietoisuutta ja korostavat, että tilannetietoisuus tulee erottaa tilannekuvan käsitteestä, vaikka ne ovatkin erityisesti akuuttien tilanteiden johtamisessa tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Heidän mukaansa tilannekuva liittyy ensisijaisesti tiedon jäsentämiseen ja visualisointiin, kuten tässä tutkielmassa myöhemmin tarkennetaan. Endsleyn tilannetietoisuuden mallissa keskeistä on, että tilannetietoisuus rakentuu kolmen tason kautta (Endsley & Garland, 2000, s. 5–7): ensimmäinen taso on havaitseminen (Level 1), jossa tilanteeseen vaikuttavat tekijät tunnistetaan, toinen taso on ymmärtäminen (Level 2), jossa havaittua tietoa tulkitaan ja yhdistetään kokonaisuudeksi, ja kolmas taso on ennustaminen (Level 3), jossa muodostetun ymmärryksen pohjalta arvioidaan tilanteen tulevaa kehitystä ja tuotetaan päätöksenteon tueksi tilannekuva. Mallin mukaan päätöksentekoa seuraavat toiminta ja

sen arviointi. Lisäksi mallissa tuodaan esiin ulkoisia tekijöitä, kuten yksilön ominaisuudet – esimerkiksi muistikapasiteetti, kokemus ja koulutus – sekä Endsley'n (1995, s. 35) mukaan myös tilanteen monimutkaisuus, toimintaympäristö, tavoitteet ja työn kuormittavuus, jotka voivat vaikuttaa päätöksentekoprosessiin.

Autioniemen ja muiden (2023, s. 204–205) mukaan tilannetietoisuuden muodostumista voivat häiritä erilaiset tulkinnalliset jännitteet, joita on kuvattu paradokseina. He määrittelevät kolme keskeistä paradoksia, jotka ovat seuraavat: *tiedonmuodostuksen ontologinen paradoksi* (tilanteen hahmottaminen ja sen merkityksen tunnistaminen tilannetietoisuuden rakentumisessa), *konsensuksen tavoittelun paradoksi* (tilannetietoisuuden rakentamisen edellytykset monitasoisessa ja –hallinnollisessa yhteistyössä) ja *tiedon hyödyntämisen paradoksi* (informaation kerääminen, tallentaminen ja soveltaminen tilannetietoisuuden muodostamisessa). Tilannetietoisuuden paradokseja on havainnollistettu taulukossa 4 pandemianhallinnan kontekstissa. He toteavat, että paradoksien hyväksyminen ja hallinta on keskeinen osa onnistunutta tietoperusteista päätöksentekoa erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteissa.

Taulukko 3. Tilannetietoisuuden paradoksit pandemiatilanteessa (mukaihen Autioniemi ja muut, 2023, s. 205).

Paradoksi	Paradoksin ilmeneminen pandemianhallinnassa
<i>Ontologinen paradoksi</i>	Tilannekuvan muodostamisessa oli vaikeaa yhdistää epidemiologinen asiantuntemus laajempaan yhteiskunnalliseen arviointiin.
	Eri tasojen ja tahojen tiedonvaihdon yhteensovittaminen oli haasteellista.
	Lainsäädäntöön perustuva viranomaistoimivalta hidasti vaikuttavaa toimintaa nopeasti etenevässä epidemiatilanteessa
<i>Konsensuksen tavoittelun paradoksi</i>	Pandemian epävarmuus vaikeutti yhteisymmärryksen rakentamista, koska toimijoilta puuttui yhtenäinen näkemys epidemian kehityksestä
	Erytesesti pandemian alkuvaiheessa ongelmia aiheutti se, että eri alueilla eri tavoin etenevää epidemiatilannetta käsiteltiin samalla tavalla.
	Hallinnontasojen ja -alojen välinen vastuunvälttely heikensi luottamusta ja yhteistyötä

Paradoksi	Paradoksin ilmeneminen pandemianhallinnassa
<i>Tiedon hyödyntämisen paradoksi</i>	Varautumista pidettiin kriittisenä, mutta valmiussuunnitelmat kohtasivat kritiikkiä.
	Pandemian kaltaiset suuret yhteiskunnalliset kriisit ovat harvinaisia, mikä vaikeuttaa niistä opittujen asioiden juurtumista pysyviksi käytännöiksi.
	Alkushokin jälkeen pandemian hallinta muuttui tavalliseksi näkökulmien väliseksi kiistelyksi ja tiedon valikoivaksi hyödyntämiseksi.

4 Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Aineiston analyysi toteutettiin laadullisella sisällönanalyysillä. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu aineiston keruumenetelmää ja sisällönanalyysiä vielä hieman tarkemmin

4.1 Tapaustutkimus

Kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen tavoitteena on tarkastella luonnollisia, vaikeasti kontrolloitavia tilanteita ja niihin liittyviä seuraussuhteita, joita ei voida tutkia kokeellisesti, mutta joiden tuloksia pyritään kuitenkin tuottamaan lukijalle luotettavassa muodossa ja oikein tulkittuna (Metsämuuronen, 2006, s. 61–64). Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot voidaan jakaa kahteen ryhmään: toista ohjaa teoreettinen tai epistemologinen (tietoa ja sen ymmärtämistä koskeva) näkökulma, kun taas toisessa analyysiä tehdään ilman vahvaa teoreettista ohjausta, mutta siihen voidaan silti soveltaa näitä näkökulmia melko vapaasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78).

Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 3–4) mukaan tapaustutkimuksessa keskeistä on tarkasti määriteltä tapausta (esim. yksilö, ilmiö tai organisaatio), jonka ympärille tutkimuskysymykset ja analyysi rakentuvat. Tapaustutkimus on monimuotoinen ja eri tutkimusperinteitä yhdistelevä lähestymistapa, jossa menetelmät valitaan tutkimuskysymysten perusteella. Laine ja muut (2007, s. 9–10) erottavat tapaustutkimuksessa tapauksen ja tutkimuksen kohteen. Tapaus on konkreettinen ja rajattu empiirinen kokonaisuus, jota tutkitaan (esim. organisaatio tai tapahtuma). Tutkimuksen kohde on puolestaan laajempi ilmiö, jota tapauksen avulla pyritään ymmärtämään. Tapaus toimii välineenä ilmiön tarkasteluun, ja sen rajaus perustuu tutkimuskysymyksiin.

Eriksson ja Koistinen (2005, s. 9) jäsentävät tapaustutkimuksen kolmeen tyyppiin tutkimuksen tavoitteen mukaan; *Kuvailevan tapaustutkimuksen* tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtainen kuva tutkittavasta tapauksesta ja tehdä ilmiö näkyväksi; *Selittävä tapaustutkimus* pyrkii ymmärtämään ja selittämään, miten ja miksi ilmiö tai prosessi on syntynyt, tarkastelemalla syy–seuraussuhteita ja mekanismeja; *Eksploratiivinen tapaustutkimus* puolestaan kartoittaa vähän tutkittuja ilmiöitä, jäsentää tutkimuskenttää ja tuottaa uusia näkökulmia ja tutkimuskysymyksiä. Nämä tyypit voivat tutkimuksessa myös limittyä toisiinsa.

Tapaustutkimus sopii tutkielmaan, koska tarkoituksena on hyödyntää haastatteluja. Lisäksi pyrkimys on ymmärtää tiettyä ilmiötä kohtalaisen rajatussa kontekstissa. Tutkielmassa on keskiössä ihmisten ja organisaatioiden vuorovaikutus, joten se sopii myös tästä näkökulmasta tapaustutkimuksen kontekstiin. Lisäksi aineistoksi sopivat monen eri alan tutkimukset – vaikka ne eivät suoraan olisikaan sidoksissa esimerkiksi tutkittaviin organisaatioihin.

Tutkielmassa kohteeksi muodostuu tiedolla johtaminen ja tapaukseksi sosiaali- ja terveydenhuollon tilannekuva. Merkittävyyttä ilmentää viime vuosien aikana erittäin nopeasti kasvanut tarve sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen kehittämiseksi ja valtakunnalliselle tilannekuvalle sekä kokonaisturvallisuuteen liittyvien eri viranomaisten tiedon jakoon. Jaetun tilannekuvan tarpeen kiireellisyys ja mahdolliset viranomaisyhteistyön rajapintojen rakentamisen haasteet ovat tämän vuoksi ajankohtainen ilmiö.

Tapaus, jota tutkin on joiltain osin tyypiltään paljastava, koska tutkimuskysymyksiin ohjaa tiedossa olevat haasteet toiminnan tasoilla. Lisäksi tapauksessa on piirteitä tulevaisuuden suuntiin, koska suurin osa prosesseista ei ole vielä tavoitteessaan tai niitä ei ole vielä aloitettu prosessoimaan. Tapaustutkimuksen tyyppiksi kuvautuu selittävä tapaustutkimus, koska tutkimuskysymysten tähtäin on selvittää, miksi

viranomaisyhteistyössä on pullonkauloja ja miten olemassa oleva teorian tieto selittää niiden syntyä ja kehitystä.

4.2 Tutkimushaastattelu

Tutkielman aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Hirsjärvi ja Hurme (2022, kappale 3) määrittelevät haastattelututkimuksen laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, jossa tutkimusaineisto kerätään vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä. Haastattelun tavoitteena on saada esiin tutkittavien kokemuksia, käsityksiä, merkityksenantoja ja tulkintoja heidän omista lähtökohdistaan. He korostavat, että haastattelu on joustava menetelmä, joka mahdollistaa kysymysten tarkentamisen, vastausten syventämisen ja uusien näkökulmien esiin nousemisen tutkimusprosessin aikana. Haastattelututkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkitaan monimutkaisia, vähän tunnettuja tai sensitiivisiä ilmiöitä. Lisäksi Hirsjärvi ja Hurme (2022, kappale 3) painottavat, että haastattelussa tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eikä ole pelkästään haastateltavan valmiina antamaa tietoa. Tutkijan rooli, kysymysten asettelu ja tutkimuskonteksti vaikuttavat olennaisesti siihen, millaista tietoa haastattelussa tuotetaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, kappale 4) jäsentävät haastattelututkimuksen menetelmät sen mukaan, kuinka strukturoitu haastattelutilanne on. Menetelmissä tyylit vaihtelevat tiukasti ennalta määräytyistä kysymyksistä vapaaseen keskusteluun; Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys ovat kaikille samat, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta laadittuja, mutta joustavasti muokattavissa. Teemahaastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen mukaan ja korostaa haastateltavien omia kokemuksia ja merkityksenantoja. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa vapaata keskustelua ja soveltuu erityisesti vähän tutkittujen ilmiöiden kartoittamiseen. Hirsjärvi ja Hurme (2022, kappale 4) erottelevat vielä yksilö- ja ryhmähaastattelut, joissa tiedonmuodostus perustuu joko yksilön

kokemuksiin tai ryhmän vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa menetelmän valinnan tulee perustua tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin.

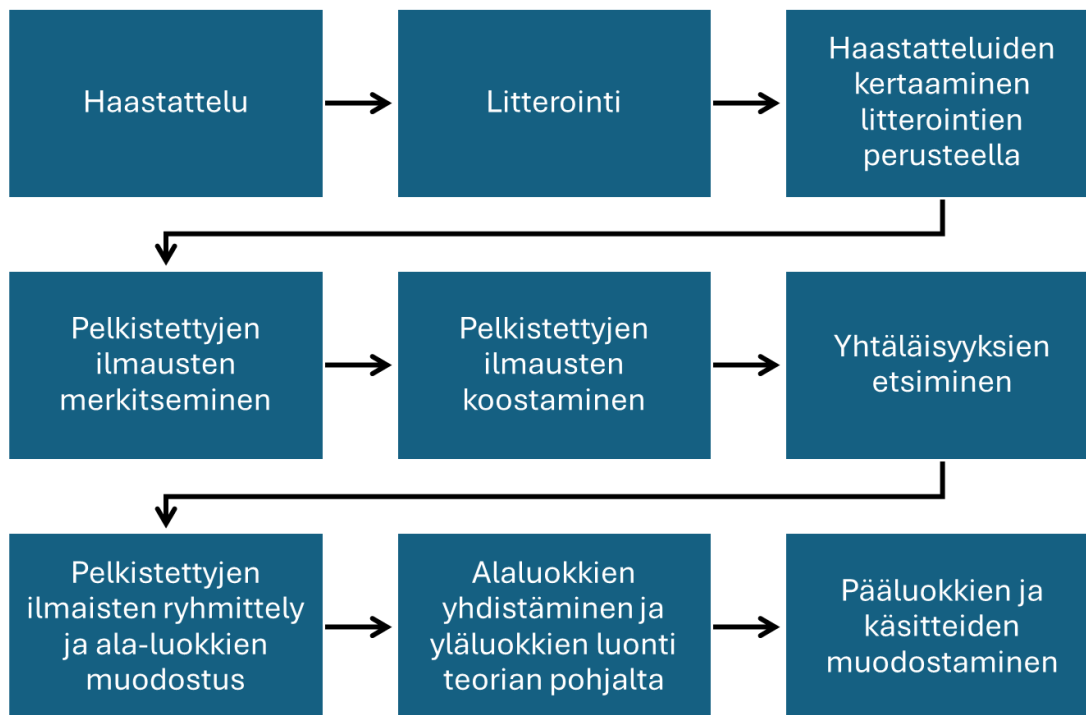
Haastattelukutsut osoitettiin sosiaali- ja terveydenhuollon Sisä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden (Etelä-Pohjanmaa, Pirkanmaa ja Kanta-Häme) strategisen ja operatiivisen johtamisen sekä valmiussuunnittelun asiantuntijoille (liite 2). Jokaiselta hyvinvointialueelta haettiin tutkimuslupa haastatteluiden toteuttamiseen. Haastateltavan joukon kohdentaminen suoritettiin tutkielman tekijän työelämään perustuvia verkostoja hyödyntämällä. Haastatteluun osallistui neljä henkilöä. Jokaiselta hyvinvointialueelta oli vähintään yksi osallistuja. Ennen haastatteluita haastateltaville lähetettiin tutustuttavaksi tutkimussuunnitelma, suostumuslomake sekä haastattelun kysymysrunko (liite 1). Tutkimuksen tietosuoja käytiin huolellisesti läpi haastateltaville sekä ennen haastattelua että haastattelun alussa. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teamsin välityksellä. Kaikilla neljällä haastatellulla on huomattavan laaja työkokemus (kymmeniä vuosia) sosiaali- ja terveydenhuollon eri sektoreilta. Yhdistävänä tekijänä haastateltavien laajassa työkokemuksessa oli muun muassa strateginen johtaminen, varautuminen ja viranomaisyhteistyö. Lisäksi työkokemus oli karttunut kaikilla haastateltavilla useammalta hallinnon alalta. Mukana oli myös työkokemusta kolmannelta sektorilta. Huomioiden haastateltujen laaja ja monialainen työkokemus sekä sijoittuminen strategisen johtamisen ja varautumisen rajapintoihin, oli neljän haastateltavan otos riittävä tuottamaan uskottavaa aineistoa tutkimukseen huomioiden tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet.

Puolistrukturoidut teemahaastattelun teemat rakentuivat tutkielman teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Ne jakoutuivat neljän pääteeman ympärille. Pääteemat olivat: 1 tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2 tilannekuvan hyödyntäminen käytännössä, 3 kokonaisturvallisuuden kansallinen tilannekuva ja 4 kehittämistarpeet. Pääteemoja käsiteltiin tarkentavia kysymysten kautta. Teemahaastattelun kysymykset ovat kuvattuna liitteessä 1.

Koska haastatteluiden keskustelut oletettiin sijoittuvan normaalin strategisen johtamisen ja tilannekuvan hyödyntämisen lisäksi myös organisaation varautumiseen ja valmiustoimintaan, haastattelutilanteiden ja niistä muodostuvien tallenteiden ja aineistojen kohdalla huolehdittiin erityisestä tietosuojasta. Materiaalit ja aineisto tallennettiin tutkijan henkilökohtaisen työaseman kovalevyille ja aineistoja ei käsitelty tai litteroitu missään vaiheessa tekoälyavusteisesti tai pilvipalveluita hyödyntämällä. Haastattelutallenteet litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon sisällönanalyysin suorittamista varten.

4.3 Sisällönanalyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 78–90) mukaan sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jonka avulla aineistoa – kuten tekstejä, puheita ja haastatteluita – analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa tiivis ja yleinen kuvaus. Heidän mukaansa menetelmä ei rajoitu aineiston kuvaamiseen, vaan se edellyttää myös johtopäätösten muodostamista. He toteavat, että sisällönanalyysiä voidaan tarkastella sekä itsenäisenä analyysimenetelmänä että joustavana teoreettisena viitekehyksenä, johon monet laadullisen tutkimuksen analyysit perustuvat. He erottavat toisistaan laadullisen sisällönanalyysin yleisenä lähestymistapana sekä sen kolme keskeistä muotoa, aineistolähtöinen (induktiivinen), teorialähtöinen (deduktiivinen) ja teoriaohjaava analyysi. Tässä tutkielmassa keskiössä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan pitkälti aineistolähtöisen analyysin tapaan, mutta analyysia ohjaa myös teoria ja prosessi etenee kolmen vaiheen kautta: ensin tehdään aineiston pelkistys, jonka jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään, ja lopuksi ryhmittelyn kautta muodostetaan teoreettiset käsitteet (Miles ja muut, 1994, s. 25–27). Tutkielman teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessia on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 106) mukaan laadullinen sisällönanalyysi on menetelmä, jonka tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä aineiston pohjalta merkityksiä tulkitsemalla. Heidän mukaansa tarkoituksena ei ole määrällinen yleistys, vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen. He korostavat, että analyysitavan valinta tulee perustella tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella, ja että eri analyysimuodot voivat myös limittyä tutkimusprosessissa. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt muodostetaan aineistosta, mutta aiempi tieto voi tukea ja ohjata analyysia, toisinaan myös valikoivasti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Analyysin pääluokkien muodostusta ohjasivat tutkielman teoriaosuus ja tutkimuskysymykset. Työkokemukseni tiedolla johtamisen tukitoimintojen parissa sekä kliinisissä asiantuntijatehtävissä tuki analyysin tekemistä. Analyysi on kuitenkin pidetty objektiivisena, eikä työkokemuksen ole annettu vaikuttaa puoltavasti analyysiin tai tutkimustuloksiin. Koska puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden teemat perustuivat teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin, oli teoriaohjaava sisällönanalyysi perusteltu analyysitapa.

Aineiston käsittely ja analyysi on hyvä käynnistää jo tiedonkeruun aikana tai viimeistään pian sen päätyttyä (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Äänitallenteina haastatteluaineistoa kertyi n. 4 tuntia ja tästä litteroitua haastattelumateriaalia yhteensä 67 sivua (Microsoft Wordin asetuksilla: fontti Aptos, fonttikoko 12, riviväli 1,16, normaalit reunukset). Haastatteluiden alusta ja lopusta oli jätetty nauhoittamatta yleistä, aineistonkeruuseen sisältymätöntä keskustelua. Tallenteet litteroitiin 2–4 päivän sisällä haastattelusta. Litterointi suoritettiin sanasta sanaan, joka teki prosessista työlää, mutta aineistosta luotettavamman. Nauhoitteiden laatu säilyi haastatteluiden ajan hyvänä eikä haastatteluista jäänyt tallentumatta tai epäselväksi mitään kohtia.

Analyysi suoritettiin kuviossa 8 kuvatun prosessin mukaisesti. Litteroitu aineisto käytiin ensin läpi lukemalla kahteen otteeseen ja merkitsemällä alkuperäisiä ilmauksia irti täytesanoista (esim. *”niinku”*) ja teoriaan sekä teemoihin liittymättömistä ilmauksista ja lauseista (kuten *”täytyy nyt aiheen sivusta todeta, että...”* tai *”tämä ei nyt liity tähän...”*). Tämän jälkeen alkuperäisiä ilmauksia käytiin läpi useaan otteeseen ja niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset käytiin läpi teemojen ja teorian kautta yhdistäen ne alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi. Tällä varmistettiin, että analyysin tuloksissa keskeisessä asemassa eivät ole haastateltavien yksittäiset mielipiteet vaan tulokset muodostuvat haastateltavien kommentteja yhdistävistä ilmauksista ja kokemuksista. Lopulta yläluokista muodostui käsitteet 1. tiedolla johtaminen, 2. tilannekuva ja 3. kokonaisturvallisuuden tilannekuva. Kuviossa 10 kuvataan käsitteiden sisällöllinen analyysiprosessi. Analyysin tuloksena nousi esiin kolme pääkäsitettä läpileikkaavia teemoja, joita olivat tiedon saatavuus ja laatu, reaaliaikaisuus, yhteen toimivuus ja integraatio, osaaminen ja resurssit, sääntely ja tietosuoja, yhteistyö ja verkostot. Läpileikkaavuudella tarkoitetaan analyysissä sitä, että edellä mainitut teemat toistuivat jokaisen pääkäsitteen aineiston pelkistetyissä ilmauksissa.



Kuvio 10. Käsitteiden sisällöllinen analyysiprosessi.

5 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitetään saadut tutkimustulokset. Tulokset muodostuvat tutkielman teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluaineiston yhdistävistä analyysistä. Aineistoa analysoidaan suhteessa tutkielman tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen keskeinen lähtökohta on sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksinen toimintaympäristö, jossa tiedon merkitys päätöksenteon tukena on merkittävä. Tilannekuva nähdään välineenä, jonka avulla kompleksisen toimintaympäristön huomattava tietovirta voidaan muodostaa ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi ja osaksi tiedolla johtamisen välineistöä.

Haastatteluaineistosta kuvataan sekä analyysistä saatuja tuloksia että lainauksia pelkistetyistä ilmauksista. Lisäksi käytetään joitain suoria lainauksia litteroidusta materiaalista, mutta niiden käyttöä ei ole keskiössä anonymiteetin takaamiseksi. Anonymiteetin takaamiseksi haastateltavia ei myöskään identifioida järjestysnumerolla tai muullakaan merkitsevällä termillä. Haastattelunaineiston pelkistetyt ilmaukset lainataan toteamalla lauseen tai virkkeen alussa ”haastateltujen mukaan...”. Suorat lainaukset litteroidusta materiaalista on esitetty lainausmerkeissä ja kursiivilla ja niistä on poistettu sanoja tai ilmauksia, jotka viittaavat henkilön puhetyyliin ja myös murre sanoja on muutettu perusmuotoisiksi anonymiteetin takaamiseksi. Poistetut sanat tai ilmaukset on merkitty kolmella pisteellä.

5.1 Tiedolla johtamisen toteutuminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Teoreettisen viitekehyksen perusteella tiedolla johtaminen on sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeinen, mutta vielä osittain kehittymätön johtamisen työväline. Tiedolla johtaminen määritellään prosessiksi, jossa tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään päätöksenteossa (Leskelä ym., 2019; Popa & Stefan, 2017). Tiedolla johtamisen käytännön toteutuksessa on kuitenkin useita haasteita, jotka vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen. Haasteet kuvataan organisaatioiden haasteina, joten niiden voidaan todeta ilmentyvän myös sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa.

Haastatteluaineiston perusteella tiedolla johtamisessa keskeistä on strategisen päätöksenteon tukeminen, resurssiohjattavuus ja taloussuunnittelun toteutumisen seuranta. Tiedon tuottamisen menetelminä korostuu haastatteluaineistossa raportointijärjestelmät, yhteistyö ja vuorovaikutus organisaation yksiköiden ja eri viranomaisten välillä sekä tietoaltat. Haastatteluaineiston perusteella tiedon tuottamisessa havaitaan myös alueellista vaihtelua. Haastateltujen mukaan tiedolla johtaminen on vahvasti talousohjautuvaa ja sitä ohjaa taloudellisen onnistumisen mittarit. Lisäksi haastateltujen mukaan resurssien allokointiin saadaan nykytilanteessa kohtalaisen hyvin tietoa. Haastateltujen mukaan terveydenhuolto on pidemmällä tiedolla johtamisessa kuin sosiaalihuolto. Haastatellut henkilöt totesivat muun muassa seuraavaa:

"...ei saada välttämättä kaikkia ... arvioita tai tietoja ... toiminnasta niin kätevästi kuin ... terveyspalveluissa, missä on ... oltu paljon pidemmällä ... tiedolla johtamisessa".

"Ja historiallisesti meillä on tietysti esimerkiksi erikoissairaanhoidon tietyistä toiminnoista, kuormituksista, kapasiteetista aika hyvinkin virkistävää tietoa. ...kotihoito, palveluasuminen, sote-asemien toimintakin, niin sekin on vasta paranemassa ja yhdenmukaistumassa."

"meillä on aika hyviäkin versioita siitä, että miten meillä toimii vaikkapa ... leikkaustoiminta tai ... päivystystoiminta, missä on määrällistä mittaamista. Mutta sitten meillä voi olla sosiaalityön sektoreita, missä me ei pystytä samalla tavalla sitä mittaamaan."

Ensimmäisenä huomiona nousee esiin tietojärjestelmien hajanaisuus, joka vaikeuttaa tiedon koostamista ja analysointia ja johtaa näin pirstaleisen tiedon heikkoon hyödyntämiseen ja ymmärtämiseen. Julkisen sektorin organisaatioissa tieto nähdään useisiin järjestelmiin jakautuneena ja tiedon saatavuuteen ja hyödynnettävyyteen muodostuu tämän vuoksi esteitä (Laihonen ja muut, 2013; Salovaara ja muut, 2021). Toisena huomiona nousee esiin tiedon määrä ja monimuotoisuus. Jalosen (2015) kuvaama massadata osoittaa suuren ja nopeasti kasvavan volyymin ja tiedon vaihtelevuuden haasteet tiedon tunnistamisessa, analysoinnissa ja hyödyntämisessä päätöksenteon tueksi. Kolmantena huomiona nousee esiin tiedolla johtamiseen liittyvät

osaamis- ja resurssipula (Kosonen, 2019). Kyky analysoida ja tulkita tietoa ymmärrettävään muotoon vaatii sekä teknistä osaamista että kokemusta johdettavan toiminnon tehtäväalueesta. Lisäksi tarvitaan myös inhimillistä kykyä ymmärtää ja soveltaa tietoa.

Haastatteluaineisto tukee aiempaa tutkimustietoa. Haastatteluaineiston perusteella tiedolla johtamiseen käytettävä tieto on pirstoutunut eri tietojärjestelmiin ja sen laadussa, ajantasaisuudessa ja saatavuudessa on haasteita. Lisäksi haastatteluaineiston mukaan tiedon analytiikkaan ei ole riittävää resursointia. Haastateltujen mukaan datan analysointi on vielä kehitysasteella, valtakunnallinen ohjaus tietojärjestelmien yhtenäistämiseksi on puutteellista ja massadataa ei pystytä analysoimaan siirrettäväksi tiedoksi. Myös osaamisvajetta havaitaan tiedon tuottamisessa ja käsittelyssä tietojärjestelmissä. Haastatteluaineiston mukaan tiedon tulisi olla reaaliaikaisempaa ja ennustettavaa. Haastatteluissa todetaan, että esimerkiksi raportointitiedot ovat osittain hyvin vanhentuneita, kun ne saapuvat tiedolla johtamisen käyttöön, jolloin niistä saatava hyöty on olematon.

Myös lainsäädäntö vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasdata on pääosin salassa pidettävää, mikä rajoittaa tiedon jakamista organisaatioiden välillä ja luo tiedon siirtymiseen monimutkaisia lupaprosesseja (Laihonen ja muut, 2013; Paatela & Tynkkynen, 2024; Perälä-Heape & Virta, 2021; Salovaara ja muut 2021). Lainsäädäntö on myös jossain määrin päivittymätön esimerkiksi tekoälyn osalta ja tästä johtuvat tulkintaerot voivat rajoittaa tekoälyn hyödyntämistä tiedon prosessoinnissa ja analysoinnissa (DigiFinland, 2024). Toisaalta lainsäädäntö luo myös mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Toisilaki mahdollistaa esimerkiksi pseudonymisoitujen tietojen käytön tiedolla johtamisen tukena.

Myös haastatteluaineistossa nousee esiin säädösten vaikutus tiedon jakamiseen ja tiedon saantiin sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation sisällä että organisaatioiden välillä. Haastatteluissa esimerkiksi todetaan, että laki rajoittaa tietoihin

pääsyä sosiaalihuollon ja terveydenhuollon välillä. Haastatteluaineiston mukaan kansallista ohjausta tulisi tarkentaa, yhtenäistää ja seurata. Haastatteluissa todetaan, että esimerkiksi lainsäädäntö ohjaa tekemään yhteistyösopimuksia, mutta muodostuneet sopimukset eivät välttämättä ole valtakunnallisesti tarkasteltuna samasisältöisiä. Haastatteluissa todetaan myös, että tiedon saannin rajaamisella ja estämisellä voidaan haitata hyvinvoinnin toteutumista.

Tiedolla johtamista haastaa myös tiedon hajanaisuus sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisen rakenteen vuoksi (mm. Vartiainen ja muut, 2013). Sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnonalalla on useita toimijoita, joita ohjaa osittain erilaiset säädökset. Eri toimijoilla on erilainen tarve tiedolle johtamistoiminnoissa (Kuusisto, 2005), jolloin yleistä universaalialue tiedon luontia ja analyysiä (Lee, 2012) ei pystytä luomaan koko hallinnonalan tueksi. Tämä aiheuttaa tiedon pirstaloitumista ja vaikeuttaa siten tiedon koostamista johtamisen tueksi. Tiedolla johtamisen prosessissa (Helander ja muut, 2020 ; Kosonen, 2019) jokaiseen erilaiseen tarpeeseen täytyisi pystyä luomaan määritelmät, joiden kautta tiedon tarve kohdentuu oikein, tietoa analysoidaan oikein, sen ymmärtämiselle pystytään luomaan riittävät edellytykset eri toimijat huomioiden ja sen hyödyntäminen ja arviointi pystytään toteuttamaan oikeista lähtökohdista. Kompleksisen massadatan hyödyntäminen edellyttää uusia digitaalisia teknologioita, kuten tekoälyä ja IoT-ratkaisuja, sekä datan yhteistä saatavuutta ilman, että kaikkien toimijoiden tarvitsee käyttää samaa tietojärjestelmää (Harper ja muut, 2023; Neittaanmäki ja muut, 2019). Tekoäly on yksi keskeisistä uusista teknologioista, jotka esitetään ratkaisuksi massadatan hallintaan ja analysointiin. Tätä kuitenkin rajoittavat yhä tarkempi laillinen ja eettinen tarkastelu (DigiFinland, 2024).

Haastatteluaineistossa tiedon erilaisten tarpeiden aiheuttamat haasteet eivät erityisesti korostuneet. Haastatteluaineistossa kuitenkin nousi esiin, että tiedon tulisi olla valmiiksi analysoitua ja ajantasaista, jonka kautta sitä voitaisiin ohjata tarkoituksenmukaisemmin eri johtamistoimintoihin. Haastateltujen mukaan johtajan tulisi pystyä rajaamaan mallinnettua tietoa joustavasti eri tarpeiden mukaan. Haastatteluaineistossa tietoa

koettiin muodostuvan useista lähteistä (organisaation omat ja kansalliset raportit, vuorovaikutus, tietoaltaat, asiakas- ja potilastietojärjestelmät) ja tiedon määrässä sekä saatavuudessa ei – edellisessä kappaleessa mainittuja lainsäädännöllisiä raja-aitoja lukuun ottamatta – koettu laajoja haasteita. Kompleksisuus nousi kuitenkin esiin yhteistyön ja motivaation kontekstissa. Haastateltujen mukaan kaikkien organisaation sisäisten toimintojen välillä tieto ei kulje yhtä tehokkaasti ja että kompleksinen tieto heikentää halukkuutta tiedolla johtamiseen. Haastateltujen mukaan organisaatioissa hyödyttäisiin erillisestä tietoa koordinoivasta ja analyysoivasta resurssista.

Tiedolla johtamisen toteutumista sosiaali- ja terveydenhuollossa heikentävät myös merkittävät osaamiseen ja rakenteisiin liittyvät puutteet. Aiemman tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tiedolla johtamisen osaamisessa on selviä kehittämistarpeita. Keskeisiksi haasteiksi nousevat tiedon pirstaleisuus, koordinaation puute, manuaalisen työn suuri määrä, puutteelliset työkalut sekä tiedolla johtamisen kulttuurin heikko asema johtamisessa (Carayannopoulos, 2016; Klemola ja muut, 2014; Salovaara ja muut, 2023). Lisäksi tietojärjestelmien, tietotuotteiden ja tietopalveluiden on todettu olevan monin osin riittämättömiä tukemaan tiedolla johtamista (Salovaara ja muut, 2023). Organisaatioiden välillä esiintyy myös eroja tiedolla johtamisen kehitystasossa. Kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmät ovat tiedolla johtamisen osalta eri kehitysvaiheissa, mikä vaikeuttaa yhtenäisten toimintamallien muodostamista (Hujala & Laihonen, 2023). Lisäksi tiedon ajantasaisuuteen ja luotettavuuteen liittyvät puutteet muodostavat keskeisen haasteen, joka heijastuu suoraan johtamistyöhön erityisesti päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa (Vakkala & Palo, 2016).

Haastatteluaineistossa tiedon riittämättömyyden sijasta korostui tietojärjestelmien pirstaleisuus tiedon hankinnassa, tietojärjestelmä- ja analytiikkaosaamisen kehittämisen tarve sekä alueelliset erot tiedolla johtamisen menetelmien käyttämisestä. Lisäksi nousi esiin tiedon ajantasaisuuden merkitys etenkin operatiivisessa johtamisessa. Haastateltujen mukaan strategisella tasolla on eri tarpeet tiedon ajantasaisuudelle kuin

operatiivisella tasolla. Operatiivisen tason todettiin tarvitsevan tiheämmällä frekvenssillä päivittyvää tietoa. Haastateltujen henkilöiden kommenteista oli havaittavissa jonkin verran eroavaisuuksia suhtautumisesta tiedolla johtamisen rakenteelliseen asemaan:

"...meillä puhutaan paljon tiedolla johtamisesta. Ja sanoisin, että käytäntö jää liikaa puheen asteelle."

"Tiedolla johtaminen keskittyy aika pitkälle tiettyihin tehtäviin, mistä me saadaan helposti tieto",

"Tiedolla johtaminen on murrosvaiheessa, mutta merkitys on nousemassa..."

"...tiedolla johtamisen roolihan on tosi merkittävä".

Teoreettisen ja haastatteluaineiston tarkastelun yhteenvedona voidaan todeta, että tiedolla johtamisella on merkittävä rooli organisaatioiden johtamisessa, mutta sen tehokasta hyödyntämistä rajoittavat etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa rakenteelliset, teknologiset ja organisaatioiden eroavaisuuksiin liittyvät tekijät. Keskeisiksi haasteiksi nousevat tietojärjestelmien hajanaisuus, tiedon pirstaloituminen, tiedon ajantasaisuuteen ja laatuun liittyvät ongelmat, lainsäädännölliset raja-aidat sekä analytiikka- ja osaamisresurssien puutteet, jotka vaikeuttavat tiedon tehokasta hyödyntämistä johtamisessa. Uusina teknologioina mukaan ovat nousseet massadatan hallinta kognitiivisilla tietojenkäsittelymenetelmillä, kuten tekoälyllä.

5.2 Tilannekuvan merkitys organisaation sisäisessä johtamisessa

Tilannekuvan merkitystä tarkasteltiin tutkielmassa sekä organisaation tasolla että laajemmin kansallisella tasolla. Seuraavassa tuodaan esiin tutkimustuloksia organisaatiotason tilannekuvan merkityksestä ja seuraavassa luvussa keskitytään kansallisen tason tilannekuvan merkitykseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä tilannekuva kytkeytyy suoraan tiedolla johtamisen prosessiin. Tiedolla johtaminen nähdään vaiheittaisena kokonaisuutena, joka alkaa tiedon keruusta ja johtaa tiedon analysoimisen kautta tiedon jakamiseen sekä hyödyntämiseen tiedolle johtamisessa (Leskelä ja muut, 2019; Popa & Stefan, 2017). Tilannekuvan tuottaminen nähdään tiedolla johtamisen keskeisenä välineenä, niin sanottuna tiedon jalostamisen lopputuotteena, jonka arvo pystytään mittaamaan, kun tietoa lopulta käytetään johtamisessa (Kosonen, 2019; Leskelä ja muut, 2019). Tiedolla johtamisen prosessissa tilannekuva sijoittuu tiedon analysointiin ja visualisointiin (Helander ja muut, 2020 ; Kosonen, 2019). Tilannekuvan arvo ei kuitenkaan synny pelkästä tiedon keräämisestä, vaan sen tulkinnasta ja hyödyntämisestä. Tilannetietoisuus, eli kyky havaita, ymmärtää ja ennakoida tilanteen kehitystä, on keskeinen osa tilannekuvan hyödyntämistä (Endsley & Garland, 2000; Weller ja muut, 2024).

Tilannekuva määritellään teoreettisessa viitekehyksessä kokonaisvaltaiseksi ja jäsennetyksi ymmärrykseksi ympärillä tapahtuvista ilmiöistä ja niiden vaikutuksista (Hunter ja muut, 2020; Luoma, 2025). Organisaatioissa sen merkitys korostuu erityisesti päätöksenteossa, resurssien ohjauksessa ja toiminnan koordinoinnissa. Tilannekuva tukee sekä strategista että operatiivista johtamista. Strategisella tasolla se auttaa suuntaamaan organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä, kun taas operatiivisella tasolla se tukee nopeaa reagoitua muuttuviin tilanteisiin. Tilannekuva tarjoaa jäsennetyn kuvauksen tilanteesta ja sen kehityksestä, mikä helpottaa päätöksentekoa (Kuusisto, 2005). Sosiaali- ja terveydenhuollossa tilannekuvan merkitys korostuu erityisesti kriisi- ja häiriötilanteissa, joissa sen avulla voidaan hallita resurssien käyttöä, ennakoida kuormitusta ja ohjata toimintaa (Dixit ja muut, 2020; Mayner & Smith, 2017). Tilannekuva toimii tällöin keskeisenä välineenä organisaation toimintakyvyn turvaamisessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisuus (toimijoita on paljon ja niiden väliset suhteet ovat monimutkaisia) lisää tilannekuvan tarvetta, mutta samalla vaikeuttaa sen muodostamista (Branders, 2015 ; Vartiainen ja muut, 2013). Syy-

seuraussuhteiden hahmottaminen on tämän vuoksi haastavaa ja tieto voi pirstaloitua eri toimijoiden välillä.

Haastatteluaineiston mukaan tilannekuvalla on konkreettinen merkitys tiedolla johtamiseen ja sen hyödyntämisen nähdään kehittyneen merkittävästi viime vuosien aikana. Haastatteluaineiston mukaan tilannekuva kytkeytyy kuitenkin teoreettisen viitekehyksen tavoin edelleen vahvemmin operatiivisen toiminnan johtamiseen ja häiriötilanteiden hallintaan. Haastateltujen mukaan tilannekuvaa ei kuitenkaan hyödynnetä vielä siinä laajuudessa, mihin olisi mahdollisuuksia eikä sillä ohjata arkitoimintoja vielä kaikissa palveluissa. Haastatteluaineiston mukaan tilannekuvan muodostamisessa ja hyödyntämisessä on edelleen selkeitä alueellisia eroja, jotka liittyvät eri tasoiseen organisoivan asiantuntijaresurssin saatavuuteen. Aineistosta kuitenkin ilmenee, että tilannekuvan hyödyntäminen järjestelmien kautta toteutettuna visuaalisena ja jäsennehtynä kokonaisuutena painottuu operatiiviseen johtamiseen, kun taas strategisessa johtamisessa tilannekuvaa on totuttu luomaan vielä perinteisemmillä viestintäjärjestelmillä ja vuorovaikutuksella (esimerkiksi puhelut, viestit ja kokoukset).

Tilannekuva rakentuu hajanaisesta tiedosta ja se toimii siltana datan ja päätöksentekijän välillä, jolloin jäsennehty ja ymmärrettävä tieto saadaan rakennettua halutuista toimintaympäristöstä päätöksentekijän saataville (Hunter ja muut, 2020; Luoma, 2025; Kosonen, 2019). Tilannekuva perustuu organisaatiossa syntyvään tietoon, jonka laatu on ratkaiseva sen hyödynnettävyyden kannalta. Päätöksenteon tueksi käytettävän tiedon tulee olla ajantasaista, luotettavaa ja systemaattisesti tuotettua (Virtanen ym., 2015). Tiedon hierarkia (data–informaatio–tieto–ymmärrys) korostaa, että pelkkä data ei riitä, vaan se täytyy jalostaa merkitykselliseksi tiedoksi ja edelleen ymmärrykseksi (Laihonen ja muut, 2013; Rowley, 2007). Tilannekuva sijoittuu tähän prosessiin vaiheeseen, jossa tieto on jo jäsennehty johtamista varten. Tilannekuvan rakentuu neljään keskeiseen osa-alueeseen; tapahtumatietoihin, seurauksiin, toimiin ja resursseihin (Landgren & Borglund, 2016). Tämä rakenne auttaa organisaatioita käsittelemään monimutkaisia

tilanteita systemaattisesti ja varmistaa, että kaikki keskeiset näkökulmat tulevat huomioituiksi.

Haastatteluaineiston mukaan tilanneymmärryksen muodostamiseksi vaaditaan asiantuntijuutta ja yhteisesti ymmärrettävää analysoitua tietoa sekä substanssitason tulkintataitoa. Haastatteluaineiston mukaan tilannekuvan analyysin ja substanssiosaamisen tarve korostuu, mitä korkeammalle johtamisen tasolle tilannekuvaa viedään. Haastatteluissa tämä kuvautui muun muassa seuraavasti:

”...tietoähkyn aiheuttaminen ... strategiselle johdolle ei ole mitenkään hedelmällistä, vaan se pitäisi olla tosi hyvin pureskeltua ja mietittyä”

Haastatteluaineiston mukaan resursointi analyysiin ja tilannekuvatyöhön on kuitenkin alimitoitettua. Haastateltujen mukaan substanssiosaaminen tilannekuvatyöhön muodostuu usein oman toimen ohella tehtävästä työstä, jolloin resurssi analyysihin ja tilannekuvan muodostamiseen ei ole tasalaatuista. Haastateltujen mukaan ymmärryksen muodostuminen luo myös edellytykset tilannekuvajärjestelmien kehittämiseksi.

Tilannekuva ei itsessään vielä takaa päätöksenteon onnistumista, vaan sen hyödyntäminen edellyttää tilannetietoisuutta. Tilannetietoisuus tarkoittaa kykyä havaita, ymmärtää ja ennakoida tilanteen kehitystä (Endsley & Garland, 2000 ; Weller ja muut, 2024). Teoreettinen viitekehys korostaa, että tilannekuva ja tilannetietoisuus ovat erillisiä mutta toisiinsa kytkeytyviä käsitteitä. Tilannekuva tarjoaa tiedollisen perustan, kun taas tilannetietoisuus syntyy ihmisten tulkinnan ja ymmärryksen kautta. Tämä korostaa inhimillisten tekijöiden merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Haastatteluaineiston mukaan asiantuntijatyö ja erilaiset toimijaverkostot ovat tietojärjestelmien lisäksi keskeisessä roolissa tilannekuvan ja tilannetietoisuuden muodostamisessa. Haastatteluaineiston mukaan tilannetietoisuuden muodostumiseksi tarvitaan yksittäisen henkilön sijaista vuorovaikutuksessa oleva monitoimijuus, joka

voidaan saavuttaa esimerkiksi tilannekeskustoiminnalla. Haastatteluissa tilannekuvan koordinoinnin tarvetta kuvattiin muun muassa seuraavasti:

"...meiltä puuttuu hyvinvointialueilta semmoinen kokoava tilannekuva, ... jossa kuvattais ... koko hyvinvointialuetta"

"Meillä on mahdollisuus teknisesti saada hyvin paljon ja hyödyntää tilannekuva, mutta meillä tulee myös varmaan olla sitten se henkilö tai henkilöt, jotka sitten jollain tavalla sitä niin kuin suodattaa."

"meillä on viranomaisia, jotka päivystää 24/7 ja omaavat tällöisiä tilannekeskuksia huomattavasti vähemmällä asiakas- ja tehtävämäärillä kuin mitä meillä sosiaali- ja terveydenhuollossa on. ...miten ihmeessä sosiaali- ja terveydenhuollossa tällöisiä ei ole?"

Tiedon siirtyminen organisaatioissa ei ole yksisuuntainen prosessi, vaan tieto rakentuu uudelleen vastaanottajassa. Tiedon ymmärtäminen vaihtelee yksilöiden välillä, mikä tekee viestinnästä keskeisen tekijän tilannekuvan hyödyntämisessä (Kastberg, 2018). Yhteisen tilannekuvan muodostaminen edellyttää selkeää viestintää, yhteisesti ymmärrettävien ilmaisujen käyttöä ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Erityisesti moniviranomaisympäristöissä nämä tekijät korostuvat, sillä eri organisaatioilla voi olla erilaiset toimintatavat ja tiedon tarpeet. Haastatteluaineiston mukaan viestintä- ja hälytysjärjestelmät ovat keskeisessä roolissa tilannekuvan muodostamisessa. Lisäksi aineiston mukaan tilannekuvan tuottamiseen käytetään erilaisia tietojärjestelmiä, mutta niiden ominaisuudet ovat osin puutteellisia, niiden kirjon takia törmätään yhteensopivuusongelmiin ja niiden käytettävyys ei vielä tue esimerkiksi tehokasta visualisointia. Haastatteluissa todetaan, että tiedon visuaalinen mallintaminen vaatisi vielä kehitystä ja resurssinäkyviä tulisi pystyä hyödyntämään tehokkaammin.

Tietojärjestelmät mahdollistavat tiedon keräämisen, analysoinnin ja jakamisen (kommunikaation). Informaatioteknologialla on keskeinen rooli tiedolla johtamisessa, sillä se parantaa tiedon hallintaa ja yhdistämistä (Zhang, 2018). Teoreettinen viitekehys kuitenkin korostaa, että teknologia on vain mahdollistaja. Hajanaiset ja yhteensopimattomat järjestelmät voivat heikentää tilannekuvan muodostamista ja

hidastaa tiedon hyödyntämistä. Näin ollen teknologian rinnalla tarvitaan organisatorisia ratkaisuja. Myös erilaisten kommunikaatio- ja tilannekuvajärjestelmien hallinta vaikuttaa tiedosta ja tilannekuvasta saatavaan hyötyyn. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa tämä huomioidaan siten, että jokapäiväinen kommunikaatio ja tiedon välittäminen tulee rakentaa siten, että menetelmiä ja prosesseja voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti myös nopeasti ja yllättäen kehittyvissä tilanteissa, kuten häiriötilanteissa. Haastatteluaineiston mukaan tilannetietoisuuden muodostumista tukevat asiantuntijoiden yhdessä tuottama analyysityö ja tilannekuvan jakaminen, mutta sitä haastavat tiedon prosessointiin tarvittava manuaalisen työn määrä ja tiedon siiloutuminen eri toimialojen sisäiseksi tiedoksi.

Haastatteluaineiston mukaan tietojärjestelmät nähdään enemmän tiedon lähteinä tiedolla johtamisessa, kuin tehokkaina tiedon prosessointivälineinä tilannekuvan ja -tietoisuuden muodostamisessa. Tietojärjestelmien tehokkaaseen hyödyntämiseen vaikuttaa haastatteluaineiston mukaan muun muassa osaamisvaje tilannekuvan kontekstissa sekä tilannekuvan tarpeista nousevien syötteiden puuttuminen. Haastattelijoiden kommenteissa tämä kuvautui seuraavasti:

"...meidän pitää myös osata kysyä ..., että me saadaan sitä oikeaa tietoa. Jotta me voidaan johtaa ... ja luoda se tilannekuva eri ajanvaiheisiin."

"...siinä vaaditaan taas niinku välissä työtä ja erilaisia ratkaisuja, että se saadaan sitten toimitettua siinä muodossa, mitä pyydetään."

"Lisäksi tiedolla johtaminen tarvitsee sitä sellaista vuorovaikutteista tiedon välittämistä. ...että niistä on ne tarvittavat tiedot. Että osataan mennä oikeaan kohtaan."

Tilannekuvan tehokas hyödyntäminen edellyttää osaamista ja organisaatiokulttuuria, joka tukee tiedon käyttöä. Hierarkiat, epäselvät roolit ja viestintäesteet voivat heikentää tilannetietoisuuden muodostumista (Weller ja muut, 2024). Yksi keskeisimmistä kehitystarpeista liittyy tietojärjestelmiin. Hajanaiset järjestelmät vaikeuttavat tiedon yhdistämistä ja hyödyntämistä. Yhtenäisten ja yhteensopivien järjestelmien

kehittäminen on keskeinen edellytys tehokkaalle tiedolla johtamiselle (Salovaara ym., 2021). Tilannekuvaa tulisi kehittää myös osaksi päivittäistä johtamista, eikä sen käyttöä tulisi rajata ainoastaan kriisi- ja häiriötilanteisiin. Tilannekuvan jatkuva hyödyntäminen tukee päätöksentekoa, toiminnan suunnittelua ja organisaation valmiutta kohdata erilaisia tilanteita. Tilannekuvan hyödyntäminen edellyttää kykyä tulkita tietoa ja muodostaa siitä ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Muun muassa tämän vuoksi koulutuksen ja harjoittelun merkitys korostuu tilannekuvan käytön kehittämisessä (STM, 2021).

Haastatteluaineistossa keskeinen organisaatiokulttuurinen tekijä tilannekuvan kontekstissa oli tilannekuvan mieltäminen pääosin osaksi operatiivista- ja häiriötilannetoimintaa sen sijaan, että sen rooli olisi merkittävä myös päivittäisjohtamisessa. Haastatteluaineistossa yhdistyy teoreettisen viitekehyksen havainnot siitä, että tilannekuvan tuottamisessa ja välittämisessä käytettävät tietojärjestelmät ovat hajanaisia ja yhteensopimattomia. Haastatteluaineistossa tunnistetaan myös tilannekuvan hyödyntämisen tarpeet päivittäisjohtamisessa muun muassa resurssienhallinnan näkökulmasta. Siihen esitetään keinoiksi reaaliaikaisempaa tilannekuvaa ja sen kautta muodostuvaa automatisoitua poikkeamatietoa, joka vähentäisi johtajan jatkuvan tilanneseurannan tarvetta silloin, kuin toiminta pyörii normaalisti. Tilannekuvan päivittäiskäytön nykytilasta haastatellut henkilöt kuvaavat seuraavaa:

”Meidän johdon tilannekuvaa olisi rakennettu siten, että siellä on niitä päivittäisjohtamiseen tarvittavia tietoja, mutta myös sinne turvallisuusvarautuminen ja riskienhallintaan tarvittavia niitä herätteitä ja tietoja.”

”Me tehdään varmaan erilaista tilannekuvaa, mutta sitä ei käytetä tiedolla johtamisen välineenä. Organisaatio ei osaa käyttää sitä eikä minun mielestäni ole rohkeuttakaan käyttää sitä. ... ne on varmaan niin kuin nuo tilannekuvat, jotka tehdään operatiivisella tasolla, joissa tilannekuvan tuottama tieto käytetään välittömästi.”

”Tällä hetkellä se hyödynnettävyys on aika pieni, jos ajatellaan, mitä se voisi olla. ...keskittyy paljolti varmaan tällä hetkellä sitten kuitenkin niihin

häiriötilanteisiin. ...se voisi olla toki sitten niin, että se hyödyttää meitä ihan jokapäiväisessä työssä.”

”Meillähän ei strategisesti niin kuin arkitoimintaa ohjata sen tilannekuvan keräämisen mukaan.”

Haastatteluaineiston mukaan tiedon ja tilannekuvan välittyminen alueellisesti eri viranomaisten välillä on pääosin sujuvaa, mutta se tapahtuu edelleen pääosin jollain muulla vuorovaikutuksen keinolla, kuin visuaalisesti jaetulla tilannekuvalla. Haastatteluaineiston mukaan manuaalisen työ tarve (esim. puhelinsoitot tai tilannekokoukset) voitaisiin korvata toimivalla tietojärjestelmiin perustuvalla tilannekuvaratkaisulla. Haastatellut henkilöt kuvasivat edellä mainittua seuraavasti:

”Tekniikka alustoineen on jo olemassa, mutta meillä ei läheskään kaikilla ole käytössä sellaista tekniikkaa. ...voitaisiin hyödyntää ja se olisi suureksi hyödyksi. ...miten paljon siihen (tilannekuvan luomiseen) nyt menee esimerkiksi puhelinsoittoja ja ehkä sähköpostia tai jotain muuta aikaa”

”Sitähän tehdään vähän silleen niinku puhelimella soitellen. Mutta jos siitä olisi sellainen kansallinen ... tilannekuva niin sanotusti, niin sittenhän se helpottaisi ja nopeuttaisi sitä työtä”

”...ne pitäis olla reaaliaikaisia kokemuksen kautta niin tosi usein menee nyt niin että mä soitan sille poliisille tai sitten pelastustoimen henkilölle. Elikkä ehdottomasti me hyödyttäisiin siitä että meillä olisi niinku luotettava tietoturvallinen yhteinen alusta mihinkä voitais se reaaliaikainen tieto niinku syöttää.”

5.3 Kansallisen tilannekuvan ja viranomaisyhteistyön merkitys organisaation johtamisessa

Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tilannekuvan muodostaminen ja koordinointi johtamisen tueksi edellyttää laajaa yhteistyötä eri viranomaisten välillä. Tutkimuksen teoriaosuus osoittaa, että yhteinen tilannekuva on keskeinen tekijä yhteistyön onnistumisessa (Aine ja muut, 2011; Carayannopoulos, 2016; Landgren & Borglund, 2016). Haasteina kompleksisessa toimintaympäristössä kuvautuvat johtamisen rajallisuudet, resurssien niukkuus, koordinoinnin monimutkaisuus,

organisaatiokulttuurien erot, eri toimijoiden erilaiset roolit, tietojärjestelmien hallinnan vaihtelevuus sekä lainsäädännölliset esteet tietojen jakamiselle (Branders, 2015; Carayannopoulos, 2016; DigiFinland, 2024; Kuusisto, 2015; Lahonen ja muut 2013; Paatela & Tynkkynen, 2024; Salovaara ja muut, 2021; Sydänmaalakka, 2012; Vakkala & Palo, 2016) Haasteita voidaan ratkaista yhtenäisellä tilannekuvalla, selkeällä ja jäsenneyllä tilannetietoisuudella, tietojärjestelmien käytettävyyttä parantamalla, yhdistämällä tietojärjestelmien automaation kognitiivisiin prosesseihin ja käytännön toimintaympäristöihin sekä *tiedolla johtamisen mallilla*, jonka tavoitteena on yksinkertaistaa monimutkaisia ilmiöitä (Hanén, 2017; Harper ja muut, 2023; Helander, 2020; Luoma, 2025; Kosonen, 2019; Neittaanmäki, 2019).

Tutkimustiedon mukaan jaettu tilannekuva on keskeinen väline organisaatioiden johtamisessa ja täten myös sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Jaettu tilannekuva mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen toimintaympäristöstä ja tukee päätöksentekoa erityisesti kompleksisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa (Hunter ja muut, 2020; Luoma, 2025). Sosiaali- ja terveydenhuollossa kansallisen tilannekuvan merkitys korostuu erityisesti kriisi- ja häiriötilanteissa. Esimerkiksi COVID-19-pandemia paljasti puutteita yhtenäisen tilannekuvan muodostamisessa ja korosti sen tarvetta päätöksenteon tukena (Autioniemi ja muut, 2023; Stenvall ja muut, 2022). Teoreettisen viitekehyksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuolto asemoituu osaksi kokonaisturvallisuutta, jossa tavoitteena on yhteiskunnan kriittisten toimintojen turvaaminen kaikissa olosuhteissa. Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävänä ei ole ainoastaan reagoida häiriötilanteisiin, vaan ylläpitää toimintakykyä niin normaalioloissa, häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissakin (Valtioneuvosto, 2025). Tällöin tiedolla johtaminen ja tilannekuvan muodostaminen nousevat keskeisiksi johtamisen välineiksi. Haastatteluaineisto luo kuitenkin toisenlaisen kuvan sosiaali- ja terveydenhuollon roolin tunnistamisesta osana kokonaisturvallisuutta. Haastatteluissa todetaan muun muassa, että sosiaali- ja terveydenhuollon asemaa ei vielä kaikissa yhteyksissä tunnisteta kokonaisturvallisuuden toiminnassa.

Haastatteluaineiston mukaan yhteistoiminnan ja tilannekuvan jakamisen tarve on tunnustettu kansallisella tasolla ja muun muassa hyvinvointialueuudistus on auttanut luomaan toimijoiden välistä yhteistyötä. Haastatteluaineiston mukaan kansallista tilannekuvaa muodostetaan pääosin kansallisten raporttien ja yhteistyöalueiden (YTA) kokoamien tilannekuvien kautta. Haastatteluaineiston mukaan kansallisella tilannekuvalla on merkittävä rooli viranomaisyhteistyön muodostumisessa ja kompleksisen tiedon integroinnissa. Kansallisen tilannekuvan nähdään haastatteluaineiston mukaan liittyvän vahvemmin strategiseen johtamiseen ja päätöksenteon tukemiseen kuin alueellisen tilannekuvan, joka edellisessä luvussa nähtiin keskittyvän enemmän operatiiviseen johtamiseen. Haastatteluissa todetaan, että kansallisen tilannekuvan muodostaminen on uusi ja kehittyvä toiminto, joka tukee strategista johtamista ja myös häiriötilanteiden hallintaa.

Tilannekuva on keskeinen väline moniviranomaisyhteistyössä. Sosiaali- ja terveydenhuolto toimii osana kokonaisturvallisuutta, jolloin yhteinen tilannekuva eri toimijoiden välillä on välttämätön tehokkaan toiminnan kannalta. Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kansallinen tilannekuva on välttämätön johtamisen työkalu, mutta sen hyödyntäminen ei ole vielä täysin systemaattista eikä kattavaa. Sosiaali- ja terveydenhuolto on osa laajempaa moniviranomaisverkostoa, jossa eri toimijoiden välinen yhteistyö ja tiedonvaihto ovat keskeisiä kokonaisturvallisuuden toteutumiseksi. Tämä edellyttää yhteensovittettua toimintaa sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla. Lisäksi hallituksen esityksessä (HE 230/2020) todetaan, että jaetun tilannekuvan muodostaminen ja sen hyödyntäminen parantavat kriisinkestävyyttä, yhteistoimintaa sekä valmiutta kuormitustilanteisiin.

Haastatteluaineiston mukaan YTA:n koordinoivilla tahoilla on kasvava rooli kansallisen tilannekuvan jakamisessa ja viranomaisten välisen yhteistyön luomisessa. Haastatteluissa kuitenkin todetaan, että yhteisymmärrys tilannekuvasta on eri viranomaisten kesken vielä puutteellinen ja kansallinen tilannekuva välittyy toistaiseksi kohtalaisen suppealle joukolle. Haastatteluaineiston mukaan menetelminä

tiedonvaihdossa hyödynnetään tietojärjestelmien lisäksi erilaisia moniviranomaisfoorumeita ja -verkostoja. Johtamisen tasolla yhteistyön onnistumista haastavat kuitenkin johtavassa asemassa olevien henkilöiden aikataulujen yhdistäminen foorumeihin osallistumiseen. Haastateltujen mukaan moniviranomaisfoorumeille osallistuminen jää usein vajaaksi johtavien viranhaltijoiden osalta tai foorumit eivät kokoonnu suunnitelmien mukaisesti. Haastatteluaineistossa korostui monessa yhteydessä ohjauksen rooli velvoittavana mekanismina. Myös yhteistyön rakentumisessa koettiin velvoittavuuden tarvetta. Haastatellut henkilöt kuvasivat asiaa muun muassa seuraavasti:

”onko teillä ... yhteistyöryhmä koottu? ... se on osa ... toimintaa ja se ei ole kertaakaan kokoontunut.”

”Se pakote on se ... ja valvonta, millä se saatais niinku menemään paremmin”

”Silleenhän se ei toteudu, että sanotaan, että tehkää yhteistyötä, jos ei ole kenenkään vastuulla se yhteistyön organisointi ja varmistaminen.”

”...tämmöisiä moniviranomaisfoorumeita, mutta ne on varsin harvoin ja sitten voi olla se tilanne, että niihin ei välttämättä päästä osallistumaan.”

Aiemman tutkimuksen perusteella tilannekuva toimii keskeisenä välineenä kokonaisturvallisuuden johtamisessa. Tilannekuva mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen eri toimijoiden tilanteesta, toimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Hunter ja muut, 2020; Luoma, 2025). Tilannekuvan merkitys korostuu erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa päätöksiä on tehtävä nopeasti ja muuttuvassa, epävarmassa ympäristössä. Tällöin ajantasainen ja luotettava tilannekuva tukee päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja toiminnan koordinoitua. Aiemmassa tutkimuksessa todetaan, että tilannekuva ei ole vain yksittäisen organisaation työkalu, vaan se on luonteeltaan jaettu ja moniulotteinen kokonaisuus. Jaettu tilannekuva mahdollistaa eri toimijoiden yhteisen ymmärryksen tilanteesta, mikä on edellytys tehokkaalle yhteistyölle (Seppänen ja muut, 2012). Lisäksi tilannekuva yhdistää

operatiivisen ja strategisen johtamisen tasot. Se toimii linkkinä yksittäisten toimijoiden havainnoista kohti laajempaa kansallista tilannekuvaa.

Haastatteluaineiston mukaan kompleksinen tieto eri toimijoiden välillä kulkee kansallisella tasolla edelleen hitaasti ja se täytyy kerätä pirstaleisista lähteistä, jolloin reaaliaikaisuus kärsii. Haastatteluaineiston mukaan yhtenäisen tiedon muodostamisessa haasteena on myös se, että jokainen viranomainen jokaisella tasolla luo tilannekuvaa omien lähtökohtiensa pohjalta ja omalla määrittelyllään, jolloin data ei ole kansallisesti täysin vertailukelpoista. Tämä asettaa haasteet luotettavan ja ymmärrettävän tilannekuvan luomiselle. Kuten muissakin teemoissa, myös viranomaisten välisessä kansallisessa yhteistyössä ja tilannekuvan jakamisessa on säädöksiin ja toimintatapoihin perustuvia raja-aitoja. Haastatteluissa todetaan, että vaikka hyvinvointialueuudistuksen jälkeen tuli lainsäädännöllisiä velvoitteita yhteistyön tekemiseen, ovat kuitenkin erilaiset tiedon salauskäytännöt, tiedonsaannin rajoittamiset ja lakiin perustuvat rekisterirajoitteet esteenä jaetun tilannekuvan ja viranomaisyhteistyön välillä. Haastatteluissa todetaan yhdeksi ratkaisuehdotukseksi tiedon jakamisen kerroksittaista rakennetta, jolla tavoitellaan tilanteen kannalta oleellisten tietojen saantia salassapitomääräyksien estämättä, mutta kuitenkin siten, että ei päästä käsiksi liian laajoihin tietoihin.

Aiemassa tutkimuksessa korostuu, että tiedon hajanaisuus ja tietojärjestelmien yhteensopimattomuus vaikeuttavat tilannekuvan muodostamista sekä alueellisella että valtakunnallisella tasolla. Lisäksi tilannekuvan kehittäminen edellyttää tehokasta tiedon jakamista eri toimijoiden välillä. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen tapahtuu usein moniviranomaisympäristössä, jossa yhteinen tilannekuva on keskeinen edellytys toiminnan koordinoinnille (Aine ja muut, 2011; Landgren & Borglund, 2016). Haastatteluissa todetaan, että eri viranomaisten tuottaman tilannekuvan ymmärtäminen on vaihtelevaa ja se haastaa yhteistoiminnan muodostamista. Myös tietojärjestelmien hajanaisuus tulee esiin haastatteluaineistossa. Edellisessä kappaleessa mainittujen lainsäädännöllisten esteiden lisäksi eri toimijoiden ja

kansallisten tasojen välisissä sopimuksissa on haastatteluiden mukaan epäselvyyttä ja ne sisältävät myös sopimuksia tilannekuvan jakamisesta. Haastatteluissa todetaan, että yhteistyösopimukset eivät kansallisesti ole samansisältöisiä eri toimijoiden välillä.

5.4 Keskeiset kehityskohteet

Tutkielman teoreettinen viitekehys nostaa esiin useita keskeisiä kehityskohteita, jotka liittyvät tiedolla johtamiseen ja tilannekuvan hyödyntämiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kehitystarpeet kytkeytyvät erityisesti tiedolla johtamisen organisointiin, tiedon hallintaan, teknologisiin ratkaisuihin, yhteistyöhön, osaamiseen sekä lainsäädännöllisiin reunaehtoihin. Kokonaisuutena tarkasteltuna tilannekuvan kehittäminen näyttäytyy sosioteknisenä haasteena, jossa sekä tekniset että inhimilliset tekijät vaikuttavat toisiinsa.

Yksi keskeisimmistä kehityskohteista liittyy tiedon hajanaisuuteen ja sen hallintaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tietoa syntyy useista eri lähteistä, mutta sen yhdistäminen yhtenäiseksi ja helposti hyödynnettäväksi kokonaisuudeksi on edelleen puutteellista. Tiedon suuri määrä, nopea syntyminen ja monimuotoisuus vaikeuttavat olennaisen tiedon tunnistamista ja hyödyntämistä päätöksenteossa (Jalonen, 2015). Tiedon pirstaloituminen eri järjestelmiin ja organisaatioihin johtaa tilanteeseen, jossa kokonaiskuvan muodostaminen on haastavaa, mikä heikentää tiedolla johtamisen vaikuttavuutta (Laihonen, 2009,). Tästä näkökulmasta keskeiseksi kehityskohteeksi nousee tiedon integraatio sekä kyky jalostaa data ymmärrettäväksi tilannekuvaksi. Myös haastatteluaineistossa yhdistyy teemoja läpileikkaavat ilmaukset, jotka liittyvät järjestelmien yhteen toimivuuteen ja integraatioon. Haastatteluaineiston mukaan jatkossa tiedon tulisi olla reaaliaikaisempaa ja siitä tulisi pystyä luomaan läpileikkaavia ennustemalleja. Tiedon pirstaloitumiseen ja integraatio-ongelmiin tarjotaan haastatteluaineistossa ratkaisuksi tilannekuvatyön siirtämistä vahvemman asiantuntemuksen ja tilannekeskustoiminnan piiriin.

Toinen merkittävä kehityskohde liittyy tietojärjestelmiin ja teknologisiin ratkaisuihin. Vaikka teknologia mahdollistaa suurten tietomäärien käsittelyn ja analysoinnin, nykyiset järjestelmät ovat usein hajanaisia ja yhteensopimattomia. Tämä vaikeuttaa tiedon jakamista ja yhdistämistä organisaatioiden välillä (Laihonen ja muut, 2013; Salovaara ja muut, 2021). Lisäksi tietojärjestelmien rooli painottuu usein datan varastointiin, kun taas tiedon merkityksellinen tulkinta jää ihmisten vastuulle (Nenonen & Nylander, 2001). Kuten edellä on todettu, esimerkiksi vauhdilla lisääntyvä tekoälyn käyttö ja kehitys ei vielä täysimääräisesti ratkaise näitä ongelmia, vaan siihen liittyy laajaa lainmukaisuuden ja eettisyyden tarkastelun tarvetta. Kehittämistarve kohdistuu siis paitsi teknologian yhteensopivuuteen myös siihen, miten järjestelmät tukevat tiedon ymmärrettävää esittämistä ja päätöksentekoa.

Haastatteluaineistossa keskeiseksi kehityskohteeksi nousee tilannekuvan käytettävyyden lisääminen muun muassa visualisoinnin ja automatisoinnin keinoin siten, että eri viranomaisten tuottama tilannetieto on ymmärrettävissä muidenkin viranomaisten taholla. Haastatteluissa todetaan, että yhteiset tilannekuva-alustat, tilannekuvan kaksisuuntaisuuden lisääminen (ei toimita vain tilannekuva lähettäjinä vaan saadaan myös palaute muilta toimijoilta), kansallisesti yhtenäisemmät järjestelmät sekä kansallisen ja alueellisen tilannekuvakoordinaation kehittäminen parantaisivat viranomaisten välisen tilannekuvan hyödynnettävyyttä. Haastatteluissa koordinoinnista ja järjestelmistä kuvataan muun muassa seuraavasti:

"...että kyllähän se pitää olla niin kuin riittävästi resursoitu ja se pitää olla myös riittävästi automatisoitu. Eli juurikin, että on joku semmoinen tietty järjestelmä, niin sehän niin kuin tuo sitä tehokkuutta."

"...selvityksistä näkyy se tarve sille valtakunnan tason yhteistyölle, ja on mietittykin, että kuka taho sitä sitten koordinoisi, että sillä tavallahan se ei toteudu, että sanotaan, että tehkää yhteistyötä, jos ei ole kenenkään vastuulla se yhteistyön organisointi ja varmistaminen."

Kolmas keskeinen kehityskohde liittyy moniviranomaisyhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuolto toimii osana laajempaa kokonaisturvallisuuden

verkostoa, jossa eri toimijoiden välinen yhteistyö on välttämätöntä. Yhteisen tilannekuvan muodostaminen edellyttää tiedon jakamista organisaatioiden välillä sekä yhteisiä käytäntöjä tiedon käsittelyyn (Aine ja muut, 2011; Landgren & Borglund, 2016). Käytännössä yhteistyötä vaikeuttavat kuitenkin luvussa 5.3. mainitut tekijät; johtaminen, tietojärjestelmäosaaminen, organisaatorajat, erilaiset toimintatavat ja tiedon jakamiseen liittyvät esteet. Tämä korostaa tarvetta kehittää yhteisiä toimintamalleja ja vahvistaa luottamusta eri toimijoiden välillä. Haastatteluaineistossa korostetaan kansallista yhteistyön koordinoitua ja johtamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon roolin selkeyttämistä keskeisenä kokonaisturvallisuuden kriittisenä toimintona. Haastateltujen mukaan tilannekuvan jakamiseen tarvitaan organisoivaa tahoja sekä kansallisia yhtenäisiä määritelmiä sille, mitä tietoja kerätään. Haastateltujen mukaan myös kansallisen tilannekuvan yhdistäminen vaatisi alueellisten tilannekeskusten roolin vahvistamista. Haastatellut henkilöt kuvasivat edellä mainittuja muun muassa seuraavasti:

”Niin meidän pitää niinku kansallisesti päästä siihen, että me ei oltais niin erilaisia.”

”Ja tää varmaan kansallisessa niinku tilannekuvassa juuri tää yhteinen määrittely. Koska muuten siitä kokonaisturvallisuuden tilannekuvasta ei tule ehyttä. Jos ei sitä kansallisesti määritellä.”

”se asia, että tuleeko näistä sovituista asioista samankaltaisia yhteistoiminta-alueilla, niin sehän aika paljon ratkaisee sitten sitä, että miten me pystytään valtakunnallisesti sitä hyödyntämään.”

”meillä on paljon hyvinvointialueiden tilannekeskuksia sillä nimellä ainakin nykyisellään, ja heitä ei hyödynnetä läheskään täysimääräisesti.”

”näkisin valtakunnallisesti näin isoissa organisaatioissa ympäri vuorokauden toimivan sosiaali- ja terveydenhuollon tilannekeskuksen kehittymisen äärimmäisen tärkeänä asiana, koska silloin meillä olisi piste, mihin me keräämme tietoa, missä sitä voitaisiin jossain määrin analysoida.”

Neljäs kehityskohde liittyy osaamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Tiedolla johtaminen ei ole ainoastaan teknistä prosessointia, vaan se edellyttää kykyä tulkita ja soveltaa tietoa käytännössä. Teoriaosuudessa korostetaan, että tiedolla johtaminen edellyttää

organisaatiolta sekä teknistä osaamista että inhimillistä kyvykkyyttä hyödyntää tietoa päätöksenteossa (Kosonen, 2019,). Lisäksi tiedon hyödyntämistä tukevan organisaatiokulttuurin merkitys korostuu. Ilman avointa ja vuorovaikutteista kulttuuria tieto ei siirry tehokkaasti eikä siitä muodostu yhteistä ymmärrystä (Kastberg, 2018). Kehittämistarpeet kohdistuvat siten koulutukseen, harjoitteluun sekä tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistamiseen organisaatioissa.

Haastatteluaineiston mukaan tiedolla johtaminen ja tilannekuvatyo vaativat erityisosaamista ja osaamisen vahvistamista. Lisäksi, kuten aiemmin on todettu, myös analytiikkaosaaminen vaatii vahvistamista. Haastatteluaineiston mukaan muun muassa moniviranomaistoimintaan liittyviin foorumeihin liittyvä osallistumisen sivuuttaminen on osa organisaatiokulttuuria – johdon osalta haastatteluissa todetaan, että yhteistyöfoorumeihin osallistuminen on usein heikkoa. Haastatteluaineistossa kuvautuu myös taloudellisen panostamisen epätasapaino tiedolla johtamiseen ja tilannekuvatoimintaan, jolloin organisaatiokulttuuri painottaa muita toimintoja tiedolla johtamisen ja tilannekuvatoiminnan ohi. Haastatteluissa todetaan lisäksi, että tilannekuvan jakaminen ja yhteistyö on riippuvaista myös halukkuudesta. Halukkuus on vahvasti yhteydessä organisaatiokulttuuriin.

Viides keskeinen kehityskohde liittyy lainsäädäntöön ja tietosuojaan. Sekä sosiaali- ja terveydenhuollon että turvallisuuskriittisten toimijoiden ylläpitämään tietovarantoon kohdistuvat tiukat tietosuojavaatimukset, jotka rajoittavat tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Datan salassapito on keskeinen periaate turvallisuuden näkökulmasta, mutta samalla se voi vaikeuttaa tilannekuvan muodostamista erityisesti moniviranomaisyhteistyössä. Toisaalta lainsäädäntö mahdollistaa tiedon käytön esimerkiksi johtamisen ja tutkimuksen tukena tietyin edellytyksin (Toisiolaki). Kehittämisen näkökulmasta keskeistä on löytää tasapaino tietosuojan ja tiedon tehokkaan hyödyntämisen välillä. Haastatteluaineiston osalta lainsäädäntöön ja tietosuojaan on viitattu jo edellisissä kappaleissa. Keskeisenä yhteenvetona haastatteluaineistossa lainsäädännön kontekstiin liittyvät tiedon jakamisen rajoitteiden

kehittämisen tarve. Haastatteluissa todetaan, että tietoa tulisi pystyä jakamaan tilannekohtaisesti ja perustellusti siten, että tiedon saanti ei esty heikentäen ihmisten hyvinvoinnin toteuttamista. Haastatteluissa todetaan myös, että viranomaisten tulisi tarkastella tulkintojaan salassapitosäännöksistä ja niiden mukaan tehdyistä rajauksista tietojen saatavuuteen.

Tilannekuvan roolin laajentaminen osaksi päivittäistä johtamista nousee teoriaosuudessa toistuvasti esiin. Tilannekuvaa hyödynnetään usein erityisesti kriisi- ja häiriötilanteissa, vaikka sen potentiaali ulottuu myös arjen johtamiseen (STM, 2019). Tilannekuvan jatkuva hyödyntäminen mahdollistaisi paremman ennakkoinnin, päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen myös normaalioloissa. Haastatteluaineiston mukaan tilannekuvan käsite ja käyttö korostuu edelleen häiriötilanteiden hallinnassa. Haastatteluissa kuitenkin todetaan, että tilannekuvan hyödyntäminen päivittäistoiminnassa vähentäisi esimerkiksi tarvetta päivittäisille tai viikoittaisille kokouksille. Haastatteluissa kuitenkin todetaan, että varautumisenkin tilannekuvassa käsitellään pääasiassa päivittäisiä toimintoja.

"...kun se voisi olla toki sitten niin, että se hyödyttää meitä ihan jokapäiväisessä työssä, ja se strategia voisi olla sellainen, että jos meillä olisi vaikkapa ne resurssit näkyvissä ja ohjauksessa ihan jokapäiväisessä toiminnassa."

"Eli miten paljon me kerätään, millä tuota reunaehdoilla me kerätään sitä tietoa ja miten se teknisesti toteutetaan, niin silloinhan se on myös skaalattavissa meillä niin kuin siihen päivittäiseen toimintaan."

"Että jos ajattelen nimenomaan tästä varautumisen ja valmiuden näkökulmasta, niin kilpaillaan niistä samoista resursseista kuin se päivittäisjohtamisen tilannekuvan osalta."

Yhteenvetona tiedolla johtamisen ja tilannekuvan kehittämisessä korostuvat läpileikkaavasti tietojärjestelmien yhteensovittaminen, tasalaatuinen ja reaaliaikainen tieto, analytiikka ja resursointi, osaamisen kehittäminen, yhteistyö ja koordinointi, lainsäädännön kehittäminen, teknologian tehokkaampi hyödyntäminen sekä jaetun tilannekuvan ja tilannekeskustoiminnan kehittäminen.

6 Johtopäätökset

Seuraavassa esitän tutkielman johtopäätökset tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymysten kautta. Tutkielmassa oli tavoitteena tuottaa tietoa tiedolla johtamisen nykytilasta sosiaali- ja terveydenhuollossa, tilannekuvan roolista tiedolla johtamisen välineenä sekä tilannekuvan muodostamiseen vaikuttavista keskeisistä kehityskohteista. Tutkimuskysymykset ovat lueteltuna seuraavat :

- Miten tiedolla johtaminen toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollossa?
- Mikä merkitys kansallisella tilannekuvalla on sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa?
- Miten tilannekuvan käyttöä voidaan kehittää osana sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtaminen ja tilannekuva ovat nousseet keskeiseksi osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista erityisesti toimintaympäristön kompleksisuuden, jatkuvien muutosten ja kasvavan tietomäärän vuoksi. Samalla tulokset osoittavat, että tiedolla johtamisen käytännön toteutuksessa on edelleen merkittäviä haasteita, jotka heikentävät tiedon tehokasta hyödyntämistä päätöksenteossa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten tiedolla johtaminen toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimustulosten perusteella tiedolla johtaminen toteutuu strategisessa johtamisessa erityisesti talousjohtamisen ja toiminnan suunnittelun kautta. Tilannekuvan ja tiedolla johtamisen yhteys kuitenkin tulee esiin pääasiassa operatiivisessa johtamisessa, jossa korostuvat resurssien hallinta, kuormituksen seuranta ja häiriötilanteisiin reagointi. Tiedolla johtamisen tueksi tuotetaan jatkuvasti suuria määriä tietoa, mutta tiedon hajanaisuus, tietojärjestelmien yhteensopimattomuus sekä tiedon laadun ja ajantasaisuuden ongelmat vaikeuttavat tiedon hyödyntämistä. Lisäksi tuloksissa nousi esiin, että tiedolla johtamisen osaaminen

vaihtelee organisaatioittain, eikä organisaatiokulttuuri aina tue tiedon systemaattista hyödyntämistä johtamisessa. Näin ollen tiedolla johtaminen toteutuu sosiaali- ja terveydenhuollossa osittain ristiriitaisesti: tietoa on runsaasti saatavilla, mutta sen muuttaminen yhteiseksi tilannetiedoksi ja päätöksentekoa tukevaksi ymmärrykseksi on edelleen puutteellista.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli kansallisen tilannekuvan merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimustulosten perusteella kansallinen tilannekuva on keskeinen väline erityisesti kokonaisturvallisuuden, viranomaisyhteistyön sekä häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hallinnan näkökulmasta. Tilannekuva mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostamisen nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja tukee päätöksentekoa tilanteissa, joissa useiden toimijoiden välinen yhteistyö on välttämätöntä. COVID-19-pandemia toi konkreettisesti esiin kansallisen tilannekuvan merkityksen, mutta samalla myös sen kehittämiseen liittyvät puutteet. Tulosten perusteella kansallisen tilannekuvan muodostaminen on edelleen osittain hajanaista, eikä sosiaali- ja terveydenhuollon roolia osana kokonaisturvallisuutta ole kaikilta osin tunnistettu riittävän vahvasti. Lisäksi tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt, vastuut ja toimintamallit vaihtelevat eri toimijoiden välillä, mikä vaikeuttaa yhtenäisen tilannekuvan muodostamista.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten tilannekuvan käyttöä voidaan kehittää osana sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista. Tutkimustulosten perusteella keskeisimmät kehitystarpeet liittyvät tietojärjestelmien yhteentoimivuuden parantamiseen, tiedon laadun ja reaaliaikaisuuden kehittämiseen sekä tiedolla johtamisen osaamisen vahvistamiseen. Lisäksi tuloksissa korostui tarve yhtenäisille kansallisille toimintamalleille, selkeämmälle ohjaukselle ja yhteisille käytännöille tilannekuvan muodostamisessa ja jakamisessa. Teknologian kehittyminen, erityisesti tekoälyn ja analytiikan hyödyntäminen, tarjoaa uusia mahdollisuuksia massadatan käsittelyyn ja tilannekuvan muodostamiseen. Tulosten perusteella teknologiset ratkaisut eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan niiden rinnalla tarvitaan organisaatioiden välistä

yhteistyötä, toimivaa viestintää sekä organisaatiokulttuuria, joka tukee tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Lisäksi huomattavissa määrin globaalissa nosteessa olevan tekoälyn hyödyntämiseen liittyy edelleen tietosuojan, etiikkaan ja osaamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka voivat hidastaa uusien ratkaisujen käyttöönottoa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtamisen ja tilannekuvan hyödyntämisen keskeiset haasteet eivät ole uusia. Monet tutkielmassa esiin nousseet ongelmat, kuten tietojärjestelmien hajanaisuus, tiedon pirstaloituminen ja osaamisvajeet, on tunnistettu aikaisemmassa tutkimuksessa jo vuosia sitten. Tästä huolimatta samat ongelmat nousivat edelleen esiin myös haastatteluaineistossa. Tämä viittaa siihen, että kehittämisen esteet eivät ole ainoastaan teknisiä, vaan liittyvät myös organisaatiokulttuuriin, taloudellisiin resursseihin, johtamisen prioriteetteihin sekä osaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tulosten perusteella tilannekuvan muodostaminen ja tiedolla johtamisen kehittäminen ovat siten yhtä aikaa teknisiä, organisatorisia ja inhimillisiä kysymyksiä.

Tutkielman tavoitteet saavutettiin pääosin hyvin. Tutkielma onnistui muodostamaan kokonaiskuvaa tiedolla johtamisen nykytilasta sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä tunnistamaan keskeisiä kehityskohteita tilannekuvan hyödyntämisessä. Lisäksi tutkielma toi esiin kansallisen tilannekuvan merkityksen erityisesti kokonaisturvallisuuden ja viranomaisyhteistyön näkökulmasta. Tutkielma vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin yhdistäen aikaisemman tutkimustiedon sekä haastatteluaineiston yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Tutkielman tavoitteiden saavuttamista voidaan kuitenkin arvioida myös kriittisesti. Tutkielma tarkasteli aihetta suhteellisen laajasta näkökulmasta, minkä vuoksi osa teemoista jäi yleiselle tasolle eikä kaikkia ilmiöitä ollut mahdollista analysoida syvällisesti. Erityisesti kansallisen tilannekuvan vaikuttavuuden arviointi olisi edellyttänyt laajempaa ja monipuolisempaa tutkimusaineistoa. Lisäksi haastatteluaineiston rajallinen määrä sekä tutkimuksen kohdentuminen tiettyihin toimijoihin voivat vaikuttaa tulosten

yleistettävyyteen. Tutkimus painottui myös vahvasti tiedolla johtamisen haasteisiin, jolloin onnistuneita käytäntöjä ja toimivia ratkaisuja käsiteltiin vähemmän. Tämän vuoksi tutkimus antaa ennen kaikkea kehittämisorientoituneen kuvan tiedolla johtamisen nykytilasta.

Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella erityisesti niitä organisatorisia ja kulttuurisia tekijöitä, jotka hidastavat tiedolla johtamisen ja tilannekuva hyödyntämisen kehittämistä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia laajemmin kansallisen tilannekuvan vaikuttavuutta hyvinvointialueiden johtamisessa sekä arvioida, miten teknologisia ratkaisuja, kuten tekoälyä, ja kehittyntä analytiikkaa voidaan hyödyntää turvallisesti ja tehokkaasti osana tulevaisuuden tiedolla johtamista.

Lähteet

- Aarrevaara, T., Pantzar, E., Ranki, S., Ryky, P., Santamäki, I., Smidt H., Stenvall, J. & Vartiainen, P. (2020). *Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten edistää systeemistä ajattelua?* Sitran muistio. ISBN: 978-952-347-198-6
- Abbass, H. (2021). Editorial: What is Artificial Intelligence? *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 2(2), 94–95. <https://doi.org/10.1109/TAI.2021.3096243>
- Aine, A., Nurmi, V-P., Ossa, J., Penttilä, T., Salmi, I. & Virtanen, V. (2011). *Moderni kriisilainsäädäntö*. Helsinki: WSOY pro.
- Ajanaku, O. J. (2018). *Knowledge management infrastructure and processes on effectiveness of nursing care*. 12th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS), 2019, 1-6. doi: 10.1109/RCIS.2018.8406664
- Aoki, N., Tay, M., & Rawat, S. (2024). Whole-of-government and joined-up government: A systematic literature review. *Public Administration*, 102(2), 733–752. <https://doi.org/10.1111/padm.12949>
- Autioniemi, J., Nordin, P., Jalonen, H., Jalonen, K. & Uusikylä, P. (2023). Tilannetietoisuuden paradoksit terveyskriisissä – Tiedonmuodostuksen jännitteet sidosryhmien välillä. *Politiikka*, 65(3), 196–221. <https://doi.org/10.37452/politiikka.125024>
- Branders, M. (2015). Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä: Esimerkkinä kokonaisturvallisuus. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. H. Rannisto (toim.), *Tiedolla Johtaminen: Teoriaa ja käytäntöjä* (259–290). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>
- Carayannopoulos, G. (2016). Whole of government: The solution to managing crises? *Australian journal of public administration*, 76(2), 251–265. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12227>
- Cresswell, K., Rigby, M., Magrabi, F., Scott, P., Brender, J., Craven, C. K., Wong, Z. S. Y., Kukhareva, P., Ammenwerth, E., Georgiou, A., Medlock, S., De Keizer, N. F.,

- Nykänen, P., Prgomet, M., & Williams, R. (2023). The need to strengthen the evaluation of the impact of Artificial Intelligence-based decision support systems on healthcare provision. *Health Policy*, 136, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104889>
- DigiFinland. (2024). *Tekoäly hyvinvointialueilla: sosiaali- ja terveydenhuollon käytötapaukset ja kansallinen edistäminen*. Esiselvitystyön loppuraportti. Noudettu 22.4.2026 osoitteesta: https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2024/03/DigiFinland_tekoaly_loppuraportti_210324.pdf
- Dixit, R., Hurst, S., Adams, K., Boxley, C., Lysen-Hendershot, K., Bennett, S., Booker, E. & Ratwani, R. (2020). Rapid development of visualization dashboards to enhance 95 situation awareness of COVID-19 telehealth initiatives at a multihospital healthcare system. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(9), 1456–1461. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocaa161>
- Cantarelli, P., Belle, N. & Hall, J. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public Admin Review*. 83, 1667–1686. <https://doi.org/10.1111/puar.13735>
- Elhaddad, M., & Hamam, S. (2024). AI-Driven Clinical Decision Support Systems: An Ongoing Pursuit of Potential. *Cureus*, 16(4). <https://doi.org/10.7759/cureus.57728>
- Endsley, M. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors, The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32–64. <https://doi.org/10.1518/001872095779049543>
- Endsley, M. R. & Garland D. J. (2000). *Situation awareness analysis and measurement*. CRC Press. 2008.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Fore, A. & Sculli, G. (2013). A concept analysis of situational awareness in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2613–2621. <https://doi.org/10.1111/jan.12130>
- Forman, E. H. & Selly, M. A. (2001). *Decision By Objectives: How To Convince Others That You Are Right*. World Scientific Publishing Company.

- Freedman, M. & Tregoe, B. (2003). *Strategisen johtamisen taito*. Helsinki: Rastor-yhtiöt. ISBN: 952-5024-46-6.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17, 109–123. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hanén, Tom (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. [väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu]. Doria. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harper, A., Mustafee, N., & Pitt, M. (2023). Increasing situation awareness in healthcare through real-time simulation. *The Journal of the Operational Research Society*, 74(11), 1–11. <https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2147030>
- HE 230/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi terveydenhuoltolain ja sosiaalihuoltolain muuttamisesta.
- 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 20.4.2026 osoitteesta: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Hersey P. & Blanchard K.H. (1990). *Tilannejohtaminen - Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvalmennuskirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Heusala, A-L. (2011). Kokonaisturvallisuus ja inhimillinen turvallisuus yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. *Tiede ja ase*, 69, 96–111. Noudettu 10.2.2026 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7469>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hunter, J., Porter, M. & Williams, B. (2020). Towards a theoretical framework for situational awareness in paramedicine. *Safety Science*, 2020(122). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104528>
- Hujala, T. & Laihonon, H. (2021). Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review. *Journal of knowledge management*, 25(11), 203–221. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0813>

- Hulsen, T. (2023). Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts and Challenges in Healthcare. *AI (Basel)*, 4(3), 652–666. <https://doi.org/10.3390/ai4030034>
- Huovila, H., Korpi, J., Kortström, J., Kotovirtsa, V., Molarius, R., Mikkonen, P., Mäntyniemi, P., Nissilä, M., Rauhala, J., Tourula, T., Wessberg, N & Yliaho, J. (2010). *Uhkatilanteiden hallinta: Hälytys-, tilannekuva- ja varoitusjärjestelmän kehittäminen*. VTT Tiedotteita, Research Notes, No. 2543. ISBN: 978-951-38-7483-4
- Hyyryläinen, E. (2012). Johtaminen rationaalisuuteen pyrkivänä päätöksentekona. Teoksessa E. Hyyryläinen (toim.), *Näkökulmia hallintotieteisiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. ISBN: 978-952-476-380-6
- Iivari, P. (2011). *Yrityksen kriisi ja sen hallinta*. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. ISBN: 978-952-491-648-6
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere University Press. 40–68.
- Jalonen, H. (2020). Tietämättömyyden tunnustaminen on viisauden alku. *Focus Localis* 48(3), 74–83. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101283092>
- Kaner, M., & Karni, R. (2004). A capability maturity model for knowledgebased decisionmaking. *Information Knowledge Systems Management*, 4(4), 225-252. <https://doi.org/10.3233/IKS-2004-00076>
- Kaplan, J. (2024). *Generative Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press, Incorporated. ISBN: 9780197773543
- Kastberg, P. (2018). Knowledge communication. Teoksessa R. L. Heath & W. Johansen (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0096>
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja*. Sitra. ISBN: 978-951-563-888-5
- Kuusisto, R. (2005). *Tilannekuvasta täsmäjohtamiseen: Johtamisen tietovirrat kriisin hallinan verkostossa*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja, 81/2005. ISBN:952-201-461-3

- Koistinen, M. (2011). *Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa*. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 54/2011. ISBN: 978-952-255-083-5
- Kosonen, M. (2019). *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. ISBN: 978-952-344-183-5
- 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). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>
- Lammenranta, M. (2014). Tieto-oppi. *Ensyklopedia Logos*. Noudettu 22.4.2026 osoitteesta: <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/tieto-oppi#Mit%C3%A4%20on%20tieto>
- Laihonen, H. (2009). *Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat* [väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200908216873>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus.
- Landgren, J., & Borglund, E. (2016). *Att skapa och analysera lägesbilder vid samhällsstörningar*. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). ISBN: 978-91-7383-685-2
- Lee H. S. (2017). Knowledge Management Enablers and Process in Hospital Organizations. *Osong public health and research perspectives*, 8(1), 26–33. <https://doi.org/10.24171/j.phrp.2017.8.1.04>
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019). *Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>

- Lukka, L., & Saarenpää, T. (2021). *Esiselvitys sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisen tilannekuvan ja valmiussuunnittelun jatkokehittämisestä*. THL:n työpaperi, 2021(25). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-752-4>
- Luoma, M. (2025). *Näin teet hyvän strategian* (1. painos.). Kauppakamari.
- Mayner, L., & Smith, E. (2017). The conceptual basis of disaster management: Definitions and terminology. Teoksessa G. Fitzgerald, M. Tarrant, P. Aitken & M. Fredriksen (toim.), *Disaster health management: A primer for students and practitioners* (3-20). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Virtanen, T. Rantala, T., L. Remes, S. Sandelin Benkö, P. Luoma, T. P. Karjalainen & K. Reinikainen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Edition 3.). Sage.
- Mykkänen, M., Miettinen, M., Siponen, T. & Saranto, K. (2021). Sairaalan reaaliaikainen tilannekuva päivittäisessä johtamisessa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.23996/fjhw.109940>
- Neittaanmäki, P., Tuominen, H., Äyrämö, S., Vähäkainu, P. & Siukkonen, T. (2019). *Tekoäly ja terveydenhuolto Suomessa*. Jyväskylän yliopisto. Yliopistopaino. ISBN: 978-951-39-7709-2
- Nenonen, M. & Nylander, O. (2001). *Pohdintoja terveydenhuollon informaatiojärjestelmän teorettisesta viitekehyksestä*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Aiheita 29/2001. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193963>
- Niiniluoto, I. (2012). Merkitys ja ymmärtäminen. Teoksessa V. Viljanen, H. Siipi & M. Sintonen (toim.), *Ymmärrys*. Reports from the Department of Philosophy Vol. 25. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5005-8>
- Ow Yong, L.M., Xin, X., Wee, J.M.L., Poopalalingam, R. & Kwek, K.Y.C. (2020). Perception survey of crisis and emergency risk communication in an acute hospital in the management of COVID-19 pandemic in Singapore. *BMC Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10047-2>

- Paasonen, J., Vainio, J. & Luomala, M. (2022). *Kokonaisturvallisuuden kehittäminen Vaasan yliopistossa*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-014-6>
- Paatela, S., & Tynkkynen, L.-K. (2024). "Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut": Ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Tutkimuksesta tiiviisti 8/2024. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-271-6>
- Pakarinen, M. & Virtanen, P. J. (2017). Matrix organizations and cross-functional teams in the public sector: a systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 210-226. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2016-0065>
- PANDEMICS-ohjelma (2024). *Koronapandemian opit: Kohti parempaa kriiseihin varautumista ja kriisinhallintaa*. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö sr. 2024. ISBN: 978-952-7458-18-1
- Popa, I., & Ştefan, S. C. (2019). Modeling the Pathways of Knowledge Management Towards Social and Economic Outcomes of Health Organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071114>
- Perälä-Haepe, M. & Virta, V. (2021). *Tekoäly sote-tiedolla johtamisessa*. Tilannekuvaraportti. Centre of Health and Tecnology, Oulun yliopisto. Noudettu 15.4.2026 osoitteesta: <https://thl.fi/documents/155392151/190159181/Tilannekuvaraportti+Teko%C3%A4ly+sote-tiedolla+johtamisessa+-+s.pdf>
- Pinsky, M. R., Bedoya, A., Bihorac, A., Celi, L., Churpek, M., Economou-Zavlanos, N., Elbers, P., Saria, S., Liu, V., Lyons, P., Shickel, B., Toral, P., Tscholl, D. & Clermont, G. (2024). Use of artificial intelligence in critical care: opportunities and obstacles. *Crit Care* 28(113), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s13054-024-04860-z>
- Porter M., & Lee T. (2013). The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review* 91(10). Noudettu 24.4.2026 osoitteesta: <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>

- Reponen, J., Kangas, M., Hämäläinen, P., Keränen, N. & Haverinen, J. (2018). *Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa vuonna 2017: tilanne ja kehityksen suunta*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-108-9>
- Revonsuo, A. & Arstila V. (2011). Voidaanko tietoisuutta mitata? *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. 2011, 127(12), 1219–1225. Noudettu 18.1.2026 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo99620>
- Rowley, J. (2007). *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. Sage Publications, 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Rummukainen, L., Oksama, L., Timonen, J., & Vankka, J. (2014). *Visualizing common operating picture of critical infrastructure*. Proceedings of the SPIE. Volume 9122. <https://doi.org/10.1117/12.2050231>
- Ruohotie, P. (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY. 1–2 p.
- Salminen, Ari (2002). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Salovaara, S., Leinonen, J., & Silén, M. (2021). Barriers to the utilisation of data gathered through information systems in the management of social welfare organisations. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 13(4), 372–387. <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>
- Salovaara, S., Surakka, A., Silén, M. & Lääveri, T. (2023). Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. *Focus Localis*, 51(3), 43–61.
- Sarvimäki, A. (1989). Käytännöllisen tiedon luonne. *Aikuiskasvatus*, 9(2), 48–52. <https://doi.org/10.33336/aik.96610>
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus oy
- Seppänen, H., Mäkelä, J., Luokkala, P. & Virrantaus, K. (2013). Developing shared situational awareness for emergency management. *Safety Science*. 55, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.12.009>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76. PMID: 18159787

- Siirala, E. (2021). *Päivittäinen johtaminen lähiesimiehen työssä leikkaus- ja anestesiaosastolla*. Turun yliopiston julkaisuja. Painosalama Oy. ISBN:978-951-29-8296-7
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513. <http://www.istor.org/stable/1808698>
- Sitra. (2022). *Alueiden osaamisen aika – vuorovaikutteisella toimintamallilla tilannekuva alueesta*. Suunnitteluryhmän käsikirja tilannekuvaprosessin toteuttamiseen. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/julkaisut/alueiden-osaamisen-aika-vuorovaikutteisella-toimintamallilla-tilannekuva-alueesta/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). *Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:10. Helsinki. ISBN: 978-952-00-4046-8
- Stenvall, J., Leskelä, R-L., Rannisto, P-H., Tolkki, H., Cansel, A. & Leponiemi, U. (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>
- Stroud, B. (2011). Epistemology, the History of Epistemology, Historical Epistemology. *Erkenntnis*, 75(3), 495–503. <https://doi.org/10.1007/s10670-011-9337-4>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. 8. Painos. Helsinki: Talentum.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa A. Syväjärvi, & P. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press.
- Taskinen, T. & Pietari V. (2013). Päivittäistehtävien operatiivinen johtaminen. Ensihoitopalvelun toiminta. Teoksessa M. Kuisma, P. Holmström, J. Nurmi, K. Porthan & T. Taskinen (toim.), *Ensihoito*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 85–92.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2025). *COVID-19-pandemia osoitti yhtenäisen ja kattavan tilannekuvan tarpeen*. Noudettu 8.10.2025 osoitteesta: <https://thl.fi/>

[/covid-19-pandemia-osoitti-yhtenaisen-ja-kattavan-tilannekuvan-tarpeen?redirect=%2Ffi%2Fajankohtaista](#)

- Tevameri, T. Kallio T. J. (2009). Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 1(2009), 15-32. Noudettu 15.2.2026 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/100125/57678/>
- Tieteen termipankki. (2022). *Filosofia: ymmärrys*. Noudettu 18.1.2026 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:ymm%C3%A4rrys>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (2025). *Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot*. Noudettu 21.1.2026 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>
- Tikanmäki, I. & Ruoslahti, H. (2019). How Are Situation Picture, Situation Awareness, and Situation Understanding Discussed in Recent Scholarly Literature? Teoksessa J. Bernardino, A. Salgado & J. Filipe (toim.), *Proceedings of the 11th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2019)*, Setúbal: Science And Technology Publications, 419–426. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019092329412>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turvallisuuskomitea. (2017). *Kokonaisturvallisuuden sanasto*. Sanastokeskus TSK ry. Helsinki. ISBN: 978-952-9794-36-2
- Turvallisuuskomitea. (n.d.). *Mitä on kokonaisturvallisuus?* Noudettu 21.4.2026 osoitteesta: <https://turvallisuuskomitea.fi/kokonaisturvallisuus/>
- Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press, 187–226. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.

- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H Rannisto (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä*. Juvenes Print. ISBN: 978-951-44-9755-1
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. (2025). *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös*. Valtioneuvoston julkaisu 2025:1 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-762-1>
- Van Beveren, J. (2003). Does health care for knowledge management? *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 90–95. <https://doi.org/10.1108/13673270310463644>
- Vilminko-Heikkinen, R., & Pekkola, S. (2017). Master data management and its organizational implementation: An ethnographical study within the public sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 454–475. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2015-0070>
- Wehbe G. & Galvão C. M. (2005). Applying situational leadership in emergency nursing. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 58(1), 33–38. DOI: 10.1590/s0034-71672005000100006
- Weller, J. M., Mahajan, R. Fahey-Williams, K. & Webster, C. S. (2024). Teamwork matters: team situation awareness to build high-performing healthcare teams, a narrative review. *British Journal of Anaesthesia*, 132(4), 771–778. <https://doi.org/10.1016/j.bja.2023.12.035>
- Zhang, Z. (2018). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Design of Incentives and Business Processes. *Business Process Management*, 24(2), 384–399.
- Yrttiaho, A., Jokinen, J., Leino, T., Vuori, A. & Helve, O. 2023. COVID-19-pandemia osoitti yhtenäisen ja kattavan tilannekuvan tarpeen. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 139(13), 1107–1110. URI: <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo17762.pdf>

Liite 1. Haastatteluteemat ja kysymykset

TEEMA 1: Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Pääkysymykset

1. Millaisia tiedolla johtamisen menetelmiä (esim. tietolähteitä tai tietojärjestelmiä) hyödynnätte päätöksenteossa?
2. Millaisissa tilanteissa tietoa käytetään eniten johtamisen tukena?

Tarkentavat kysymykset

- Miten tieto välittyy operatiivisen toiminnan ja johdon välillä?
- Miten toimialan kompleksinen rakenne näkyy tiedolla johtamisessa?
- Mitkä tekijät tukevat tiedolla johtamista organisaatiossanne?
- Mitkä tekijät puolestaan vaikeuttavat tiedolla johtamista?

TEEMA 2: Tilannekuvan hyödyntäminen käytännössä

Pääkysymykset

1. Miten tilannekuvaa hyödynnetään päivittäisessä käytännön johtamisessa?
2. Miten suuri merkitys tilannekuvalla on päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa?
3. Tuottaako saatavilla oleva tilannekuva ymmärrettävän kuvan tarkasteltavasta toiminnasta?

Tarkentavat kysymykset

- Onko esimerkkejä tilanteista, joissa tilannekuva on ohjannut toimintaa?
- Auttaako tilannekuva ohjaamaan johtamistyötä eri asiantuntijoille/johtamisen tasoille?
- Tuottaako tilannekuva lisäarvoa esim. johtamisen sujuvoittamisessa ja/tai strategisessa päätöksenteossa?
- Miten eri toimijat (esim. viranomaiset, hyvinvointialueet) jakavat tilannekuvaa?
- Onko käytössä olevat tilannekuvat saatu tuotettua mielestäsi helposti ymmärrettävään muotoon?

TEEMA 3: Kokonaisturvallisuuden kansallinen tilannekuva

Varmistetaan kokonaisturvallisuuden käsitteen tuntemus ja avataan sitä lyhyesti haastateltavalle tarvittaessa.

Pääkysymykset

1. Mitä kokonaisturvallisuuden tilannekuva mielestäsi tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta?
2. Miten kansallinen tilannekuva tai kansalliseen kriittiseen infrastruktuuriin liittyvä tieto näkyy omassa työssäsi tai organisaatiosi toiminnassa?

Tarkentavat kysymykset

- Hyödynnetäänkö kansallista tilannekuvaa päätöksenteossa?
- Missä tilanteissa kansallinen tilannekuva on erityisen tärkeä? (esim. häiriötilanteet, pandemiat, varautuminen vs. ns. päivittäinen toiminta)
- Miten tilannekuva välittyy kansalliselta tasolta alueelliselle tai paikalliselle tasolle? (viranomaisyhteistyö, jaettu tilannekuva, tiedon ja tilannekuvan ymmärrettävyys)
- Miten hyvin sosiaali- ja terveydenhuolto on mielestäsi mukana kansallisen tilannekuvan muodostamisessa ja jakamisessa?

TEEMA 4: Kehittämistarpeet

Pääkysymykset

1. Mitä kehittämistarpeita näet kansallisen kokonaisturvallisuuden tilannekuvan tuottamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta?
2. Miten tilannekuvaa voitaisiin hyödyntää paremmin johtamisen tukena?

Tarkentavat kysymykset

- Tarvitaanko tilannekuvan muodostamiseen uusia teknologisia ratkaisuja?
- Tarvitaanko tiedon jakamiseen vaikuttavaa sääntelyä, sopimuksia tai ohjausta (vrt. esim mahdollinen pirstaleisuus tai lain muodostamat raja-aidat)?
- Miten eri viranomaisten välistä yhteistyötä voisi kehittää (tilannekuvan jakamisen näkökulmasta)?
- Miten tiedolla johtamisen ja tilannekuvan yhteyttä voisi parantaa?
- Millainen olisi ihanteellinen tilannekuva sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta?

Yhteenveto**Loppukysymykset**

1. Onko jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esiin kokonaisturvallisuuden tilannekuvasta tai tiedolla johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa?
2. Mikä on mielestäsi tärkein asia, jonka haluaisit nostaa vielä esiin aiheesta (esim. kehityskohde tai nykyinen hyvä toimintamalli)?

Liite 2. Kutsukirje haastatteluun

Hyvä vastaanottaja,

Olen hallintotieteen maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta *Kokonaisturvallisuuden tilannekuva osana sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamista*. Tutkielman aihe ja ajankohtaisuus on noussut esiin työkokemuksestani terveydenhuollossa. Työskentelen Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella kliinisenä asiantuntijana, ja työtehtäviin on kuulunut mm. kansallisen tilannekuvan tiedon toimitusten organisointi THL:lle ja Sisä-Suomen YTA:n valmiuskeskukselle. Lisäksi työtehtäviin kuuluu mm. projektijohtamista ja prosessien kehittämistä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kansallisen kokonaisturvallisuuden tilannekuvan käyttöä sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa. Liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa on kuvattu tarkemmin tutkimuksen tavoitetta, tutkimuskysymyksiä sekä aineiston keruuta ja analysointia. Lisäksi liitteenä on tutkimuksen tietosuojailmoitus.

Tutkimukselle on myönnetty tutkimuslupa.

Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla Sisä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen sekä varautumisen asiantuntijoilta.

Kutsun Teidät osallistumaan tutkimushaastatteluun.

Haastattelu:

- kestää noin 45–60 minuuttia
- voidaan toteuttaa etäyhteydellä tai kasvotusten
- nauhoitetaan tutkimuskäyttöä varten
- haastattelussa on läsnä haastateltavan lisäksi ainoastaan allekirjoittanut
- haastattelutilanne on strukturoidusta rakenteesta huolimatta vapaamuotoinen ja aiheen ympärillä käytävä vapaa keskustelu on jopa toivottavaa
- haastattelun teemat lähetetään haastateltavalle tutustuttavaksi ennen varsinaista haastattelua

Kaikki haastatteluaineisto käsitellään ja säilytetään anonyymisti, tietoturva-asetusten mukaisesti ja luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastaajia tai organisaatiota ei voida tunnistaa tutkimuksen analyysistä, tuloksista tai johtopäätöksistä. Allekirjoittanut toimii haastatteluaineiston ainoana käsittelijänä ja aineistoa ei luovuteta millekään muulle taholle tai henkilölle. Haastatteluilla kerätty aineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

Toivon, että Teillä riittäisi aikaa osallistua haastatteluun. Asiantuntijuutenne ja kokemuksenne ovat arvokasta aineistoa tutkimukselle. Pyydän Teitä vastaamaan tähän sähköpostiin suostumukseenne liittyen. Mikäli suostutte tutkimukseen, voimme sovitella haastatteluajan Teille sopivasti.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Joni Alanko, HTK, sh

hallintotieteen maisteriopiskelija

Vaasan yliopisto

puh: xxx

e-mail: xxx