

Turvallisuustiedolla johtaminen verkostoissa – ”parhaan” tiedon ja osaamisen hyödyntäminen?

Ennakointiakatemian ennakointifoorumi – Maailma murroksessa – häiriöosaamisen jäljillä 11.6.2025
Kari Laitinen, Poliisiammattikorkeakoulu

Esityksen sisältö

- I Toimintaympäristö
- II Turvallisuus ja tieto
- III Verkostot & tietojohtoisen toiminnan idea ja tavoitteet
- IV Polamkin & poliisihallinnon toimintoja

Turvallisuus- & toimintaympäristön jatkuva muutos I

- Mitä tämä tarkoittaa turvallisuustiedon / sen johtamisen / hyödyntämisen / osaamisen kannalta?
- Epävarmuuden ja kompleksisuuden kasvu → kumuloituvien epäonnistumisten riski kasvaa...
- Haavoittuvuuksien lisääntyminen / samanaikaisesti lisääntyy tarve yhteistyöhön, kansallisista / alueellisista eduista huolehtimiseen
- → kykyä ennakoida, kykyä ennaltaehkäistä, kykyä sopeutua – onko tieto- ja osaamisperustaa?
- Moniulotteista näkemystä edellyttävä toimintaympäristö → koordinoitumpaa / johdetumpaa, **verkostomaisempaa**? tekemistä & toimintamallia, joka mahdollistaa strategisen ja resurssiketteryyden
- Toimivaltainen viranomainen / lainsäädäntö / tiedonkulku / tilannetietoisuus ja –kuva
- Toisen viranomaisen hankalaa ymmärtää ja tietää mihin kaikkiin tarkoituksiin toinen viranomainen tarvitsee tietoa ja missä muodossa
- **Horisontaaliset ongelmat / vertikaalit ratkaisut (P. Joenniemi 1993)**

3

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Turvallisuus - toimintaympäristön jatkuva muutos II

- Mikä nykymallissamme toimii ja mikä ei toimi? Hallintorakenteemme ja toimintakulttuurimme vs. muuttunut toimintaympäristö? **Vastaavako nykyisiin haasteisiin?**
- Turvallisuuden tuottaminen – yhä useammassa paikassa? Ovatko uhkakuvat ja resurssit oikeassa suhteessa?
- **Tietoa ja osaamista on mutta missä – ”sirpaleina” siellä ja täällä - johdetaanko tietoa, johtaako tieto varautumista ja turvallisuuden tuottamista?**
- Millaisia turvallisuussuorituskykyjä meillä on, mitä tarvitsemme – millaista osaamista on ja millaista tarvitaan?
- Varautumisessa tapahtumat – luonne ja sisältö ”paljastuu” vasta myöhemmin...
- → Voiko se logiikka, joka yhdellä ongelmakentällä tuo meille haluttua varmuutta, koitua haitalliseksi toisenlaiseen ongelmakenttään sovellettuna?
- → **Esimerkiksi toimintojen ulkoistaminen / toimintojen eriyttäminen** → keskittyminen ydintoimintaan - palveleeko kunnan / alueen kykyä varautua poikkeustilanteisiin – millaisia haasteita turvallisuustiedon johtamiselle? **Tulosjohtaminen resurssiniukkuudessa?**

4 11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Turvallisuustieto - mitä se on? Mitä se voi olla tai on tulevaisuudessa?

- Turvallisuus ymmärrettynä laajasti – (liian?) useita turvallisuuksia: → KT, sisäinen, kyber, ruoka, terveys, ja kokonais... jne.
- Turvallisuus & varautuminen = **jatkuva prosessi**
- **Missä muodossa turvallisuustieto on nyt / tulevaisuudessa?**
- Kenellä? Jaettavissa? Hyödynnettävissä? Ennakointi / kuinka tunnistaa turvallisuustieto?
- Tieto usein luottamuksellista - **yhä useammin myös jotain mitä ei mielletä turvallisuustiedoksi**
- Esim. KTS mietinnässä KT / KT intressit mitä suojataan / turvataan + kuinka suojata / edistää / kehittää niitä tulevaisuudessa?
- Osaaminen, tekoäly – datan "**kylmäketjun**" varmistaminen?
- Vaikeita kysymyksiä: viranomaiset, yritysmaailma – riippuvuudet, markkinat / kilpailu

5

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Teesejä verkostoista

- **Jaettu auktoriteetti** – roolit limittäin / "**haasteena**" moninaiset ja muuttuvat ongelmat
- Verkostojen johtaminen jatkuvaa vuorovaikutusta – **ideaalimallissa verkostoa ei käsketä...**
- **Verkostojen johtaminen on ihmisten tuomista yhteen** - johtaminen tapahtuu sanoilla ja ideoilla
- **Intressi yhteistyöhön**, yhteiset tulokset, oppiminen yhteistä → **LISÄARVO!**
- Tuotokset realisoituvat / voivat realisoitua eri tavoin eri tahoille
- **Demokratia / diktatuuri** - joku johtaa & johdattaa – fasilitointi – **dominoinnin vaara** – kuinka kaikkien panos mukaan, ryhmän koko jne. – ryhmädynamiikan & **HIERAKKISUUDEN** haasteet
- Herkkyydet, turvallisuustieto, luottamuksellisuus... tietoturva
- Turvallisuusympäristön ennakointi, epävarmuudet, heikot signaalit, uusi tieto ja osaaminen & synteesi – **erityisen soveliaita kysymyksiä & verkostomaista tekemistä edellyttäviä?**

6

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Tietojohdoisen toiminnan idea ja tavoitteet I

- Tiedosta ja tiedon hallinnasta on tullut keskeinen menestystekijä organisaation / verkoston toiminnalle.
- → mikä tieto on tärkeää ja millaisella tiedolla voidaan parhaiten tukea organisaation / verkoston ydintehtävän suorittamista
- Tiedolla johtamista edeltää tiedon johtaminen – mitä ollaan tekemässä ja miksi jne., mitä lisäarvoa haetaan?
- Tietoresurssien tunnistaminen, johtaminen ja tehokas hyödyntäminen ovat tiedon johtamista.
- Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen eli ne toimintatavat, joilla kerättyä tietoa jalostetaan ja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa.
- Tiedon hyödyntäminen - kenelle, mitä ja miksi?

7

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Tietojohdoisen toiminnan idea ja tavoitteet II

- Tieto- ja tutkimustarpeiden tunnistaminen organisaatiossa / verkostossa
- → tunnistaa tutkimuksen ja strategisen suunnittelun vastavuoroista suhdetta.
- 1) auttaa ymmärtämään kohteena olevaa asiaa tai tilannetta,
- 2) voidaan vertailla päätöksenteon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja oletettuja vaikutuksia,
- 3) **tukee kykyä jäsentää päätöksenteon kohteena olevaa ilmiötä** ja lisää käyttäjän ymmärrystä ilmiöstä, tapahtumista, päätöksenteosta ja toimintaympäristöstä.
- Oikeaa tietoa, oikeille ihmisille, oikeaan aikaan – **Ei** lisää tietoa, kaikille ja koko ajan.
- Tiedolla johtamisen kehittämisessä **huomio tulisi siirtää tietojärjestelmistä ja tiedon tallentamisesta tiedon hyödyntämiseen.**
- **Paradoksi:** Organisaatiot kärsivät sekä tietotulvasta että tiedon puutteesta

8

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Tietojohtoisen toiminnan idea ja tavoitteet III

- **Mihin tarvitet / tarvitaan verkostoa? Mikä on SE kysymys / ongelma / haaste ym. ym. joka tulisi ratkaista?** Mitä tiedolla & tietotuotteilla tavoitellaan?
- Kartoitus / analyysi – **mitä osaamista ym. on, mitä puuttuu** – mitä tarvitaan tänään, huomenna, ylihuomenna?
- Mikä / mitä tulee tehdä ensin? Mitä tieto / analyysi (tiedon synteesi ym.) voisi tuoda?
- Koulutuksen / osaamisen tarpeet, tuki? Kumppanuudet & mahdollinen synergian tunnistaminen?
- **KUINKA VERKOSTO VOISI PARHAITEN PALVELLA SINUA / ORGANISAATIOASI?**
- **KUINKA SINÄ / ORGANISAATIOSI VOISI PARHAITEN PALVELLA VERKOSTOA?**

9

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Tietojohtoisen toiminnan idea ja tavoitteet IV

- **MITÄ SAATAVISSA / TAVOITETTAVISSA → PARHAAN MAHDOLLISEN TIEDON SAANTI / TIETO PARHAASSA MAHDOLLISSA KÄYTÖSSÄ?**
- YHTEISTYÖN TIIVISTÄMINEN – VUOROVAIKUTUS & DIALOGI TOIMIJOIDEN KESKEN
- TIEDONKULKU TEHOSTUU / TILANNEKUVA
- KOULUTUS JA OSAAMISTARPEIDEN ENNAKOINTI / SUUNTAAMINEN
- ANALYYSIN JA RAPORTOINNIN LAATU
- TIETOPERUSTEISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN
- KUSTANNUSSÄÄSTÖT – TOIMINTOJEN YHTENÄISTÄMINEN MM TEKNOLOGIOIDEN HYÖDYNTÄMINEN / PÄÄLLEKKÄISYYDET POIS
- LYHYEN JA PITKÄN AIKAVÄLIN ENNAKOINTI JA TUTKIMUS
- YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAMINEN ENNAKOIVASTI – ”POLIITTINEN” JOHTAMINEN
- VALMIUDET AKUUTTEIHIN KRIISIANALYYSIEIHIN PARANEE

10

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk



Tapoja & yrityksiä edistää ”parhaan tiedon & osaamisen” tunnistamista

- Tavoite EET = reagoinnin sijasta ennakointi
- Toimintaympäristö - laaja kokonaisuus & tehtäväkenttä → ennakointi edellytys toiminnan jatkuvalla kehittämiselle
- Haaste samanaikaisesti vanhat tehtävät & uudet entistä moniulotteisempia, jolloin tiedon ja osaamisen merkitys korostuu
- Tilannekuvan ja ennakkoinnin valtakunnallinen ryhmä → tietoa yksiköistä nykytilasta & millaisia haasteita näköpiirissä = toimintaympäristön tila, mahdollisuudet ja riskit
- → keskeiset havainnot ja trendit – samoin kirjataan toimenpidesuosituksia / kehittämistarpeita
- Merkittävä ulottuvuus ennakointitiedon ”keräämisessä” yksiköistä - samalla aktivoidaan eri yksiköiden hlöstöä + tukee ennakkoinnin ja tiedon merkityksen ymmärtämistä sekä sen hyväksi käyttämistä
- TKI – hankkeet (kansalliset & KV) harjoitukset + täydennyskoulutus → kentältä tulee koululle jatkuvasti tuoretta tietoa / kokemusta siitä missä mennään & TIKU & riskienhallintaprosessi
- Työkierto, palaute harjoittelusta, jatkuva koulutuksen päivittäminen, seuranta (KARVI) + omat prosessit
- Oppilasaine muuttuu

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk

11

Pitkä prosessi...

- Pirstaleinen valtionhallinto, itsenäiset yksiköt, tietoturva, toimintakulttuuri, laki
- Oppimisprosessi... koulutus – analyysi & tietojohdoisuus ym. ym
- Sidosryhmäyhteistyön merkitys korostuu
- Osaamisen ja tiedon monopolia ei ole kenelläkään = entistä useammin tulee eri tahojen istua ns. saman pöydän ääreen ja tunnistaa eri tahojen tietotarpeet ja yhteistyömahdollisuudet
- Tekoälyn hyödyntäminen esim. datamassojen analyysissa ja siten paremman ennakointitiedon tuottamisessa
- Johtamisen (tieto)prosessien & rakenteiden tarkastelu

11.6.2025

Kari Laitinen, Polamk

12

Lähteitä ja tausta-aineistoa:

- [Alueellinen turvallisuuden tila \(ATT\) – alueellista turvallisuussuunnittelua ja varautumista tukeva seuranta-, arviointi- ja ennakointimalli - Valto \(valtioneuvosto.fi\);](#)
- Järvensivu Timo 2020 Verkostojen johtaminen; Opi ja etene yhdessä.
- Laitinen & Huhtinen Kansallinen turvallisuus murroksessa, Docendo 2021
- Laitinen Kari ja Kuukasjärvi Kimmo: Viranomaisten tietojenantaminen ja -vaihtaminen, tiedonkulku ja lainsäädäntö muuttuneessa turvallisuus- ja toimintaympäristössä. Poliisiammattikorkeakoulun katsauksia 34, 2023
- Listenmaa Jani: Laita tieto töihin. Alma Talent 2023.
- Martelius Juha, luento JYU.
- Sorsa Ville-Pekka [Ville-Pekka Sorsa – Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla](#)
- Ståehle & Laento 2000 Strateginen kumppanuus...WSOY, Helsinki
- Virtanen Petri, Stenvall Jari & Rannisto Pasi-Heikki (toim.): Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino. Tampere 2015
- Poliisihallinnon tietojohdoista tekemistä koskeva aineisto & raportointi – 1998 – 20? Jatkuu....