

Mira -Maria Ruuskanen

## Lähijohtajan tiedolla johtaminen Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä



Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Syky 2019



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Ruuskanen Mira -Maria

**Työn nimi:** Lähijohtajan tiedolla johtaminen Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä

**Tutkintonimike:** Sairaanhoitaja YAMK

**Asiasanat:** tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen, tietojohtaminen, lähijohtaminen

Tiedolla johtaminen on ajankohtainen aihe Kainuun sotessa koska digitalisaatio lisää tietoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lähijohtajien tiedolla johtamista. Ylempi amk opinnäytetyö eteni pehmeän systemianalyysin mukaisesti. Jäsentymätön ongelma aloitti opinnäytetyön prosessin ja sen tarkoituksena oli kartoittaa tiedolla johtamista teoriaan perustuen. Metodologian mukainen jäsentymätön ongelma oli että, tiedolla johtaminen Kainuun soten lähijohtamisessa vaatii kehittämistä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten tiedolla johtamista kuvataan teoriassa aiemman kirjallisuuden mukaan, etsittiin vastausta kuvailevan kirjallisuuskatsaukseen avulla. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kirjallisuuskatsauksen tuottaman tiedon mukaan jäsentynyt ongelma opinnäytetyössä oli tiedolla johtamisen prosessi, sen kuvaus ja kehittäminen Kainuun soten lähijohtamistyössä. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli kuvata tiedon luomisen ja jalostamisen prosessi, jota käytetään päätöksenteossa. Jäsentynyttä ongelmaa syvennettiin metodologian mukaisesti nykytilan kuvauksella, jolla kartoitettiin Kainuun soten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilannetta. Nykytilan kuvaukseen haettiin vastausta kysymyksiin, miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajan työssä? Ja miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään? Tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin osallistavaa työpajatyöskentelyä ja haastatteluita. Tiedonkeruunaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen (n=15) ja työelämän asiantuntijoille toteutetun tiedonkeruun (n=9) tuloksena oli, että tiedolla johtaminen vaatii osaamista, sen systemaattista kehittämistä ja jatkuvaa arviointia yhteistyössä eri ryhmien kanssa. Viestinnän merkitys on oleellinen tiedolla johtamisessa. Tiedolla johtamisen prosessi edellyttää kehittämistä tiedon tuotannosta tiedon sujuvaan käyttöön. Haasteina lähijohtajan tiedolla johtamisessa on tiedon paljous ja jäsentymättömyys järjestelmissä sekä se, että tietoa joudutaan koostamaan useasta eri paikasta. Tiedolla johtaminen vaatii vahvaa tietoteknistä osaamista ja kriittistä tiedon hankinnan kykyä sekä myönteistä asennetta tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Päätöksenteon pohjalla tulisi olla monenlaista tietoa, joka yhdistetään intuiioon ja kokemukseen. Jotta tiedolla johtamisesta tulee toiminnan perusta, se täytyy sitoa organisaation strategiaan käytännön esimerkein. Johtajat tarvitsevat koulutusta ja tukea tiedolla johtamisen ymmärrykseen ja toimintatapoihin, joilla tukea henkilöstöä muun muassa näyttöperustaiseen työskentelytapaan.

Opinnäytetyön ydinvisioksi muodostui kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ja työelämän asiantuntijoille toteutetun tiedonkeruun perusteella se, että tiedolla johtaminen on osaavaa toiminnan kehittämistä ja suunnittelua saatavilla olevaan, luotettavasti koostettuun ja analysoituun tietoon perustuen. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan. Strategian laadinnassa huomioidaan sekä paikallinen että yhteiskunnallinen tilanne ja niiden vaikutukset tiedolla johtamiseen. Kehittyvä työyhteisö ja oppiva organisaatio ovat olennaisia tiedolla johtamisen kehittämisessä. Tulevaisuuden mallissa kuvataan lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessi ydinvisioon perustuen. Kehittämisohjelma laadittiin metodologian mukaisesti vertaamalla tulevaisuuden mallia nykyiseen tiedolla johtamisen prosessiin. Tulevaisuusmallin laajuuden vuoksi kehittämisohjelma rajattiin koskemaan lähijohtajan tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä teoriaan ja kokemukselliseen tietoon perustuen sekä johdon työpöytäratkaisun kehittämistä tukemaan lähijohtajan tiedolla johtamista.

Kainuun soten lähijohtajat hyödyntävät paikoin tiedolla johtamista työssään. Kainuun sotessa tiedolla johtaminen ei kuitenkaan ole vielä systemaattinen toimintatapa, jossa tiedolla johtamista ylläpidetään, arvioidaan ja kehitetään. Tiedolla johtamisen ja kehittämisen haasteita ovat lähijohtajien tiedolla johtamisen osaaminen, järjestelmien tiedolla johtamista tukeva toiminta ja integraation puute sekä tiedolla johtamisen prosessin kypsymättömyys.

## Abstract

**Author(s):** Ruuskanen, Mira- Maria

**Title of the Publication:** Knowledge Management among First-Line Managers in Kainuu Social and Health Care Joint Authority

**Degree Title:** Master's of health care

**Keywords:** knowledge-based management, information management, knowledge management, first-line management

Digitalization increases information; therefore, knowledge management is a topical issue in Kainuu Social and Health Care Joint Authority (Kainuun sote). The aim of this thesis was to develop the knowledge management of first-line managers. The thesis process followed the methodology of a soft systems analysis. An unstructured problem started the thesis process, and its purpose was to study knowledge management based on theory. The unstructured problem was that knowledge management in Kainuun sote required development. The first research question was to explore, using descriptive literature review, how previous research described knowledge management theoretically. The data was then analyzed by inductive content analysis which indicated that the structured problem in this thesis was the knowledge management process, its description and development at the first-line management level in Kainuu. At this stage, the purpose was to describe the process of knowledge creation and refinement used in decision making. In accordance with the chosen methodology, the structured problem was deepened with a description of the current knowledge management competence of first-line managers in Kainuun sote. The description of the current state sought answers to two questions: how knowledge management translated into the work of a first-line manager and how the knowledge management competence of first-line managers could be supported and developed. Participatory workshops and interviews were used to collect data. The material was analyzed by inductive content analysis. The descriptive literature review (n = 15) and the data collection (n = 9) conducted among working life experts show that knowledge management requires knowledge, its systematic development and continuous evaluation in co-operation with different groups. The importance of communication is essential in knowledge management. The knowledge management process requires development from knowledge production to knowledge use. The challenges of knowledge management are the amount of information and disorganization in systems and the fact that knowledge has to be compiled from several different locations. Knowledge management requires strong IT skills and ability to acquire knowledge critically as well as a positive attitude to develop knowledge management. Decision-making should be based on a variety of knowledge that is combined with intuition and experience. For knowledge management to become the foundation of actions, it must be tied to the organization's strategy through practical examples. Managers need training and support in understanding knowledge management and policies to support staff, for example, to introduce evidence-based approach to work. Based on the descriptive literature review and data collection among working life experts, the core vision of this thesis is that knowledge management refers to the competent development and planning of activities based on available, reliably compiled and analyzed information. Operational planning and development should be based on the organization's strategy. Strategy development considers both the local and social situation and their effects on knowledge management. An evolving work community and learning organization are essential for developing knowledge management. The future model describes the knowledge management process of the first-line manager based on the core vision. The development program was developed in accordance with the chosen methodology by comparing the future model with the current knowledge management process. Because of the scale of the future model, the development program was limited to the development of first-line managers' knowledge management competence based on theory and experiential knowledge and development of a management desktop solution to support knowledge management. First-line managers working in Kainuun sote sometimes use knowledge management in their work. However, knowledge management is not yet a systematic way of maintaining, evaluating and developing information leadership in Kainuu. Challenges in knowledge management and its development include first-line managers' knowledge management competence, systems that support knowledge management, lack of integration and underdevelopment of the knowledge management process.

## Alkusanat

”Tiedän vain sen, etten tiedä mitään”, Sokrates.

Tämä matka ei olisi onnistunut ilman apua. Kiitos rakkailleni kärsivällisyydestä, äiti, valoit uskoa silloin kun se näytti olevan hukassa. Nöyrimmät kiitokset ohjaus- ja projektiryhmälle asiantuntijuudesta ja ohjauksesta. Erityiskiitos työelämälle siitä, että jaoitte asiantuntijuutenne kanssani.

Kiitos sinnittelijät, selvisimme.

Suomussalmella

Mira -Maria

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	3
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
4	Pehmeä systeemianalyysi .....	7
4.1	Opinnäytetyön eteneminen pehmeän systeemianalyysin mukaisesti .....	8
4.2	Jäsentymätön ongelma: Kirjallisuuskatsaus tiedon haun menetelmänä .....	9
4.2.1	Kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston prosessi .....	10
4.2.2	Sisällönanalyysi .....	15
4.2.3	Kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	17
4.2.4	Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset .....	19
4.3	Jäsentynyt ongelma: Tiedolla johtamisen prosessi Kainuun sotessa .....	26
4.3.1	Projektiorganisaatio .....	26
4.3.2	Nykytilan kuvaus .....	32
4.3.1	Tiedolla johtaminen Kainuun sotien strategiassa .....	34
4.3.2	Tiedonkeruu työelämän asiantuntijoilta .....	35
4.3.3	Työelämän asiantuntijoiden tuottaman aineiston tulokset .....	44
4.3.4	Johtopäätökset lähijohtajien tiedolla johtamisen nykytilasta .....	51
4.4	Ydinvision luominen.....	59
4.5	Tulevaisuuden malli .....	62
4.6	Tulevaisuuden mallin vertaaminen nykytilaan.....	64
4.7	Lähijohtajan tiedolla johtamisen kehittämissuunnitelma .....	66
4.8	Pohdinta ja johtopäätökset.....	73
5	Lähteet.....	84

## Liitteet

## Liiteluettelo

- Liite 1. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma
- Liite 2. Opinnäytetyön kirjoitussuunnitelma
- Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaprosessi
- Liite 4. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen valitut
- Liite 5. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysi esimerkki
- Liite 6. Opinnäytetyön tutkimuslupa
- Liite 7. Opinnäytetyön projektin riskienhallintasuunnitelma
- Liite 8. Opinnäytetyön tiedonkeruun tiedote
- Liite 9. Opinnäytetyön tiedonkeruun suostumuslomake
- Liite 10. Opinnäytetyön tiedonkeruun aineistonanalyysi esimerkki
- Liite 11. Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessikaavio tulevaisuuden malli
- Liite 12. lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessikaavio nykytila
- Liite 13. Lähijohtajan tiedolla johtamisen keskeiset kehittämiskohteet
- Liite 14. Hyvän käytännön arvioinnin malli

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö eteni pehmeän systeemianalyysin mukaisesti. Sen ytimenä on ongelmanratkaisuprosessi ja tuon prosessin tarkastelu (Anttila 2006, 432-435; Rubin 2003, 171). Pehmeä systeemianalyysi oli soveltuva opinnäytetyön metodologiaksi, sillä Kainuun soten lähijohtajien kokeman tiedolla johtamisen nykytilan kartoituksen ja lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen näkyväksi tekemisen myötä voitiin kehittää ratkaisuehdotuksia tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Pehmeä systeemianalyysi sopii menetelmänä avoimiin systeemeihin, jotka toimivat vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Lähijohtajan tiedolla johtaminen on vuorovaikutteista ja vaatii monenlaista tietoa päätöksenteon pohjaksi. Menetelmän joustavuutta kuvaa hyvin vaiheet, joiden ratkaisemiseksi vaaditaan kykyä siirtyä vaiheissa sekä eteen-, taakse että sivuille tarpeen mukaan. (Rubin nd.) Opinnäytetyön aihe lähti tarpeesta ymmärtää ja kehittää lähijohtajien osaamista tiedolla johtamisen näkökulmasta. Rubinin (2003, 172-174, 181) mukaan pehmeällä systeemianalyysillä voidaan kuvata hallitun muutoksen prosessia. Usein ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan, on kompleksinen, johon pehmeällä systeemianalyysillä pyritään vaikuttamaan ymmärtämällä systeemiin vaikuttavat ja vaikuttaneet asiat. Systeemisen järjestelmän voidaan ymmärtää olevan myös oppiva.

Tiedolla johtamisella on terveydenhuollossa merkittävä rooli palveluiden suunnittelussa ja onnistumisessa. Saatavilla oleva tieto ei välttämättä ole strukturoitua tai valmiiksi käyttöön sovellettavissa, vaan lähiesimiehen tehtävänä on kaikesta saatavilla olevasta informaatiosta löytää olennainen osa omaa työtä tukemaan. Jollei tieto vaikuta toimintaan, silloin ei voida puhua tiedolla johtamisesta. Tiedosta ei tule arvoa, jollei sitä käytetä. Nykypäivänä tiedon hyödyntämisen haasteena on sopivan rakenteen puuttuminen ja puutteet laadussa sekä sisällön ymmärryksessä. (Kosonen 2015; Mannermaa 2018, 12.) Tiedolla johtaminen edellyttää osaamista, joka koostuu tietotaidosta sekä vuorovaikutuksesta eri verkostojen kanssa.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (Kainuun sote) strategiaan on kuvattu, että tiedolla johtaminen on johtamisen ydin tulevaisuudessa. Kainuun sote järjestää Kainuun kuntien (pois lukien varhaiskasvatuksen palvelut ja osajäsenenä olevan Puolangan kunnan palvelut) kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut (Mikä Kainuun sote, n.d.). Kainuun sotessa on mm. toteutettu tiedolla johtamisen kehittämistä luomalla lähijohtajien käyttöön johdon työpöytäratkaisu,

jossa on erilaisia tiedonkeruun välineitä ja ohjeistuksia johtamisen tueksi (Hyvejohtamisen karttahanke 2014, 38-46).

Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan tulee valmistuessaan hallita laaja- alaiset ja erikoistuneet oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, joita opiskelija käyttää ajattelun ja tutkimuksen perustana. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu kahdeksanportaisessa kansallisessa järjestelmässä tasolle seitsemän. (Auvinen ym.2018, 5.) Johtamisen ja kehittämisen koulutuskohtaiset osaamistaitovaatimukset ovat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaosaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen sekä sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen. (Sosiaali- ja terveysalan koulutus (ylempi amk) n.d.) Opinnäytetyöntekijän tavoitteena oli osoittaa opinnäytetyössä kykyä arvioida tietoa kriittisesti, hahmottaa kokonaisuuksia ja luoda uutta käytäntöä kehittävää tietoa sekä kehittää sosiaali- ja terveyspalvelujen laatua, vaikuttavuutta ja yhteistyötä. Tavoitteena oli myös osoittaa kykyä johtaa sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteiden kehittämistä ja tuottamistapoja niin, että organisaation kehittyminen eettisesti vastuulliseksi, tavoitteelliseksi ja tulevaisuuteen suuntautuvaksi yhteisöksi mahdollistuu. Tavoitteena oli aiheen valinnasta alkaen toteuttaa työelämää hyödyttävä opinnäytetyön kokonaisuus Kainuun sotien tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön projektiyhteistyön avulla ja opinnäytetyön prosessilla, sen kirjallisella raportoinnilla ja työelämän asiantuntijoille osoitetun ylemmän amk opinnäytetyön esittämisellä, pyrittiin näyttämään näiden osaamisvaatimusten hallinta ja tavoitteiden toteutuminen.



## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Terveydenhuollon tiedolla johtamisen avulla suunnitellaan toimintaa ja arvioidaan sen onnistumista. Käytettävissä oleva tieto ei välttämättä ole valmiiksi käyttöön sovellettavissa vaan lähijohtajan tehtävänä on informaatiosta löytää olennainen tieto työhönsä.

Tämän opinnäytetyön rajauksena oli lähijohtaminen tiedolla johtamisen kontekstissa. Lähi- ja keskijohto havaitsee toiminnan onnistumiset ja henkilöstön osaamisen. Johtamistyö keskittyy suorittavan työn suunnitteluun, tukemiseen, ohjaamiseen ja kannustamiseen. Lähijohtajien johtamistyössä ovat selvemmin lähellä asiakasrajapintaa olevat asiat, työntekijöiden osaamisen johtaminen ja palveluprosessien kehittäminen oman organisaation strategioiden suuntaisesti. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen ja Kerkkänen 2014, 49, 53-54.) Lähijohtaminen on Ketolan (2016, 5) mukaan sekä henkilöstö- että asiajohtamista jossa johtajan roolina on olla linkkinä henkilöstön ja ylemmän johdon välissä. Lähijohtaminen on muuttunut viime vuosina laaja-alaisemmaksi ja pirstaleisemmaksi. Johtaessa ei juuri enää johdeta asioita ja/ tai ihmisiä vaan lähijohtaja johtaa useita eri toimintoja ja päämääriä. Strategiset tavoitteet ohjaavat lähijohtajan johtamista. (Mankki ja Tiippana 2018, 86.) Keskijohto johtaa suoritustason yksiköistä koottuja laajempia kokonaisuuksia. Henkilöstön tukemisen ohella heille kuuluu vastuualueen kehittäminen, toimintojen koordinointi ja ongelmatilanteiden selvittäminen. Työssä näkyy organisaation strategiset tulostavoitteet ja toimintaan käytettävissä olevat resurssit. Keskijohto lisää strategisten tavoitteiden, resurssien ja henkilöstön kohtaamista. Puhutaan myös hallinnollisesta johtamisesta. (Niiranen ym. 2014, 49, 53-54.) Keskijohdon tehtävänä on toteuttaa ylemmän johdon suunnitelmat (Harding, Lee ja Ford 2014, 1213). Ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta. Ylintä johtoa kuvaavat toimitusjohtaja, johtoryhmä, hallitus ym. Työssä korostuu strategiset tavoitteet ja resurssien hallinta ja yhteydet esimerkiksi kunnalliseen hallintoon ja muihin sidosryhmiin. Ylin johto on myös näkyvimmillä paikalla. (Niiranen ym. 2014, 49, 53-54.)

Hokkanen ja Strömberg (2003, 128-129) kuvaavat johtamisen olevan monimutkainen ja vaikea kokonaisuus, jota on hankalaa kuvata. Johtamismalleja voidaan esimerkiksi kuvata piirreteorioilla, joissa johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat johtamisen epäonnistumiseen tai onnistumiseen. Käyttäytymisteorioiden mukaan taas johtamisen tuloksellisuus riippuu johtajan toiminnasta ja käyttäytymisestä. Kolmas suuri ryhmä kuvailuun ovat tilanneteoriat. Niiden mukaan

johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu siitä, miten valittu johtamiskäyttäytyminen sopii kulloiseen tilanteeseen. Lisäksi on joukko muita teorioita ja malleja, joiden korostus on tietyn johtamisen osa-alueeseen tai näkökulmaan. Työturvallisuuskeskuksen mukaan johtamisessa yhdistyy kuitenkin vastuu ihmisistä ja arjen toiminnoista. Johtajuudella ohjataan henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan. Työhyvinvointia tuottava johtaminen sisältää sekä asioiden että ihmisten johtamista. (Johtaminen ja esimiestyö 2018.)

Modernin vuorovaikutteisen johtamisen mallissa korostetaan sitä, että työntekijää kohdellaan yksilönä ja hän tuntee itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on avoin tiedottaminen ja kuunteleminen, läsnäolo ja päätösten läpinäkyvyys. (Manka ja Manka 2016.) Modernissa johtamisessa tilanteiden johtaminen ja vuorovaikutus, eli ihmisten ja toiminnan johtaminen liittyy toisiinsa (Manka 2012, 95). Moderni johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta, jossa johtaminen on jaettu asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Modernissa johtamisessa pyritään lisäämään ymmärrystä, jolloin muun muassa muutosten onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen. Johtaminen on pääpiirteissään inhimillistä toimintaan, jossa toiminnan osatekijät ovat vuorovaikutuksessa ja riippuvuussuhteessa keskenään. Hoitotyössä ammatillisuus heijastuu kaikkeen toimintaan. (Simoila 1999, 21; Kinnunen ja Vuori 1999, 6-37.)

Tietojohtaminen on sekä tiedon johtamista, että tiedolla johtamista. Tietojohtamisen tavoitteena on luoda käytäntöjä, joita organisaatio voi käyttää hyväksi tunnistaakseen, käyttääkseen ja johtaa tietämyksenhallintaa. Tietojohtamisella tutkitaan tiedon, tietämyksen ja osaamisen merkityksiä erilaisissa ympäristöissä. (Laihonen ym. 2013; Kosonen 2015; Mannermaa 2018, 9). Leskelä ym. (2019, 16-19) kuvaa tietojohtamisen yläkäsitteeksi, joka muodostuu muun muassa tiedon johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Tiedon johtaminen on uuden tiedon luontia, varastointia ja tietovirran hallintaa, kun taas tiedolla johtamisen kuvataan olevan toimintatapoja, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisessa. Usein tiedolla johtaminen liittyy strategiaan. Mannermaan mukaan (2018, 13) tiedon johtaminen tarkoittaa inhimillisen tietämisen sekä tietotyöntekijöiden johtamista, jossa jaetaan tietoa, opitaan, luodaan uutta tietoa sekä jalostetaan tietoa. Tiedon johtaminen on osa tietämyksenhallintaa sekä tietojohtamisen tieteenalaa. Tietämyksenhallinnan haasteisiin voidaan lukea turhan tiedon kerääntyminen. Tiedolla johtamisen lisäksi tiedon johtaminen on tärkeää päätöksenteossa. Haliman (2015) mukaan taas tiedolla johtaminen on kattokäsite, johon kuuluu informaation hallinta, tietämyksenhallinta, aineeton pääoma ja sen johtaminen sekä liiketoimintatiedon hallinta. Terveystieteiden käsittelemä tieto on usein

laajaa, arkaluontoista, monimuotoista, monen käyttäjän hallinnoimaa ja sitä säilytetään pitkään. Tätä tietoa kutsutaan myös tietomassaksi, jonka tavoitteena on potilaan hoidon toteuttaminen. Yhdessä henkilöstö, talous -ja materiaalihallinnon tietojen kanssa nämä muodostavat johtamisen tietopohjan. Nämä tiedot vaativat kuitenkin soveltamista ennen kuin niitä voidaan käyttää päätöksenteossa. (Saranto ja Kuusisto- Niemi 2018, 219.) Tarve käyttää tiedolla johtamista liittyy nyky-yhteiskuntamme tietointensiiviseen ja kompleksiseen luonteeseen. Organisaation eri tasoilla on runsaasti toiminnan kannalta olennaista informaatiota tarjolla. Tämä luo tarpeen luoda käytäntöjä, toimenpiteitä ja tietotuotteita, jotta informaatiomassat saadaan jalostettua hyödylliseksi tiedoksi. (Kosonen 2015; Mannermaa 2018, 12.)

Osaaminen koostuu organisaation tiedosta, pätevyydestä ja kyvykkyydestä vastata toimintaympäristönsä strategiisiin tavoitteisiin (Huotari 2009, 19). Osaaminen koostuu tiedosta, taidoista ja muun muassa asenteista ja arvoista (Fernandez, Dory, Ste-Marie, Chaput, Charlin ja Boucher 2012, 357). Sekä Sydänmaanlakka (2015) että Laihonen ym. (2013) kuvaavat että osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, joilla suoriudutaan toimintoista. Tiedon ja osaamisen merkitys on korostunut nyky- yhteiskunnassa sekä yksilön, organisaation että yhteiskunnan tasolla. Tiedolla johtamisella terveydenhuollossa on merkittävä rooli palvelutoiminnan suunnittelussa ja sen onnistumisessa. Tietoperustainen johtaminen sisältää liiketoimintaosaamisen ja ammattimaisen henkilöstöjohtamisen, johon yhdistyy jatkuva ja järjestelmällinen tiedon etsintä. Tarvitaan enemmän monipuolista tiedon hallintaa ja ymmärrystä siitä, ettei tietoa sinällään voi johtaa mutta tietoa voidaan käyttää toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tiedolla johtava organisaatio mahdollistaa sosiaalisesti avoimia yhteistyöverkostoja, joissa tietoa voidaan muodostaa, jakaa ja kehittää. (Kivinen 2008, 202-203; Ryttilä 2011, 3-4, 131-134; Mannermaa 2018, 18.)

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lähijohtajien tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tiedolla johtamista kirjallisuuskatsauksen avulla sekä kartoittaa Kainuun soiten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilannetta.

Tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastausta, olivat:

- Miten tiedolla johtamista kuvataan teoriassa aiemman kirjallisuuden mukaan? (Jäsentymättömän ongelma)
- Miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajien työssä? (Jäsentynyt ongelma)
- Miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään? (Jäsentynyt ongelma)

Opinnäytetyön tutkimus eteni pehmeän systeemanalyysin mukaisesti. Jäsentymättömän ongelman vaiheessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastaus kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Jäsentyneen ongelman vaiheessa, nykytilan kuvausta syventäessä toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastaus työelämän asiantuntijoilta tiedonkeruun menetelmän tuottaman tiedon avulla. Jäsentyneen ongelman vaiheessa opinnäytetyön tarkoitusta tarkennettiin kuvaamaan tiedon luomisen ja jalostamisen prosessia, jota voidaan soveltaa päätöksenteossa.

#### 4 Pehmeä systeemanalyysi

Opinnäytetyö käsittelee tiedolla johtamista Kainuun sotien lähijohtamistyössä. Nykyisessä informaatioyhteiskunnassa tietoa on paljon käytettävissä. Aihe on ajankohtainen työntilaajan näkökulmasta koska Kainuun sotien strategiaan on kuvattu, että tiedolla johtaminen tulee olla johtamisen ydin tulevaisuudessa. (Talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2020-2022 2018, 59). Johtaminen on keskeisessä asemassa silloin, kun luodaan uutta tietoa. Hyvällä lähijohtamisella muokataan työntekijöiden informaatio yhtenäiseksi johdon asettaman tulevaisuuden vision kanssa. Tiedon jakamista voi estää organisaation tavat, toimet tai yhteisen kielen puuttuminen, joita voi olla hankalaa kyseenalaistaa. (Mannermaa 2018, 32.)

Pehmeän systeemanalyysin ytimenä on ongelmanratkaisuprosessi ja tuon prosessin tarkastelu (Anttila 2006, 432-435; Rubin 2003, 171). Pehmeä systeemanalyysi oli soveltuva opinnäytetyön metodologiaksi, sillä Kainuun sotien lähijohtajien kokeman tiedolla johtamisen nykytilan kartoituksen ja lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen näkyväksi tekemisen myötä voitiin kehittää tarpeen mukaisia ratkaisuehdotuksia tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Rubinin (2003, 172-174, 181) mukaan pehmeällä systeemanalyysillä voidaan kuvata hallitun muutoksen prosessia. Usein ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan, on monimutkainen, johon pehmeällä systeemanalyysillä pyritään vaikuttamaan ymmärtämällä systeemiin vaikuttavat ja vaikuttaneet asiat. Pehmeä systeemanalyysi sopii menetelmänä avoimiin systeemeihin, jotka toimivat vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa ja joiden ratkaisemiseksi vaaditaan kykyä siirtyä menetelmän eri vaiheissa eteen ja taaksepäin parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. (Rubin n.d.) Anttila (2006, 431-438) vertaa pehmeää systeemanalyysiä systeemiajatteluun. Systeemillä tarkoitetaan ilmiötä, joka on vuorovaikutuksessa sen eri osien välillä. Se on järjestelmä, joka toimii kokonaisuutena jonkin tietyn tarkoituksen toteuttamiseksi. Systeemiajattelu ja siitä kehitellyt menetelmien kokonaisuudet kulkevat systeemimetodologiana, joka on keino havaita ja ymmärtää ilmiöiden ja tapahtumien kokonaisuuksia, ominaisuuksia ja niiden välisiä suhteita. Myös pehmeän systeemanalyysin kehittäjä professori Peter Checkland (Checkland ja Scholes 1999, 1-5) on samoilla linjoilla kuvailen pehmeää systeemanalyysiä joukkona periaatteita, joiden perusteella mikä tahansa organisoituva kokonaisuus voidaan ymmärtää systeeminä, jonka toimintaa voidaan muuttaa tai kehittää toiminnallisesti ja monipuolisesti.

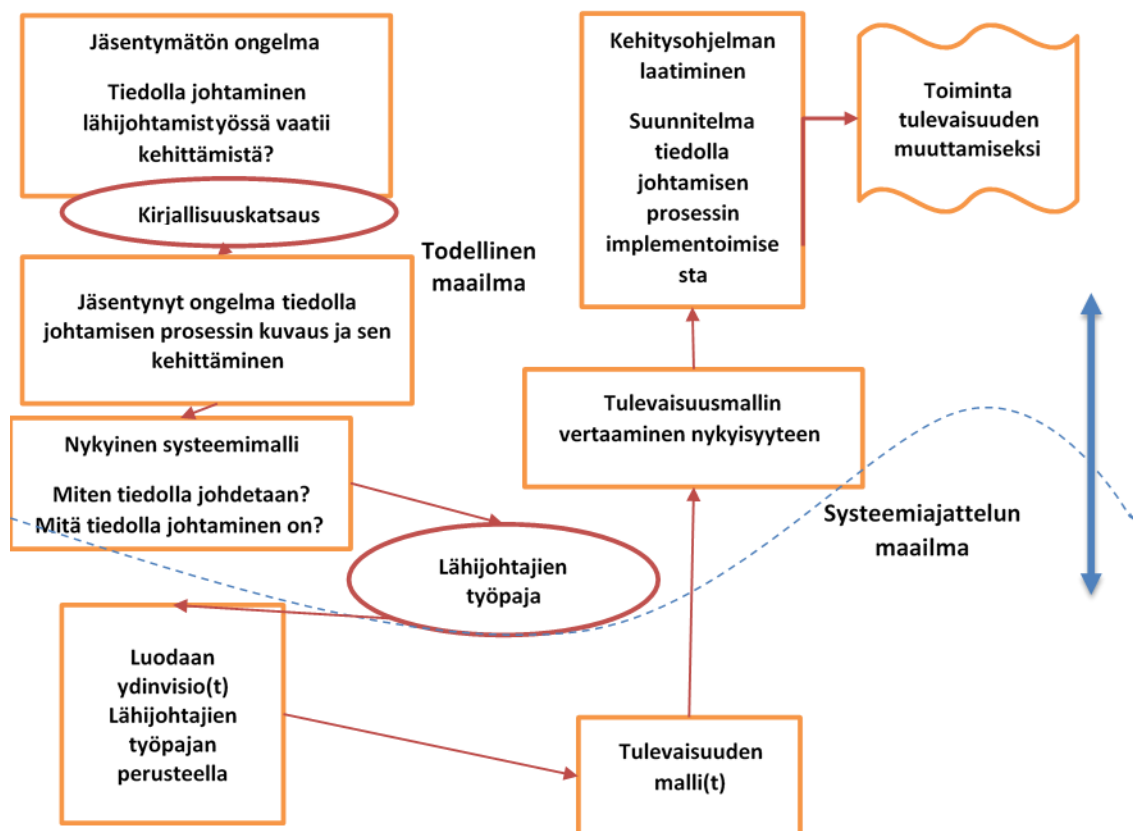
#### 4.1 Opinnäytetyön eteneminen pehmeän systeemianalyysin mukaisesti

Pehmeän systeemianalyysin vahvuutena on mahdollisuus tarkastella monimutkaisia prosesseja ilman, että jokaista prosessiin vaikuttavaa toimijaa tarvitsee erikseen määritellä. Tämän avulla voidaan hahmottaa kokonaisuuksia ja muodostaa laajempi ymmärrys tarkastelun alla olevien ongelmien ja haasteiden kokonaisuuksista. Pehmeän systeemianalyysin avulla pyritään löytämään yhteys päätöksentekoyksiköiden tavoitteiden asetteluun, organisaation tulevaisuuden vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien välille, tuottamalla tutkimuksella visioita ja nykyisyyttä koskevaa ymmärrystä. Muutosprosessin päätöksenteossa näistä on apua. Ydin pehmeässä systeemianalyysissä on se, että se muistuttaa ongelmanratkaisuprosessia, lisäten perinteiseen ongelmanratkaisun tutkimiseen prosessin tutkimisen, jonka kautta ratkaisu syntyy. (Anttila 2006, 436-438; Mannermaa 1992, 262, 259; Checkland ja Scholes 1999, 275-277.) Koska pehmeän systeemianalyysin ytimenä on ongelmanratkaisuprosessi ja tuon prosessin tarkastelu, se sopii tutkimaan lähijohtajien kokemuksen tiedolla johtamisen nykytilaa Kainuun sotessa ja sen kehittämistä. Nykytilan kartoituksen ja ymmärtämisen myötä voidaan kehitellä ratkaisuehdotuksia, joilla tukea lähijohtajan tiedolla johtamisen osaamista. (Rubin n.d.)

Metodologian jäsentymätön ongelma oli että, tiedolla johtaminen Kainuun sotien lähijohtamisessa vaatii kehittämistä. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella oli merkityksensä jäsentymättömän ongelman jäsentämisessä. Kirjallisuuskatsauksella luotiin perusta opinnäytetyön jäsentyneelle ongelmalle, jolle rakentaa pehmeän systeemianalyysin mukaista kuvausta ydinvisiosta. Opinnäytetyö keskittyi tiedolla johtamiseen, joka on sitä osaamista, mitä lähijohtamistyössä tarvitaan.

Seuraavan sivun kuviossa 1 kuvataan opinnäytetyön pehmeän systeemianalyysin prosessia, jossa jäsentymätön ongelma aloitti prosessin. Kirjallisuuskatsauksen avulla ongelmaa jäsennettiin. Kuvauksessa tuodaan esille se, kuinka moniulotteinen ja ei lineaarisesti eteenpäin liikkuva prosessi on kyseessä. Sininen nuoli kuvaa juuri tätä, mahdollisuutta liikkua eteen ja taaksepäin prosessissa. Toisaalta ydin tässä metodologiassa on siinä, että asioita verrataan toisiinsa, ymmärretään laajempi konteksti ja systeemin vuorovaikutus taustalla, jotta voidaan tuottaa tulevaisuuden vaihtoehtoisia malleja muutoksen tueksi. Pehmeän systeemianalyysin prosessi on jaettu todelliseen maailmaan ja systeemiajattelun maailmaan. Liikkumalla prosessissa näiden maailmojen välillä saadaan aikaan toiminnan virtaa, joka johtaa muutokseen. (Rubin 2003, 183.) Checkland ja Scho-

les (1999, 27-28) kuvaa tätä liikettä maailmojen välillä kahtena toisiinsa vaikuttavana tutkimuksellisenä kokonaisuutena, jotka ovat todellisen maailman ja systeemiajattelun maailman kokonaisuudet ja niiden muodostamat vaiheet.



Kuvio 1. Pehmeän systeemiajattelun prosessin kuvaus opinnäytetyössä (mukaillen Rubin n.d.)

#### 4.2 Jäsentymätön ongelma: Kirjallisuuskatsaus tiedon haun menetelmänä

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnassa kiinnitettiin huomiota jokaisen tutkimuksen rooliin, vastasiko se tutkimuskysymykseen tai avasiko se aihetta laajemmin. Aineisto valittiin menetelmän aineistolähtöisyyden ja aineiston ymmärtämisen avulla. Tämän reflektion takia sekä tutkimuskysymys että siihen vastaamaan valittu aineisto tarkentuivat opinnäytetyöprosessin aikana. Aineisto, joka valittiin katsaukseen, eroaa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta siinä, että mukaan otetun aineiston sisällöllinen merkitys oli määräävä elementti, systemaattisessa kir-

jallisuuskatsauksessa taas ennalta määritellyt ehdot määrittelevät mukaan otetut aineistot. (Kangasniemi ym. 2013, 291-301.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakaantuu narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella kuvataan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja se on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Sillä on myös merkityksensä kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja yhdistämisessä. (Salminen 2011, 6-8.) Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyössä ajoittui jäsentymättömän ongelman vaiheeseen koska aihe, tiedolla johtaminen, on laaja ja vaati jäsentämistä sekä rajaamista. Kirjallisuuskatsauksen avulla jäsenetään ongelma, jonka jälkeen siirrytään pehmeään systeemianalyysin mukaisesti seuraavaan vaiheeseen, joka oli jäsentyneen ongelman nykytilan kuvaus. Opinnäytetyön tutkimusongelman, metodologian joustavuudesta huolimatta, tulee olla selkeä ja rajattu niin, että ulkopuolinen lukija saa opinnäytetyön ilmiöistä selkeän kuvan ja kuitenkin niin yleinen että se sallii joustavan menetelmän toteutuksen. Kirjallisuuskatsauksella on mahdollista selvittää, mitä aikaisemmin on aiheesta tutkittu ja tämän valossa rajata oman opinnäytetyön näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 79-80.) Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen rajaus oli vain tiedolla johtaminen, joka aiheena on laaja ja moniselitteinen. Kirjallisuuskatsauksen myötä aihe rajautui kuvaamaan Kainuun soten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilanetta.

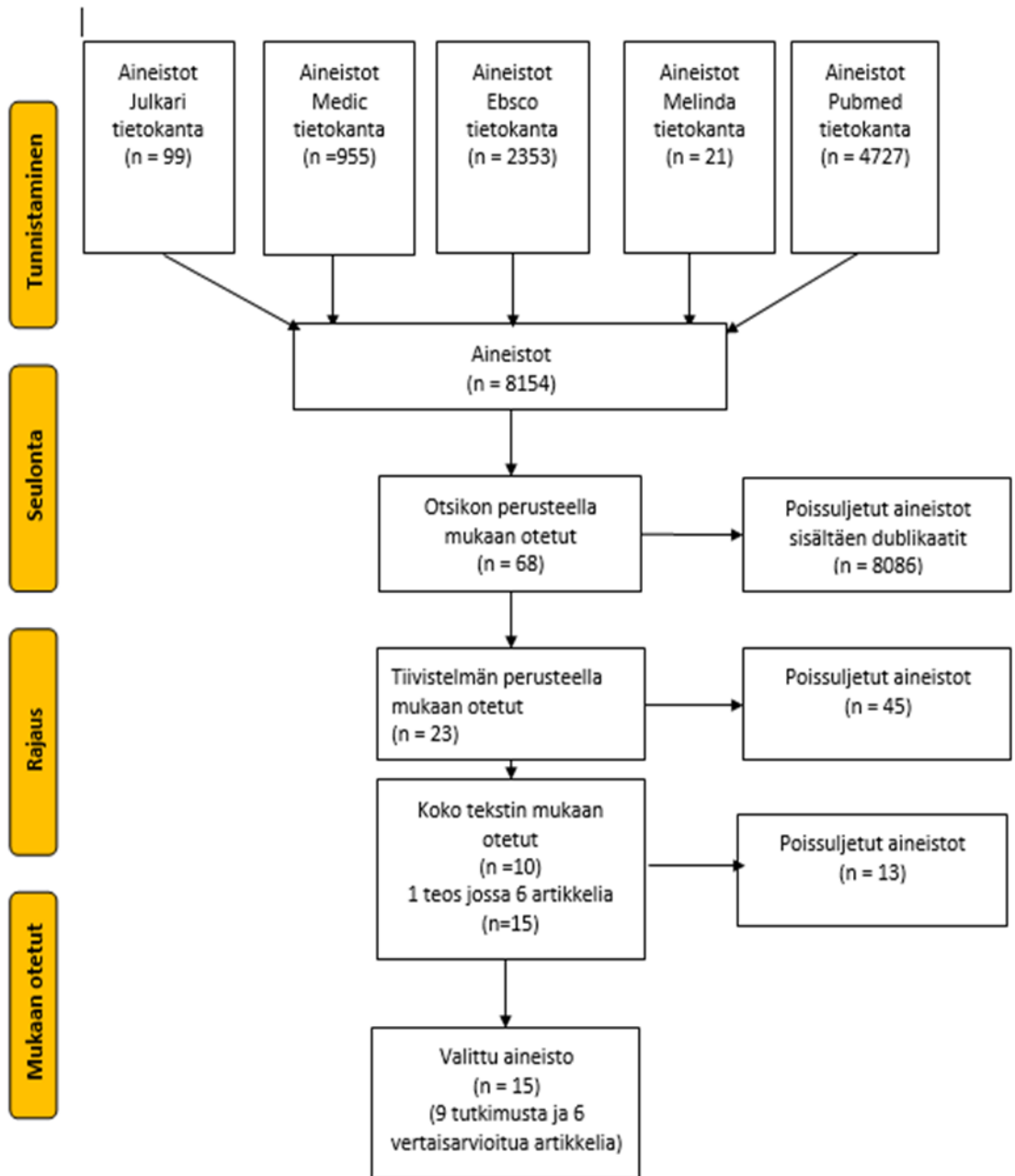
#### 4.2.1 Kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston prosessi

Aineiston haku käynnistyi koehauilla eri elektronisiin tiedonhakuportaaleihin. Tarkoituksena oli kartoittaa, mitä eri tietokannoista ilmenee tiedolla johtamisen kontekstista ja millaisilla hakusanoilla tiedonhakua kannattaa tehdä. Hakusanoiksi valikoituivat tietojohdaminen, tietojohdaminen JA terveydenhuolto, tiedolla johtaminen, tiedolla johtaminen JA terveydenhuolto ja englanniksi knowledge management, knowledge management AND healthcare, leading with knowledge AND healthcare AND organization. Tietokannoista Ebsco (Cinalh + Academic Search Elite), Pubmed sekä Medic, Julkari ja Melinda tuottivat parhaat tulokset hakusanojen mukaisiin hakuihin sisäänottokriteerien täytyessä. Hirsjärven ym. mukaan (2004, 102-103) lähteiden arvioinnissa kehoitetaan kiinnittämään huomiota lähteen ikään ja lähteen alkuperäisyyteen koska lainattuun tekstiin on voinut tulla muutoksia eri kirjoittajien kautta. Lähteen uskottavuus on tärkeää myös opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulosten luotettavuutta arvioidessa. Usein pidetään uskottavana lähteenä sitä, joka on julkaistu esimerkiksi alan tieteellisessä lehdessä.



Kesken tiedonhaunprosessin kävi selväksi, että pelkkä keskittyminen terveys -ja sosiaalitieteen tuottamaan materiaaliin tai tiukka systemoidun kirjallisuuskatsauksen kriteerien lukeminen olisi tuottanut liian suppeaa tietoa tiedolla johtamisen kontekstista. Tämän vuoksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus vaihtui kuvailevaksi, jolloin aineistoon oli mahdollista sisällyttää vertaisarvioitu teos ja muiden tieteenalojen tutkimusartikkeleita tiedolla johtamiseen liittyen. Tämän myötä kriteereihin lisättiin vertaisarvioinnin kohta. Johtaminen terveydenhuollossa on laaja aihealue, johon sisältyy substanssiosaamisen lisäksi myös hallinnollista, matemaattista (tilastotiede ja taloustieto) kuin yhteiskuntapoliittista tietoa (Tuomisto ym. 2017, 7; Lähteenmäki- Smith ja Kuitunen 2015, 115).

Aineiston valintaprosessi eteni Prisma 2009 Flow Diagramin mukaisesti (Kuvio 2 seuraavalla sivulla). Diagrammi kuvaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnan vaiheita, muokailleen sitä voidaan hyödyntää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaprosessissa. Tämän jälkeen aineiston rajaaminen jatkui aineiston otsikon ja hakusanojen ilmenemisen perusteella. Otsikon tuli jollain lailla ilmentää johtamista ja asiasanoissa piti olla johtaminen/ tai jokin muu hakusanoista, jotka on edellä kuvattu. Rajaukset on tarkemmin määritelty jokaisen tietokannan kohdalla erikseen. Ulkopuolelle on jätetty ne tutkimukset, joissa kontekstina oli sairauksien tutkiminen. Rajauksen jälkeen tiivistelmien ja johtopäätöksien perusteella on katsaukseen valittu tutkimukset, jotka vastaavat jollakin tavoin tiedolla johtamiseen.



Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen tietokantahakuprosessi mukailien Prisma 2009 Flow Diagramia (Moher ym. 2009, 3)

Taulukossa 1 kuvataan kirjallisuuskatsauksen aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Näillä kriteereillä pyrittiin löytämään ajantasaista ja laadukasta tietoa tiedolla johtamisesta. Taulukon jälkeen kuvataan hakutuloksia sanallisesti.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tieteellinen julkaisu	Kirjat (Lukuun ottamatta Vertaisarvioitu teos)
Saatavilla koko teksti PDF-muodossa	Ei ole saatavilla koko tekstiä PDF- muodossa
Alkuperäisjulkaisu	Ei alkuperäisjulkaisu
Suomi/ Englanti	Muut kielet
Väitöskirja	Pro gradu- työt, Yamk- opinnäytteet
Katsausartikkeli	Uutiset, mielipidekirjoitukset
Julkaistu 2010- 2018	Ennen 2010 julkaistut
Vertaisarvioitu artikkeli	Aineisto ei vastaa ennalta määriteltyjä hakusanoja

Julkari- tietokannasta päädyttiin tekemään haku vain tiedolla johtaminen- hakusanalla, koska tietojohdaminen tuotti samoja tuloksia. Tiedolla johtaminen tuotti tuloksia 99 kappaletta. Rajauksena olivat tiivistelmät ja artikkelit vuosilta 2010 - 2018. Otsikon ja kuvailun perusteella jatkoon valittiin 12 tutkimusta. Tiivistelmän perusteella jatkoon valittiin 7 tutkimusta. Lopulliseen aineistoon valittiin 4 artikkelia koko tekstiin tutustumisen jälkeen.

Medic tietokannasta rajauksella väitöskirja, väitöstutkimus, katsausartikkeli, vain koko teksti saatavilla ja suomenkielellä aikavälillä 2010 - 2018 tuotti tuloksena 20 tutkimusta. Näistä otsikon ja lyhyen kuvailun perusteella jatkotarkasteluun valittiin 10 tutkimusta. Tiivistelmän ja johtopäätösten jälkeen kaikki hylättiin sopimattomina. Tietojohdaminen ei tuottanut yhtään tulosta. Knowledge management- haku kielillä suomi ja englanti tuotti tuloksia 399 kappaletta. Hakulausekkeeseen lisättiin healthcare, jolloin tuloksia tuli 17 kappaletta. Näistä otsikon ja mahdollisen lyhyen kuvailun perusteella kaikki hylättiin sopimattomina. Hakulause leading with knowledge suomen ja englannin kielellä tuotti tuloksia 347 kappaletta. Hakulausekkeeseen lisättiin healthcare jolloin

tuloksia tuli 172 kappaletta. Näistä otsikon ja kuvailun perusteella valittiin yksi jatkokoon. Koko tekstin lukemisen jälkeen valittiin lopulliseen aineistoon yksi tutkimus.

PubMed Health tietokannan rajaukseksi lisättiin aikaväli 2010 - 2018. Hakusanoina knowledge management tuotti tuloksia 1547 kappaletta. Knowledge management AND healthcare tuotti tuloksia 3154 kappaletta. "Knowledge management" in healthcare tuotti tuloksia 26 kappaletta. Näistä 26 tutkimuksesta valittiin otsikon perusteella jatkotarkasteltaviksi 8 tutkimusta. Tarkastelun jälkeen näistä karsittiin pois tutkimukset, joista ei ollut pdf- tiedostoa saatavilla tai joissa ei tiivistelmän perusteella kuvailtu tiedolla johtamista. Jäljelle jäi 4 tutkimusta, joista tiivistelmän ja johtopäätösten perusteella jatkokoon valittiin 3 tutkimusta. Koko tekstiin tutustumisen jälkeen näistä kolmesta kaikki valittiin lopulliseen aineistoon.

Ebsco, Academic searc elite + Cinalh- tietokantaan rajaukseksi asetettiin kielenä englanti, saatavilla koko teksti ja tutkimukset aikavälillä 2010 - 2018. Hakulause knowledge management tuotti 1953 tulosta. Hakulause knowledge management AND healthcare tuotti 282 tulosta. Hakulause knowledge management AND healthcare AND organization tuotti 91 tulosta. Näiden kaikkien hakulauseiden tuloksista valittiin jatkotarkasteluun otsikon, pdf- tiedoston saatavuuden ja lyhyen kuvailun jälkeen mukaan 20 tutkimusta. Hakulause leading with knowledge AND healthcare tuotti tuloksia 27 kappaletta. Otsikon ja lyhyen kuvailun perusteella valittiin 1 tutkimus jatkotarkasteluun, jossa huomattiin tutkimuksen olevan jo edellisessä haussa mukana. Tutkimus hylättiin. Kaiken kaikkiaan Ebscon tietokannasta tarkempaan tarkasteluun valittiin 20 tutkimusta, joista tiivistelmän ja johtopäätösten perusteella valittiin 9 tutkimusta jatkotarkasteluun. Koko tekstin tarkastelun jälkeen näistä valittiin yksi tutkimus lopulliseen aineistoon.

Melinda Tiedolla johtaminen tuotti 21 artikkelia, rajauksena käytettiin aikaväliä 2010 - 2018. Tarkempaan tarkasteluun valittiin 18 artikkelia, joista hylättiin 16 artikkelia sen vuoksi, että ne olivat opinnäytetöitä, pro gradu tutkielmia tai niistä ei ollut saatavilla elektronista aineistoa. Tietojohdaminen ei tuottanut tuloksia. Kriittiseen tarkasteluun valittiin lopulta 2 hakutulosta, joista toinen hylättiin sen vuoksi, ettei se tiivistelmän perusteella vastannut hakusanoja. Toinen hakutulos oli vertaisarvioitu julkaistu teos. Koko tekstin lukemisen jälkeen valittiin tästä teoksesta 6 vertaisarvioitua artikkelia lopulliseen aineistoon. Liitteessä 3 kuvataan aineiston hakuprosessi. Liitteessä 4 kuvataan kirjallisuuskatsaukseen valitut teokset.

#### 4.2.2 Sisällönanalyysi

Tulkinta on aineiston analysoinnissa esiin nousevien merkitysten tulkintaa ja pohdintaa. Tulosten analysointi ei vielä kerro tutkimusten tuloksia, vaan näistä on laadittava synteesejä, jotka kokoaavat yhteen pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 229-230.) Myös Tuomen ja Sarajärven teoksessa (2009, 95-97, 100-103) kuvataan aineistolähtöisen analyysin olevan merkitysten ja teoreettisten kokonaisuuksien luomista. Anttilan (2006, 280-281) mukaan tämä prosessi muistuttaa hermeneuttista kehää, jossa aineiston käsittely on spiraalinomainen prosessi. Aineistossa edetään vaihe vaiheelta eteenpäin ilmiön kuvailun tasolta ilmiön selittymisen tasolle. Aineiston käsittelyssä käytetään luokittelumenetelmää, jota kutsutaan sisällönanalyysiksi. Sisällönanalyysiin kuuluu eri vaiheita. Ilmauksille annetaan koodaus vaiheessa merkintä/koodi, joka voi olla tunnuskirjain, väri, sana tai numero. Koodauksella aineiston käsittely helpottuu ja sen avulla voidaan tutkimuksessa palata lähtötilanteeseen, aineiston luokittelu on eräänlainen kartta tutkijalle ja lukijalle (Anttila 2006,469-498).

Aineiston analyysin alussa aineistoa luettiin useita kertoja ja päätettiin analyysiin käytettävät aineiston sisällöt, tässä katsauksessa aineisto on koodattu sekä tiivistelmistä ja/ tai johtopäätöksistä. Tutkimukseen valitut aineistot on nimetty juoksevilla kirjaimilla A..O jolloin ensimmäisen tutkimuksen ensimmäinen koodattu lause merkitään A1..O286. Mikäli samassa analyysiyksikössä oli useampi merkitys, eroteltiin merkitykset pienellä kirjaimella (A1a/A1b jne). Analyysiyksiköt valittiin aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja kysymyksen mukaisesti. Koodattuja merkkejä tuli 286 kappaletta. Analyysiyksikkönä oli käytössä lause sen jälkeen, kun ensimmäinen koodaaminen, jossa analyysiyksikkönä oli sana tai sanapari, tuotti liki 900 yksikköä, jotka eivät lopulta vastanneet tutkimuskysymykseen. Analyysiyksikköjä ei muotoiltu mitenkään vaan ne kirjoitettiin ylös sellaisenaan, jonka jälkeen vieraskieliset analyysiyksiköt suomennettiin. Lauseiden pelkistämisen vaarana oli ilmiön tai merkityksen muuttuminen.

Tämän jälkeen ilmaukset ryhmitellään, samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan. Tässä vaiheessa voidaan etsiä myös eroavaisuuksia. Luokka nimetään sitä kuvaavalla nimellä. Luokittelun avulla aineistoa tiivistetään alaluokiksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 124.) Tässä vaiheessa oli jo aineistoon tutustuessa ilmennyt usein toistuvia sanoja ja aiheita, jotka ryhmittelyn jälkeen muotoutuivat vastaamaan tutkimukselle asetettua kysymystä. Taulukossa 2 kuvataan tämä vaihe

esimerkin avulla. Ryhmittelyn apuna olivat värikynät niin, että merkitykseltään samansisältöiset lauseet saivat saman värin. Värejä eli ryhmiä oli 19.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston koodaamisesta

Alkuperäisilmaus			
A4 vakiodun termistön käyttö edisti päivittäisen hoito ja työprosessin etenemistä sekä tiedon toisiokäyttöä A17 hyödynnettävän tiedon kirjaamisen yhteneväisyyttä A18 Tiedonhaun tukea sekä potilaan tuottamien tietojen hyödyntämistä B24 Yhteen toimivat tietojärjestelmät ovat edellytys integraation toteutumiseksi C44 tieto kulkee vitkaan eri ryhmien välillä D69 tietotekniikasta on hyötyä yhteistyön kannalta D71 Tietotekniikka on parantanut tiedonkulkua organisaatiossa D72 johdon tietojärjestelmistä tuotettu tieto voi edistää moniammatillista yhteistyötä D78 oleellisen tiedon keskitettyä jakamista D87 tietotekniikka ei saa vähentää vuorovaikutusta D93 hyödyt tiedonkulun paranemisen muodossa D96 tiedonsiirtorajapintoinen ja yhtenäisillä toiminnanohjausjärjestelmillä F121 oppiminen tapahtuu tiedon varassa ja oleellista on, miten tietoa tulkitaan yhdessä G140 tutkimustiedon käyttö päätöksenteossa edellyttää vuorovaikutusta G141 osapuolten osallistuminen tiedon rakentamiseen aktiivisesti ja sitoutuneesti			
Ryhmittely	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<b>Tutkimuskysymys: Miten tiedolla johtaminen kuvataan aiemman kirjallisuuden mukaan</b>			
D69, D72b, D78, D87b, F121c, G140b, G141, I193a, I195, I197, I199, I208a, I209, I210a, J226a, K244a, K257b, K258, L264a, L265a, L271, N281  A4b, A17b, A18c, B24a, C44c, D71b, D78b, D93b, D96b, H148c, I197b, I199b, I208b, I210b, I212b, K249b	<b>r2 Yhteistyö</b> D69, D72b, D78, D87b, F121c, G140b, G141, I193a, I195, I197, I199, I208a, I209, I210a, J226a, K244a, K257b, K258, L264a, L265a, L271, N281  <b>r13 Tiedonkulku</b> A4b, A17b, A18c, B24a, C44c, D71b, D78b, D93b, D96b, H148c, I197b, I199b, I208b, I210b, I212b, K249b	5.TIEDON JAKAMINEN (r2 Yhteistyö, r13 Tie- donkulku)	c.) Vuorovaikutteinen tiedolla johtamisen prosessi (Yläluokat 4,5.)

Luokittelua jatketaan yläluokkien muodostukseen, ja niille annetaan kuvaava nimi. Pelkistäminen ja yhdistely on aineiston kuvausta. Merkitysten jäsentäminen kuuluu luokitteluun, jolloin opinäytetyöntekijä tekee alustavaa tulkintaa. Tämä on Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) mukaan aineiston abstrahointia, jossa luodaan teoreettisia käsitteitä aineistosta. Aineiston käsittely jatkui niin pitkään, kunnes aineiston ryhmittelyluokkia ei voinut enää yhdistellä. Aineiston analyysissä aineisto ohjaa miten pitkälle yhdistelyä voidaan jatkaa. Lopulta saatiin kaksi pääloukkaa, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen ja joita ei enää voinut yhdistää järkevästi toisiinsa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 140) mukaan kirjallisuuskatsauksessa voidaan puhua sisällönanalyysistä vasta sitten, kun saatujen luokkien sisällä tarkastellaan lähteisiin nojaten, millaisia tuloksia aiheesta on muualta tullut ja nämä käsitteellistetään kuvaamaan tuloksia. Kyngäs, Pölkki, Elo ja Kääriänen (2011, 138-148) pitävät sisällön analyysin raportointia haasteellisena. Abstrahoinnin tuloksena syntyy käsitteitä, joiden syntymekanismit tutkija pystyy osin raportoimaan perusteellisesti. Osa taas voi olla oivalluksen kautta syntyneitä, joita on haasteellista raportoida. Abstrahointiprosessi voi jäädä kesken, jolloin tuloksena on käsitteitä, jotka eivät sulje pois toisiaan. Sisällönanalyysi edellyttää systemaattista ja huolellista paneutumista aineistoon (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 10-12). Liitteessä 5. on kuvattu kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointiprosessi esimerkin avulla.

#### 4.2.3 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Pehmeän systeemianalyysin mukaisesti kirjallisuuskatsauksella pyrittiin luomaan jäsentymättömästä ongelmasta jäsentynyt. Jäsentymätön ongelma oli, että tiedolla johtaminen Kainuun sotien lähijohtamisessa vaatii kehittämistä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksenä oli, miten tiedolla johtamista kuvataan aiemman kirjallisuuden mukaan? Pääluokka osaaminen ja arvioiminen koostui yläluokista arviointi, osaamisen hyödyntäminen ja tietoon perustuva johtaminen. Pääluokka vuorovaikutteinen tiedon muodostuksen prosessointi koostui yläluokista tiedontuotannon prosessi ja tiedon jakaminen.

##### *Arviointi*

Yläluokka arvioiminen muodostuu alaluokista laatu ja vaikuttavuus. Tiedon laadun ja sisällön vaikuttavuuden arvioinnin tulee olla systemaattista toimintaa, jossa tietoa tuotetaan suunnitelmallisesti ja käytetään joka päiväisessä toiminnassa. Systemaattinen vaikutusten arviointi lisää vaikuttavuustietoa, jonka avulla toiminnan laatua, tehostamista ja tuloksellisuutta voidaan kehittää.

##### *Osaamisen hyödyntäminen*

Yläluokka osaamisen hyödyntäminen muodostuu alaluokista tiedon hyödyntäminen, arvot, asenteet ja osaaminen. Asenteilla ja osaamisella on vaikutusta tiedon käyttöön johtamisessa. Tiedolla johtaminen koostuu monenlaisien tietojärjestelmien hallitsemisesta ja tiedon koostamisesta eri

lähteistä. Ilman vankkaa tietoteknistä taitoa ja kykyä hakea oikeaa tietoa, tiedolla johtaminen aiheuttaa olennaisen tiedon käyttämättä jättämistä ja kiireen tuntua. Osaamattomuus tietoteknis-ten välineiden käytön osalta aiheuttaa kuormitusta, samoin kuormitus lisääntyy jollei ole kykyä tehokkaaseen tiedon hakuun ja tiedon analysointiin päätöksenteon tueksi.

#### *Tietoon perustuva johtaminen*

Yläluokka tietoon perustuva johtaminen muodostuu alaluokista tieto johtamisessa, päätöksente-ko, toimeenpano ja tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisen tavoitteet eivät aina tavoita tie-dolla johtamisen käytäntöjä. Osin tavoitteeseen pääsyyn vaikuttaa informaation räjähdysmäinen kasvu, jossa epärelevantti tieto korvaa tarkoituksenmukaisen tiedon. Tietoa tuotetaan ilman tie-don sitomista ongelmaan, jolloin tieto ei muutu päätöksentekoa hyödyttäväksi. Päätöksenteon jälkeinen toimeenpano ja sen arvioiminen tuottaa tietoa vaikutuksista, ja tämän tiedon syste-maattinen kerääminen ja käyttöön ottaminen tukee tiedolla johtamista. Muutos tiedon syste-maattiseen hyödyntämiseen vaatii aikaa ja riittäviä perusteluja sen hyödyistä.

#### *Tiedontuotannon prosessi*

Yläluokka tiedontuotannon prosessi muodostuu alaluokista informaation tuottaminen, tietojär-jestelmä, tietotekniikka, tiedon käytön haasteet, tiedon määrä, toimintaprosessit ja käytettävissä oleva tieto. Tehokas informaatiotuotanto sisältää selkeän käsityksen kustannuksista ja suunnitel-man, kuinka saatavilla olevaa tietoa hyödynnetään johtamisessa. Organisaatioiden tulee tunnis-taa tekijät, jotka lisäävät informaation ylituotantoa, ja organisaatioissa tarvitaan tietoa siitä, mikä on oleellista tietoa ja mistä sitä saa. Tuotetun tiedon tulee olla tiivistä ja helposti käytettävää. Tutkimustiedon sitominen päätöksentekoon vaatii tiedon yhtenäisyyttä ja soveltuvuutta sekä uu-denlaisia työtapoja, jotka edistävät tiedon virtaamista. Tiedon käyttöä edistää ne tekijät, jotka lisäävät tietoon sitoutumista. Resursoidessa toimintaa, tiedolla johtaminen vaatii uudenlaisia joustavia ratkaisuja. Tämä vaatii organisaation johtamisjärjestelmiltä kykyä uusia rakenteita niin, että tiedolla johtamisen osaaminen mahdollistuu. Huonosti toimivat, terveystietojen integraation estävät tietojärjestelmät ja sovellukset estävät tiedon käytön maksimaalisen tehokkuuden. Ter-veydenhuollossa tarvitaan tiedolla johtamisen tukea esimiehille ja tiedon koostamisen kehittä-mistä niin, että esimiehet voivat pitää tietoa luotettavana samalla kun saavat tiedon käyttöönsä nopeasti. Tutkittu tieto ei ole ainoa tiedon muoto, vaan enemmän asiakasnäkökulmaan painot-



tuva strategia vaatii myös kokemuseräisen tiedon yhdistämistä organisaatioiden sisäisiin ja ulkoihin tietovarantoihin. Ei myöskään riitä, että tietyn hallinnon alan tietoa käytetään, vaan vaaditaan poikkitieteellistä tiedon keruuta. Tarvitaan tiedontuotannon monipuolistamista ja välineitä, joilla tietoa pakataan ja visualisoidaan helposti käsiteltävään muotoon, ja sellaiseen ympäristöön, josta se on helppo hakea. Yhteistyö sekä tiedon tuottajien että käyttäjien kesken varmistaa käyttökelpoisen tiedon tuotannon, sekä tiedon levittämisen laajalle käyttäen digitalisaation tuomia mahdollisuuksia, mutta käyttäen myös perinteistä vuorovaikutusta eri sidosryhmien kesken.

### *Tiedon jakaminen*

Yläluokka tiedon jakaminen rakentui alaluokista yhteistyö ja tiedonkulku. Kompleksisuus vaatii moninäkökulmaisia ratkaisuja, joissa palveluiden käyttäjien mielipiteet ja kokemukset otetaan huomioon tutkitun tiedon rinnalle. Jaetun ymmärtämisen näkökulmalla voidaan varmistaa päätöksenteon moniäänisyys ja tietopohjan laajuus. Tiedon muodostuksen prosessi tarvitsee käyttäjien asiantuntijuutta eri vaiheissa. Näin tiedosta saadaan käyttökelpoista ja tietoon sitoutuminen vahvistuu. Tietoa täytyy prosessoida käyttäjien kanssa, jolloin tiedon ymmärrys kasvaa. Tiedon käyttö vaatii tiedonvaihtoa tuottajien ja käyttäjien kesken. Tarvitaan myös tiedon tuoton ja käytön yhteistyötä tukevia rakenteita.

#### 4.2.4 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset

Tiedon laadun, sisällön ja vaikutusten seuraamisen tulee olla systemoitua toimintaa. Rakenteistettuna tiedon vaikutuksia on hankalaa tutkia irrallaan tietojärjestelmistä. Kuitenkin tutkimustiedon mukaan rakenteistettu tieto on kattavaa ja helppo käsitellä. Käyttäkseen tietoa hyödyksi, ammattilainen tarvitsee koulutusta ja esimiehen tukea. (Hyppönen, Vuokko, Doupi ja Mäkelä-Bengs 2014, 5-7.) Terveystieteiden ammattilaisten tulee osata tulkita ja arvioida tutkittua tietoa ja julkaisuja löytääkseen parhaan mahdollisen, käytettävissä olevan tiedon päätöksenteon tueksi (Mallidou 2014, 30). Tiedon avulla voidaan tuottaa laadukkaita ja tärkeitä palveluita, lisäksi vahvalla tietopohjalla vältetään ristiriitoja päätöksenteossa. Tiedon monipuolinen käyttö vaatii tiedon sitomista esimerkiksi päätöksentekoon, digitalisaatio on yksi mahdollisuus sitomaan tietoa. (Tuomisto ym. 2017, 7-8.) Hyödyntämällä vaikuttavuustietoa voidaan perustella, vertailla toimintaa ja

kehittää palveluita. Vaikuttavuustiedon määrää, saatavuutta ja laatua tulee kehittää käyttökelpoiseen muotoon, jolloin siitä tulee osa päivittäistä johtamista. Vaikuttavuustietoa voisi kerätä vaikuttavuustutkimuksien keskitettyyn rekisteriin. Vaikuttavuustietoa tarvitaan henkilöstön resurssointiin, koulutuksen ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Yhtenäisen käsitteistön puuttuminen hankaloittaa vaikuttavuustiedon käyttöä. (Simonen 2012, 5-7, 71-73.) Älykkäässä organisaatiossa johdetaan tiedolla ja asiakaslähtöisellä palvelujen suunnittelulla, toteuttamisella ja arvioinnilla. Julkisiin organisaatioihin kohdistuu sekä sisäistä että ulkoista vaikuttavuusvaatimusta, joka pitää huomioida siinä, kuinka tiedolla johdetaan laatua ylläpitäen. (Virtanen, Stenvall ja Rannisto 2015, 9-10, 19-20.) Tietotekniikan avulla työn laatu ja tehokkuus kehittyvät, ja sen avulla työn organisointi nopeutuu. Tietotekniikan avulla esimiehillä on mahdollisuus ajantasaiseen ja oikeaan tietoon päätöksenteon taustalla. Sen avulla johtaminen ja seuranta on helpottunut. (Tuomivaara ja Eskelinen 2012, 113.) Toisaalta terveydenhuollon tietojärjestelmissä ei vielä ole kunnollista tiedolla johtamisen tukea. Toiminnan seurantaan vaaditaan useita eri raportteja. Huonosti toimivat tietojärjestelmät tai käyttäjän kokemaa osaamattomuus kuormittavat ja aiheuttavat potilasturvallisuuden vaarantumista. Myös koettuun työhyvinvointiin tietojärjestelmillä on vaikutusta joko heikentävästi tai edistävästi, riippuen siitä mikä on käyttäjän osaaminen ja koetut tekniset ongelmat. (Hyppönen 2016, 4-5.) Julkisten palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääntyminen vaatii tiedolla johtamista, jossa dataa hyödynnetään tehokkaasti. Tämä on haasteellista informaation räjähdysmäisen kasvun vuoksi. (Jalonen 2015, 40.) Husmanin ja Johansonin (2015, 87) mukaan kehittääkseen tietoa ja toimeenpanon tehostamista, tiedon leviämistä ja käyttöä tulee systemaattisesti tutkia ja arvioida sen vaikuttavuutta. Pelkkä tiedon tuotannon lisääminen ei ratkaise tiedon tarvitsevien ongelmia.

Asenteet ja toimintatavat vaativat muutoksia (Lähteenmäki- Smith ja Kuitunen 2015, 117). Tiedolla johtaminen on myös rakenteista kirjaamista, jossa potilastieto kirjataan helposti käsiteltävään muotoon. Johdon asenteella rakenteisen kirjaamisen toteuttamiseen on suuri vaikutus, henkilöstö sitoutuu sovitun termistön käyttöön myönteisemmin, mikäli esimiehen tuki ja ohjaus on taustalla. (Hyppönen ym. 2014, 5-7.) Vaikuttavuustiedon käyttöön vaikuttaa yleinen vaatimus toiminnan perustamisesta näyttöön, jolloin esimerkiksi ammattietiikkaan vetoaminen tiedon käyttämättä jättämisestä ei ole pätevä peruste (Simonen 2012, 6). Asenteet ja toimintatavat muuttuvat hitaasti ja edellyttävät muuttuakseen hyvät perusteet muutoksen hyödyistä (Blessing, Dave ja

Varnai 2017, 36). Tiedontuotannon tulee olla objektiivista ja tuottaa erilaisia toimintamalleja päätöksenteon tueksi, jolloin vaikutusten ja hyödyntämisen arvioinnin näkökulmasta päätöksenteon pohjalla olisi riittävästi tietoa (Virtanen ym. 2015, 19-20).

Tiedon systemaattinen hyödyntäminen vaatii aikaa, osaamista ja uudenlaisia toimintatapoja. Tiedon tuotannon järjestelmän tulee olla riittävän joustava, sopeutuva ja uudistuva. Muun muassa politiikan päätöksenteossa vaaditaan taitoa analysoida ja tulkita käytettävissä olevaa tietoa nopeasti. (Lähteenmäki- Smith ja Kuitunen 2015, 115-117.) Tiedolla johtaminen älykkäässä organisaatiossa on systemaattinen toiminnan ja työprosessien sarja, jota kehitetään tarpeen vaatiessa (Virtanen ym. 2015, 9-10, 19-20). Branders (2015, 285-286) nostaa esille perinteiset tavat toimia, jotka voivat estää tiedon tuottamisen ja avoimen, laajan oppimisen. Täytyy pystyä luopumaan olemassa olevien rakenteiden puolustamisesta estääkseen tiedolla johtamisen vinoutumista. Korjataksaan tämän vinouman, Branders ehdottaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan monitoimijamallia, jossa avoimella tiedon tuottamisella tuotetaan innovatiivisia ja luovia ratkaisuja, parhaimmillaan monitieteellisesti. Terveystieteen ammattilaisten toteuttaessa näyttöön perustuvaa toimintaa, tulee osata hakea, ymmärtää, arvioida kriittisesti, ja yhdistää käytäntöön tutkittu tieto. Päätöksenteko tietoon perustuen vaatii tutkimustiedon osaamista, osaamista tiedonkeruun menetelmistä ja synteisien laatimisesta. (Mallidou 2014, 30, 38-39.) Oppiminen tapahtuu tiedon varassa, oleellista on, miten vuorovaikutuksessa toisten kanssa tietoa tulkitaan. Oppimista voidaan pitää monisäikeisenä ja kirjavana vuorovaikutuksen tuloksena. (Virtanen ym. 2015, 9-10, 19-20.)

Johtajilla voi olla päivittäisen johtamisen käyttöön useita tietoteknisiä järjestelmiä, ohjelmistoja tai tietokantoja. Tietoteknisiin järjestelmiin taltioitu jäsenneily ja välitetty tieto on olennainen osa päivittäistä johtamista. Kiistattomia hyötyjä toimivissa järjestelmissä on läpinäkyvyyden kasvaminen ja verkostotyön lisääntyminen. Palveluiden toteuttamisen johtaminen, seuranta ja ajantasainen tieto voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tukemiseen. Hyödyntäminen vaatii vahvaa tietoteknistä osaamista. (Tuomivaara ja Eskelinen 2012, 110-123.) Huonosti toimivat, terveystietojen integraation estävät tietojärjestelmät ja sovellukset estävät tiedonkäytön maksimaalisen tehokkuuden. Järjestelmän tulee olla käytettävissä ja tiedon (Raporttien ja tilastojen) helposti luettavissa ja käytettävissä päätöksenteon tukena. (Hyppönen ym. 2016, 4-5.) Rakenteistettu tieto hyödyttää hoitotyössä päivittäisten hoito -ja työprosessien jatkuvuutta ja potilasturvallisuuden lisääntymistä, mikäli kirjaaminen on moniammatillisesti yhteneväistä. Kustannustehokkuuteen rakenteisella kirjaamisella voi olla vaikutusta lyhentyneinä hoitoaikoina. Rakenteisella kirjaamisella

voi parhaimmillaan olla kirjaamista nopeuttava vaikutus ja potilaan tuottamien tietojen hyödyntämistä lisäävä vaikutus. (Hyppönen ym. 2014, 5-7.)

Yrityskirjallisuudessa tietojohdaminen kuvataan tapana hyödyntää organisaation sisäistä tietämystä. Tämä sisältää esimerkiksi koulutuksia, viestintätekniikkaa, prosessien kartoitusta ja käytännön yhteistyötä. Myöskään yrityskirjallisuudessa tietojohdamisen vaikutusten arviointia ei ole tutkittu. Terveystieteiden tutkimus voi silti hyödyntää yritysten tietojohdamista perustana kehittää omaa tiedolla johtamisen prosessia. Tiedon määrän lisääntyminen pakottaa myös terveydenhuollon kehittämään uusia informaation hallintamenetelmiä. (Kothari, Hovanec, Hastie ja Sibbald 2011.) Henkilöstön järjestelmäosaamisen lisäksi tulee kehittää työprosessiosaamista. Tietojärjestelmien mittareiden tuottamat tiedot tulee käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa, koska tietojen hyödyntämistä lisää näkymättömän ja mitatun tiedon rajan näkyväksi tekeminen. Tämä on systemaattista tietoteknisen muutoksen kehittämistä. (Tuomivaara ja Eskelinen 2012, 120-123.) Tiedolla johtamisella pyritään Jalosen mukaan (2015, 40-41) hallitsemaan informaation paljouden tai toimintatilanteiden kompleksisuuden aiheuttamaa monitulkintaisuutta. Hallinnonrajojen ylittävä tiedonkulku (mm. toistensa kanssa keskustelevat tietojärjestelmät ja datan parempi hyödyntäminen) lisää tiedolla johtamista. Ideaalitalanne tiedolla johtamisen kontekstissa on, että epärelevantti tieto voidaan erottaa relevantista tiedosta, koska kaikella saatavilla olevalla informaatiolla ei ole käyttöarvoa toiminnan kannalta. Informaatiotuotannon tulisi sisältää selkeän käsityksen kustannuksista ja suunnitelman, kuinka se hyödynnetään päivittäisessä johtamisessa. Organisaatiotasolla tulee tunnistaa tekijät, jotka lisäävät informaation turhaa ylituotantoa tai aiheuttavat informaation välttämistä.

Niiranen (2015, 305-316) pohtii artikkelissaan tiedon käyttöä estäviä ja edistäviä ilmiöitä. Estäväksi tekijäksi voi nousta tulosten välittämisen prosessi, ei niinkään haluttomuus tai tulosten sopimattomuus. Tekijät, jotka edistävät tutkimustiedon käyttöä liittyvät siihen, että tiedon käyttöön sitoudutaan. Resurssien tärkeysjärjestystä laatiessa tarvitaan kykyä uudenlaisiin, vanhoista käytännöistä poikkeaviin ratkaisuihin, jotka ovat myös joustavia. Uudenlaisen tiedon tuottaminen ja käyttäminen vaatii organisaation johtamisjärjestelmiltä kykyä uusia rakenteita innovatiivisesti luoden mahdollisuuksia henkilöstön luovuuden ja osaamisen uudelleenlaiseen käyttöön. Tiedon välittämisen mekanismeihin kaivataan uudistusta. Tutkimus -ja muun tiedon käyttäminen päätöksenteon taustalla on monisyinen prosessi, jossa tietoa tuotetaan, välitetään, louhitaan, muokataan ja manipuloidaan eri vaiheissa ja eri tavoin. Asiakasnäkökulman vahvistaminen toiminnan

ytimenä vaatii tiedon/näytön tarkastelua ja arviointia, toimintaympäristön ja sen asettamien reunaehto- ja tiedonvälityksen sekä toiminnan uudistamista. Muutoksen muuttaminen käytännön toiminnoiksi lisää ymmärrystä ja siihen tulee pyrkiä toimimalla yli hallinnon- ja tieteenrajojen. Tiedolta vaaditaan tiivistämistä ja muotoilua, joka helpottaa päätöksentekijöitä. (Lähteenmäki-Smith ja Kuitunen 2015, 145-147.)

Husman ja Johanson (2015, 85) ehdottavat projektien ja kokeilutoiminnan pysyvyyden lisäämiseksi ja tutkimusten hyödynnettävyyttä kehittäväksi tiivistelmiä, joissa johtopäätökset ja suositukset rakennetaan yhdessä tiedon tuottajien ja käyttäjien kanssa. Näin estetään vääränlaisen, vaikeasti omaksuttavan tiedon tuottaminen. Husman ja Johanson (2015, 87) pohtivat ratkaisuna myös tiedon tuottajien ja käyttäjien yhteisöllistä yhteistyötä, jossa kehitetään tarpeen mukaisesti tiedon tuotantoa. Myös Blessing ym. (2017, 37-38) ovat samoilla linjoilla. Tehostaakseen näyttöperustaista päätöksentekoa, vaaditaan yhteistyötä eri instanssien kanssa. Tuottoisimpana tapana lisätä tiedon käyttöä olisi yhteistyö sekä tiedon tuottajien että käyttäjien välillä, jolloin kokeilujen kautta loppukäyttäjät saisivat suoraan käyttökelpoisen välineen tietojen hallintaan. Niiranen (2015, 314) puolestaan on huolissaan tiedon putoamisesta tuottamisen ja käyttämisen väliseen kuiluun. Hänenkin mukaansa vuorovaikutus tiedon tuottajien ja käyttäjien välillä on tärkeää. Alankomaissa toteutetun tutkimuksen mukaan tiedon siirtäminen käytännön toiminnaksi vaatii innovaationäkökulman vahvistamista ja vuorovaikutteisen yhteistyön lisäämistä eri toimijoiden kesken. Tutkimuksen tulee olla yksi sidosryhmä muiden tietoa tuottavien järjestelmien joukossa. Tiedon tuotannon, käytön ja vaihdolta edellytetään systemaattista toimintaa, erilaiset tiedon muodot tulisi pystyä yhdistämään toistensa kanssa. Totuttujen rakenteiden luomien esteiden poistaminen onnistuu yhteistyössä eri toimijoiden välillä. (Van Den Driessen Mareeuw, Vaandrager, Klerkx, Naaldenberg ja Koelen 2015, 1-2, 14-15.) Kompleksinen maailma vaatii moninäkökulmaisista ratkaisumalleja, jossa hyödynnetään myös loppukäyttäjien (palvelujen käyttäjät) mielipiteet. Käyttäjä- ja kokemuksellinen tieto nousee tutkitun tiedon rinnalle. (Lähteenmäki-Smith ja Kuitunen 2015, 119-120.)

Johdon tietojärjestelmästä saatu tieto voi edistää moniammatillista yhteistyötä, ajantasaista raportointia ja auttaa tuomaan esille eri ammattiryhmien työtä. Hoitotyössä on olennaista, että kirjaaminen on perusteltua hoitotyön, eikä talouden näkökulmasta. Toisaalta, talouden seuranta ja tuloksellisuus tehostuu, mikäli käytetään enemmän aikaa sellaisten mittareiden luomiseen, jotka

mittaavat välittömästi asiakastyötä tai asiakkaalle tuotettua vaikutusta. Oleellista on kerätä tietoa, joka vaikuttaa asiakastyön laatuun, sisältöön ja vaikuttavuuteen. Tämä tieto tulee analysoida ja jakaa keskitetysti. Tiedon tulisi olla kokoavaa asiakastietojärjestelmistä, ja tilaston tulisi olla valmis, tiivis ja yksiselitteinen, jonka myötä työn organisoiminen ja suunnittelu helpottuisi. (Tuomivaara ja Eskelinen 2012, 120-123.) Myös Simosen (2012, 71-74) tutkimuksessa nostetaan esille se, että tiedon täytyy olla tiivistettyä ja nopeasti käytettävissä. Johtajat tarvitsevat yhtenäiset toiminnan tavoitteet ja linjaukset ja organisaation tasolla tulee päättää, mitä tietoa seurataan ja mistä mittarista sitä saa. Husman ja Johanson (2015, 82) kuvaavat, että nykyisessä tiedon muodostuksen prosessissa on haasteita. Tiedolla johtamisessa tietoa ei voi tuottaa eikä käyttää sattumanvaraisesti. Tieto ei välttämättä tavoita sitä, jolle se tarkoitettu eikä siitä saada muodostettua käytettävissä olevaa. Terveydenhuollossa tarvitaan tiedolla johtamisen tukea esimiehille ja tiedon koostamisen kehittämistä niin, että esimiehet voivat pitää tietoa luotettavana. (Hyppönen ym. 2016, 4-5.) Tuomiston ym. (2017, 52, 55-66) mukaan tutkimustiedon sitominen päätöksentekoon on ongelma tiedon hajanaisuuden ja soveltumattomuuden tai tiedon virtaamista haittaavien käytösten vuoksi. Jaettu ymmärrys varmistaa tietopohjan laajuuden ja päätöksenteon moniäänisyyden varmistuen avoimen päätöksentekokäytännön toteutumisen. Tiedon tarjontaa ja kysyntää pitää kehittää ja luoda mahdollisuus tälle, esimerkiksi internet pohjaisen alustan kautta. Kun avointa päätöksentekokäytäntöä hyödynnetään ohjelmistoissa, tietojärjestelmissä ja välineissä, luodaan edellytyksiä tutkitun tiedon hyödyntämiseen kustannustehokkaasti. Yhteinen alusta, jossa yhdessä järjestelmässä eri osapuolten asiantuntijuus pääsee esille ja tiivistyy tiedoksi, tehostaa ja tuottaa vaikuttavuutta päätöksenteon taustalle, sen lisäksi että tieto kestää kritiikin ja yhdistää tieteen ja päätöksenteon tietokäytänteet. Teknologia voi toimia myös ratkaisuna tiedon hyödyntämisessä.

Husman ja Johanson (2015, 84-87) sekä Van Der Driesen Mareeum ym. (2015, 14-15) toteavat, että tieto yksin ei lisää parempaa käytännön ymmärrystä, tietoa täytyy prosessoida käyttäjien kanssa ymmärrettävään muotoon. Toisinaan tiedon käyttäjä ei löydä laajasta kentästä sopivaa tiedon tuottajaa. Tähän ratkaisuehdotuksena on osaamiskeskittymä, josta on helppo löytää tarvitsemansa. Tiedonmuodostuksen prosessissa huonoiten pärjää tiedon toimeenpano, levittäminen ja yhdistäminen olemassa olevaan, koska tieto ei ole soveltuva, tai sitä ei osata ottaa käyttöön. Hyödylliseksi arvioidun tiedon levittämiseksi tulee systemaattisesti panostaa sekä levittämistä että käyttöä, tutkia, arvioida ja ottaa käyttöön toimivat menetelmät tiedon kehittämisessä

ja toimeenpanon parantamisessa. Blessing, ym. (2017, 36-37) nostavat esille tutkimuksessaan tiedon pakkaus- synteessin- sovelluksen- ja viestinnän työkalut ratkaisemaan tiedon levittämisen ja käytettävyyden edistämisen. Tieto täytyy pakata ja tarjota käyttäjille, syntetisoida ja visualisoida ymmärrettävässä muodossa. Kaikki nämä työkalut voidaan integroida online- terveystieto- ja valvontajärjestelmiin jotta tietojen tulkinta helpottuu. Viestintätyökalut, lähinnä terveystietojen jakamisfoorumit antavat käyttäjille mahdollisuuden käyttää terveystietoja sähköisesti. Terveystietoja voidaan toimittaa sähköisesti sidosryhmille suoraan. Uutiskirjeet, sähköpostiviestit, sosiaalinen media tai puhelinviestit ovat kaikki työkaluja, joilla voidaan levittää tietoa tällä tavalla.

Tiedolla johtaminen vaatii toimivia tietojärjestelmiä ja ohjelmistoja, joissa on sisäänrakennettu integraatio eri tiedon varastoihin. Näiden järjestelmien ja ohjelmistojen käyttöopastuksen tulee olla laadukasta ja systemaattista, jotta tiedolla johtamisesta tulisi osa päivittäisjohtamista. Vaaditaan osaamisen kehittämistä, jossa asenneilmapiiriin vaikutetaan niin, että tietoteknisen muutoksen läpivieminen organisaatiossa on mahdollinen. Organisaatioilta vaaditaan joustavia, luovuu- teen ohjaavia rakenteita, jotka tukevat tiedolla johtamisen kehittymistä. Tiedon määrä tulee kas- vamaan edelleen ja väistämättä epäolennaista tietoa on myös enemmän. Vaaditaan kykyä erot- taan relevantti tieto. Tietoa täytyy osata analysoida ja soveltaa päätöksenteon pohjaksi ja rapor- toida eteenpäin. Yksi mahdollisuus tämän prosessin helpottamiseksi voisi olla tietotekninen jär- jestelmä, joka koostaisi valmiita raportteja. Kriittisyyttä vaaditaan koostetun tiedon prosessoin- nissa. Tiedontuotannossa niin tiedon käyttäjien kuin tuottajien yhteistyöllä voidaan päästä tehok- kaisiin tuloksiin. Terveystietojen asiakasnäkökulman korostaminen muun tiedon rinnalle tuottaa palveluja, joita on mahdollisuus arvioida vaikuttavuuden kautta tehokkaammin kuin ny- kyisin, jolloin kokemuksellinen tieto ei vielä ole systemaattisen keräämisen kohteena.

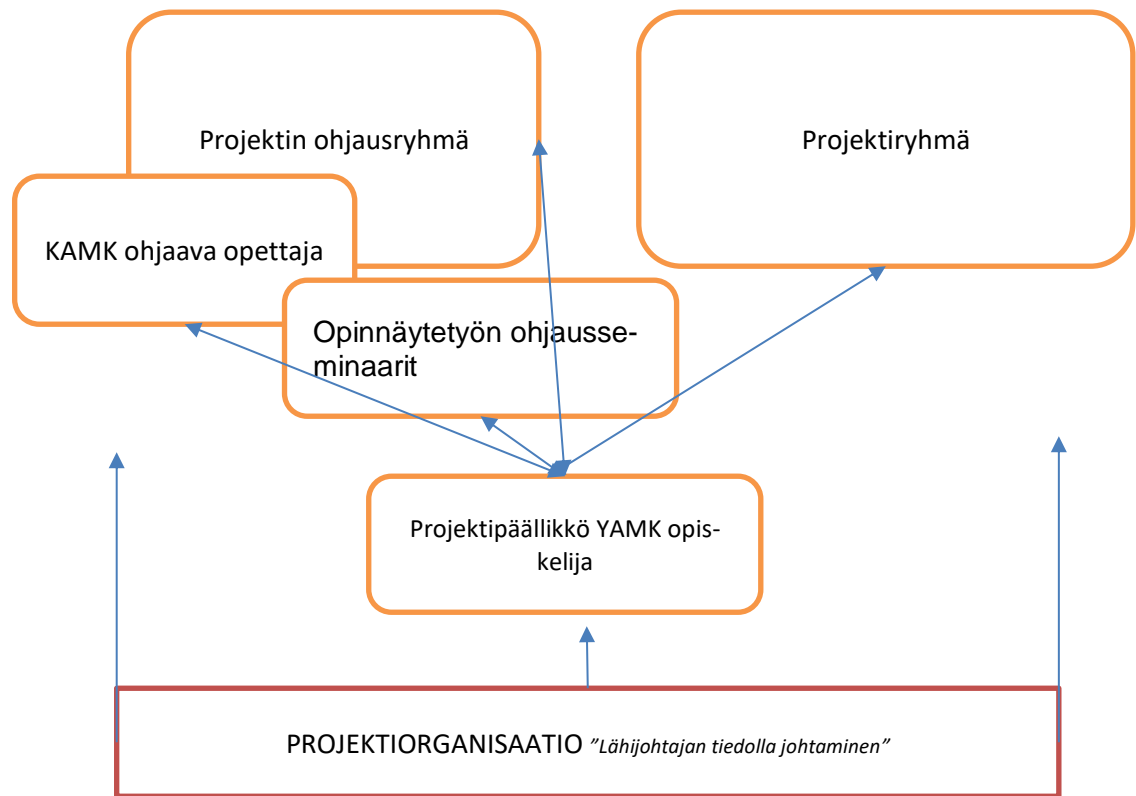
### 4.3 Jäsentynyt ongelma: Tiedolla johtamisen prosessi Kainuun sotessa

Kirjallisuus antoi vastaukseksi sen, että tiedolla johtaminen vaatii osaamista ja sekä jatkuvaa arviointia. Vuorovaikutteinen tiedon muodostuksen prosessi vaatii vielä kehittämistä tiedon tuotannosta tiedon sujuvaan käyttöön. Jäsentyneeksi ongelmaksi tässä opinnäytetyössä nousi tiedolla johtamisen prosessi, sen kuvaus ja kehittäminen Kainuun sotien lähijohtamistyössä. Tietoa on paljon käytettävissä ja sen määrän odotetaan kasvavan. Ongelmana tiedolla johtamisessa on olennaisen tiedon löytäminen päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtaminen vaatii vahvaa tietoteknistä osaamista ja kriittistä tiedon hankintakykyä sekä myönteistä asennetta tiedolla johtamisen kehittämiseen. Päätöksenteon pohjalla tulisi olla monenlaista tietoa, joka yhdistetään intuition ja kokemuksen. Jotta tiedolla johtamisesta tulee toiminnan perusta, se tulee sitoa organisaation strategiaan. Johtajat tarvitsevat koulutusta ja tukea tiedolla johtamisen ymmärrykseen ja selkeitä tiedolla johtamisen toimintatapoja päivittäisjohtamiseen.

#### 4.3.1 Projektiorganisaatio

Opinnäytetyön projektiorganisaation perustaminen oli ajankohtainen opinnäytetyön edettyä metodologian mukaisesti jäsentyneen ongelman vaiheeseen. Projektiorganisaatiolla tuetaan opinnäytetyön prosessia työelämän asiantuntijoiden osaamisen avulla. Projektiorganisaatio perustetaan silloin, kun kehitystehtävän suorittaminen vaatii väliohjausta. Opinnäytetyö on projekti, joka alkaa ja päättyy ennalta suunnitellusti. Projektiorganisaation muodostavat projektiin osallistuvat henkilöt ja heidän projektiin liittyvät tehtävänsä. (Kettunen 2009, 17.) Sekä Kettunen (2009, 17) että Ruuska (2007, 21) kuvaavat projektiorganisaatiota kertakäyttöiseksi. Projektiorganisaation toimivuudelle on tärkeää se, että tehtävät ja vastuut on määritelty selkeästi. Projektiorganisaatio alkaa ja päättyy suunnitelmallisesti. Puunmallisella projektiorganisaation kuvauksella tuodaan esille roolitus ja työnjako. (Ruuska 2007, 21-22, 127.) Kuviossa 3. on kuvattu opinnäytetyön projektiomaisen toteuttaminen projektiorganisaatiopuulla. Opinnäytetyön projektin riskienhallintasuunnitelma on liitteessä 7.





Kuvio 3. Projektioorganisaatiopuu

### Projektipäällikkö

Projektipäällikön tehtävänä oli valvoa, että sovitut tapaamiset tapahtuvat ajallaan ja pysytään suunnitelman sisällä tapaamisten aikana ja opinnäytetyön prosessin etenemisen suhteen. Projektipäällikkönä opinnäytetyöntekijä johtaa pääasiassa oman opinnäytetyön etenemistä ja hakee tarvittavaa ohjausta ja neuvoa opinnäytetyön seminaareista, opinnäytetyön projektin ohjausryhmältä ja projektiryhmältä. Projektipäälliköllä oli vastuu onnistuneen viestinnän toteutuksesta. Viestinnällä tuetaan tavoitteiden toteutumista. Sisäisellä viestinnällä viestitään projektiin osallistuvien henkilöiden kesken. Ulkoista viestintää opinnäytetyönprojektissa oli viestintä tiedonkeruuseen osallistuville työelämän asiantuntijoille ja tulosten raportointi. Pienissä projekteissa, kuten opinnäytetyössä, projektipäällikkö osallistuu toimintaan aktiivisesti. Delegointitaito on välttämätön projektipäällikölle. Toiminnan koordinointi on myös tärkeä työväline onnistuneen projektin eteenpäin viemisessä. (Ruuska 2007, 137-139.) Ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan tulee

kyetä valmistumisen jälkeen toimimaan lähijohtajana ja asiantuntijana moniammatillisen verkoston jäsenenä. Tähän kuuluu osana sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittäminen sekä johtamis- ja projektiosaaminen. (Sosiaali- ja terveysalan koulutus (ylempi amk) n.d.)

#### Projektin ohjausryhmä

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, joten työelämän asiantuntijuus oli merkittävässä osassa ohjausryhmän työtä. Ohjausryhmään kuului työntilaaajan edustajana Kainuun Soten hallintoylihoitaja, Kajaanin ammattikorkeakoulusta lehtori ja opinnäytetyönohjaava opettaja, sekä opinnäytetyötä tekevä ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija. Ohjaava opettaja tuki opinnäytetyön projektissa tutkimuksellisen otteen säilymistä. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata projektin etenemistä, aikatauluja, voimavarojen käyttöä sekä ohjeistaa kehittämistehtävän toteutusta. Ohjausryhmä pyrki tarkastelemaan projektin etenemistä ja sisältöä tavoitteiden mukaisesti. Ohjausryhmältä opinnäytetyöntekijä sai tukea, arviointia ja palautetta opinnäytetyön prosessin eri vaiheissa. Ohjausryhmän toiminta ja tapaamisten onnistuminen on pitkälti projektipäällikön toiminnasta riippuvaisia. (Ruuska 2007, 144-147.) Ohjausryhmän tavoitteena oli tukea ja ohjata opinnäytetyön prosessin pysymistä tutkimussuunnitelman mukaisena. Metodologia määrittä opinnäytetyön prosessin eri vaiheet. Työntilaaajan (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä) edustajan määrittelemä tarve opinnäytetyölle ohjasi tutkimuskysymyksiä, joihin haettiin vastausta opinnäytetyön prosessilla. Taulukossa 3. on kuvattu ohjausryhmän roolit ja vastuut opinnäytetyön projektissa.

Taulukko 3. ohjausryhmän vastuut ja roolit

<b>Mira -Maria Ruuskanen, Opinnäytetyöntekijä/Projektipäällikkö</b>	Toimi opinnäytetyön projektissa projektipäällikkönä. Kantoi kokonaisvastuun opinnäytetyön projektin toteutumisesta.
<b>Marjo Huovinen -Tervo, Hallintoylihoitaja</b>	Työntilaaajan roolissa toi esille organisaation kehittämisen tarpeet ja antoi neuvoja tavoitteiden muodostukseen. Toimi ohjausryhmässä myös asiantuntijan roolissa.
<b>Kirsi Moisanen, Lehtori</b>	Ohjasi opinnäytetyön oppimisprosessia. Seurasi asetettujen oppimistavoitteiden täyttymistä tutkimuksellisten lähtökohtien, opinnäytetyön suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin osalta.

Projektin ohjausryhmä kokoontui verkkokokouksilla kolme kertaa opinnäytetyön prosessin aikana. Kokoukset ajoittuivat opinnäytetyön etenemisen mukaan jäsenyneen ongelman vaiheeseen, ydinvision luomisen vaiheeseen ja valmiin opinnäytetyön vaiheeseen. Ohjausryhmän asiantuntijuutta projektissa oli sekä tutkimuksellisen otteen säilyttäminen raportoinnissa että työelämän tarpeen sisällyttäminen opinnäytetyön prosessiin. Kokousten lisäksi opinnäytetyöntekijä kysyi sähköpostitse tai puhelimitse tarkentavia kysymyksiä opinnäytetyön aihealueista.

### Projektiryhmä

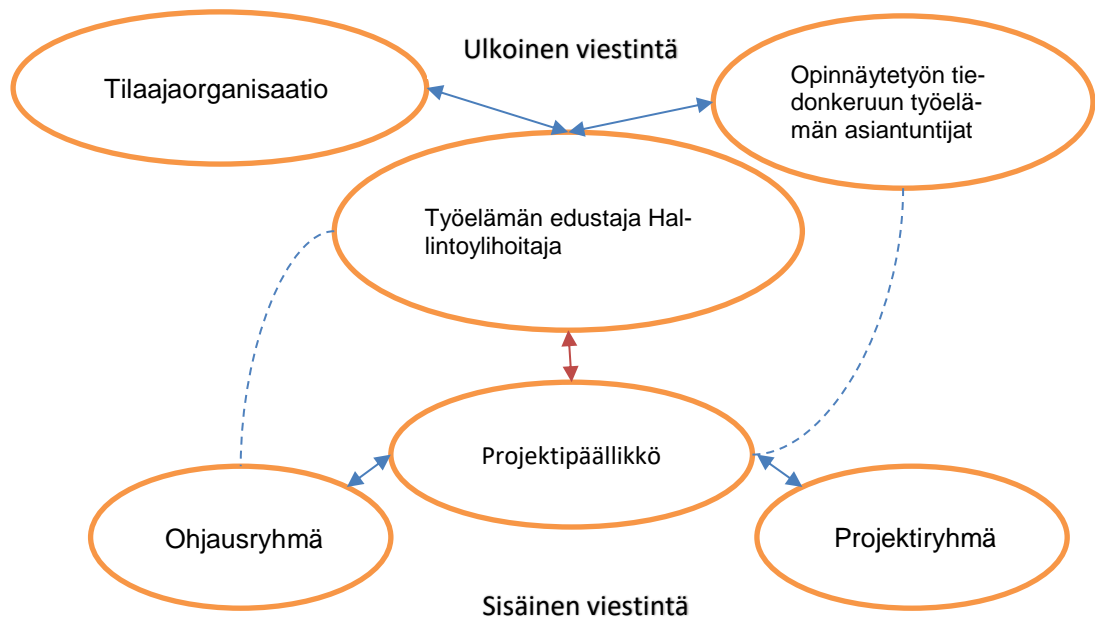
Projektiryhmä vastasi projektin käytännöstä oman erityisalansa osaamisen kautta. Projektiryhmään kuuluivat projektipäällikön lisäksi Kainuun sotien koulutuspäällikkö, jonka asiantuntijuus osaamisen kehittämisen kautta toi syvyyttä projektiryhmään. Substanssiosaamisen ja toisenlaisen näkökulman kautta projektiryhmän asiantuntijuutta täydensi pohjois- Pohjanmaalla terveyskeskuksessa työskentelevä sairaanhoitajakollega sekä työelämän johtamisen asiantuntijuutta projektiryhmään toi tulosyksikönpäällikkö/osastonhoitaja. Projektiryhmän merkitys oli asiantuntijuuden lisäämisessä ja opinnäytetyön vaiheiden peilaamisessa. Projektiryhmä tuki työelämälähtöisyyden kehittämistä. Ryhmätyö kuvaa projektiryhmän toimintaa, usein esiin tulevat haasteet ovat monimuotoisia, joten ryhmätyöskentelyn avulla löydetään laajemmat ratkaisut haasteisiin. Projektityö on aina ennen kaikkea yhteistoimintaa, joka vaatii toimivaa vuorovaikutusta. (Ruuska 2007, 150-156.) Tavoitteena projektiryhmällä oli pitää opinnäytetyön prosessi tutkimussuunnitelman mukaisena. Metodologia määritteli opinnäytetyön prosessin eri vaiheet ja työtilaajan edustajan määrittelemä tarve ohjasi opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä. Projektiryhmä kokoontui kolme kertaa verkkokokouksen välityksellä. Projektiryhmän asiantuntijuudella pyrittiin löytämään tarvittavat kehittämiskohteet opinnäytetyön kulloiseenkin vaiheeseen. Verkkokokoukset ajoittuivat jäsenyneen ongelman nykytilan vaiheeseen, ydinvision ja tulevaisuuden mallintamisen vaiheeseen ja ennen lopullisen opinnäytetyön esittämisen vaiheeseen. Tiedottaminen tapahtui lähinnä sähköpostin välityksellä projektiryhmän kesken. Opinnäytetyön projektiryhmän vastuut ja roolit on kuvattu taulukossa 4. seuraavalla sivulla.

Taulukko 4. projektiryhmän roolit ja vastuut

Opinnäytetyöntekijä/ Projektipäällikkö	Toimi opinnäytetyö projektissa projektipäällikkönä. Kantoi kokonaisvastuun opinnäytetyön projektin toteutumisesta.
Kainuun sotien koulutuspäällikkö	Osaamisen kehittämisen asiantuntijuus. Projektiryhmässä osallistui ydinvision sekä vertailun tuloksena muodostuneen tulevaisuuden mallin määrittelyyn ja arviointiin. Osallistui kehittämisohjelman määrittelyyn ja arviointiin.
Tulosityksikönpäällikkö, osastonhoitaja	Asiantuntijan substanssi -osaamisen tuominen opinnäytetyönprosessiin. Osallistui tuomalla työelämän näkökulman projektiryhmän ydinvision sekä vertailun tuloksena muodostuneen tulevaisuuden mallin sekä kehittämisohjelman määrittelyyn
Sairaanhoitaja kollega pohjois- Pohjanmaa	Asiantuntijan substanssi -osaamisen ja toisenlaisen näkökulman tuominen opinnäytetyönprosessiin. Osallistui tuomalla työelämän näkökulman projektiryhmän ydinvision sekä vertailun tuloksena muodostuneen tulevaisuuden mallin sekä kehittämisohjelman määrittelyyn.

#### Projektin viestintä

Projekti on elinkaarensa ajan kiinteä työyhteisö, joka toimiakseen tehokkaasti tarvitsee toimivan viestintäjärjestelmän. Myös viestintää täytyy suunnitella, johtaa ja valvoa. Viestintä voidaan katsoa sekä voimavaraksi että välineeksi. Välineenä viestinnällä kytketään projektin eri osat toisiinsa sekä se liittyy projektin toimintaympäristöönsä. Yksi projektin johtamisen kulmakivistä on onnistunut viestintä. (Ruuska 2007, 83.) Avoimella viestinnällä luodaan luottamusta ja yhteisöllisyyden kokemusta. Viestinnän avulla projektista saadaan aikaan mielikuvia, viestinnän tulisi myös olla avointa, nopeaa, luotettavaa ja ymmärrettävää. (Ruokamo, Suhonen ja Paasivaara 2012, 190-208.) Opinnäytetyön projektiviestintä on kuvattu kuviossa 4. seuraavalla sivulla.



Kuvio 4. Projektiviestinnän tahot ja yhteydet toisiinsa

#### Opinnäytetyön projektin arviointi

Suopajarvi (2013, 10) pitää arviointia projekteissa soveltavana käytännönläheisenä tiedon keruuna ja analysointina. Arviointia tulee kerätä systemaattisesti ja itse arviointiprosessi tulee kuvata avoimesti, jotta projektin tuottamien päätelmien pitävyyttä voidaan arvioida. Ei myöskään pidä unohtaa epäonnistumisia tai vaihtoehtoisia tulkintamahdollisuuksia, koska niiden avulla voidaan tuottaa tärkeää tietoa projektin kehittämiseksi. Arvioinnilla viestitään eteenpäin, miten projekti etenee. Projekti päätetään hallitusti, sovitaan mitä esimerkiksi projektin synnyttämille asiapapereille tehdään. Ruuska (2007,83) pitää myös projektia oppimisprosessina, jossa pyritään saattua tietoa siirtämään tehokkaasti koko organisaation käyttöön. Tähän tehtävään opinnäytetyön kirjallinen raportointi oli omanlainen yhteenveto projektin aikaansaamista tuloksista, esiinnoukseista ongelmista ja kehittämis ehdotuksista. Tässä opinnäytetyön projektissa siirretään tietoa eteenpäin myös posterin avulla, joka lähetetään koulutus päällikölle käytettäväksi organisaation tiedottamiseen. Arviointi kuuluu osana opinnäytetyön projektin prosessiin. Arvioinnilla vastataan siihen, kuinka päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja kuinka luotettavia tulokset ovat. (Ruuska 2007, 268-272.) Myös Hyttinen (2006, 13, 19) pitää arviointitiedon keruuta tärkeänä projektin elinka-

ren ajan. Arvioinnilla projekti kulkee kohti tavoitteitaan ja sen avulla tunnistetaan ongelmakohdat. Arvioinnin avulla opitaan virheistä ja arviointi tuo uskottavuutta projektille. Hyvällä arvioinnilla projektityö tulee läpinäkyväksi. Itsearviointilla pyritään opinnäytetyön prosessissa tuomaan esille oma oppiminen. Arvioiva ajattelu on tiedon tuottamista, jakamista ja hyödyntämistä projektin tai hankkeen eri vaiheissa. Projektiorganisaation tavoitteena oli tukea opinnäytetyön prosessia työelämän asiantuntijoiden osaamisen avulla. Projektin ohjausryhmän ja projektiryhmän tapaamiset olivat sekä väliohjaustilanteita että tiedottamista opinnäytetyön etenemisestä. Tässä opinnäytetyön prosessissa tapaamiset tapahtuivat videokokouksin. Ryhmäytymisen kannalta voisi olla tarpeellista lähitapaamiselle esimerkiksi perustamiskokouksen ajan, jonka jälkeen vasta siirrytään etäkokouksiin. Kokousten onnistumisen kannalta valmistautuminen ja selkeä esityslistan noudattaminen varmisti, että käsiteltävät asiat käytiin läpi ja aikataulussa pysyminen helpotui. Projektiryhmän ja ohjausryhmän kokoukset ajoittuivat kriittisiin kohtiin opinnäytetyön prosessissa, joten työelämän asiantuntijoiden huomioilla oli prosessin etenemiselle suuri merkitys ja ne veivät opinnäytetyötä hallitusti eteenpäin.

#### 4.3.2 Nykytilan kuvaus

Pehmeän systeemanalyysin mukaisesti jäsentyneen ongelman määrittelyn jälkeen jäsentynyttä ongelmaa syvennettiin kuvaamalla lähijohtamisen tiedolla johtamisen nykytilaa. Sitran tutkimuksen mukaan johtamisen tueksi ei vielä tällä hetkellä ole saatavilla tehokasta ja ajantasaista, sosi-aali- ja terveystalouden osalta kattavaa tulevaisuuteen luotaavaa tietoa, jonka avulla kansalais-ten hyvinvoinnin kehittymistä voisi arvioida luotettavasti. Seurantamittaristo on usein taaksepäin katsova, operatiivinen ja toimintokohtainen. Johdon käytettävissä oleva tieto ei tue strategista päätöksentekoa. Haasteena tämän tiedon hyödyntämiselle on se, että tieto on jakautunut useisiin eri järjestelmiin ja järjestelmiä hallinnoiviin organisaatioihin. (Klemola, Uusi -Illikainen ja Askola 2014, 6.) Myös Hyppönen ym. (2018, 6) artikkelissaan kuvaavat, ettei tehokkaaseen johtamiseen tarvittavia tietoja ole saatavilla. Johtamiseen tukena ovat asiakas- ja potilaskohtaiset tiedot sekä palveluiden saatavuuden, laadun ja vaikuttavuuden kuvaamisen tiedot. Ne tietojärjestelmät, joiden toimintaa on kehitetty tukevat aiempaa paremmin yksikön tavoitteiden toteutumisen seuranta, päivittäisen toiminnan ohjaamista ja resurssien käytön seuranta.

Terveydenhuollon organisaatio on johtamisympäristönä monitahoinen ja sen vuoksi vaativa. Yhdenäinen työskentely läpi organisaation lisää hallittavuutta ja siihen tulee pyrkiä. Modernissa yhteiskunnassa verkostoitumista tapahtuu sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Verkostoituminen voi esiintyä esimerkiksi tieteenalan sisällä osaamisen syventämisenä. Innovaatiotoiminta lisää poikkitieteellistä yhteistyötä, joka vaatii monialaista ja toimivan yhteistyön kehittämistä. Lähijohtajan on kyettävä kehittämään ihmisresursseja niin, että työntekijöiden vahvuudet lisääntyvät ja heikkoudet muuttuvat merkityksettömiksi. Onnistuneella ihmisten johtamisella sitoutetaan, aikaansaadaan tekemistä, kehittymistä ja osaamista sekä lisätään tavoitteiden saavuttamista. (Heiskanen ja Niemi, 2010, 93, 177, 190.) Sosiaali- ja terveydenhuolto edellyttää kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa, joka huomioi sekä inhimillisen, rakenteellisen ja sosiaalisen pääoman. Terveydenhuollon organisaatioiden tehokkaan toiminnan kehittäminen vaatii tiedon ja osaamisen johtamisen systemaattista, yhdistävää, hallintaan ja oppimiseen tähtäävää johtamista. (Kivinen 2008, 204.) Uusien sukupolvien lisääntyminen työelämässä mullistaa johtamisen. Netti-sukupolven (jatkoissa Y-sukupolvi) näkemys työelämästä on erilainen kuin aiemmillä sukupolvilla. Katsotaan, että Y-sukupolvelle jatkuva oppiminen ja kehittyminen on tärkeää, työelämän tulee olla innostavaa, mutta enää ei eletä työtä varten, vaan työtä tehdään elämää varten. Y-sukupolvella tarkoitetaan niitä, jotka ovat syntyneet 1980 -2000 luvulla. Teknologian lisääntyessä ja tiedon määrän kasvaessa tarvitaan niitä, joilla on halua kehittyä ja tehdä yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 18-19.)

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä perustettiin 1.1.2013. Kainuun sotien jäsenkuntia ovat Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Ristijärvi, Sotkamo ja Suomussalmi. Kuntayhtymän toimintaan sisältyy erikoissairaanhoidon mukainen Kainuun sairaanhoitopiiri, kehitysvammaisten erityishuoltolain mukaan Kainuun erityishuoltopiiri ja ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alue. Puolangan kunta on osajäsenen, joka ostaa erikoissairaanhoidon, kehitysvammahuollon erityishuoltopiirin ja ympäristöterveydenhuollon palvelut Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymältä ulkokunnan tavoin. Kainuun sotessa työskentelee n. 3700 henkilöä (Mikä Kainuun sote n.d.). Muut jäsenkunnat osallistuvat kustannusten rahoitukseen perussopimuksessa sovittujen maksuosuusperusteiden mukaisesti. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntien puolesta laissa säädetty erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuolto niiltä osin kuin kunnat eivät itse järjestä tehtäviä sekä jäsenkuntien puolesta kuntouttavan työtoiminnan ja koulupsykologien palvelut sekä kaikki muut kuntien lakisääteiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut lukuun ottamatta lasten päivähoitoa. (Talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma

2020-2022 2018, 8.) Kuntayhtymän palvelut tuotetaan tulosalueiden alla olevilla vastuualueilla ja tulosyksiköissä. Kuntayhtymän keskeisten toimintojen ydinprosessit ja hoito- ja palveluketjut on kuvattu prosessikarttaan. Toimivat hoito- ja palveluketjut tukevat päätöksentekoa ja vahvistavat potilaan hoidon jatkuvuutta, saatavuutta ja turvaavat hoidon laatua. Kustannusvaikuttavuutta tehostetaan kehittämällä näyttöön perustuvia hoito- ja palvelukäytäntöjä ja käyttämällä olemassa olevia resursseja joustavasti. Prosessien kuvaamisen ja kehittämisen tavoitteena on edistää hoidon ja palvelun laatua ja yhdenmukaistaa sekä tehostaa toimintaa tavoitteellisesti ja läpinäkyvästi. (Laadunhallinta ja potilasturvallisuus -hallinnollinen ohje 2018, 1-2.) Aarnikoivun (2005, 51-53) mukaan prosessijohtamisen onnistumiseksi täytyy kartoittaa ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosessi tuottaa arvoa asiakkaalle. Tukiprosessilla luodaan perusta ja ne mahdollistavat ydinprosessien toiminnan, ja avainprosesseilla luodaan merkitys onnistumisille. Prosessien jokainen osa tukee tavoitteiden saavuttamista. Prosessijohtamisella mahdollistetaan henkilöstölle oman työn merkityksen ymmärrys. Myös Tanttu (2007, 60-90) pitää prosessijohtamisen perustana asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Kaikkien prosessien määrittelyssä lähdetään asiakkaan tarpeesta. Tämän lisäksi prosesseja, osaamista ja yhteistyötä täytyy hallita, jotta mahdollistetaan sujuva, prosessilähtöinen toiminta.

#### 4.3.1 Tiedolla johtaminen Kainuun soten strategiassa

Kainuussa strategiatyökaluna on käytössä Balanced score card- BSC (tasapainotettu tulokortti). Tasapainotettu tulokortti on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla kehittämä menetelmä yritysten pitkäaikaisen strategian laatimiseksi. BSC on strateginen työkalu. Se auttaa organisaatiota suuntautumaan visionsa mukaiseen tulevaisuuteen. (Tuurala 2002.) Tulokorttipohjalle rakentuva strateginen ja taktinen johtaminen on viime vuosina Suomessa lisääntynyt niin yksityisissä kuin julkisyhteisöllisissä organisaatioissa strategiatyökaluna. Strategiassa henkilöstövoimavarojen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille tavoitteet, henkilöstöstrategiaa kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille henkilöstöpolitiikka. (Kauhanen 2012, 22-23.) Henkilöstön osalta strateginen päämäärä on houkutteleva työpaikka. Tähän pyritään tukemalla johtamista ja lähijohtamista sekä johtamalla henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys on edelleen keskeisessä roolissa niin potilasturvallisuuden, työhyvinvoinnin kuin asetettujen palveluvaatimusten toteuttamisen kannalta. Strategiakartassa



johtamisen ja palveluiden järjestämisen päämääränä on tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut. Tähän pyritään muun muassa sillä, että johdetaan hoito- ja palveluketjuja asiakaslähtöisesti läpi organisaation. Toteutumista arvioidaan toimivien hoito- ja palveluketjujen avulla (Lean-toimintamalli). Tavoitteena strategiakartassa on palveluiden uudistaminen ja kehittäminen niin, että asiakkaille varmistetaan palveluiden saatavuus, saavutettavuus ja korkea laatu. Arviointimittarina pidetään asiakas/- ja potilasturvallisuuden toteutumista. Turvallinen ja laadukas hoitotyö näytetään useissa kohdissa Kainuun Soten strategiassa. Hoitotyön osalta tieteelliseen näyttöön perustuvat suositukset ja ohjeet ovat myös Kainuun soten ohjeistuksien taustalla. Tavoitteena Kainuun soten strategiassa on, että tulevaisuudessa tiedolla johtaminen on johtamisprosessin ydin. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2020-2022 2018, 45-69, 93-114.) Kaste -ohjelmaan kuuluva hyve johtamisen kartta -hanke liittyy Kainuun osahankkeen osalta tiedolla johtamisen kehittämiseen. Kainuun osahankkeessa pyrittiin kehittämään tiedolla johtamisen toimintamallia niin että johtajilla olisi käytössään oikea-aikainen ja ajantasainen tieto olisi saatavilla. Hankkeessa määriteltiin Kainuun soten tietojohdamisen kypysystaso ja tiedolla johtamisen toimintamalli sekä tunnistettiin johdon tietotarpeet. Nykytilan tietotarpeet dokumentoitiin. Lähtökohtana tiedolla johtamiselle ovat organisaation visio, missio ja strategia sekä näihin perustuvat tavoitteet. Hankkeessa luotiin perusta johdon työpöytäratkaisulle. (Hyvejohtamisen kartta -hanke 2014, 38-46.)

#### 4.3.2 Tiedonkeruu työelämän asiantuntijoilta

Nykytilan kuvausta syvennettiin työelämän asiantuntijoiden osallistavalla työpajatyöskentelyllä, jolla kerättiin tietoa tutkimuskysymyksiin, miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajien työssä ja miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään?

Opinnäytetyön tiedonkeruu vaatii eettisten näkökulmien pohtimista prosessin alusta saakka. Tulosten raportointi tapahtuu totuudenmukaisesti. Eettiset valinnat perustuvat lainsäädäntöön ja hyvään tutkimuskäytäntöön. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu pyytää vapaaehtoinen suostumus tutkimuksen osallistumiseen. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 8-9.) Voidakseen antaa suostumuksensa, osallistujan täytyy saada tietää kaikki oleellinen tieto opinnäytetyön prosessin kulusta. Huolelli-

nen informointi myös lisää läpinäkyvyyttä ja luottamusta opinnäytetyöntekijän ja työelämän asi-  
antuntijoiden välillä. (Hirsjärvi ym. 2004, 25-28.) Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön-  
prosessissa opinnäytetyön tuloksia tarkasteltiin seminaareissa sekä projekti- ja ohjausryhmän ta-  
paamisissa. Näiden tapaamisten ja keskustelujen pohjalta opinnäytetyötä arvioitiin prosessin joka  
vaiheessa. Tutkimusprosessin julkisuus kuvaa opinnäytetyön prosessia. Julkisuudella tarkoitetaan  
sitä, että prosessin eri vaiheissa kollegat arvioivat prosessia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 165.)

Osallistavien menetelmien tavoitteena on antaa kaikille mahdollisuus osallistua aktiivisesti kes-  
kusteluihin ja ideointeihin sekä tuottaa ryhmänä yksilön suoritusta laajempi ratkaisu tavoiteltuun  
asiaan (Osallistavat menetelmät n.d.). Tämän vuoksi työpaja- menetelmä soveltui opinnäytetyön  
tiedonkeruun menetelmäksi. Yhteen työpajaan varattiin aikaa 4 tuntia. Työpajoja järjestettiin  
kaksi. Työelämän osallistajat pysyivät molemmissa ryhmissä pitämään pajatyöskentelyn napak-  
kana, joten aikaa molempiin pajoihin meni kerrallaan kaksi tuntia. Osallistavien menetelmien  
avulla pyritään saamaan kaikkien osallistuvien ääni kuulumaan, samalla kun hyödynnetään kaik-  
kien osaamista ja tietoa. Osallistavat menetelmät sisältävät työkaluja tai harjoituksia, joilla ohja-  
taan ryhmätyöskentelyä. Osallistavissa menetelmissä voidaan käyttää apuna muutakin ilmaisua  
kuin puhetta. (Sirola- Korhonen 2017, 6.) Osallistavia menetelmiä ovat myös kehittämissryhmät.  
Usein niitä kutsutaan myös työpajoiksi. Olennaista kehittämistyöpajoissa on, että ryhmällä on oh-  
jaaja, joka johtaa ja tukee kehittämistä ja menetelmien käyttöä. (Hakonen, Heikkinen, Tamminen  
ja Tanskanen 2015, 15). Työpajatyöskentelyn avulla voidaan löytää muun muassa vähäisiä ennak-  
komerkkejä tulevasta muutoksesta tai muutostarpeesta, joka voisi muutoin jäädä huomaamatta.  
Työpajaa voi kutsua myös tulevaisuustyökaluksi, jossa jokainen osallistuja voi esittää oman mieli-  
piteensä ja ratkaisuehdotuksensa. Työpajan avulla voidaan selvittää missä määrin osallistujien  
tiedot tarvitsevat päivitystä tai työpajaa voidaan käyttää ongelman jäsentämisessä ja ratkaisun  
hakemisessa. (Rubin n.d.) Opinnäytetyöntekijän rooli oli lähinnä aktivoida ja innostaa osallistu-  
maan. Rooli on tärkeä, sillä opinnäytetyöntekijän vastuulla oli koordinoita ja varmistaa jokaisen  
kuulluksi tuleminen ja pitää langat käsissään onnistuneen ryhmätilanteen luomiseksi. (Sirola- Kor-  
honen 2017, 7.)

Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmassa työpaja menetelmänä oli Opera- menetelmä. Mene-  
telmä vaikutti kuitenkin kirjallisuuskatsauksen tuottaman tiedon valossa kankealta ja liian suppe-  
alta tiedonkeruumenetelmänä, sen lisäksi tiedonkeruun ryhmät olivat pieniä. Työpaja menetel-

mäksi valikoitui 8x8- menetelmä, joka on ajatuskarttaa muistuttava, mutta kurinalaisempi ideointitapa. Näkökulmia tai alaotsikoita on kahdeksan pääaiheen lisäksi. 8x8 menetelmän tavoitteena on löytää pääaiheeseen liittyvät olennaiset asiat, mahdollisuudet tai haasteet. Menetelmää kutsutaan myös ”lotus Blossom” menetelmäksi. Sen on kehittänyt japanissa Yasuo Matsumura. Menetelmän voi toteuttaa niin, että pääaihe kirjataan keskelle ja sen ympärille sijoitetaan 8 tyhjää paperia, joihin kirjoitetaan pääaiheesta mieleen tulevat näkökulmat. Jokaisen näkökulman ympärille lisätään taas uudet kahdeksan päätelmää. Näin saadaan vähintään 64 uutta kehitysideaa, ratkaisua, mahdollisuutta tai haastetta. 8x8 menetelmässä näkökulmat voivat olla ennalta määritellyt tai ne voidaan määritellä työpajan aikana. Tässä opinnäytetyössä näkökulmista 6 määriteltiin ennalta, jolloin kaksi näkökulmaa jäi avoimeksi ja osallistujien määriteltäviksi. (Haukijärvi, Kangas, Leino- Richert ja Teirasvuo 2014, 23-24; Riley 2013; Eklund 2013.) Kuviossa 5 on kuvattu malli tiedolla johtamisesta 8x8- menetelmällä.



Kuvio 5. Malli tiedolla johtamisen 8x8 menetelmästä (Haukijärvi ym. 2014, 25)

Työpajaan kutsutut osallistujat valikoituivat tutkimusluvan hyväksymisen jälkeen (liite 6) työntilaajan toiveen mukaisesti. Tarvittavat luvat tulee hankkia ennen tutkimuksen alkua (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6). Työpajan toteutusaiakataulu määräytyi johtamisen vuosikellon mukaisesti sellaiseen ajankohtaan, jossa vuosikellon mukaisesti olisi vähiten toimintoja. Työpajat pidettiin Kainuun keskussairaalan ruokalan kabinetissa 5.9.2019. Työpajoihin oli varattu aikaa 1 päivä, jolloin työpajoja oli kaksi päivän aikana

(aamulla 8-12 ja iltapäivällä 12-16). Molempiin työpajoihin oli ilmoittautunut ryhmätyöskentelyyn vaadittava määrä lähijohtajia.

Kabinetin seinälle kiinnitettiin ennalta 9 paperia nurinpäin. Pääaihe, tiedolla johtaminen, oli keskellä, jonka ympärille piilotetut näkökulmat kiinnitettiin (kuvio 5). Yhden näkökulman käsittely kerrallaan toivottiin mahdollistavan paremman keskittymisen aiheeseen. Sekä aamun että päivän työpajat alkoivat opinnäytetyön esittelyllä sekä osallistujien esittäytymisellä. Alussa myös jaettiin opinnäytetyön tiedonkeruun tiedote (liite 8) sekä suostumuslomake (liite 9) allekirjoitettavaksi. Alusta alkaen mahdollistettiin avoin keskustelu ja kysymykset. Ennen ryhmätyöskentelyä kuvattiin lyhyesti tiedolla johtamisen 8x8- menetelmän eteneminen.

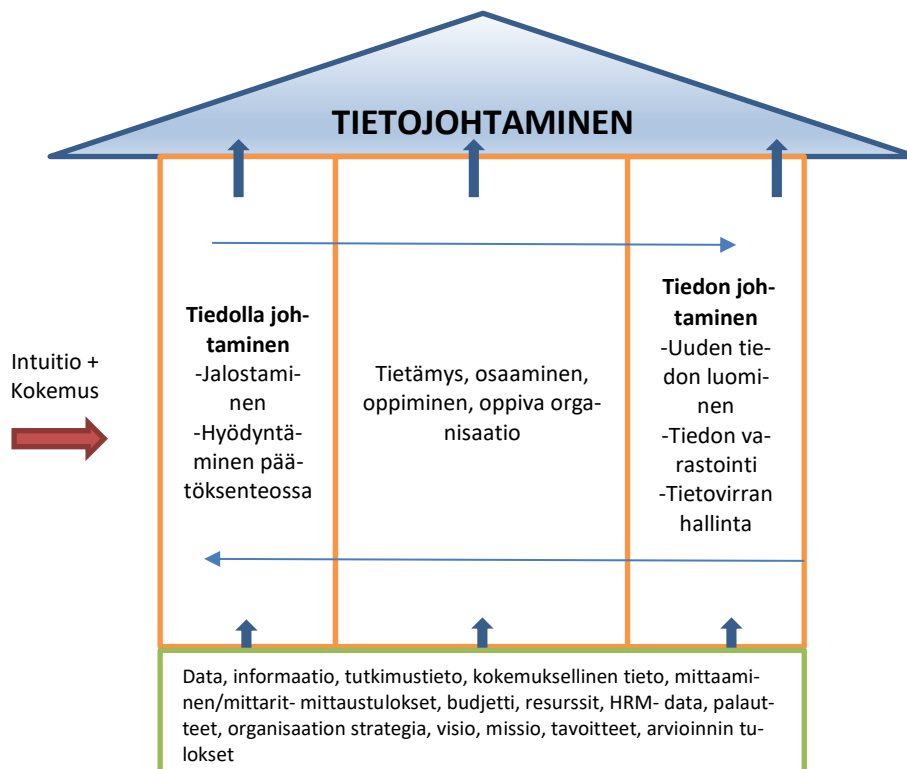
Työpajat etenivät näkökulma kerrallaan. Jokaiselle näkökulmalle oli varattu oman värinen paperi, jotka toistuivat niin seinällä olevissa näkökulmissa kuin osallistujille jaetuissa papereissa. Jokaisen näkökulman jälkeen tuotokset siirrettiin opinnäytetyöntekijän toimesta seinälle. Kuvassa 1. on toisen työpajaryhmän aineistot esillä.



Kuva 1. Toisen työpajaryhmän tuottama aineisto

Näkökulmien 1-3 osalta osallistujat pohtivat itsenäisesti asioita ensin muutamia minutteja. Tämän jälkeen osallistujat esittelivät toisilleen omat ajatuksensa näkökulmiin. Tässä vaiheessa opinnäytetyöntekijä kuunteli ja kirjasi uusia ajatuksia paperille lopuksi vielä varmistaen, oliko ymmärtänyt oikein mitä osallistujat olivat ajatelleet.

Ensimmäisen näkökulman (mitä tiedolla johtaminen on) jälkeen opinnäytetyöntekijä havainnollisti mitä tiedolla johtaminen on kirjallisuuden mukaan. Fläppitaululle piirrettiin ”tietomökki” joka on kuvattuna kuviossa 6. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että kirjallisuudessa tiedolla johtamisen kuvattiin olevan vielä käsitteistöltään epäselvää, yhteisesti ja laajasti käytössä olevaa kuvausta ei aiheesta vielä ole. Oletusarvona opinnäytetyöntekijällä oli, että tiedolla johtamisen hahmottuminen lähijohtamisessa voi olla osin epäselvää tai jopa suppeaa. Tietojohtamisen peruskäsitteistön epätasällinen käyttö aiheuttaa harhaa, jolloin tiedolla voidaan tarkoittaa dataa, viisautta tai totuutta. Tiedon tasot ja ymmärryksen rakentuminen muodostavat tietojohtamisen peruskäsitteistön. Keskeistä käsitteille ja tiedon tasoille on tiedon kumuloituminen ja jalostuminen. Data on objektiivisiä määreitä, kun taas tietämys eli tiedolla johtaminen on analyttistä tulkintaa informaatiosta, joka koostuu dataelementeistä. (Laihonen ym. 2013; Sydänmaanlakka 2015.)



Kuvio 6. Tiedolla johtaminen ja tiedon kontekstin kuvaus tietomökin avulla

Näkökulma 2 ja 3 limittyivät toisiinsa niin, että ne esitettiin yhdessä: Mitä tiedolla johtamisen osaaminen vaatii ja mitä tiedolla johtamisen osaamista sinulla on? Aamun työpajassa myös näkökulmien 4 -6 (mitkä asiat vaikuttavat tiedolla johtamiseen/ millä tavoin tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajan työssä/ millaista tukea tarvitset johtaaksesi tiedolla) osalta toimittiin samoin, eli osallistujat pohtivat ensin yksin näkökulmaa kirjatun ajatuksia paperille ja sen jälkeen esittelivät

ajatuksensa toisilleen keskustellen aiheesta. Näkökulmien 7- 8 (avoimet näkökulmat) osalta aamun ryhmäläiset mieltivät oman näkökulman ja mitä siihen kuuluu. Nämä näkökulmat osallistujat esittivät toisilleen.

Päivän työpajassa oli havaittavissa osallistujien väsymistä kolmannen näkökulman jälkeen, joten näkökulma 4 tehtiin alusta alkaen ryhmätyönä. Tämä toimintamuoto ei vaikuttanut tehokkaalle ja antavan jokaiselle mahdollisuutta tuoda ajatuksiaan esille, joten näkökulma 5:n kohdalla osallistujat jaettiin kahden hengen ryhmiin. Ryhmät tuottivat ensin oman näkökulmansa ja esittelivät sen toiselle ryhmälle. Opinnäytetyöntekijä keräsi mahdolliset uudet ajatukset paperille. Näin toimien jokainen sai mahdollisuuden tuottaa ajatuksiaan paperille, joten myös näkökulmien 6-8 osalta toimittiin samoin. Jokaisen näkökulman kohdalla mahdollistettiin vapaa keskustelu, johon tarvittaessa opinnäytetyöntekijä osallistui kommentoimalla tai vastaamalla kysymyksiin, tai tarvittaessa varmistaen ymmärryksen, pyrkien kuitenkin olemaan vaikuttamatta keskustelun sisältöön.

Koska työpajaan pääsi osallistumaan 6 työelämän asiantuntijaa, päädyttiin jatkamaan tiedonkeruuta haastatteluin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, joissa teemat olivat samat kuin työpajoissa. Yhdenmukaisuuden vaadetta noudatettiin näissä haastatteluissa mahdollisimman tarkasti (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelussa pyritään antamaan haastateltavalle mahdollisuus puhua vapaasti aiheesta. Haastattelijan tulee pitää huoli lähinnä siitä, että ennalta suunnitellut teemat tulee kartoitetuksi. (Grönfors ja Vilkkä 2011, 60-61.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 87-88) mukaan teemahaastattelulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia ongelmiin. Teemahaastattelun vahvuuksina voidaan pitää mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheesta. Haastatteluissa tiedonkeruun suostumuslomake pyydettiin palauttamaan allekirjoitettuna joko postitse tai sähköpostin liitteenä opinnäytetyöntekijälle. Haastattelut toteutettiin Skype®-onlinekokouksen avulla sekä tapaamalla työelämän asiantuntijoita. Haastatteluaineisto, jonka opinnäytetyöntekijä oli kirjoittanut ylös, hyväksyttiin työelämän asiantuntijalla vielä sähköpostitse. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastatellun työelämän asiantuntijan ääni saatiin kuuluviin ilman haastattelijan vaikutusta tuloksiin. Haastattelujen valmistuttua haastattelut numeroitiin juoksevilla numerolla työelämän asiantuntijan anonymiteetin varmistamiseksi. Saturaatio, eli aineiston kylläntyminen tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Tätä pidetään omalta osaltaan yhtenä luotettavuuden kriteerinä aineiston sisällön analyysissä. (Tuomi

ja Sarajärvi 2018, 99.) Kolmen haastattelun jälkeen todettiin, että haastatteluissa työpajojen tiedonkeruun samankaltaiset ilmaukset lisääntyivät, joten tässä vaiheessa päädyttiin lopettamaan aineistonkeruu työelämän asiantuntijoilta.

Työelämän asiantuntijoilta (N= 9) kerätyn aineiston käsittelyssä käytettiin induktiivista luokittelumenetelmää, jota kutsutaan aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi. Aineistoa tiedonkeruun osalta oli paljon. Tutkimuskysymykset ohjasivat lopullisen aineiston valintaa. Osa aineistosta ei vastannut tutkimuskysymyksiin, joten lopulliseen aineistonanalyysiin valittiin osa tiedonkeruun aineistosta. Näkökulmat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin: *Mitä tiedolla johtaminen on, mitä osaamista tarvitaan tiedolla johtamiseen ja mitä osaamista sinulla on, mitkä asiat liittyvät tiedolla johtamiseen, miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajan työssä, millaista tukea tarvitset johtaaksesi tiedolla, organisaatio tukee tiedolla johtamista ja tietoa pitää jäsenellä niiden, jotka sitä tietoa tarvitsevat, eli tiedon jäsentämiseen tarvitaan substanssiosaamista.* Opinnäytetyöhön sisällytetty tiedonkeruun aineisto yhdistettiin ja alaluokkien ryhmittelyä jatkettiin näin yhden kokonaisen aineiston osalta. Kerätty aineisto järjestellään sellaiseen muotoon, että on mahdollista luoda merkityksellisiä luokitteluja, ominaisuuksia ja ulottuvuuksia aineistosta. Tarkoituksena on löytää aineistosta sellainen piirre, joka liittyy empiirisesti kerätyn aineiston osat toisiinsa tai joka edustaa kerätyn aineiston tärkeimpiä piirteitä. (Grönfors ja Vilkkä 2011, 16.) Sisällönanalyysiin kuuluu eri vaiheita. Usein analyysi alkaa litteroinnilla, jolloin aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanatarkasti. Tämän jälkeen litteroitu aineisto luetaan useita kertoja läpi. Näin saadaan aineistolle merkitys. (Anttila 2006, 481.)

Aineiston redusoinnille, eli pelkistämiseksi ei ollut tarvetta koska työelämän asiantuntijat olivat esittäneet vastaukset pääsääntöisesti selkeästi ja luettelonomaisesti. Pelkistäminen on sitä, että aineistosta poistetaan kaikki tutkimuksen kannalta tarpeeton (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123). Litteroinnin avulla työpajan tulokset (n=6) ja haastattelut (n=3) kirjoitettiin puhtaaksi ja luetteloiitiin järjestyksessä juoksevin numeroin 1...383. Tässä yhteydessä koodattu aineisto pilkottiin pienempiin osiin. Analyysiyksiköksi valittiin lause tai sanapari jo litteroinnin aikana, samalla päättäen, että analyysiyksikkö tullaan pilkkomaan pienempiin osiin. Esimerkiksi alkuperäisilmaus *”Tarvitaan relevantti tieto eli eri mittareilla saadut tulokset ja niiden pohjalta tuleva/ saatava perusteltu päätöksenteko eri asioista”* pilkottiin kahteen osaan: a) *Tarvitaan relevantti tieto eli eri mittareilla saadut tulokset*, b) *Ja niiden pohjalta tuleva /saatava perusteltu päätöksenteko eri asioista”*. Pilkkomalla eri näkökulmat samasta asiasta erilleen ryhmittelyvaihe yksinkertaistui ja samalla saman

aiheen eri näkökulmat saatiin koodattua. Tuomen ja Sarajärven (2018, 124) mukaan pelkistämisen vaiheessa tulee huomioida, että yhdestä lausumasta voi löytyä useita eri näkökulmia. Ilmauksille annetaan koodaus vaiheessa merkintä/koodi, joka voi olla tunnuskirjain, väri, sana tai numero. Ryhmittelyssä saman sisältöiset koodatut ilmaukset ryhmiteltiin eri värisiin kuoriin. Ryhmittelyn jälkeen ryhmien analyysiyksiköihin tutustuttiin ja etsittiin niitä kuvaava ilmaisu, joka koodattiin omalla koodillaan R1-R27. Koodauksen avulla pyrittiin varmistamaan, että aineistonanalyysin polku on selkeä ja se mahdollistaa nopean paluun aineistossa taaksepäin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108) kuvaavat, että analyysiyksiköt eli koodit valitaan aineistosta vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Alaluokkia yhdistellen saatiin yläluokat sekä lopuksi pääluokat. Yläluokkia saatiin tästä aineistosta kuusi kappaletta, tämän aineiston analyysi on kuvattu esimerkillä liitteessä 10. Klusteroinnin (ryhmittelyn) avulla saman sisältöiset tai toisistaan eroavat analyysiyksiköt yhdistetään omiksi luokiksi ja niistä muodostuu alaluokat (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 124). Aineiston abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Tiedon avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä aineistosta. Käsitteellistämistä jatketaan niin kauan, kuin se aineiston sisällön kannalta on mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 125-126.) Hirsjärvi ym. (2004, 213) huomauttavat teoksessaan, että aineiston analyysi ei ole valmis, ennen kuin tulokset on tulkittu ja selitetty. Opinnäytetyöntekijän tulee tehdä synteesejä tuloksista, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 127) kuvaavat abstrahoinnin prosessiksi, jossa rakennetaan kuva tutkimuskohteista käsitteellistämisen avulla. Uutta teoriaa luodessa teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan prosessin aikana aineistoon. Luotettavuutta lisää se, että opinnäytetyöntekijä kuvaa tarkasti prosessin eri vaiheet raportissaan. Tuloksiin päätyminen prosessi on myös oltava selkeä ja perusteltavissa oleva. (Hirsjärvi ym. 2004, 217-218.)

Kaikkiaan työelämän asiantuntijat tuottivat tiedonkeruussa 7 uutta näkökulmaa 6:n valmiin näkökulman lisäksi. Sisällönanalyysin ulkopuolelle jätetyt näkökulmat olivat: *Mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen, miten organisaatio hyötyy tiedolla johtamisesta, kokonaisuutena tiedolla johtaminen voisi luoda luotettavuuden lisääntymistä, vakautta ja jatkuvuutta, uskottavuutta, turvallisuutta organisaatiolle ja lähijohtajille, voiko johtajana olla esimies, jolla ei ole hoitotyön substanssiosaamista? Vaatiiko tiedolla johtaminen substanssin ymmärtämistä sekä tietämyksen johtaminen.*



Työelämän asiantuntijoilta kerätty aineisto tulee purkaa sisällönanalyysin mukaisesti tuottaen aineistosta uutta tietoa tutkimuskysymykseen. Taulukossa 5. on kuvattu esimerkki vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen aineistonanalyysin rakentumisesta. Liitteessä 10 tiedonkeruun aineistonanalyysiprosessi on kuvattu esimerkinomaisesti tarkemmin.

Taulukko 5. Esimerkki työelämän asiantuntijoiden tiedonkeruun aineistonanalyysistä

<b>-Miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajien työssä?</b>				
<b>-Miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään?</b>				
Alkuperäinen ilmaus	Ryhmittely	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
6. a) se on tiedon johtamista 60. Työyksikön ja ihmisten johtamista 61.Yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista. 63.Lähiesimiestyö ja johtaminen vaatii 63b) onko tarvetta muuttaa suuntaa. 64.Perustehtävä oltava tiedossa, että voi johtaa tiedolla. 65.En osaisi olla esimies ilman tiedolla johtamista 70.Talousoosaamista -70a) Budjetointi, 70d) toimintalukujen tulkintakykyä, 70e) tuottamista 71.Raportointitaitoa 76.Hankintaosaaminen 79.Vuorovaikutustaitoja 80b) Benchmarking 81.Kykyä kokonaisuuksien hallintaan 82b) substanssiosaaminen 84a) Substanssiosaamista, 85.Vahvuutta tarvittaessa 85a) muuttaa toiminnan suuntaa,85b) puuttua ”heikkoon”/ väärään toimintaan Jne..	<b>R1</b> ,6a, 60, 61, 63,63b, 64, 65, 70, 70a,70d, 70e, 71, 76,79, 80b, 81,82b, 84a, 85, 85a, 85b,86, 92, 93,94, 95, 96, 97, 98, 98a, 98b, 99a, 99b, 103a, 103b, 104a, 104b 105,110, 111, 112, 113, 114, 115,116a, 117, 118, 120a,121, 124b, 125a, 126, 126a, 129a, 129b, 129c, 129d, 129e, 137, 137a, 137b, 138, 138a, 138b,140b, 141a, 141b, 141c, 142,143a, 143b, 143c, 145, 146, 146a, 147b, 148, 149b,150, 152,153,156, 168, 168a, 155, 157, 162, 167a, 167b, 169, 170a, 170b, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 322, 323, 357, 359a, 359b, 360a, 360b  <b>R2</b> 5a, 43, 48a, 48b,52a, 52b,55a, 56, 56a,56b, 58, 68, Jne...	R1. Johtamisosaaminen R2. Tilan- netietoisuus R6.Yhteistyö R7.Päätöksenteko R12.Prosessien tunnistaminen R14. Kokemus R15. Tavoitettavuus R18. Asiantuntijuuden jakaminen R20. Kollegiaalinen tuki R21. Esimiehen tuki R23.Tukipalveluiden tuki R24. Organisaation tuki	Yy1.Tiedon yhteistyö Alaluokat: R6, R15, R18, R20, R21  Yy3. Johtaminen Alaluokat: R1, R2, R7, R12, R14, R23, R24	<b>P1. Vuorovaikutteinen tiedolla johtamisen Yläluokat: Yy1, Yy3</b>

### 4.3.3 Työelämän asiantuntijoiden tuottaman aineiston tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lähijohtajien tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli jäsentyneen ongelman määrittelyn jälkeen syventää nykytilan kuvausta ja kartoittaa Kainuun sotien lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilaa. Tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastausta, miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajien työssä ja miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään? Pääluokka vuorovaikutteinen tiedolla johtaminen sisältää yläluokat tiedon yhteistyö ja johtaminen. Pääluokka systemaattinen tiedolla johtaminen sisältää yläluokat saatavilla oleva tieto, tiedon järjestelmätuki, kehittäminen ja tiedolla johtamisen prosessi. Kursivoidut, sulkeissa olevat otteet ovat alkuperäisiä ilmauksia lähijohtajien tiedonkeruun aineistosta. Autenttisilla ilmauksilla on pyritty vahvistamaan tulosten luotettavuutta ja elävöittämään tekstiä.

#### *Tiedon yhteistyö*

Yläluokka tiedon yhteistyö rakentui alaluokista yhteistyö, tavoitettavuus, asiantuntijuuden jakaminen, kollegiaalinen tuki ja esimiehen tuki. Tiedolla johtamiseen liittyi lähijohtajien mukaan kollegiaalisuus, vertaistuki, vertaisoppiminen ja yhteistyö. Kollegiaalisuuden ja lähiverkoston tuki tukee tiedolla johtamista *”Yhdessä tekemistä ja henkilöstön tukea”*. Työyhteisökulttuuri ja kehitysmyönteisyys sekä yhteisön ja sidosryhmien dynamiikka ja ilmapiiri tukivat tiedolla johtamisen viemistä käytäntöön. Hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvän työilmapiirin luomisen koettiin tärkeäksi tavaksi tukemaan tiedolla johtamista. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan yhteistyössä muiden tulosalueiden kanssa. Esimieheltä toivottiin palautetta *”palautetta miten on mennyt, ja mitä pitää kehittää”*. Esimiehen antama tuki ja luottamus koettiin tärkeäksi, ja esimieheltä toivottiin apua päivittäiseen johtamiseen *”tarvittaessa tukea asioiden perusteluun esim. henkilöstölle”*. Toimintaan kaivattiin yhteisesti sovittua työnjakoa johtajien kesken sekä yhteistyön lisäämistä toiminnan kehittämiseksi. Vertaisoppimisen avulla tiedon tuottaminen lisää yhteistyötä ja uusia tapoja kehittää toimintaa sekä jakaa osaamista yli rajojen *”yhteistyötä eri tulosalueille”, ”kollegiaalinen vertaisarviointi”*. Lähijohtajien omassa työssä tiedolla johtaminen näkyi voimavaroina ja omassa jaksamisessa. Verkostojen luominen ja niiden asioiden hyväksyminen, joihin ei voi vaikuttaa, lisäsi voimavaroja. Yhteistyötä tehdään eri sidosryhmien kanssa ja sitä pidetään tärkeänä. *”Yhteistyö*

*esim. AMK+ käytäntö”, ”Asioiden perustelua eri rajapinnoilla eri yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön kanssa”.* Moniammatillisuus koettiin tärkeäksi tiedolla johtamisen yhteistyön lisääjäksi.

Organisaation läpinäkyvän tiedotuksen ja tavoitettavuuden kehittämisen uskottiin lisäävän tiedolla johtamista. Onnistunut tiedolla johtaminen sisälsi lähijohtajien mukaan henkilökunnan tiedottamisen sekä henkilökunnan osallistamisen toiminnan suunnitteluun *”läpinäkyvä tiedotus”*. Henkilöstön perehdyttäminen tiedon keruuseen ja resurssointi (perehdytyksen mahdollistaminen) liittyivät tiedolla johtamisen luotettavuuteen. Talous- ja henkilöstöresurssit vaikuttavat siihen, miten kehittämistä ja tiedolla johtamista ehdittiin henkilöstön kanssa toteuttaa. Omia mielipiteitä johtaja joutuu pohtimaan suhteessa johdon, henkilöstön, asiakkaiden ja tutkitun tiedon tuottamaan tietoon ennen kuin päätöksiä kehittämisestä voidaan tehdä *”Se on omien mielipiteiden kriittistä tarkastelua suhteessa henkilöstön, johdon tai tutkimusten tuottamaan tietoon ennen päätöksentekoa tai kehittämisen linjauksia”*. Henkilöstölle tiedotettiin muun muassa toimintaluvuista ja kustannuksista sekä työkäytännöistä ja näiden tietojen analysoinnin koettiin lisäävän perusteltuja päätöksiä. Oman osaamisen jakaminen henkilöstön kanssa ja raporttitietojen yhteinen pohdinta lisäsi henkilöstön sitoutumista ja mahdollisti suunnan muuttamisen tarvittaessa. Tiedolla johtaminen vaatii lähijohtajalta asioiden perustelua ja tiedonsiirtoa perustyöhön käytettävissä olevasta tiedosta, sekä omaa mielenkiintoa. *”En osaisi olla esimies ilman tiedolla johtamista”*. Osa lähijohtajista toi esille huolen siitä, että kiire estää tiedolla johtamisen, *”työn hektinen luonne voi vaikuttaa siihen, mitä ehtii käydä läpi henkilöstön kanssa”*.

### *Johtaminen*

Yläluokka johtaminen rakentui alaluokista johtamisosaaminen, tilannetietoisuus, päätöksenteko, toiminnan tuntemus, prosessien tunnistaminen, kokemus, tukipalveluiden tuki ja organisaation tuki. Organisaation, työyhteisön toimintaympäristön ja toimijoiden tunteminen oli osa johtamista *”organisaation tuntemus, työyhteisön tuntemus”*. Johtamisen erityisosaamisalueeksi voitiin lukea substanssiosaaminen ja erikoistuneet osaamiset, kuten hankintaosaaminen. Substanssiosaamisella uskottiin olevan vaikutusta toiminnan kehittämiseen tietoon perustuen. Työelämän ja henkilökohtaisen kokemuksen karttumisen uskottiin lisäävän tiedolla johtamisen osaamista. Organisaation asenne ja ylemmän johdon tuki tiedolla johtamiseen liitettiin siihen, kuinka osaava henkilöstö on *”organisaation asenne, ylemmän johdon tukeminen tiedolla johtamiseen.”* Talou-

den seurantaan liittyi budjetoitiosaaminen, raportointitaito ja osaaminen sekä hankintaosaaminen. Vahvuus puuttua epätoivottuun toimintaan liitettiin tiedolla johtamisen osaamisen vaatimuksiin *”puheeksi ottaminen epäkohdista”*.

Organisaatiolta toivottiin tukea riittävään resurssointiin ja tasapuolisuutta ratkaisuihin, avointa viestintää ja luottamusta *”avoimuus ja luottamus (organisaation arvot), toteutuvat myös ylemmän johdon toiminnassa”*. Toiminnan ymmärrys ja yhteistyöhön kannustaminen koettiin tarpeelliseksi. *”laaja kokonaisuus lähijohtajan hoidettavana, arjen ja muun johtamisen kokonaisuus”, ”strategia, puuttuu keskustelu eri tulosalueiden välillä”*. Tiedolla johtamiseen liittyi vahvasti organisaation tavoitteet ja strategia sekä poliittiset päätökset. Tärkeänä pidettiin strategista johtamista, arvoja ja tavoitteiden viemistä henkilöstölle ja sitä, että strategia tukee yksikön toiminnan kehittämistä *”miten tavoitteet ja strategia tukee oman toiminnan kehittämistä”*. Organisaatiolta toivottiin tietoisuutta toiminnan suunnasta ja suunnittelusta niin, että toimintaa kehitettäessä ei lopetettaisi vanhaa toimintamallia, ennen kuin on uusi valmiina. Resurssien ja talouden reunaehdojen tiukentuessa vaaditaan toiminnan kehittämistä. Lähiesimiehet kuvasivat, että tiedon hyödyntäminen vaatii kehittämistä ja liittämistä strategisiin tavoitteisiin ja tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä myös ylemmälle johdolle. *”organisaatio ei ehkä osaa hyödyntää saatavilla olevaa tietoa”* sekä *”toiminnasta saatua tietoa ei ylemmälle tasolle siirrettäessä välttämättä oteta huomioon”*. Lähiesimiehet toivoivat myös selkeitä ohjeistuksia tilanteisiin, joissa toiminnan tavoitteet eivät täyty. Organisaation tulee tukea erilaisilla tiedon koosteilla lähijohtajien työtä ja selviytymistä arjesta. *”tarvittaisi työsuojelu lipas, jossa myös lainsäädäntö yhtenä tieto- osana”, ”tarvitaan kuvattuna esimiehen tarvitsema oleellinen verkosto”*.

Toimivat, helposti saavutettavat tukipalvelut koettiin tärkeiksi ja perustehtävän toteuttamisen kannalta tarpeellisiksi *”tukipalveluiden toimivuus”*. Tukipalveluilla tarkoitettiin muun muassa sijais- ja rekrytointipalveluita, materiaali- ja hankintapalveluita ja logistiikkapalveluita. Mikäli tukipalvelut eivät onnistuneet toiminnallaan tukemaan perustehtävää, sen nähtiin estävän muun muassa koulutuksiin pääsyn ja hankaloittavan toimintaa.

Ammattiryhmien erilaiset odotukset vaativat vahvaa lähijohtajuutta ja selkeitä tehtävien kuvauksia. Johtaessa ei johdeta pelkästään ihmisiä, vaan myös työyksikköä. Toiminnan suunnittelu pohjautuu organisaation strategiaan ja paikalliseen sekä yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja se vaatii erilaisten mittareiden tarkastelua, *”se on strategian laadintaa suhteessa valitseva paikallinen ja yhteiskunnallinen tilanne huomioon ottaen”*. Mittareiden tuloksia hyödynnetään päätöksenteon

tukena muun muassa resursseja kohdentamalla ja vertailutietoa käyttämällä *”tiedolla johtaminen on omien tunnuslukujen benchmarking, jonka myötä vertailutiedon pohjalta kehitetään omaa toimintaa”*.

Lähijohtajat toimivat henkilöstön ja organisaation ylemmän johdon välissä työskennellen sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Ihmisten johtaminen perustui pitkälti pehmeisiin arvoihin, osallistavaan johtamiseen, vuorovaikutusosaamiseen ja viestintätaitoihin, *”inhimillisten voimavarojen johtamisen osaamista, ryhmädynamiikan ymmärtämistä”*, johtamisessa koettiin vastuuta toimimisesta strategian mukaisesti *” vastuussa organisaatiolle, että toiminta on hyväksyttävää ja tavoitteiden mukaista”*.

#### *Saatavilla oleva tieto*

Yläluokka saatavilla oleva tieto rakentui alaluokista käytettävissä oleva tieto ja käyttämätön tieto. Tiedolla johtaminen on poliittisten päätösten ja niiden vaikutusten tunnistamista. Se on myös lainsäädännön tuntemista ja toiminnan perustamista tutkittuun näyttöön, eettisiin ohjeisiin sekä organisaation ohjeistuksiin sekä tilanteeseen. Lääketieteen ja hoitotyön teorian nähdään olevan merkittävässä osassa tiedolla johtamista terveydenhuollossa, *”hoitotoimenpiteiden ja työskentelytapojen ohjaaminen näyttöön perustuvaan hoitotyöhön”*. Teoria- ja tutkimustieto ei kuitenkaan saa olla ainoa tiedon muoto, *”tutkimustietoa pitää olla, sei ei kuitenkaan ole ainoa tiedon muoto”* koska *”kokemuksellinen tieto eli hyvät käytänteet”* ovat tärkeitä silloin, kun hoitotyön työskentelytapoja ohjataan näyttöön perustuvaan potilaan hoitoon. Toiminnan tulee olla prosessien ja hoitoketjujen mukaista. Dataa on saatavilla useista eri lähteistä ja arkistoista, *”omasta toiminnasta kerätty tieto (valitut mittarit) ja sen perusteella tehtävät päätökset/ arviointi/ dokumentointi”*. Alueellisina mittareina lähijohtajat nostivat esille väestökehityksen ja sairastavuuden, alueellisen kansanterveyden ja alueellisen pitkän tähtäimen kehityksen *”kansanterveys alueittain”, ”alueellinen kehitys pitkällä aikavälillä”*, sekä asiakastarpeet ja potilasnäkökulman esiin tuominen päätöksien taustalla. Kansallisten trendien seuranta koettiin tärkeäksi tiedolla johtamisen osa-alueeksi. Lähijohtajat myös pohtivat, mikä on oleellista tietoa ja millaisin mittarein sitä haetaan *”tieto asiakaskunnasta vaikuttaa hoitomenetelmiin, niiden käyttöön, sähköiset ja muut menetelmät”*. Toiminnan suunnittelussa mittareina käytettiin muun muassa HaiPro-, Q-pro- ja Intensium järjestelmien tuomaa tietoa sekä potilastietojärjestelmistä nostettua tietoa. Tiedolla johtamisen seurantamittareina käytetään myös organisaation *”Mitä kuuluu”*- kyselyä, turvallisuuskulttuuriky-

selyä, työturvallisuusilmoituksia, sairaspöissaolojen seurantaa, kehityskeskusteluiden toteutumisista ja hoidon kuormittavuutta. Toimintaa arvioitiin sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla sekä kerätyn tiedon arvioinnilla ja dokumentoinnilla.

### *Tiedon järjestelmätuki*

Yläluokka tiedon järjestelmätuki rakentui alaluokista toiminnan oikeudet, tietojärjestelmätuki ja välineet. Haasteena lähijohtajat kokivat tiedolla johtamisen osaamisen kehittymiselle johdon työpöydän hallitsemisen vaikeuden. Puuttuvat oikeudet ja tunnukset erityisesti aloittelevalla lähijohtajalla hankaloittaa työn tekemistä. Ajantasaiset yhteystiedot, ohjeet ja toimintatavat lisäsivät tavoitettavuutta, verkostojen luomista ja sitä kautta tiedolla johtamisen onnistumista. Toimivat tietojärjestelmät ja ohjelmistot liittyvät tiedolla johtamiseen. Ohjelmistot eivät keskustele keskenään, jolloin päätösten tekeminen on hidasta. Toisaalta taas ohjelmistojen opettelu vaatii omaa motivaatiota ja voimavaroja, *"vaatii paljon omaa halua ja resursseja päästä sisälle ohjelmistoihin muun työn ohella"*, *"paljon salasanoja koska jokainen ohjelmisto toimii omalla salasanalla"*. Perehdyttäminen tietojärjestelmiin ja useisiin käytössä oleviin ohjelmistoihin koettiin kehittymättömäksi ja ongelmia ilmaantui erityisesti silloin, kun tarvittavia tunnuksia ei ollut *"vastuuttaminen lähijohtajalle, että käyttää järjestelmää ja opettelee, mutta haastetta saada aika riittämään"*. Lähijohtajat kokivat, että perehdyttäminen jäi itse toteutettavaksi oman työn ohessa. Tiedon jäsentäminen tiedon käyttäjien avulla vaatii välineitä tiedolla johtamiseen *"kaima-ohjeet, linkitys järkevään paikkaan"*, *"jäsen telemätön tieto järjestelmässä"*. Tarvitaan yksinkertaisia ratkaisuja, joilla relevanttia tietoa jäsenellä, varastoida ja ottaa käyttöön tarvittaessa *"rakentuuko esimiehen tietolaatikkoon oikeaa tietoa, jota tarvitaan työssä?"*. *"Kaikki hallinnolliset ohjeet pitäisi saada helposti käyttöön"*. Käyttämättömät järjestelmät ovat hukkaan heitettyjä resursseja *"esimiehen työryhmätila käyttämättä"*, *"esimiestyön työkalupakki- onko siellä sitä tietoa mitä tarvitaan"*.

### *Kehittäminen*

Yläluokka kehittäminen rakentui alaluokista toiminnan arviointi, toiminnan kehittäminen, tiedolla johtamisen ylläpito ja osaamisen tuki. Osaamisen kehittäminen vaatii suunnitelmallista tiedon keruuta osaamisen nykytilasta. Haasteena osa lähijohtajista koki sen, ettei koulutuksessa ole välttämättä tuettu tiedolla johtamisen kehittymistä, *"Tiedolla johtamista ei ole aiemmissä koulutuksissa käyty läpi mitä sen on"*.

Oman toiminnan ymmärtäminen ja kehittymistarpeiden tunnistaminen liittyivät toiminnan tuntemukseen, *”Oman tietovajeen tunnistaminen ja tunnistaminen”* ja *”oman tietopääoman kasvattaminen”*. Omaa osaamista haluttiin kehittää vastaamaan toiminnan vaatimuksia, mutta koettiin hankalaksi päästä koulutuksiin. Esimiesinfot ja niihin osallistuminen lisäsivät omaa osaamista, *”täytyy osata kehittyä itse, saada oma ääni kuulluksi ja ymmärrettäväksi”*. Osaamisen kehittämissuunnitelmalla pyritään varmistamaan työyksikön osaaminen ja sen ylläpitäminen *”ymmärrys työnsisällöstä”*. Osaamisen seurannan avulla asiantuntijuuden nähtiin kehittyvän, mutta se vaatii kriittistä arviointia jatkuvan parantamisen periaatteella. Pienten erikoistuneiden yksiköiden osaamisen turvaaminen aiheuttaa huolta. Osaamiseen liittyy asenne ja yleinen asenneilmapiiri. *”tiedolla johtamista pidettävä tärkeänä”*. Ei riitä, että lähijohtaja on innostunut ja osaava tiedolla johtamisessa, vaan vaaditaan myös asennejohtamista työyhteisössä. Koulutusorganisaatioiden läheisyyden oletettiin lisäävän osaamista, kuitenkin osa lähijohtajista koki, että tarvitaan spesifiä koulutusta tiedolla johtamiseen. Lähijohtajien mukaan organisaation koulutusjärjestelmät ja ohjelmat sekä täydennyskoulutus nähdään yhtenä osana tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä. Koulutuksilta toivottiin myös yhtenäisyyttä organisaation strategiaan, *”koulutusten suunnittelu niin että se tukee strategisia tavoitteita”*. Lähijohtajat toivoivat, että saisivat enemmän koulutusta järjestelmien ja ohjelmistojen hallintaan.

Tiedolla johtaminen edellyttää työyhteisön kehittämistä *”koulutukset, osaamisen kehittäminen”*, *”uuden tiedon löytäminen/ kartuttaminen, osaamisvajeet”*. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen apuna käytetään kehityskeskusteluita ja HRM- järjestelmän tuottamaa tietoa. HRM- järjestelmä (human resource management) on henkilöstöhallinnon järjestelmä. Järjestelmien tuottamien tietojen hakeminen ja analysointitaito koettiin osaksi tiedolla johtamista. Osaamista tarvittiin tulosten syiden pohdintaan ja analysointiin. Organisaation tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä tarvittiin kautta linjan *”Organisaation vastuualue/ tulosalue/ yksikötasolla vaaditaan osaamista läpi koko organisaation”*. Osaamista koettiin olevan kokonaisuuksien hallinnasta, tämän lähijohtajat sisällyttivät tiedolla johtamisen osaamiseen. Osaamisen kehittämisen tapoina nostettiin esille erilaiset kehittämiskanavat, joissa esimerkiksi vertaistuen, verkostoitumisen ja tiedon jakaminen olisi mahdollista. Vaaditaan henkilöstön tuntemista ja hiljaisen tiedon jakamista, jotta voidaan tuoda tietoa oikealla tavalla työyksikköön. Kokemuksen kautta syntyneen tiedon käyttö organisaatiossa vaatii kehittämistä vielä osaamisen säilyttämiseksi, vaikka työntekijät vaihtuvat.

Organisaation ylemmän johdon päätösten tekeminen liitettiin toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta tiedolla johtamiseen. Huolta aiheutti se, että kehittämisidea suunnitella ja toteuttaa joutuu toimimaan usein "sokeana" koska päätökset viipyvät *"pätösten odottaminen viivästyttää kehittämistä, aiheuttaa huolta teenkö turhaa työtä"*. Haasteita lähijohtajat toivat esille sen suhteen, että toimintayksiköt ovat erilaisia kooltaan, resursseiltaan, toimintatavoiltaan ja tiloiltaan *"mikään yksikkö ei ole, eikä voi olla täysin samanlaisia"*. Pienimmissä yksiköissä tarvitaan lisäksi erikoisosaamista. Lähijohtajien mukaan tiedolla johtamista ei ole ilman arviointia. *"Lähiesimiestyö ja johtaminen vaatii itsearviointia, onko päästy tavoitteisiin, onko tarvetta muuttaa suuntaa"*. Lähijohtajat nostivat esille sen, että arvioinnin pitää olla prosessissa mukana, jolloin toiminnan vaikutuksia voidaan arvioida koko ajan.

#### *Tiedolla johtamisen prosessi*

Yläluokka tiedolla johtamisen prosessi rakentui alaluokista toiminnan ohjaus, tiedonhaun osaaminen, tiedon soveltaminen, tiedon tuottaminen ja tiedon käsittely. Tiedon hallitsemisen reittejä tulee kehittää riittävän tiedonsaannin varmistamiseksi. Systemaattisen palautteen hakeminen nähtiin tapana kehittää sekä omaa että yksikön osaamista. Erityisen tärkeäksi tämä nousi niissä tilanteissa, kun kehitettiin uusia toimintamuotoja hoitotyöhön. Osaamista vaadittiin tiedon soveltamiseen, oikeaan raportointitapaan, johtopäätösten, vaikuttavuuden arvioinnin ja päätösten perustelemiseen, tämän nähtiin olevan tietoon johtamista *"tiedolla johdetaan, prosesseja saadaan toimivimmiksi ja nopeimmiksi"*. *"Organisaatiossa otetaan käyttöön jokin järjestelmä, raporttia pitäisi hakea, ei huolehdi siitä, että kaikilla olisi osaamista."* Tietoa toiminnasta ja palautteista kerätään erilaisista ja eri kohteissa olevista järjestelmistä, ohjelmistoista ja tiedon varastoista, joista koostetaan raportteja sekä itselle, organisaatiolle että sidosryhmille *"voidaan tuoda esille ylemmälle johdolle tietoon mihin kaikkeen hoitoisuuden lisääntyminen vaikuttaa ja miksi tarvitaan toimia"*. Tähän tiedon keräämiseen liittyi datan analysointia, raporttien lukemista, eri tilastojen lukua, luokittelua ja juurisyyden esiintuomista päätösten tueksi. Raportointitaidon nähtiin olevan osa ylemmälle johdolle tiedottamista, kun taas päätöksenteon perustelut liitettiin useimmiten henkilöstölle tiedottamiseen *"lähiesimiehen rooli on viedä tietoa ylemmälle johdolle päätöksenteon tueksi"*.

Tiedon keruun, analysoinnin ja käytön suhteen lähiesimiehet nostivat esille systemaattisen toimintatavan *"tietoa kerätään paljon, mutta analysointi jää kesken"*, jonka avulla tiedolla johtami-



nen tehostuisi nykyiseen verrattuna, tähän liittyvät toimivat järjestelmät ja osaaminen. Prosessien -ja hoitoketjujen tulkintataidot lisäävät myös analysoinnin syvyyttä. Lähijohtajat pitivät tavoitteena, että toimintaa kehitetään tietoon perustuen, prosessien nähtiin ylittävän tulosaluiden rajat, jolloin toimintaan tarvitaan yhteistyötä ja sen kehittämistä potilaan ja organisaation hyväksi *”jos tulosalueella sakkaa jokin, koska toisella tulosalueella toiminta aiheuttaa sen, tarvitaan yhteistyötä”*, ettei potilaan prosessi katkea eri tulosaluerajoilla. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyvän pohjakoulutuksen koettiin tuoneen enemmän mahdollisuuksia tiedon saamiseen *”tiedon saamiseen ja hakemiseen en tarvitse tukea”*. Palautejärjestelmien tuottama tieto analysoidaan henkilöstön kanssa, jolloin henkilöstöä sitoutetaan toiminnan kehittämiseen *”vaikuttavuuden arvioinnissa pitää tietää, miten palvelu vaikuttaa”* sekä *”kriittisyyttä tarvitaan”*. Tiedon saamiseen ja tuottamiseen tarvitaan tukea, niin että raporttien tuoma tieto ei jäisi käyttämättä, *”esimerkiksi raporttien tuomaa tietoa ei käytetä riittävästi hyödyksi toiminnan suunnitteluun”*. Tarvitaan selkeä kanava, jonka kautta siirtää tietoa. Lähijohtajien tulee hallita muun muassa lainsäädäntö, hallintosäännökset, delegointisäännökset, hallinnolliset- ja organisaation ohjeet ja toimintamenettelyt laatutyön ja strategiatyön lisäksi sekä eettiset ohjeet, tutkittu tieto sekä kokemuksellinen tieto, jolloin nämä ohjaavat toimintaa *”lakiin perustuvat asiat ja niiden huomioiminen, poliittiset päätökset ja niiden vaikutus, taloudellinen tilanne ja sen vaikutus”* tiedolla johtaminen *”luo potilasturvallisuus pohjan”*.

#### 4.3.4 Johtopäätökset lähijohtajien tiedolla johtamisen nykytilasta

Vuorovaikutteinen ja systemaattinen tiedolla johtaminen vaatii yhteistyötä erilaisten ryhmien kanssa. Tietoa tuotetaan, kerätään ja käsitellään yhteistyössä ammattilaisten ja potilaan kanssa potilaan hoidon varmistamiseksi. Johtaessa ei johdeta pelkästään ihmisiä, vaan myös työyksikköä. Tiedolla johtaminen edellyttää vankkaa johtamisosaamista ja kykyä vuorovaikutukseen sekä toiminnan kehittämiseen.

Kollegiaalisuuden ja vertaistuen avulla tiedolla johtamisen kehittäminen onnistui henkilöstön ja muiden johtamistyötä tekevien kanssa. Hoitotyön johtajan yleisiä osaamisalueita Kantasen väitöstutkimuksen (2017, 52) mukaan ovat näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, viestintä ja vuorovaikutustaidot, palveluiden käynnistämi-

nen ja innovaatio, joustavuus ja maltti, rehellisyys ja eettiset arvot, pysyvä henkilökohtainen sitoutuminen ja ammatillinen osaaminen ja uskottavuus. Työyhteisökulttuuri ja kehitysmuutokset sekä yhteisön ja sidosryhmien dynamiikka ja ilmapiiri tukivat tiedolla johtamisen viemistä käytäntöön. Hoitotyön johtajat voivat viedä eteenpäin hoitotyön käytäntöjä (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Yhtenäiset näyttöön perustuvat hoitokäytännöt turvaavat hoidon (Oikarainen, Siltanen, Korhonen ja Holopainen 2018, 41-48).

Vuorovaikutus toimijoiden ja toimintojen välillä edellyttää kokonaisvaltaista toiminnan haltuunottoa eli johtajalta vaaditaan vuorovaikutusprosessin johtamista. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei erilliset prosessit jätä välilleen kuilua. Vuorovaikutteinen prosessi edellyttää suunnitelmallista toiminnan ohjaamista ja seuranta (Tanttu 2007, 60-90; Harisalo ja Miettinen 2004, 76-79.) Hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvän työilmapiirin luominen koettiin tärkeäksi tavaksi tukemaan tiedolla johtamista. Vuorovaikutustaitoja tarvittiin toimiessa yhteistyössä ylemmän johdon, henkilöstön, asiakkaiden, muiden tulosalueiden ja sidosryhmien kanssa. Johtamisen kuvataan olevan liuta konkreettisia tekoja ja asennetta, joilla vaikutetaan ja ohjataan toisia (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 28). Vuorovaikutusosaamista ja kykyä yhteistyöhön vaaditaan enenevässä määrin. Palvelun käyttäjien kokemuksellista tietoa tarvitaan organisaation käyttöön. (Hasu, Kupiainen, Känsälä, Kovalainen, Leppänen ja Toivanen 2010, 12.). Ihmisten johtaminen perustui pääosin pehmeisiin arvoihin, osallistavaan johtamiseen, vuorovaikutusosaamiseen ja viestintätaitoihin. Hoitotyö johtajan henkilöstöosaaminen sisältää persoonallisen osaamisen, arvo-osaamisen, sosiaalisen osaamisen ja henkilöstöhallinnon osaamisen (Kantanen 2017, 52). Valmentava johtaja näkee työntekijän kehittyvänä yksilönä, oppivana, arvokkaana ihmisenä, jonka kanssa rakentaa pitkäaikainen kumppanuus. Valmentavan johtajuuden avulla voidaan saada oppimisen ja kehittymisen iloa työntekijälle ja johtajalle korvaamattomia merkityksiä ja oivalluksia työstä ja sen johtamisesta. Valmentavasta johtajuudesta hyötyvät myös organisaatio ja asiakkaat, jotka palveluita käyttävät. (Aaltonen 2017, 9-10.) Johtamiskäsitykseen kuuluvat vuorovaikutus, motivaation tukeminen, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä kyky huomioida henkilöstön yksilöllisyys (Fredriksson ja Saarivirta 2015, 8, 17-18).

Vertaisoppiminen koettiin mielekkääksi tavaksi jakaa tietoa ja sen suhteen toivottiin muun muassa kansallisia oppimiskokemuksia enemmän. Asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen on tapaa lisätä tietoa organisaatiossa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja käyttöönotto koettiin tärkeäksi tavaksi pitää yllä osaamista ja kehittää sitä. Hiljaisen tiedon tuottaminen ja siirtäminen on erityisen

tärkeää ja vaatii johtajalta kykyä tukea tietointensiivistä ryhmätyötä. (Millar- Schijf, Lockett ja Mahon 2016, 845-857). Muun muassa palvelukokonaisuuksien kehittämisen kannalta hoitotyön johtajien työntekijöiden yksilöllisten osaamisvahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ja luovuuden tukeminen ovat keskeisessä roolissa (Kaihlanen, Laulainen, Niiranen, Keskimäki, Hieta-Pakka ja Sinervo 2019, 160-162).

Organisaatiolta toivottiin tukea, tietoisuutta ja ymmärrystä toiminnan perustehtävästä ja toimintayksiköiden yksilöllisistä eroista. Tukea toivottiin myös riittävään toiminnan resurssointiin ja avointa viestintää, luottamusta sekä tasapuolisuutta tehtyihin ratkaisuihin. Organisaation asenne tiedolla johtamiseen ja ylemmän johdon tuki liitettiin siihen, kuinka osaavaa henkilöstö on ja pidettiin tärkeänä, että osaamista tiedolla johtamisen kontekstista on myös ylemmässä johdossa. Hoitotyön johtajien tulee varmistaa palvelut asiakkaille niin, että ne ovat asiakaslähtöiset, vaikuttavat, turvalliset ja kustannustehokkaat (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Laadukas hoitotyö sisältää päätöksenteon, joka perustuu tutkittuun näyttöön (Oikarainen ym. 2018, 41-48). Aktiivisella johtamistyöllä ja toiminnan kehittämisellä on positiivista vaikutusta tuottavuuteen. Aktiivinen jatkuvan kehittämisen yhteistyö (johto ja henkilöstö) muodostaa tehokkaan johtamismallin, jonka avulla toiminnan kannattavuutta lisätään. (Aura, Eskelinen, Ahonen ja Kuosmanen 2019, 69-70.) Organisaation läpinäkyvän tiedotuksen ja tavoitettavuuden uskottiin lisäävän tiedolla johtamista. Viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostuu, mikäli arjen kiireessä nämä unohtuvat, helposti henkilöstön keskuudessa leviää arvauskulttuuri, joka murentaa luottamusta. Henkilöstö arvostaa ennustettavuutta, jonka pohjana on tiedon jakaminen. (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 206.) Riittävällä ja riittävän ajoissa toteutetulla tiedottamisella mahdollistetaan tehokas epävarmuuden hallinta ja varmistetaan, että muutokseen osallistuvat ovat tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan (Tuomivaara, Ala-Laurinaho ja Perttula 2019, 62).

Organisaation ylemmän johdon päätösten avulla toimintaa joko pystyttiin tai ei pystytty kehittämään. Toiminnan kehittämisen suunnittelussa toivottiin, että uuden toimintamallin jalkauttamiselle annettaisiin riittävästi aikaa toteutua. Organisaation strategian ja tavoitteiden toivottiin tukevan tiedolla johtamista ja sen kehittämistä, koska strateginen johtaminen, arvot ja tavoitteet ohjasivat lähijohtajien toimintaa. Strategia on organisaation tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta ja sen avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan ympäristöään. Strategisen vuorovaikutusjohtamisen avulla kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita monimutkaisia vuorovaikutussuh-

teita on keskeinen tekijä organisaation strategisessa johtamisessa. (Kamesky 2014.) Organisaation strategia määrittää toiminnan tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä ja riittävän konkreettisia, niihin tulee sitoutua ja niiden toteutumista arvioida. Muutoin hyvätkin tavoitteet jäävät toteutumatta. (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 218). Toiminnan suunnittelu pohjautuu organisaation strategiaan ja paikallisiin sekä yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja se vaatii erilaisten mittareiden tarkastelua. Strategia ohjaa toimintaa tulevaisuuteen. (Tuomi ja Sumkin 2012.) Lähijohtajalta edellytetään strategian viemistä päivittäiseen johtamiseen, jolloin tarvitaan selkeämpiä ja johdonmukaisia strategioita toimintaa ohjaamaan. Johdon tulee sitoutua strategiaan ja panostaa päätöksenteossa strategista pitkäjänteisyyttä. (Huotari 2009, 187-190.)

Tiedolla johtamisen onnistumiseen lähijohtajat kuvasivat vaikuttaviksi tekijöiksi henkilökunnan tiedottamisen ja toiminnan suunnitteluun mukaan ottamisen. Mikäli henkilöstön osaaminen ja strategia yhdistyvät toisiinsa toiminnassa, organisaation osaamisen kehittäminen ja kehittyminen lisääntyy ja edistää tavoitteiden saavuttamista. (Huotari 2009,108). Hoitotyön johtajien vastuulla on, että hoitotyöllä on riittävät voimavarat edistämään osaamisen kehittämistä (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Lammintakanen (2018,258) pitää lähijohtajan roolia merkittävänä henkilöstövoimavarojen johtajana sen vuoksi, että lähijohtaja tulkitsee viime kädessä organisaation tavoitteita henkilöstölle. Hoitotyön johtaja voi vahvistaa asiakastyön rajapinnoille kertyneen tiedon hyödyntämisen kehittämistä, jolloin myös työntekijöiden oman työyhteisön kehittäjänä osallisuuden kokemus vahvistuu (Kaihlainen ym. 2019, 160-162).

Työ on muuttunut haasteelliseksi ja henkilöstöltä edellytetään jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Johtajan rooli nykypäivän johtamisessa on toimia positiivisena osaamisen kehittäjänä. (Fredriksson ja Saarivirta 2015,8,17-18.) Tiedolla johtamisen osaamiseen luettiin kuuluvaksi organisaation, työyhteisön toimintaympäristön ja toiminnan sekä toimijoiden tuntemisen. Palveluketjujen toteuttamisessa tarve soteverkostojen ja palvelujärjestelmän tuntemisessa korostuu (Kaihlainen ym. 2019, 160-162). Hoitotyönjohtajan toiminnan johtamisenosaamiseen liittyy palveluketjuosaaminen, poliittinen ja juridinen osaaminen, tietohallinto-osaaminen sekä talousosaaminen (Kantanen 2017, 52). Potilaan tai asiakkaan siirtyessä hoito- tai palveluketjussa toisen palveluntarjoajan hoitoon, hoito- ja palveluketjujen tulee toimia niin, ettei romuteta jo saatuja tuloksia (Oikarainen ym. 2018, 41-48). Tällä hetkellä kehitettävää on potilaan palveluketjuissa, jotka ylittävät tulosalueet (Kainuun sote kestäväälle pohjalle -arviointi 2019, 8). Moniammatillista yhteistyötä pidettiin tärkeänä tiedolla johtamisen edistäjänä. Moniammatillisia työyhteisöjä johtaessa

johtajan tulee kehittää tietoisesti omaa johtamistapaansa ja uuden osaamisen lisäksi tukea työntekijöitä tasapuolisesti. Hoitotyön johtaminen luo edellytykset laadukkaille palveluille ja tulokselliselle moniammatilliselle yhteistyölle (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Johtamiselta vaaditaan kykyä tukea työntekijöiden aktiivista toimijuutta sekä moniammatillista yhteistyötä vähentäen tiimityön hierarkkisuutta. Organisaatioilta vaaditaan joustavuutta ja aktiivisen toimijuuden mahdollistavaa muutosta. Työntekijöiden kuulluksi tulemisen vahvistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ovat yksi tapa edistää aktiivista toimijuutta. (Kaihlaniemi ym. 2019, 160-162). Johtamisen erityisosaamisalueeksi voitiin lukea substanssiosaaminen ja osaamiset, joita oli hankittava työn menestyksekkään toteuttamisen varmistamiseksi, ja joilla uskottiin olevan merkitystä tiedolla johtamiseen. Hoitotyönjohtajilta vaaditaan substanssiosaamisen lisäksi henkilöstöosaamista, toiminnan johtamisen osaamista ja kehittämisosaamista. Substanssiosaaminen sisältää hoitotyön ydinosaamisen sekä kliinisen ja teknisen osaamisen. Nämä ovat myös johtamisen erityisosaamisen osa-alueita. (Kantaniemi 2017, 52).

Toiminnan suunnittelu sisälsi prosessissa mukana olevan arvioinnin. Hoitotyön johtajan kehittämisosaamiseen Kantaniemi (2017, 52) sisällyttää arviointiosaamisen, tutkimusosaamisen ja laatuosaamisen. Taloudenseurantaan piti olla budjettiosaamista, raportointitaitoa ja osaamista sekä hankintaosaamista. Talouden lukutaitoon liittyvä osaaminen on merkittävässä osassa johtamisosaamisessa. Johtajan tärkeimpiä työvälineitä strategisessa ja arjen johtamisessa ovat budjetti ja sen ajantasainen seuraaminen. (Kantaniemi 2018, 215.) Hoitotyönjohtamisen valtakunnallisten linjausten (2014) mukaan hoitotyön johtajia tarvitaan johtamaan hoitotyön toimintaa, taloutta ja henkilöstöä. Vaadittiin myös vahvuutta puuttua epätoivottuun toimintaan. Johtajan edistäessä työyhteisön pääsyä asetettuihin tavoitteisiin häneltä vaaditaan aktiivista ja jämäkkää puuttumista niihin tilanteisiin, joissa yhteistyötä, kehittymistä ja kehittämistä estäviä toimintatapoja on vallalla (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 247-248).

Osaamisen kehittäminen vaatii suunnitelmallista tiedon keruuta osaamisen nykytilasta ja myös tiedostamista ja tunnustamista siitä, mikä on oma osaamisen tila. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat nopeat muutokset vaikuttavat niin ammatillisiin perustaitovaatimuksiin kuin yleisiin työelämän osaamistarpeisiin (Kaihlaniemi ym. 2019, 160-162). Työelämän- ja henkilökohtaisen kokemuksen karttumisen uskottiin lisäävän tiedolla johtamisen osaamista. Hoitotyön johtaminen

perustuu hoitotyön ja johtamisen asiantuntijuuteen, alan käytännön kokemukseen, tutkitun tiedon tuntemiseen ja hyödyntämiseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemukseen (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014).

Kriittisellä osaamisen seurannan avulla asiantuntijuutta voitiin kehittää. Lähijohtajan tiedolla johtamisen osaamiseen liitettiin asenne ja yleinen asenneilmapiiri. Asenteisiin vaikuttaminen on osa johtamista, jolla mahdollisesti edistetään osaamisen kehittymistä ja uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa (Kaihlane ym. 2019, 160-162). Koulutusorganisaatioiden läheisyyden uskottiin mahdollistavan tiedolla johtamisen kehittymisen. Organisaation sisäiset koulutusjärjestelmät, ohjelmat sekä täydennyskoulutus on mahdollisuus tiedolla johtamisen osaamisen kehittämiseen. Koulutusten toivottiin kuitenkin linkittyvät strategiaan ja lähijohtajat toivoivat enemmän koulutusta järjestelmien ja ohjelmistojen hallintaan. Osaamisstrategiaan vaikuttavat toimintaan liittyvä substanssiosaaminen, tarvittava erikoisosaaminen ja osaamisen muutostarpeet. Strateginen osaamisen johtaminen edellyttää kehittämistä. (Huotari 2009, 107.) Henkilöstön osaamisen kartoittamisen apuna käytetään kehityskeskusteluita ja HRM- järjestelmän tuottamaa tietoa. Lähijohtajien mukaan onnistuneen tiedolla johtamisen edellytyksenä on kehittyvä työyhteisö, jossa tiedolla johtamisen osaamista tarvitaan läpi koko organisaation. Osaamisen johtamisen hahmottaminen edellyttää johtamisenkokonaisuuden hallintaa. Osaamisen johtaminen on osa työn tekemistä ja kehittämistä. Tavoitteiden tulee tukea myös osaamisen kehittämisen osalta yhteistä suuntaa. (Kiviranta 2010, 134.) Osaamisen kehittämisen ja tiedolla johtamisen kanavina pidettiin erilaisia kehittämisfoorumeja, joilla vertaistuen, verkostoitumisen ja tiedon jakamisen avulla osaamista voitiin kehittää. Avoimella tiedonkululla ja hyväksyvällä ilmapiirillä lisätään mahdollisuuksia rakentavalle palautteelle muutoksen hyödyistä ja haitoista sekä mahdollistetaan kokemusten hyödyntäminen. Avointa tiedonkulkua helpottaa ennalta suunniteltu ja varmistettu viestintäkanava. (Tuomivaara ym. 2019, 62.)

Tiedolla johtamisen ylläpitämiseksi pitää tietoa toiminnasta kerätä, arvioida, analysoida ja seurata. Tarvitaan selkeitä mittareita, joiden laatu ja luotettavuus on todennettu. Hoitotyön johtamisen tehtäväkenttään kuuluu luoda edellytykset potilas- ja asiakaskeskeiselle, vaikuttavalle, laadukkaalle ja kustannustehokkaalle hoitotyölle (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Toimivat, helposti saavutettavat tukipalvelut koettiin tärkeiksi ja perustehtävän toteuttamisen kannalta tarpeellisiksi. Kustannuksia tulee hallita älykkäästi, tuottavuutta voidaan kasvat-

taa osaamisen kehittämisen kautta (Hasu ym. 2010, 12). Vaikutusten mallintamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin tarvitaan tietoa. Muutosten osoittamiseksi tavoitteiden tueksi vaaditaan mittaristoa, jonka avulla tietoa tuloksista kerätään. Paras tulos saadaan keräämällä tietoa useista eri lähteistä ja erilaisista mittareista (määrällisiä, laadullisia, subjektiivisia ja objektiivisia mittareita). (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri ja Tykkyläinen 2018, 5-16.) Myös Pitkänen ym. (n.d.) tuovat esille, että vaikuttavuuden arvioinnin mittaamisessa asiakkaan kokemuksen esille tuominen terveyshyödyn lisäksi on tärkeää. Mittarit kannattaa valita tavoitteiden mukaan, olennaista kuitenkin on mitata vaikuttavuutta eri näkökulmista. Johtamista ja prosesseja tulee kehittää niin, että ne tukevat vaikuttavuustiedon hyödyntämistä. Jos taas tahdotaan päästä kustannusvaikuttavuuteen, täytyy johdon saada yhdestä näkymästä ajantasainen vaikuttavuustieto sekä tieto kustannuksista. Mittaamalla dataa saadaan tietoa toimintaan, digitalisaation suurimpia mahdollisuuksia on sen monipuolinen yhteistoiminnallinen hyödyntäminen (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia ja Federley 2017, 2). Rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen on välttämätöntä ja se vaatii järjestelmämuutosten vuorovaikutteista yhteistä uudistamista, uusista käytännöistä on esimerkkinä yhteiskehittäminen, jossa henkilöstö on mukana tuottamassa tietoa muutosten vaikutuksista (Tuomivaara ym. 2019, 3-4).

Toiminnan suunnittelussa mittareina käytettiin muun muassa HaiPro-, Q-pro- ja Intensium järjestelmien tuomaa tietoa sekä potilastietojärjestelmistä nostettua tietoa. HaiPro- järjestelmä on sähköinen potilas ja asiakasturvallisuuden sekä työturvallisuuden liittyvä vaara- ja haittatapahduma ilmoitusjärjestelmä (Terveydenhuollon vaaratapahtumien järjestelmänkäyttöön otto 2008, 3). Q- pro järjestelmä on integroitavissa HaiPro järjestelmään. Q-Pro järjestelmällä organisaatio voi tuottaa turvallisuuden liittyviä kyselyitä sekä asiakaspalautteita. (Haipro ja Q-pro -järjestelmät 2019.) Intensium- järjestelmä on tehohoidon vertaisarviointipalvelu (Aarno ja Mussalo 2012, 318). Tiedolla johtamisen seurantamittareina käytetään lähijohtajien mukaan useita erilaisia toiminnasta kertovia ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä -turvallisuudenmittareita. Näiden mittareiden tuottamien tulosten analysointi ja toiminnan kehittäminen niiden perusteella yhteistyössä henkilöstön kanssa lisää luottamusta organisaatioon ja lähiesimieheen (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 209). Systemaattisen palautteen hakeminen sekä perustehtävän että oman toiminnan osalta nähtiin tapana kehittää sekä omaa että yksikön osaamista. Palautetta tarvitaan sekä henkilöstöltä että asiakkailta. Erityisen tärkeäksi tämä nousi niissä tilanteissa, kun kehitettiin uusia toiminta-

muotoja hoitotyöhön. Lähijohtajan kannattaa hakea palautetta omasta toiminnastaan koska palautteesta voi oppia (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 211). Toiminnan arviointiin käytettiin sisäisiä ja ulkoisia auditointeja sekä kerätyn tiedon arviointia ja dokumentointia.

Toimivien järjestelmien, ohjelmistojen ja sovellusten avulla lähijohtajat uskoivat tiedolla johtamisen kehittämisen tehostuvan. Haasteina lähijohtajat nostivat esille muun muassa ohjelmistojen keskustelemattomuuden toistensa kanssa, jolloin tietoa jouduttiin hakemaan useista eri paikoista ja päätösten tekeminen hidastui tämän vuoksi. Perehdyttäminen tietojärjestelmiin ja ohjelmistoihin koettiin kehittymättömäksi. Työprosesseihin pitää kytkeä järjestelmä ja sen toimintojen käyttö. Kun järjestelmän käytöstä tulee työväline, ymmärrys kasvaa kuinka sitä sovelletaan työssä ja kuinka järjestelmä ja sen tuottama tieto asemoituu laajempaan kokonaisuuteen. (Tuomivaara ym. 2019, 63.) Tiedon jäsentäminen tiedon käyttäjien kanssa vaatii toimivia välineitä, joilla relevanttia tietoa jäsenellä, varastoida ja ottaa käyttöön tarvittaessa. Teknologia ja tietoteknisen osaamisen lisääntyminen vaatii uudenlaista koulutusta, joka sisältää käytännön opetuksen ja opastuksen teoriaopetuksen rinnalle (Kaihlainen ym. 2019, 160-162). Toimivat johtamisen tietojärjestelmät sisältävät oleellista tietoa johtamisen tueksi. Tietojärjestelmien käyttöönotolta vaaditaan suunniteltua johtamista, tämä voi toteutua koulutuksen sitomisella käytäntöön. (Saranto ja Kuusisto- Niemi 2018, 236.)

Systemaattinen toimintatapa tiedolla johtamisen prosessissa sisältää tiedon tuottamisen, keräämisen, analysoinnin ja käyttämisen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Organisaation systemaattinen tiedon ja osaamisenhallinta on tietämyksen hallintaa. Sen avulla ennakoidaan, toteutetaan, sopeutetaan, arvioidaan ja kehitetään toimintaa. (Väyrynen, Helander ja Jalonen 2015, 301.) Asiantuntijuuteen perustuvan työn osuus ja osaajien tarve korostuu tulevaisuudessa (Hasu ym. 2010, 12). Raportoinnille toivottiin selkeää väylää, jonka avulla siirtää toiminnan tietoa esimerkiksi ylemmän johdon päätöksenteon tueksi. Lähijohtajien tiedolla johtamista ohjasi muun muassa lainsäädäntö, hallintosäännökset, delegointisäännökset, hallinnolliset- ja organisaation ohjeet ja toimintamenettelyt, laatutyö ja strategiatyö, eettiset ohjeet, tutkittu tieto sekä kokemuksellinen tieto. Hoitotyön johtajien tulee vastata hoitotyön kehittämisestä ja tutkimusedellytyksistä kehittämällä näyttöön perustuvia yhtenäisiä käytäntöjä (Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Hoitotyön johtamisen tulee perustua näyttöpohjaisten toimintatapojen tukemiseen ja ylläpitämiseen (Oikarainen ym. 2018, 41-48).



Tiedolla johtamisen prosessi vaatii vielä kehittämistä tiedon tuotannosta tiedon sujuvaan käyttöön. Lähijohtajat kuvasivat, että haasteina tiedolla johtamisessa on tiedon paljous ja jäsentymättömyys järjestelmissä sekä se, että tietoa koostetaan useasta eri paikasta. Tiedolla johtaminen vaatii vahvaa tietoteknistä osaamista ja kriittistä tiedonhankinnan kykyä sekä myönteistä asennetta tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Päätöksenteko edellyttää monenlaista toiminnasta kerättyä tietoa ja tiedon soveltamista. Organisaatiossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka hiljainen tieto saadaan tehokkaasti käyttöön. Jotta tiedolla johtamisesta tulee toiminnan perusta, se täytyy sitoa organisaation strategiaan käytännön esimerkein. Johtajat tarvitsevat koulutusta ja tukea tiedolla johtamisen ymmärrykseen ja näyttöperustaisen työskentelyn toimintatapojen luomiseen.

#### 4.4 Ydinvision luominen

Opinnäytetyön ydinvisio luotiin pehmeän systeemanalyysin mukaisesti kirjallisuuskatsauksen sekä työelämän asiantuntijoiden tiedonkeruun aineiston analyysin pohjalta. Työelämän tiedonkeruu kuvaa myös lähijohtajien tiedolla johtamisen nykytilaa. Rubinin (2003, 197) mukaan ydinmääritelmä kuvaa systeemin tilannetta nykyhetkessä, kun taas ydinvisio kuvaa tulevaisuutta, sitä, mikä sen tarkoitus on. Päästäkseen kuvaamaan ydinvisiota, täytyy ydinmääritelmä tehdä. Ydinmääritelmällä siis kuvataan systeemin toimintaa sellaisenaan. Ydinmääritelmä voidaan rakentaa etsimällä ja nimeämällä sen osatekijät. Näin rakennetaan todellisuutta kuvaava malli. (Rubin 2003, 185-186.) Ydinvisio vaatii kuvailuja systeemin sisäisestä kehityksestä, arvioita yleisestä (yhteiskunnallisesta) kehityksestä jne. Kun ydinvisio on hyvä, se tuottaa uusia ideoita prosessin myöhemmissä vaiheissa. (Mannermaa 1992, 266). Valikoitujen systeemien (ydin)visioilla tai Cheklandin (Chekland ja Scholes 1999, 27-28.) mukaan ydinmääritelmällä kuvataan tiiviisti se, mitä nämä visiot voisivat olla tulevaisuudessa. Hasu ym. (2010, 20) kuvaavat, että tavoiteltava toiminto on edistyksellisen käytännön luominen, tulevaisuuden ideaalitalanne. Organisaation eri tasojen osaamista tukevilla, joustavilla tavoilla edetään kohti parasta mahdollista tilannetta. Johtamalla on hallussaan osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen. Innovatiiviset organisaatiot tukevat tasapuolisuutta, ja kiinnostavat monenlaisia, korkeatasoisia osaajia. Osaamisen kehittämisen varmistamisessa yksi tärkeä, mutta usein unohtuva tekijä on hiljaisen tiedon ja osaamisen valjastaminen organisaation käyttöön (Väyrynen ym. 2015, 323).

Tiedolla johtaminen organisaatiossa on systemaattista toimintaa, jota kehitetään tarpeen vaatiessa. Organisaatiolta vaaditaan kykyä tiedostaa henkilöstön tiedolla johtamisen osaamisen taso sekä taitoa tuntea toimintaympäristöjen monimuotoisuus niin, että strategian suunnittelussa lähtökohtana on ymmärrys toiminnasta ja toiminnan suunnasta. Organisaation tasolla tiedetään, mitä tietoa seurataan ja mistä mittarista sitä saa ja kuinka mittaristoa kehitetään. Organisaation tulee tunnistaa tekijät, jotka lisäävät informaation ylituotantoa. Resursoidessa toimintaa, tiedolla johtaminen vaatii uudenlaisia joustavia ratkaisuja ja johtamisjärjestelmiä.

Tiedolla johtamisen osaaminen vaatii vahvaa yleisen ja erikoistuneen johtamisosaamisen hallintaa sekä tiedon tuottamisen, tiedon haun ja tiedon käytön taitoja sekä tietoteknistä osaamista. Uuden tiedon luomiseen tarvitaan monenlaisia, oikeita asioita mittaavia mittareita ja tiedon soveltamisen osaamista. Kerätyn tiedon arviointi ja dokumentointi on kiinnitetty prosessiin niin, että toimintaa voidaan arvioida koko ajan. Toimivat, tiedolla johtamista tukevat tietojärjestelmät sisältävät oikeat mittarit.

Johtaminen ja prosessit tukevat vaikuttavuustiedon hyödyntämistä. Vaikuttavuustieto ei ole pelkästään toiminnasta saatua tietoa, vaan siihen liittyy olennaisesti kokemuksellinen tieto ja terveydenhuollossa mitattava terveyshyöty. Tiedon laadun ja sisällön vaikuttavuuden arviointi on systemaattista toimintaa, jossa tietoa tuotetaan ja käytetään jokapäiväisessä toiminnassa. Systemaattinen vaikutusten arviointi lisää toiminnasta saatua vaikuttavuustietoa, jonka avulla toiminnan laatua, tuloksellisuutta ja tehostamista kehitetään.

Lähijohtajan tiedolla johtamiseen vaaditaan vuorovaikutteista organisaation, sidosryhmien sekä tiedon käsittelyn tukea. Organisaation ja ylemmän johdon tuki on saumatonta ja helposti saavutettavissa. Organisaatio kiinnittää toiminnassaan huomiota siihen, kuinka tiedolla johtaminen si-  
dotaan päivittäiseen toimintaan yksinkertaisin keinoin käyttäen hyväksi läpinäkyvää tiedottamista organisaation sisällä ja ulkona. Tukipalveluiden tehtävänä on tukea perustehtävän toteuttamista. Tietojärjestelmät tukevat tiedolla johtamista saumattomasti ja niin, että tietojärjestelmien tietolaatikat ovat toiminnan kannalta oleellisia. Riittävä tiedolla johtamisen ja välineiden käytön osaaminen sekä tiedolla johtamisen kehittäminen turvataan.

Organisaation johtamisjärjestelmät ovat rakenteiltaan sellaiset, että ne mahdollistavat uudenlaisen osaamisen käytön. Tietojärjestelmien, ohjelmistojen ja sovellusten toiminta on sujuvaa ja ne integroituvia kansallisten, alueellisten ja organisaation tietojärjestelmien kanssa. Tietoa tuottavat

mittarit ovat valittavissa helposti yhdestä järjestelmän näkymästä, ja tässä näkymässä on mahdollisuus jäsenellä, varastoida ja ottaa tietoa käyttöön. Tuotettu tieto on tiivistä ja helposti ymmärrettävissä. Tiedon hallitsemisen reittejä on riittävästi tiedonsaannin varmistamiseksi. Tiedolla johtamiseen on avointa, hiljaisen tiedon, systemaattista tiedon ja osaamisen johtamista ja jakamista. Yhteistyötä tehdään tiedon tuottajien ja käyttäjien kesken.

Kuviossa 7. on kuvattu tiedolla johtamisen ydinvision elementit. Kuvio osoittaa, että tiedolla johtaminen lähiesimiestyössä on ihmisten ja toiminnan johtamista tietoon perustuen, parhailla välineillä monimuotoisessa ympäristössä.



Kuvio 7. Tiedolla johtamisen ydinvision elementit

Edellä kuvattujen ydinvisioon vaikuttavien elementtien avulla ydinvisioksi muodostui se, että tiedolla johtaminen on osaavaa toiminnan kehittämistä ja suunnittelua saatavilla olevaan, luotettavasti koostettuun ja analysoituun tietoon perustuen. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan. Strategian laadinnassa huomioidaan sekä paikallinen että yhteiskunnallinen tilanne ja niiden vaikutukset tiedolla johtamiseen. Kehittyvä työyhteisö ja oppiva organisaatio ovat olennaisia tiedolla johtamisen kehittämisessä.

#### 4.5 Tulevaisuuden malli

Kuviossa 7. kuvattiin ydinvision mukaiset vaikuttavat elementit lähijohtajan tiedolla johtamiseen ja että tiedolla johtaminen lähiesimiestyössä on ihmisten ja toiminnan johtamista tietoon perustuen, parhailla välineillä monimuotoisessa ympäristössä. Tulevaisuuden malliin on kuvattu lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessi ydinvision pohjalta. Mannermaan (1992, 269-270) mukaan tulevaisuusmallia laadittaessa hahmotellaan niiden toimintojen muodostama systeemi, joka tarvitaan vision esittämisen muutoksen aikaansaamiseksi. Samasta visiosta eri ihmiset voivat kehittää erilaisia malleja. Tulevaisuusajattelun tavoitteena on esittää ydinvisiot siitä, mitä tulevaisuuden systeemit voisivat olla (Anttila 2006, 437; Mannermaa 1992, 261-263; Checkland ja Scholes 1999, 27-28). Seuraavaksi on kuvattu sanallisesti mitä tulevaisuuden malli sisältää.

Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessissa (liite 12) toimintaa ja päätöksiä ohjaa ylimpänä poliittinen päätöksenteko ja lainsäädäntö. Seuraavaksi lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin kuvaukseen on kuvattu organisaation tiedolla johtamisen tuki, joka ohjaa organisaation toimintaa ja tiedolla johtamista päivittäin, tätä ohjausta kuvaavat nuolet organisaation tuesta alaspäin. Tiedolla johtamisen ollessa johtamisen ydin organisaatiossa, strategia, arvot ja tavoitteet perustuvat tiedolla johtamiseen ja sen ylläpitämiseen. Toiminta perustuu avoimeen, systemaattiseen toimintatapaan, jossa toiminnan perusteet löytyvät laadukkaasti ja läpinäkyvästi tuotetusta, kerätystä ja analysoidusta tiedosta. Tiedolla johtamisen vieminen johtamisen perustaksi edellyttää tiedolla johtamisen mahdollisuuksien tunnistamista (Kainuun sote kestäväälle pohjalle -arviointi 2019, 53).

Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin välineissä on kuvattu ne tiedolla johtamiseen liittyvät toiminnot, joiden avulla tiedolla johtamista raportoidaan, käytetään, kehitetään tai ohjataan sys-

temaattisesti. Systemaattinen tiedolla johtamisen osaaminen ja kehittäminen sisältää sekä organisaation eri tasojen osaamiseen, lähijohtajien osaamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamiselta edellytetään laajaa, syvällistä sekä kehittyvää johtamisosaaamista. Tiedon tuottaminen, kerääminen, analysointi ja raportointi edellyttää osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Tarvitaan myös tietojärjestelmien, ohjelmistojen ja sovellusten käytön osaamista. Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin ympäristössä kuvataan lähijohtajan tiedolla johtamiseen vaikuttavat niin sähköiset, poliittiset kuin fyysiset ympäristöt. Toimijoissa on kuvattu ne toimijat, jotka vaikuttavat lähijohtajan tiedolla johtamiseen. Toimijoiden kanssa yhteistyössä toimintaa kehitetään, tietoa tuotetaan, kerätään, analysoidaan ja käytetään. Eri toimijoiden tunteminen on sisäisen ja ulkoisen verkostoitumisen ja yhteistyön kannalta oleellista. Johtajan tulee tuntea organisaatio ja sen eri vastuualueet ja niiden toiminta. (Zitting, Laulainen ja Niiranen 2019, 387.) Yhteistyön ja vuorovaikutteisuuden merkitys johtamisessa on tärkeää. Johtajan tulee kyetä hahmottamaan kunkin yksittäisen toimijan maailmankuva, jotta voi vuorovaikutuksellaan edistää yhdessä tekemistä. (Juuti 2016, 156.) Lähijohtajan tiedolla johtamiseen vaikuttaa yhteistyö ympäristön ja toimijoiden kanssa, oikeita välineitä käyttäen. Vuorovaikutusjuna kuvaa tätä yhteistyötä. Kaksisuuntainen nuoli merkitsee jatkuvaa tiedon liikettä organisaation ja lähijohtajan välillä. Alimmaisena on systemaattinen, vuorovaikutteinen tiedolla johtamisen prosessi, joka kattaa kaikki toiminnan osa-alueet ja ohjaa tiedolla johtamista.

Tulevaisuuden mallia arviotiin ns. Hyvän käytännön tunnistamisen ja arvioinnin – mallilla (Liite 14). Arviointia pyydettiin opinnäytetyön projektiryhmältä ja työntilaaajalta. Mallin hyödyksi voidaan lukea se, että siinä pyritään tunnistamaan käytännön hyvyys kahdesta ulottuvuudesta. Käytännön hyvyydestä vaaditaan luotettavaa tietoa ja käytännön hyvyys vaatii ns. tunnistajia. (Aro, Kuoppala ja Mäntyneva 2004, 32-33.) Pelkästään opinnäytetyöntekijän arvio tulevaisuuden mallista ei riitä, vaan vaaditaan projektioorganisaation ja työntilaaajan arvio opinnäytetyön tuottaman tulevaisuuden mallin ja tulevaisuuden kehittämisen suunnitelmasta, jotta se olisi mahdollisimman käyttökelpoinen työelämän kannalta. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen (Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa 2018, 6). Arvioinnin tulosten mukaan lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin tulevaisuuden malli koettiin hankalaksi seurata, joten sitä pyrittiin selkeyttämään vielä muutamalla avainsanalla prosessikuviossa ja avaamalla prosessia tekstissä. Malli on laaja koska tiedolla johtamisen prosessi on monimuotoinen ja vaatii yhteistyötä monen toimijan kanssa.

#### 4.6 Tulevaisuuden mallin vertaaminen nykytilaan

Tulevaisuuden mallin luomisen vaiheessa ydinvisio käsitteellistettiin ja mallinnettiin lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessiksi. Ydinvisiot käsitteellistetään ja mallinnetaan tulevaisuuden mallin luomisen vaiheessa (Rubin 2003, 183- 187). Nykytilan kuvaamisessa vaaditaan arviointia siitä, kuinka tulevaisuus kehittyy eli vaaditaan käsitys systeemin kehittymisestä sisäisesti ja yhteiskunnallisesti. Tekemällä systeemiä tulevaisuuden hahmotelmia ja vertaamalla niitä nykyisyyteen pyritään saavuttamaan selkeämpi kuva nykyisyydestä, sekä suotavista ja epäsuotuisista muutoksista. (Anttila 2006, 437; Mannermaa 1992, 261-263; Checkland ja Scholes 1999, 27-28.) Myös Rubin (2003, 183-187) kuvaa tulevaisuuden mallin vertaamista nykytilaan systeemin vertailuksi siihen, mitä sen pitäisi olla. Mannermaa (1999, 171) taas pitää vertaamista mahdollisuutena muutoshahmotelmien tunnistamiseen. Vertailutilanteelle on ominaista jännitteisyys arviointiin osallistuvien ihmisten välille. Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin tulevaisuuden mallin (liite 12) vertaaminen nykyisyyden lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessiin kuvataan liitteessä 13. Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin nykytilassa olevat punaiset katkoviivat kuvastavat esteitä, jotka lähijohtajat kuvasivat tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tiedon tuottaminen ja tuotetun tiedon käyttäminen on tällä hetkellä sattumanvaraista. Tarvitaan systemaattinen tiedon tuotannon ja käyttämisen prosessi läpi organisaation. Prosessi edellyttää tiedonkeruun ja raportoinnin työkalujen arviointia ja kehittämistä vastaamaan toimintaa (Kainuun sote kestäväälle pohjalle -arviointi 2019, 53). Osaava tiedonkeruu ja tiedon louhinta ovat kattavan päätöksenteon mahdollisuuksia monimutkaistuvassa toimintaympäristössä (Parviainen ym. 2017, 17).

Organisaatiossa pitää tunnistaa tiedon tuottamisen prosessi, kehittää tiedon seurantamittareita, sekä tunnistaa joustavia ja tiedon virtaamista edistäviä tekijöitä ja tukea niiden käyttöönottoa. Rakenteita tulee uusia niin että ne tukevat innovatiivista osaamista ja tiedon jakamista. Tiedolla johtamisen prosessin lisäksi tiedon johtaminen on tärkeää päätöksenteossa. (Mannermaa 2018, 9-12.) Tietojärjestelmät, ohjelmistot ja sovellukset eivät tue tiedolla johtamista. Johtajien osaaminen estää järjestelmien tehokkaan käytön. Koulutuksissa järjestelmätoimittajat keskittyvät järjestelmiin. Pääkäyttäjät osaavat järjestelmien lisäksi toiminnalliset prosessit ja niiden kouluttamisen. Tulevaisuuden tavoitteena on kouluttaa henkilöstö käyttämään näitä toiminnallisia prosesseja ja järjestelmiä. (Kovalainen, Malinen, Romppainen ja Turunen 2017, 133.) Uusien järjestelmien tulee olla tavoitteiden saavuttamisen työkalu, joita on helppo käyttää, oppia ja niiden tulee sopia tehtävänsä (Tuomivaara ym. 2019, 61). Kerättäessä dataa systemaattisesti, on tarpeen

määrittellä perustietokannat ja yhteiset rajapinnat digitalisaatiota kehittäessä. Avointa dataa on käytettävissä, mutta organisaatiolta vaaditaan koordinoitua datan käyttöön tukevien ohjelmistojen kehittämiseen ja ylläpitoon. (Parviainen ym. 2017, 16-17.)

Kainuun soten johtamisessa tiedetään, mitä tietoa seurataan ja mistä se löytyy. Tuotetun tiedon tulee olla tiivistä ja helposti käytettävää. Tutkimustiedon sitominen päätöksentekoon vaatii tiedolta yhtenäisyyttä ja soveltuvuutta sekä uudenlaisia työtapoja, jotka edistävät tiedon virtaamista. Resursoidessa toimintaa, tiedolla johtaminen vaatii uudenlaisia joustavia ratkaisuja. Huonosti toimivat, terveystietojen integraation estävät tietojärjestelmät ja sovellukset estävät tiedon käytön. Tiedon laadukkaalle hyödyntämiselle vaaditaan rakennetta, joka tukee ja edistää tiedon sisällön ymmärrystä. (Kosonen 2015; Mannermaa 2018, 12.) Myös Hyppönen ym. (2018, 6) kuvaavat, ettei johtamiseen tarvittavia tietoja ole saatavilla vielä niin, että ne tukisivat tiedolla johtamista.

Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin nykytilan kuvauksessa vuorovaikutusjangan katkeaminen kuvaa Kainuun soten viestinnän ja tiedottamisen haasteita. Organisaation strategia ja tavoitteet eivät kohdanneet toiminnassa. Tätä väitettä tukee myös THL:n tekemä asiantuntija-arvio sosiaali- ja terveyspalveluista Kainuussa. Arvion mukaan muun muassa asiakkaiden palveluprosessien sujuvuudessa oli ongelmia ja asukkaiden osallisuuden edistämisen huomioiminen Kainuussa oli Suomen keskitasoa matalampaa. (Asiakaslähtöisyys 2018.) Kehittämishalukkuutta ja oman toiminnan sekä organisaation reunaehtojen ymmärrystä lähijohtajilla oli runsaasti.

#### 4.7 Lähijohtajan tiedolla johtamisen kehittämisohjelma

Edellisessä vaiheessa tulevaisuuden mallia verrattiin lähijohtajan tiedolla johtamisen nykyisyyteen. Tässä, metodologian viimeisessä vaiheessa kehitetään malli muutoksen tarvitsemista keinoista ja mietitään systeemin henkilöstön sitouttamista muutokseen (Rubin 2003, 183- 187). Rakenteellisilla muutoksilla muutoskohteet ovat systeemin sisällä niissä osissa, joiden muuttaminen on hidasta. Menettelytapamuutokset kohdistuvat systeemin toiminnallisiin elementteihin, jotka tapahtuvat suhteellisen muuttumattoman rakenteen sisällä. Näiden muutosten läpivieminen on helpompi spesifioida ja toteuttaa kuin muutokset asenteissa, jotka ovat ihmisten tapoja toimia ja ajatella. (Mannermaa 1999, 171.) Digitalisaation hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että palvelut suunnitellaan uusin tavoin, tukemaan asiakaslähtöisyyttä. Prosessien osalta koko toimintamallia uudistetaan yli toiminnan rajojen. (Parviainen ym. 2017, 17.) Jotta tiedolla johtaminen on organisaation johtamisen ydin, tietohallinnon ja tietojärjestelmien kehittäminen kytkeytyy toiminnan kehittämiseen. Tämä edellyttää muun muassa tietojärjestelmien käyttäjien mukaan ottamisen kehittämistyöhön. Johtajien tarpeena on saada tieto käyttöön mahdollisimman sujuvasti ja tiivistetyksi. Tähän on olemassa johdon työpöytäjärjestelmä, jota kehittämällä tarvittava tieto on helposti saatavilla päivittäisen johtamisen käyttöön. Parviainen ym. (2017, 12) pitävät todennäköisenä syynä digitalisaation hyötyjen saavuttamattomuutena toimintatapojen muuttumattomuutta ja liian vähäistä käyttökoulutusta organisaation uusiessa viestintä- ja tietoteknologiaa. Johdon käytettävissä oleva tiedon haasteena on se, että tietoa joudutaan keräämään useista tietojärjestelmistä. Käytettävissä oleva, hajallaan oleva tieto ei tue strategista päätöksentekoa. (Klemola ym. 2014, 6.)

Liitteessä 13. on kuvattu lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin nykytilan ja tulevaisuuden mallin vertailun tuloksena ilmenneet, keskeiset toimenpiteitä vaativat kohteet. Liitteen mallissa korostetaan, että kaikki toimenpidekohteet edellyttävät lähijohtajan tiedolla johtamisen osaamista ja sen kehittämistä.

Kuviossa 8. seuraavalla sivulla, kuvataan ne toimenpidekohteet liitteen 13. pohjalta, jotka tässä opinnäytetyössä otetaan tarkempaan tarkasteluun. Systemaattinen tiedolla johtamisen osaamisen kehittäminen on luonnollinen valinta, koska ilman osaamista organisaation tiedolla johtamisen kehittäminen olisi tehotonta toimintaa. Terveystieteiden oppiva organisaatio mahdollistaa systemaattisen osaamisen johtamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen. Oppivan organisaation



edellytykset ovat sopeutuvuus, virheistä oppiminen, kehittäminen tutkimuksella ja panostaminen henkilöstöön. (Gagnon, Payne- Gagnon, Fortin, Paré, Côté ja Courcy 2015, 636.) Systemaattisen tiedolla johtamisen osaamisen kehittämisellä on tavoitteena lisätä lähijohtajien tiedolla johtamisen ymmärrystä ja taitoa käyttää tiedolla johtamista päivittäisessä johtamisessa. Laadukkaiden palveluiden edellytyksenä ovat henkilöstön sitoutuminen toiminnan kehittämiseen, jolloin organisaatiossa mahdollistuu osaamisen kehittyminen ja palveluiden laadun kehittyminen. Palvelujärjestelmän kehittämisen haasteena on järjestelmälähtöisyys, palvelujärjestelmän pitäisi perustua asiakkaiden tarpeille. (Rissanen ja Lammintakanen 2018, 29-31.) Digitalisoituneissa järjestelmissä haasteena on asiakaskeskeisyyden puuttuminen (Parviainen ym. 2017, 2). Digitaalisessa muutoksessa tiedon jakaminen yhteisesti lisää digitalisaation hyödyntämistä ja parhaimmillaan jopa lisää uusien järjestelmätapojen käyttöönottoa (Tuomivaara ym. 2019, 62).



Kuvio 8. Systemaattinen tiedolla johtamisen osaamisen kehittäminen

Systemaattinen tiedolla johtamisen osaamisen kehittäminen edellyttää teorian, kokemuksellisen ja perehdyttämisen avulla oppimista. Tiedolla johtamisen teorialla tarkoitetaan sitä, mitä tiedolla johtaminen on teorian mukaan. Teoria avulla lähijohtaja luo johtamisen ytimeksi tiedon ja sen johtamisen. Voidakseen johtaa tiedolla, lähijohtajan tulee tiedostaa keskeiset käsitteet niin, ettei tiedolla johtaminen jää pelkästään toiminnasta tuotettujen lukujen varaan, vaan toimintaluvut analysoidaan ja sovelletaan tiedoksi päätöksenteon pohjalle. Lähijohdon tulee hallita kokonaisuuksia ja tunnistaa muutoksen vaikutukset niin omaan, kuin organisaation muihin yksiköihin (Zitting ym. 2019, 382). Kehittämishjelmassa alkukartoitus ja teoreettinen materiaali sekä tiedonhaun koulutus on suunniteltu sähköiseksi, jatkuvasti saatavilla olevaksi koulutusmateriaaliksi. Materiaali voidaan tuottaa organisaation sisäisen koulutusjärjestelmän avulla. Kainuun sotessa on koulutusjärjestelmä ja -ohjelmia sekä täydennyskoulutusta henkilöstölle. Tämä on organisaation omaa (sisäistä) koulutusta. Ostopalveluina toteutetut, oman organisaation ulkopuoliset koulutukset ovat ulkoisia koulutuksia. Kuviossa esitetty vihreä nuoli itsearviointista alaspäin kuvaa arviointia, joka toteutetaan säännöllisesti (sähköisesti) eri osaamisalueiden opiskelujen jälkeen. Arvioinnin tulokset ja koulutuksiin osallistuminen vievät HRM- järjestelmään. Tiedonhaunkoulutus liittyy osaltaan myös tiedolla johtamisen käyttöön, jossa kriittinen kyky etsiä, arvioida, analysoida ja käyttää tietoa on merkittävässä roolissa. Oppiminen ja omaksuminen liittävät tiedon yksilön ajatuksiin ja kontekstiin sopivaksi perustelluksi tiedoksi (Mannermaa 2018, 18). Tiedolla johtava organisaatio muodostaa yhteisöllisesti hyväksytyä tietoa, joka jalkautetaan toiminnan tasolle (Rytilä 2011, 3).

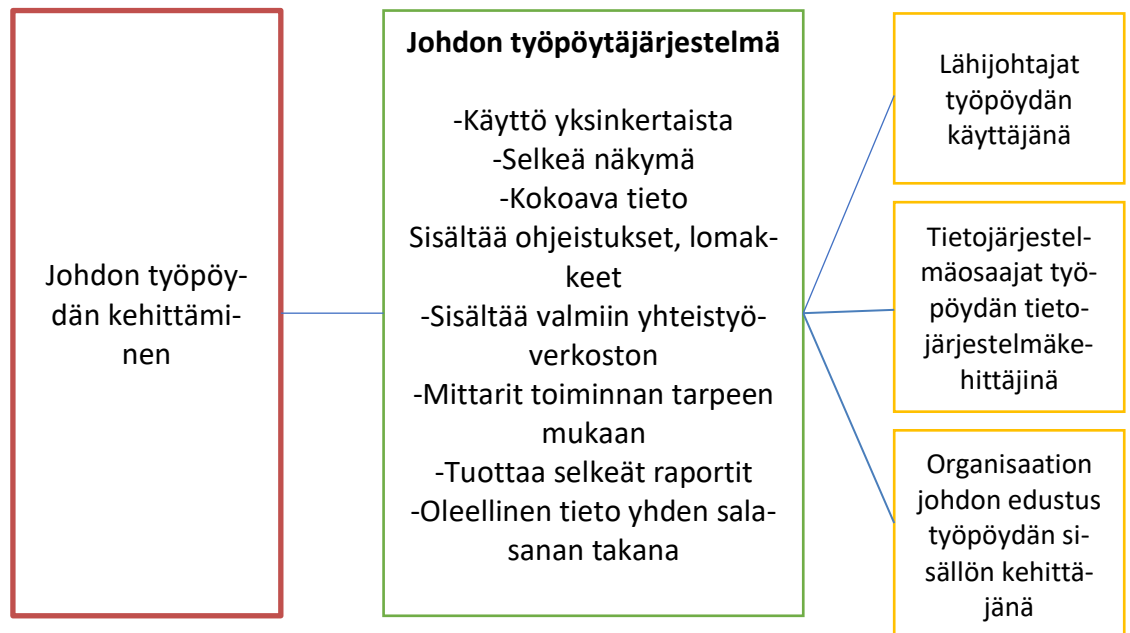
Osaamisen kehittäminen kokemuksellisen opetuksen kautta edellyttää tietojärjestelmien, ohjelmistojen ja sovellusten käytännön opetusta. Tämä voidaan toteuttaa kerran vuodessa tapahtuvana koulutuksena. Kokemuksellinen opetus ja osaamisen kehittäminen jaetaan eri tulosalueisiin, koska tulosalueilla on omat tiedonkeruujärjestelmät käytössä. Osaava järjestelmänkäyttö edellyttää teknistä järjestelmänhallintaa ja ymmärrystä järjestelmän toiminnasta. Toimintatarkoitukseensa suunnitellut järjestelmät tukevat sujuvia työprosesseja. (Tuomivaara ym. 2019, 63.) Kokemuksellinen oppiminen on noussut viime aikoina tärkeäksi oppimisen menetelmäksi, johon vaikuttaa se, millainen ympäristö oppimiselle on. Tukeeko organisaatio oppimista, oppimisen siirtymistä ja henkilöstön yhteistyötä, josta on välitön hyöty asiakkaille. (Lammintakanen 2018, 251.) Aikuiselle käytännön harjoitteet tukevat oppimista. Aikuisopiskelijan aiempi tieto- taito koulutuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon kokemuksellisen oppimisen toteuttamisessa, jolloin

osaamisen kehittyminen syventyy ja antaa mahdollisuuden nopeammalle oppimiselle. (Arora, Granillo, Zepeda ja Burgess 2018, 378-380.)

Tiedolla johtamisen osaamisen kehittäminen perehdyttämisen avulla perustuu hiljaisen tiedon jakamiseen. Tietoa jaetaan sekä kokeneen kollegan että organisaation avulla ja tiedon jakamisen foorumeina toimivat erilaiset kehittämispajat ja vertaisoppiminen. Pohjalaisen mukaan (2012,6) hiljainen tieto sisältää kerätyn tietopohjan, ja se voidaan nähdä ajattelun ja toiminnan tuotoksena, siihen vaikuttaa uskomukset, asenteet ja arvot. Hiljaisen tiedon käyttöä organisaatiossa voidaan lisätä kannustamalla vuorovaikutukseen työyhteisöissä ja luomalla edellytyksiä jakaa hiljaista tietoa (Kurtti 2012, 5). Digitaalisessa muutoksessa tiedon jakaminen yhteisesti lisää digitalisaation hyödyntämistä ja parhaimmillaan jopa lisää uusien järjestelmätapojen käyttöönottoa. (Tuomivaara ym. 2019, 62.)

Organisaatiolla on mahdollisuus kehittää lähitöllä olevien koulutusorganisaatioiden kanssa yhteistyössä tiedolla johtamisen koulutuskokonaisuuksia. Tätä kuvaa keskeisellä paikalla kuviossa olevat organisaation sisäinen koulutus ja koulutusorganisaation koulutus. Muutos työelämässä on nykypäivää. Tietojärjestelmän uudistuvat jatkuvasti, jolloin työssä vaaditaan toistuvaa uuden työvälineen haltuunottoa ja toiminnan muutoksia. (Tuomivaara ym. 2019, 60.) Monimuotoinen opetus, jossa digitaalinen, teorian ja kokemuksellisen oppimisen sekä seminaarien ja osallistavien työpajojen avulla osaamista kehitetään, on tehokkain tapa oppia uutta, erityisesti silloin kun kyseessä on aikuisopiskelijat. Opetuksen suunnittelussa kannattaa tehdä yhteistyötä terveydenhuollon organisaatioiden ja opiskeluorganisaatioiden välillä. (Arora ym. 2018, 378-380.) Tiedolla johtamisen osaamisen kehittämiseen voidaan hyödyntää opiskelijoiden opinnäytetyönprosesseja, joilla voidaan sekä kehittää tiedolla johtamista että tuottaa tietoa tiedolla johtamisen kehittämisestä. TKI- toiminnan (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta) avulla työelämälähtöiset kehittämishankkeet saavat korkeakoulutasoisen osaamisen rinnalleen. Tiedolla johtamisen järjestelmäosaamisen kehittämiseen koulutusorganisaatioilla voisi olla innovatiivisia ratkaisuja sisäisen tai tietojärjestelmätuottajan toteuttaman koulutuksen rinnalle.

Kuviossa 9. on kuvattu kehittämisen kohde, joka liittyy tulevaisuusmallin välineisiin ja kuviossa 8. esitetyn systemaattisen tiedolla johtamisen osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisessä kokemuksellinen oppiminen liittyy tietojärjestelmien käytön ja johdontyöpöytäjärjestelmän osaamiseen. Johdontyöpöytäjärjestelmän osalta lähijohtajat kuvasivat heillä olevan puutteellisen osaamisen käyttäjä johdon työpöytää. Lähijohtajat kuvasivat myös johdon työpöydän puutteeksi oleelliset, johtamista tukevat tiedot. Johdon työpöytäjärjestelmä tukee tiedolla johtamista mutta se vaatii kehittämistä niin, että se tukee tiedolla johtamista päivittäisessä johtamisessa. Johdon työpöytäjärjestelmään tulisi päästä helposti, sen tulisi olla yksinkertainen käyttää ja tarvittavaa tietoa kokoava. Järjestelmästä tulisi löytää tiedolla johtamisessa tarvittavat lomakkeet, ohjeistukset ja linkitykset. Valmis yhteistyöverkosto keventää uuden lähijohtajan tiedolla johtamisen polkua.



Kuvio 9. Johdon työpöydän kehittäminen

Johdon työpöytäjärjestelmän kehittäminen lähijohtajien osaamisen kehittämisen rinnalla on järkevää, koska toimiva tietojärjestelmä tukee osaamisen kehittymistä sen päivittäisen käytön vuoksi. Johdon työpöydän tarkoituksena on olla tietoa kokoava johtajan apuväline, jonka kehittämisessä lähijohtajilta saadaan käyttökokemukseen vaadittavaa tietoa. Uusien järjestelmäsovelusten käyttöönottoon vaaditaan riittävästi aikaa ja resursseja. Tuen saanti käyttöönoton jälkeen on oleellista uuden järjestelmän käyttöön sitoutumisessa. (Tuomivaara ym. 2019, 3-4.) Käyttäjien osallistaminen kehittämiseen mahdollistaa lisäämään toiminnan kannalta oleelliset tiedot työpöytäjärjestelmään. Ylemmän johdon osallistuminen tuo organisaation strategian mukaisen toiminnan reunaehtojen tiedot työpöytäjärjestelmän kehittämiseen. Avoin keskusteluyhteys osallistujien kesken lisää pohdintaa siitä, mikä on toiminnan kannalta olennaista mitattavaa tietoa ja mikä tieto vahvistaa asiakasnäkökulmaa. Organisaatiossa on tunnistettava tiedontarpeet ja määriteltävä tiedolla johtamisen käytännöt (Kainuun sote kestäväälle pohjalle -arviointi 2019, 53). Järjestelmäasiantuntijoiden osaamisen avulla löydetään yhteistyössä ne menetelmät, joita tällä hetkellä on digitalisaation ja tietoteknisten järjestelmien kannalta mahdollista kehittää. Sähköisten palveluiden hyödyntäminen edellyttää kehittämistä (Kainuun sote kestäväälle pohjalle -arviointi 2019, 8).

Kainuun sote on mukana UNA- yhteistyössä, jossa kehitetään sosiaali- ja terveystietojen käytettävyyttä ja uudistuvien sote- palveluiden palvelukoordinaatio- ja järjestämistoimintoja. Tällä yhteistyöllä maakunnat ja julkiset sote- toimijat pyrkivät kehittämään tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Yhteistyöverkostossa on 24 eri maakuntaa ja julkista sote- toimijaa. Yhteistyön pohjana on osapuolten yhteisesti sopima ICT- kehittämissopimus. (UNA- ydin 2019; UNA- kaari 2019.) Johdontyöpöytäratkaisun kehittämisen tulisi ottaa huomioon Una- yhteistyön tuomat ratkaisut niin, että tulevaisuudessa soveltuvat palvelukoordinaation -ja järjestämistoiminnon tuottamat tiedot voidaan integroida järjestelmään. Johdon työpöytäratkaisun kehittämiseen on olemassa osaamista Kainuun soten organisaation sisällä, joten tähän ratkaisuun ei tarvitse hankkia ulkopuolista osaamista. Kainuun sotessa toimii tietohallinnon palvelut, tietojärjestelmäasiantuntijoista ja lähijohtajista sekä ylemmästä johdosta voidaan koota työryhmä kehittämään työpöytäratkaisua. Dialogisuuteen perustuva yhteiskehittäminen haastaa ammattilaisten totutun toiminnan, jossa erikoistunutta osaamista ja sen tietopohjaa pyritään ensisijaisesti säilyttämään. Yhteiskehittämisen avulla erikoisosaamisalueet saadaan organisaation käyttöön ja kehittämisen tueksi. (Hietala, Kinnunen, Kauppila ja Karjalainen 2018, 16.)

Sekä osaamisen kehittämisen, että tiedolla johtamista tukevien järjestelmien kehittämisessä on olennaista, että toimintaa arvioidaan koko ajan ja muutetaan suuntaa tai tehostetaan kehittämisen kohteita tarvittaessa. Organisaatiolta edellytetään selkeitä oman toiminnan ja kehittämisen arvioinnin suunnitelmia ja sitä, että toimintaa johdetaan ja seurataan säännöllisesti. Itsearviointi on ensisijaisesti työväline oman työn ja toiminnan kehittämiseen. Itsearvioinnin tavoitteet ja tarkoitus on hyvä kirjata myös arviointisuunnitelmaan. Arviointisuunnitelmaa laatiessa on pohdittava ja mietittävä, mitä asioita tai toimenpiteitä arvioidaan. Osana arviointisuunnitelman laadintaa tulee pohtia ja päättää millaista tietoa toiminnan kehittämisen tueksi tarvitaan ja keneltä tai mistä tietoa kerätään. (Nikula 2011, 61-70.) Arvioinnin tulee kuulua saumattomana osana kehittämisen seurantaan ja arviointiin, koska palautteen kautta toiminnan muutoksia voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti. Arviointia toteutetaan suhteessa toimintaan asetettuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi prosessimaisesti toteutettuna kehittämistyönä tavoitteet tarkentuvat toiminnan edetessä. Systemaattisella arvioinnilla saadaan esille muutosprosessin keskeiset näkökulmat. (Sepänen -Järvelä 2004, 19-21).

#### 4.8 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lähijohtajien tiedolla johtamista ja tuottaa työelämää hyödyttävä opinnäytetyö Kainuun sotien tiedolla johtamisen kehittämisen tueksi. Ylemmän amk opinnäytetyö eteni pehmeän systeemanalyysin mukaisesti. Jäsentymätön ongelma aloitti opinnäytetyön prosessin ja sen tarkoituksena oli kartoittaa tiedolla johtamista teoriaan perustuen. Metodologian jäsentymättömän ongelman mukaan tiedolla johtaminen Kainuun sotien lähijohtamisessa vaati kehittämistä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten tiedolla johtamista kuvataan teoriassa aiemman kirjallisuuden mukaan, haettiin vastaus kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kirjallisuuskatsauksen tuottaman tiedon mukaan jäsentynyt ongelma opinnäytetyössä oli tiedolla johtamisen prosessi, sen kuvaus ja kehittäminen Kainuun sotien lähijohtamistyössä. Jäsentynyttä ongelmaa syvennettiin metodologian mukaisesti nykytilan kuvauksella, jolla kartoitettiin Kainuun sotien lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilannetta. Nykytilan kuvaukseen haettiin vastausta kysymyksiin, miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajan työssä ja miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään? Tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin osallistavaa työpajatyöskentelyä, jossa menetelmänä oli 8x8 menetelmä ja haastatteluita, joiden kysymykset perustuivat työpajatyöskentelyssä käytettyihin näkökulmiin. Tiedonkeruunaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan keskeistä tässä opinnäytetyössä on se, että lähijohtajan tiedolla johtamisen kehittäminen edellyttää systemaattista tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Tietoa ja tiedolla johtamista on aina ollut johtamisen taustalla. Työelämän asiantuntijoiden tuottaman aineiston perusteella Kainuun sotien lähijohtajat hyödyntävät paikoitellen tiedolla johtamista omissa työssään. Kainuun sotessa tiedolla johtaminen ei kuitenkaan ole vielä systemaattinen toimintatapa, jossa tiedolla johtamista ylläpidetään, arvioidaan ja kehitetään. Tiedolla johtamisen ja kehittämisen haasteita ovat lähijohtajien tiedolla johtamisen osaaminen, järjestelmien tiedolla johtamista tukeva toiminta ja integraation puute sekä tiedolla johtamisen prosessin kypsyttämättömyys. Nämä samat haasteet ja mahdollisuudet kuvattiin kirjallisuuskatsauksen teoreettisessa aineistossa. Kiinnostusta oman työn kehittämiseen on lähijohtajilla ja se on suuri mahdollisuus tiedolla johtamista kehittäväälle organisaatiolle. Opinnäytetyö kuvaa Kainuun sotien lähijohtajien tiedolla johtamisen nykytilaa ja niitä tarpeita, joilla tiedolla johtamista sekä lähijohtajien että organisaation osalta pitää kehittää.

Informaatioteknologian kasvu tuottaa tietoa enemmän kuin pystytään käsittelemään, joten organisaatioissa tarvitaan erilaisia menetelmiä hallita tiedon määrää ja laatua. Tiedolla johtamisen kehittäminen ja liittäminen organisaation johtamiseen on haasteellinen, mutta tarpeellinen suuntaus. Moni kansallinen ja kansainvälinen organisaatio työskentelee löytääkseen oman tavan johtaa tiedolla. Kuten opinnäytetyön teoreettinen perusta kuvaa, olennaista organisaatioissa on tiedostaa, että tiedolla johtaminen on monitahoinen prosessi, jossa tietoa haalitaan, analysoidaan ja käytetään useista lähteistä.

Lähijohtajan tiedolla johtaminen edellyttää vahvaa johtamisosaamista ja kykyä monipuoliseen, kriittiseen tiedon hakuun, tuottamiseen, raportointiin, käsittelyyn ja soveltamiseen. Tiedolla johtaminen on laaja ja monimuotoinen aihe, jossa johtajan asenne, kokemus ja intuition merkitys luovat pohjan monipuoliselle tiedon käytölle. Tiedonkäyttö johtamisessa edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Tietoa raportoidaan organisaatiossa ylemmälle johdolle ja henkilöstölle. Raportoinnissa toimintalukujen koosteiden lisäksi lukujen taustalla olevien syiden analysointi tuottaa tietoa toiminnasta, sen suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. Henkilöstön kanssa toiminnasta saadun tiedon käsittely sitouttaa myös henkilöstön tiedolla johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Lähijohtajalta edellytetään raportointia myös organisaation ulkopuolelle palvelun käyttäjille ja muille sidosryhmille. Lähijohtajan tulee osata tuottaa tietoa, joka on yleistajuista eikä vaadi yleisöltä substanssiosaamista ymmärrykseen. Toiminnasta saadun tiedon täytyy olla analysoitua ja perusteltua.

Vuorovaikutusta tiedolla johtamisessa tarvitaan myös uuden tiedon luomiseen. Tarvitaan yhteistyötä niin, ettei palvelunkäyttäjän tiedot katoa tulosalueiden rajapinnoilla palveluprosessin ylittäessä eri tulosalueet. Palveluprosesseja kehitetään yhteistyössä sujuviksi ja turvallisuutta edistäviksi. Näiden prosessien kehittämiseen palvelunkäyttäjän tuottama kokemuksellinen tieto on ensiarvoisen tärkeää. Kokemuksellista tietoa on organisaatiossa oleva hiljainen tieto, jota tarvitaan organisaation käyttöön. Lähijohtajan tulee tuntea henkilöstö, organisaatio ja organisaation eri toiminta-alueet sekä toimijat saadakseen esimerkiksi vertaisoppimisen avulla hiljaisen tiedon organisaation käyttöön. Organisaation ulkopuolinen ja sisäinen mitattu sekä tutkittu, näyttöön perustuva tieto ei ole ainoa tiedon muoto tiedolla johtamisessa. Tietoa haetaan ja tulee hakea palvelun käyttäjiltä ja tuottajilta (henkilöstö muun muassa) asiakaspalautteina ja tulevaisuudessa ehkä enemmän yhteiskehittämistä hyödyntämällä. Lähijohtajalta edellytetään sekä teoreettista,



kokemuksellista että ymmärryksen kautta luotua tiedolla johtamisen osaamista johon organisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa systemaattisen, vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen kehittämisen kautta. Tämä tiedolla johtamisen kehittäminen edellyttää tiedolla johtamisen prosessin suunnittelua, prosessiin kiinnitettyä arviointia ja kehittämistä yhteistyössä tiedolla johtamista päivittäin käyttävien avulla.

Kuntien ja terveydenhuollon kuntayhtymien vaikea taloudellinen tilanne aiheuttaa haasteensa toiminnan kehittämiseksi. Tiukasta taloustilanteesta kertovat yt- neuvottelut, joita on käynnistetty suurienkin kuntatyönantajien osalta. Julkisen talouden kestävä pohja edellyttää osaamista, työllistymistä ja julkista taloutta vahvistavia toimia. (Jalonen 2019.) Useille kunnille ja kuntayhtymille sote- uudistuksen siirtyminen oli talouden suhteen tilannetta pahentava päätös. Talouden tasapainottoimenpiteille on tarvetta. Nämä voidaan myös nähdä mahdollisuuksina tehdä asioita toisin. (Jokinen ja Leppänen 2019.) Kainuun sote kestävä pohjalle -arvioinnissa (2019, 7) kuvataan vuoden 2018 tilipäätöksen ja vuoden 2019 talousarvion perusteella Kainuun soten tilanteen olevan kestävä. Toiminnan muutoksia tarvitaan välittömästi varmistamaan Kainuun soten itsenäisyys ja estämään alueen kuntien kriisiytyminen taloudellisen ahdingon vuoksi. Tiedolla johtamisen kehittämisellä voidaan varmistaa Kainuun soten tuottamien palveluiden laatu, vaikuttavuus ja saavutettavuus. Tiedolla johtamisen avulla voidaan tuoda esille palveluiden vaikutukset. Tiedolla johtamisen vahvistamisella on vaikutusta kustannustehokkuuteen osin päällekkäisten palveluiden vähentymisenä ja osin toiminnan tehostuessa käytettäessä oikeita mittareita kuvaamaan palveluita. Tiedolla johtamisen prosessi ei kuitenkaan ole yksinkertainen tapa toimia, joka ratkaisisi kaikki ongelmat välittömästi. Tiedolla johtaminen vaatii sitoutumista ja suunnitelmallisuutta ja tahtoa yhteistyöhön ja muutokseen. Muutoksen perusteet löytyvät tiedosta ja sen johtamisesta.

#### Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön arvioinnin avulla tuotetaan tietoa siitä, kuinka opinnäytetyön tulokset vastaavat tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu liittyy usein siihen, kuinka pätevää, yleisluontoista ja käyttökelpoista tietoa on saatu. Tutkimuksessa on pohdittava tulosten siirrettävyyttä ja käyttökelpoisuutta toisaalle. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217; Anttila 2006, 511, 519; Kankkunen ja Vehviläinen -Julkunen 2009, 160.) Opinnäytetyössä on pyritty luotettavuuteen kiinnittämään huomiota tuottamalla selkeä raportti sekä perustelemalla opinnäytetyön

aineistonkeruun ja analysoinnin valinnat ja ratkaisut. Luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen kulusta (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233). Opinnäytetyön tieteellisen käytännön lähtökohdat ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus opinnäytetyön prosessissa ja raportoinnissa. Lisäksi edellytetään näitä samoja periaatteita tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Näillä periaatteilla varmistetaan luotettavuuden toteutuminen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6). Tässä opinnäytetyössä sovelletaan laadullisen tutkimuksen tutkimuskriteereitä arvioinnin perustana. Luotettavuutta arvioidaan läpinäkyvyyden, uskottavuuden ja siirrettävyyden sekä eettisen pohdinnan avulla. Eettistä ja luotettavuuden pohdintaa on tehty opinnäytetyön aiheen valinnasta lähtien. Luotettavuuden pohdinnassa tulee seurata kriteereitä johdonmukaisesti. Sisällönanalyysin luotettavuuden pohdinnan tulisi myös olla alusta alkaen tutkijan mielessä. (Kyngäs ym. 2011, 137.) Eettisiä kriteereitä tarkastellaan enemmän omassa kappaleessaan.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönprosessissa opinnäytetyön etenemistä ja tuloksia tarkastellaan seminaareissa sekä projekti- ja ohjausryhmän tapaamisissa. Näiden tapaamisten ja keskustelujen pohjalta opinnäytetyötä arvioitiin prosessin joka vaiheessa, jolloin sekä raportoinnin läpinäkyvyys että luotettavuus haastetaan arviolle säännöllisesti. Tutkimusprosessin julkisuus kuvaa myös opinnäytetyön prosessia. Julkisuudella tarkoitetaan sitä, että prosessin eri vaiheissa muun muassa kollegat arvioivat prosessia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 165.) Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkija on rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustyössään esitellessään tutkimustuloksia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti toteutettu opinnäytetyö on johdonmukainen kokonaisuus, joka tuottaa uutta tietoa, yhdistelee vanhaa uudella tavalla tai osoittaa, miten vanhasta tiedosta voidaan hyötyä uusin tavoin. (Vilkkä 2015, 42.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149-150) kuvaavat, että laadukkaasti toteutetussa tutkimuksessa muun muassa aiheen valinta, menetelmät ja tutkimusasetelma ovat sopivat, raportointi on hyvin tehty, tutkija on sitoutunut eli puhutaan eettisestä kestäväydestä tutkimuksessa.

Tekstiä havainnollistavien kuvioiden, taulukoiden ja sitaattien avulla on pyritty tulosten tulkintaa syventämään ja selkiyttämään. Opinnäytetyön raportointitapa on keskusteleva teorian ja kokemuksellisen tiedon kesken. Näin toimien vuoropuhelu tekstissä osoittaa, miten tutkija on päätenyt ratkaisuihin ja miten tutkijan ymmärrys on muodostunut. (Vilkkä 2015, 205.) Teorian ja kokemuksellisen tiedon vuoropuhelulla opinnäytetyön vaikuttavuutta on pyritty tuomaan esille ja sitä

kautta luomaan opinnäytetyön teorialle ja ratkaisuille uskottavuutta. Vaikuttavuuteen tutkimuksessa liittyy tieteellinen kirjoittaminen ja asioiden perustelu esimerkiksi aiemmilla tutkimuksilla aiheesta (Vilkkä 2015, 207). Metodologian ydinvisiota tai tulevaisuuden mallia ei voi toistaa, koska pelkästään ydinvisio voi luoda useita erilaisia tulevaisuuden mallinnuksia eri ihmisillä (Checkland ja Scholes 1999, 27-28). Ydinvision ja tulevaisuuden mallin osalta pyrittiin kuitenkin luomaan malli, joka olisi helposti siirrettävissä.

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen aineistojen suhteen pohdittiin valintakriteerit lähteille niin, että niillä tuotetaan mahdollisimman tuoretta, uskottavaa ja validia tietoa. Hirsjärvi ym. (2004, 102-103) mukaan lähteiden arvioinnissa kehoitetaan kiinnittämään huomiota lähteen ikään ja alkuperäisyyteen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen valinta systemoidun sijaan laajensi aineistoa mutta myös mahdollisti tutkimuksen näkökulmien laajentamisen. Tutkimusaineisto valitaan menetelmän aineistolähtöisyyden ja aineiston ymmärtämisen kautta. Tämän reflektion takia sekä tutkimuskysymys että siihen vastaamaan valittu aineisto tarkentuivat opinnäytetyöprosessin aikana. (Kangasniemi ym. 2013, 291-301.) Sisällönanalyysillä voidaan tehdä toistettavia päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta asia- ja sisältöyhteyteen. Sillä voidaan tuottaa uutta tietoa, näkemyksiä sekä tuoda esille piilossa olevia tosiasioita. Sisällönanalyysin tulee olla objektiivista ja systemaattista. Yleistettävyydellä vahvistetaan analyysin luotettavuutta, joten analyysin tulee tukeutua teoriaan. (Anttila 2006, 292-294.) Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella kuvataan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa tutkitusta aiheesta. Sillä on merkityksensä kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja yhdistämisessä. (Salminen 2011, 6-8.) Sisällönanalyysin tulosten luotettavuutta lisää se, että tutkija pystyy esittämään yhteyden tulosten ja aineiston välillä (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 10-12). Kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksiin on lisätty teoriaa tukemaan kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysin synteesejä. Näin toimien on pyritty tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta todentamaan.

#### Opinnäytetyön eettisyyden arviointi

Anttila (2006, 506) kehottaa varmentamaan, että tutkimuksen eettinen uskottavuus on kunnossa. Tällä tarkoitetaan sitä, että huolehditaan opinnäytetyön luotettavuudesta, toteutuksen huolellisuudesta, oikeista tulkinnoista ja riittävästä lähdemerkinnöistä koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tiedonkeruun osalta pohdittiin luotettavuutta (aiemmin esitetyt kriteerit läpinäkyvyys, uskottavuus ja siirrettävyys) ja eettisiä näkökulmia. Eettiset valinnat perustuvat lainsäädäntöön ja hyvään tutkimuskäytäntöön. Eettiset periaatteet jaetaan tässä opinnäytetyössä itsemääräämisen

kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen, yksityisyyden ja tietosuojan kunnioittamiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 25-28). Tämän lisäksi opinnäytetyön eettisiin periaatteisiin kuuluu opinnäytetyön avoimuus ja soveltuvuus suojellen kuitenkin opinnäytetyöhön osallistuneiden anonyymi-teettiä. Eettisesti kestävä tiedonhankinta ja arviointimenetelmien soveltaminen on osa tutkimus-etiikkaa. Tieteelliseen tiedon avoimuus ja vastuullinen viestintä kuuluu opinnäytetyön tulosten julkistamiseen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.) Opinnäytetyön aiheen valinnassa, rajauksessa, tiedonhankinnassa ja kirjallisen raportin toteuttamisessa on pyritty toimimaan eettisten periaatteiden mukaisesti. Myös tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tulee kunnioittaa tutkittavan ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä yksityisyyden suojaa (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 7). Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu pyytää vapaaehtoinen suostumus tutkimuksen osallistumiseen. Huolellinen osallistujan informointi lisää läpinäkyvyyttä ja luottamusta opinnäytetyöntekijän ja työelämän asiantuntijoiden välillä. (Hirsjärvi ym. 2004, 25-28.) Tutkimukseen osallistujalla on mahdollisuus missä vaiheessa tahansa peruuttaa suostumus. Informaation tulee olla riittävän kattava kirjallinen tai sähköinen tiedote. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 8-9.) Työelämän asiantuntijoilta ei kerätty yksilöivää tietoa tiedonkeruussa. Tiedonkeruun aikana työelämänasiantuntijoita informoitiin tutkimuksen metodologiasta, tavoitteesta, etenemisestä ja tiedonkeruusta sekä kirjallisella tiedotteella että suullisesti. Aineistonanalyysi raportoitiin niin, ettei yksittäiset vastaukset olleet henkilöitävissä. Suostumislomake vapaaehtoiseen tiedonkeruun työpajaan tai haastatteluun osallistumisesta pyydettiin täyttämään ennen tiedonkeruun alkamista. Aineistoa, jota opinnäytetyön aikana kerättiin, on säilytetty koko prosessin ajan opinnäytetyöntekijän hallussa ja niin huolellisesti, ettei siihen ole ulkopuolisilla ollut pääsyä. Opinnäytetyön aikana kerätty ja saatu aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Arkaluontoista tietoa sisältävä tutkimusaineisto tulee käsitellä vastuullisesti ja lainmukaisesti (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 13).

Työelämän asiantuntijoille toteutetun tiedonkeruun tulosten raportoinnin totuudenmukaisuutta tarkasteltiin aineistonanalyysivaiheessa useita kertoja palaamalla alkuperäisten ilmausten pariin tarkastaen, että ne vastaavat käsitteitä ja synteesejä. Tuloksista on laadittava synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin kysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 229-230). Myös Tuomen ja Sarajärven teoksessa (2018, 108) kuvataan aineistolähtöisen

analyysin olevan merkitysten ja teoreettisen kokonaisuuksien luomista. Anttilan (2006, 284) mukaan aineistonanalyysissä päämääränä on ilmiöiden käsitteellistäminen ja saatujen tulosten tiivistäminen. Aineistonanalyysin sisältöön vaikuttivat tutkimuskysymykset. Työelämän asiantuntijoille toteutetussa tiedonkeruussa kartoitettiin kuudella ennalta määrätyllä näkökulmalla työelämän asiantuntijoiden tiedolla johtamisen osaamista ja tuen tarvetta. Tämän lisäksi tiedonkeruun aikana annettiin mahdollisuus avoimiin näkökulmiin. Tiedonkeruu tuotti aineistoa runsaasti. Aineistonanalyysivaiheessa palattiin tutkimuskysymyksiin ja todettiin, että aineistossa on myös näkökulmia, jotka eivät vastaa tutkimuskysymyksiin. Näkökulmat, mitkä vastasivat tutkimuskysymyksiin suoraan: Mitä osaamista vaaditaan tiedolla johtamiseen ja mitä osaamista sinulla on sekä millaista tukea tarvitset johtaaksesi tiedolla. Näiden lisäksi valittiin lopulliseen aineistonanalyysiin vielä kuusi näkökulmaa, joiden sisältö ja vastaukset tukivat edellä mainittuja näkökulmia. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysin perusteella tiedolla johtaminen nähtiin laajana, kompleksisena kokonaisuutena johtamisen ympäristössä, jolloin lähijohtajan tiedolla johtamisen kuvaaminen edellytti laajaa, perustelevaa kuvausta. Näkökulmien laajentaminen lisäsi tiedolla johtamisen tarpeisiin ja kehittämiseen syvyyttä. Analysoidussa aineistossa oli paljon merkittäviä ilmiöitä, joiden systemaattinen kehittäminen edistää lähijohtajan tiedolla johtamista.

Tulevaisuuden mallin ja kehittämisohjelman osalta voidaan todeta, että opinnäytetyö tarjoaa mallin organisaatiolle lähijohtajan tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Tulevaisuuden mallissa pyrittiin mahdollisimman laajaan ja selkeästi kuvaavaan prosessiin, josta voi valita erilaisia kehittämiskohteita. Tulevaisuuden mallia on mahdollista soveltaa siirtää organisaation sisällä eri yksiköihin ja organisaation ulkopuolelle.

Tulevaisuusmallin laajuuden vuoksi kehittämisohjelma rajattiin koskemaan lähijohtajan tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä teoriaan ja kokemukselliseen tietoon perustuen sekä johdon työpöytäratkaisun yhteiskehittämistä tukemaan lähijohtajan tiedolla johtamista. Ilmiönä rajatut kehittämiskohteet toistuivat kirjallisuuskatsauksen aineistossa ja työelämän asiantuntijoiden tuottamassa aineistossa useita kertoja. Tämän lisäksi työelämän asiantuntijat kuvasivat johdon työpöytäratkaisun toimimattomuuden tiedolla johtamista hidastavaksi. Ilmiöiden kertautuminen osoittaa kehittämiskohteiden olevan tiedolla johtamisen kannalta merkityksellisiä. Kehittämisoh-

jelma laadittiin metodologian mukaisesti vertaamalla tulevaisuuden mallia nykyiseen tiedolla johtamisen prosessiin. Metodologian mukainen nykyisyyden ja tulevaisuuden mallin vertaaminen lisäävät kehittämisohjelmaan läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta.

#### Ammatillinen kasvu ja kehittyminen

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulee kehittää ja osoittaa tekijänsä ammatillinen kasvu ja kehittyminen. Ylempi korkeakoulututkinto on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä, yhteiskunnallisesti vaikuttava koulutus. (Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa 2018,6) EQF on eurooppalainen tutkintojen viitekehys, jossa tasot perustuvat oppimistuloksiin. Nämä oppimistulokset kuvataan tietoina, taitoina ja pätevyytenä. Suomen kansallinen viitekehys (NQF) perustuu tähän samaan viitekehykseen osaamistaitovaatimuksineen. Tässä viitekehyksessä taso 7 sekä valtakunnalliset yhteiset kompetenssit kuvaavat ylemmästä ammattikorkeakoulusta valmistuvan opiskelijan osaamisen tasoa. Kansallisen viitekehysten mukaan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan tulee hallita oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot. Näitä osaamisalueita opiskelija käyttää tutkimuksen ja ajattelun perustana. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan laajasti johtajuutta ja tiedolla johtamisen käsitteistöä sekä niiden merkitystä lähijohtajana toimimisen lähtökohdista. Käsitteistö on myös toiminut rajauksena opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön menetelminä on käytetty erilaisia menetelmiä, valiten ne vastaamaan opinnäytetyöntekijän osaamisen kehittymistä ja opinnäytetyön tiedonhaun vaatimuksia. Tämän vuoksi muun muassa tiedonkeruun osallistava menetelmä vaihtui opinnäytetyön edetessä. Opiskelijan tulee kyetä ymmärtämään ja havainnoimaan rajapinnoille kerääntynyttä tietoa kriittisesti. Kehittäessä uusia tutkimus- ja innovaatiotoimintoja tulee osata ratkaista vaativia ongelmia, soveltaen ja yhdistellen eri alojen tietopohjaa. Lähijohtajan tiedolla johtamisen kehittämisohjelmalla tähdätään eri asiantuntijoiden tietopohjan laajaan hyödyntämiseen. Ylempi ammattikorkeakouluopetus valmistaa opiskelijaa itsenäiseen työskentelyyn asiantuntijatehtävissä tai yrittäjänä. Tämän vuoksi opiskelijan osaamistaitovaatimukseen kuuluu kyky johtaa, kehittää ja arvioida uusia strategisia ratkaisuja. Ihmisten ja asioiden johtaminen on johtamisosaamista. Ihmisten johtamiseen kuuluu myös tukea henkilöstön kehittymistä sen lisäksi, että jatkuva oman osaamisen kehittämisen valmius säilyy. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan tulee sekä kirjallisella ja suullisella viestinnällään kommunikoida sekä oman alan, että ulkopuolisen yleisön kanssa. Vuorovaikutusosaaminen sekä kotimaisella kielellä että vähintään yhdellä ulkomaisella kielellä on vaadittavaa.

(Auvinen ym.2018,3-5.) Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty mahdollisimman selkeään kieleen niin, ettei vaadita erityisosaamista kirjallisen osuuden lukemiseen. Ammattikorkeakoulut ovat työelämän kanssa yhteistyössä määritelleet valmiudet, jotka ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittajan tulee hallita. Osaamistavoitteet (kompetenssit) on jaettu koulutuskohtaisiin ja yhteisiin kompetensseihin. Yhteisten kompetenssien avulla luodaan perusta työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. Ylemmän ammattikorkeakoulun yhteiset kompetenssit ovat oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen ja kansainvälistymisosaaminen. (Sosiaali- ja terveysalan koulutus (ylempi amk) n.d.) Johtamisen ja kehittämisen koulutuskohtaiset osaamistaitovaatimukset ovat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaosaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen sekä sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen. (Sosiaali- ja terveysalan koulutus (ylempi amk) n.d.)

Ammatillinen kasvu asiantuntijuuteen verkostoissa ja valmius johtaa hoitotyön menetelmiä ja prosesseja asiakasnäkökulma huomioiden on opinnäytetyön prosessin aikana kehittynyt. Projektityön avulla sekä opinnäytetyön tiedonkeruun aikana on erityisesti päässyt mukaan työskentelemään työelämän asiantuntijoiden kanssa. Projektin johtamisen vastuullisuus ja kehittämisen vastuun jakaminen on haasteellinen mutta palkitseva tilanne, joka muistuttaa jokaista kehittämistyötä. Kehittäminen edellyttää fasilitaattoria, joka organisoii, kannustaa, on vastuussa ja huomioi kehittämistoiminnan kokonaiskuvan sitä missään vaiheessa kadottamatta. Vaikka valmistuminen siirtyi puolella vuodella eteenpäin, missään vaiheessa sovituista aikatauluista ei tarvinnut tinkiä. Päätös valmistua kahden ja puolen vuoden aikana kypsyi ensimmäisenä opintovuonna.

Opinnäytetyöntekijän tavoitteena oli osoittaa kykyä arvioida tietoa kriittisesti, hahmottaa kokonaisuuksia ja luoda uutta käytäntöä kehittävää tietoa sekä kehittää sosiaali- ja terveyspalvelujen laatua, vaikuttavuutta ja yhteistyötä. Opinnäytetyön aihe, lähijohtajan tiedolla johtaminen on alueellisesti ja paikallisesti merkittävä. Toteutuessaan organisaatiossa systemaattinen tiedolla johtaminen luo laadukkaita, kustannustehokkaita ja perusteltavissa olevia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, joiden ydin on toiminnan kehittäminen tietoon perustuen. Lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilan kuvaus luo kuvauksen kehitettävien tiedolla johtamisen osa-alueiden tarpeista. Lähijohtajuus on merkittävässä osassa johtamisjärjestelmässä, lähijohtajien ollessa lähellä perustyötä tekevää henkilöstöä, palveluiden käyttäjiä ja toimien henkilöstön ja ylemmän johdon välissä.

Tavoitteena oli myös osoittaa kykyä johtaa sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteiden kehittämistä ja tuottamistapoja niin, että organisaation kehittyminen eettisesti vastuulliseksi, tavoitteelliseksi ja tulevaisuuteen suuntautuvaksi yhteisöksi mahdollistuu. Lähijohtajien tiedolla johtamisen kehittäminen on yksi osa rakenteellista muutosta, jonka avulla organisaation toimintaa kehitetään. Systemaattinen tiedolla johtaminen edellyttää organisaatiossa rakenteellisia muutoksia, jotka joustavuudellaan ja innovatiivisuutta edistämällä lisäävät johtamista tietoon perustuen. Opinnäytetyössä painotetaan yhteistyötä eri ryhmien välillä niin tiedon tuotannossa, käytössä kuin arvioinnissa sekä suunnitelmallista tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistä. Toteutuakseen nämä edellyttävät uudenlaisia tapoja toimia. Lähijohtajan tiedolla johtamisen kehittämisohjelmalla luodaan pohja systemaattiselle tiedolla johtamisen prosessille, jossa yhteistyössä rakennetaan tiedolla johtamisen osaamista ja tietojärjestelmää tukemaan tiedolla johtamista. Opinnäytetyön prosessilla, projektityöskentelyn lisäksi ja niiden kirjallisella raportoinnilla pyritään osoittamaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaamisvaatimusten hallintaa. Opinnäytetyön prosessin ja tulosten esittäminen sekä työelämän edustajille että opinnäytetyön seminaarissa on osa osaamistaitovaatimusten hallitsemisen näyttöä. Opinnäytetyön tuli olla käytettävissä Kainuun sotien tiedolla johtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyö on saavuttanut tämän tavoitteen tuottaen tietoa Kainuun sotien lähijohtajien tiedolla johtamisen nykytilasta ja pohtien laajemmin tiedolla johtamista myös organisaation näkökulmasta sekä tuottaen tulevaisuuden mallin, jossa tiedolla johtamisen prosessia on kuvattu ja jonka tarkoituksena on olla kehittämistyön tukena. Tulevaisuuden mallin ollessa laaja, rajattiin kehittämisohjelmaan lähijohtajan systemaattinen tiedolla johtamisen osaamisen kehittäminen ja tietojärjestelmää kehittävä johdon työpöytäratkaisun kehittäminen. Tiedolla johtamisen prosessin kehittäminen edellyttää toimintatavan muutosta pienin askelin pitkän ajan kuluessa.

#### Jatkokehitysaiheet

Jatkokehitysaiheina tämän opinnäytetyön perusteella voisi kartoittaa organisaation muun johdon tiedolla johtamista. Tiedonkeruu toteutettiin yhdeksälle osastonhoitajalle, joten opinnäytetyön tulokset eivät kata koko organisaation lähijohtajia ja heidän tietämystään tiedolla johtamisesta tai siitä tuesta, mitä johtajat tarvitsevat johtaakseen tiedolla. Näiden tulosten perusteella voitiin kuitenkin kuvata toimintamalli, josta hyötyvät myös tiedonkeruun ulkopuolelle jääneet lähijohtajat ja organisaatio. Tämän opinnäytetyön ydinvisio ja tulevaisuuden malli on luotu niin, että niistä voidaan suoraan luoda tutkimusaihio jatkotutkimusta varten. Systemaattinen tiedolla johtamisen



kehittäminen ja osaamisen kehittymisen arviointi toisi tarvittavaa tietoa osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyistä. Johdon työpöytäratkaisun kehittäminen taipuisi opinnäytetyöksi tai hankkeeksi johon arviointi olisi sidottu jatkuvasti toteutettavaksi toimintatavaksi. Tämän kaltaiselle hankkeelle sekä kirjallisuuskatsauksen aineiston että työelämän asiantuntijoiden tuottaman aineiston mukaan on tarvetta. Yhteiskehittelyn osalta jatkokehityksiä digitalisaatio luo puitteet tiedolla johtamisen kehittämiseen sekä johtajien että henkilöstön sekä tietojärjestelmien yhteistyön avulla sähköisissä ympäristöissä. Kainuun on pitkien etäisyyksien maakunta, joten sähköisten palveluiden avulla tavoitettavuutta voi lisätä.

## 5 Lähteet

Aaltonen, T. 2017. Esittelysanat. Teoksessa valmentava johtajuus. Ristikangas, M-L. & Ristikangas, V. 4. painos. Talentum Media oy. Balto print. Liettua.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Sähköinen kirja. Painettu kirja ISBN 978-952-63-2793-8. Alma Talent Oy. Helsinki.

Aarno, K. & Mussalo, P. 2012. Suomalaisen tehohoidon vertaisarvioinnin alkuvaiheet. Finnanest 2012: 45. Luettu 9.10.2019. [http://www.finnanest.fi/files/kari\\_suomalaisen.pdf](http://www.finnanest.fi/files/kari_suomalaisen.pdf)

Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto, Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä. 2018. Luettu 4.11.2019. [www.arene.fi](http://www.arene.fi)

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Akatiimi Oy. Hamina.

Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras, jaettu kehittämisvastuu ESR- projekteissa. Hyvät käytännöt -työkirja. Oy Edita Ab. Helsinki

Arora, M., Granillo, B., Zepeda, T. K. & Burgess, J. L. 2018. Experiential Adult Learning: A Pathway to Enhancing Medical Countermeasures Capabilities. American Journal of Public Health (AM J PUBLIC HEALTH), 2018 Supplement 5; 108: S378-S380.

Asiakaslähtöisyys. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus Kainuu – asiantuntija-arvio kevät 2018. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 6.11.2019. [www.thl.fi](http://www.thl.fi)

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus, Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto yliopiston julkaisusarja. Crossover 1/2019. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettu 30.10.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302538/117091-loppuraportti-isbn9789526083681.pdf?sequence=1>

Auvinen, P., Heikkilä, J., Ilola, H., Kallioinen, O., Luopajarvi, T., Raij, K. & Roslöf, J. 2018. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehysten (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluista. Arene- ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Luettu 4.11.2019. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_nqf.pdf](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf)

Blessing, V., Davé, A. & Varnai, P. 2017. Evidence on mechanisms and tools for use of health information for decision-making. WHO Regional Office for Europe; 2017 (Health Evidence Network (HEN) synthesis report 54). Kööpenhamina, Tanska. Luettu 2.6.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK475655/>

Branders, M. 2015. Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä esimerkkinä kokonaisturvallisuus. *Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.* Tampereen yliopisto paino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Checkland, P. & Scholes, J. 1999. John Wiley & Sons Ltd. Englanti.

Gagnon, M-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, JPG., Côté, J. & Ois Courcy, F. 2015. A Learning Organization in the Service of Knowledge Management Among Nurses: A Case Study. *International Journal of information Management* 35: 636-642. Luettu 31.10.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401215000493>

Eklund, A. 2013. Brainstorm Technique: Lotus Blossom. Luettu 20.8.2019. <https://andyeklund.com/brainstorm-technique-lotus-blossom/>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään- johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Teoksessa Ammattikasvatuksen aikakauskirja, ajankohtaista ammattikasvatuksesta.* 17 vuosikirja. Nro 1 toukokuu. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi Luettu 31.10.2019. [https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak\\_2015\\_1\\_lehti.pdf#page=8](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2015_1_lehti.pdf#page=8)

Fernandez, N., Dory, V., Ste-Marie, L-G., Chaput, M., Charlin, B. & Boucher, A. 2012. Varying conceptions of competence: an analysis of how health sciences educators define competence. *Edical Education* 46, 357-365. DOI: 10.1111/j.1365-2923.2011.04183.x

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (Toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Sofia-Sosiologi-filosofiapu-Vilkkä. Hämeenlinna. Luettu 16.9.2019. [http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)

HaiPro ja Q-pro järjestelmät. Luettu 9.10.2019. [www. http://awanic.com/](http://awanic.com/)

Hakonen, N., Heikkinen, M., Tamminen, H. & Tanskanen, R. 2015. Hyvästä parempi, kunta-alan työelämän kehittämisopas. Luettu 28.8.2019. [https://www.kunteko.fi/sites/kunteko.fi/files/documents/TTK\\_Kunteko2020\\_Hyvästä\\_parempi.pdf](https://www.kunteko.fi/sites/kunteko.fi/files/documents/TTK_Kunteko2020_Hyvästä_parempi.pdf)

Halima, T. 2015. Tiedolla johtaminen – luento. Aaltoyliopisto. <https://www.slideshare.net/Timo-Halima/aaltoyliopisto-tiedolla-johtaminen-timo-halima-luento-lukukausi-2015> Luettu 25.3.2018

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2004. Hyvinvointivaltio: Houkutteleva lupaus vai karvas pettymys. Luettu 20.10.2018. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/68035>

Hasu, M., Kupiainen, M., Känsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Opas osaamisen ja uran kehittämistapojen arvioimiseksi ja parantamiseksi asiantuntijayrityksissä. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Printman Oy. Hyvinkää.

Harding, N., Lee, H. & Ford, J. 2014. Who is the middle manager? On constituting an organizational self. *Human Relations* 67:10, 1213-1237. DOI: 10.1177/0018726713516654

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuuttila, H., Leino-Richerd, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöisen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaalia 91. Tampere: Juvenes Print -Suomen Yliopistopaino Oy. Luettu 29.8.2019. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollosta. Talentum. Helsinki

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit, työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Luettu 3.10.2019. [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Hietala, O., Kinnunen, S., Kauppila, R. & Karjalainen, J. 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta. Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Työpäperi 26/2018. Luettu 24.11.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-088-4>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Hoitotyönjohtamisen valtakunnalliset linjaukset. 2014. Luettu 20.10.2019. [http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset\\_2014\\_1.pdf](http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf)

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Painoporras oy. Jyväskylä.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Acta nro 1382. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.

Husman, P. & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. *Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.* Tampereen yliopisto paino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Hyppönen, H., Aalto, A-M., Doupi, P., Hämäläinen, P., Kangas, M., Keränen, N., Kärki, J., Lääveri, T., Reponen, J. & Ryhänen, M. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. Seurantamittarit ja tuloksia Sote- tieto hyötykäyttöön -strategian näkökulmasta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 7/2016. Helsinki.

Hyppönen, H., Vuokko, R., Doupi, P. & Mäkelä -Bengs. (Toim.) 2014. Sähköisen potilaskertomuksen rakenteistaminen. Menetelmät, arviointikäytännöt ja vaikutukset. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 31/2014. Helsinki.

Hyppönen, H., Vänskä, J., Reponen, J., Vehko, T., Heponiemi, T. & Lääveri, T. 2018. Digtieto sotejohtamisen tukena? Tutkimuksesta tiiviisti 30, lokakuu 2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. Luettu 16.9.2019. [www.julkari.fi](http://www.julkari.fi)

Hyttinen, N. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Sininauhaliitto. Arvi-Projekti. Helsinki

Hyvejohtamisen kartta -hanke. Hankkeen loppuraportti. 2014. Kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste). Oulu. Luettu 10.1.2019. <https://sote.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2017-05/Hyve-johtamisen%20kartta%20-hanke%20loppuraportti.pdf>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 24.11.2019. ISBN 978-952-5995-07-7 (pdf)

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Luettu 24.11.2019. ISSN 2669-9427 (pdf)

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. *Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.* Tampereen yliopisto paino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Jalonen, M. 2019. Valtionbudjetti ei korjaa kuntatalouden alijäämää. Kuntatyönantajat. Uutinen 18.9.2019. Luettu 11.11.2019. [www.kt.fi](http://www.kt.fi)

Johtaminen ja esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo) Luettu 24.3.2018

Jokinen, M.-M. & Leppänen, P. 2019. Vuosi 2020 on tulossa -talousarvioissa pohdittavaa. Valtionvarainministeriön artikkeli 12.6.2019. Luettu 6.11.2019. [www.stm.fi](http://www.stm.fi)

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Bookwell Oy. Juva.

Kaihlanen, A.-M., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L. & Sinervo, T. 2019. ”Yrittäny vaan kestä pinnalla – tai sil pelastuslautalla” Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. *Yhteiskuntapolitiikka* 84. 2019:2. Luettu 11.9.2019. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137955/YP1902\\_Kaihlanenym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137955/YP1902_Kaihlanenym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kainuun sote kestäväälle pohjalle- arviointi. Loppuraportti luonnos. 2019. KPMG. Luettu 6.11.2019. <https://www.puolanka.fi/media/kainuun-sote-arviointiraportti.pdf>

- Kamesky, M. 2014. Menestyksen timantti, strateginen johtaminen. 4 tarkastettu painos. Sähköinen kirja. ISBN 978-952-14-2262-1 Hansaprint Oy. Vantaa
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, P. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus; Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede* 2013, 25 (4) 291-301.
- Kankaanpää, E. 2018. Talouden johtaminen. *Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro oy. 3-4 painos.* Helsinki.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen -Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy. E-kirja.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. *Acta Universitatis Tamperensis* 2254 Tampere University Press. Tampere. Luettu 11.9.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kauhanen, J. 2012. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia. *Teoksessa Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* Sähköinen kirja, perustuu samansisältöiseen painettuun kirjaan. kirjan ISBN 978-952-63-0725-1. 10 -11. painos. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Ketola, M. 2016. Lähijohtaja arkijohtajana, lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro-gradu tutkielma. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Vaasa. Luettu 31.10.2019. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1629>
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projekteissa. 2 painos. WS- bookwell oy. Juva
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja. ISBN 978-952-63-2794-5
- Kinnunen, J. & Vuori, J. 1999. Hoitotyön johtamisen perusolottuvuudet ja toimintamallien muutokset Teoksessa Simoila, R. Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) 1999. Hoitotyötä johtamaan. Tammerpaino Oy. Tampere.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Terveyshallinnon ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 15. Luettu 16.9.2019. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Klemola, K., Uusi -Illikainen, J. & Askola, T. 2014. Sosiaali -ja terveystalouden tietojohdamisen käsikirja. Sitra. Erweko- paino. Helsinki.

Kosonen, M. 2015. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen- luento. Mikkeli. Luettu 25.3.2018. <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohdaminen-ja-tiedolla-johtaminen>

Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. 2011. Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review. BMC health services re-search 2011, 11:173. Kanada. Luettu 2.6.2019. [www.biomedcentral.com/1472-6963/11/173](http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/173)

Kovalainen, A., Malinen, S., Romppainen, V. & Turunen, V. 2017. Sähköinen asiointi, digi ja tiedon käytettävyys. *Teoksessa Ahonen, E. Ahopelto, M. Heikkinen, M. Huovinen- Tervo, M. & Mäntymäki, E. Näin tehdään saumaton sote- Kainuun hiljainen tieto 2003-2017*. Kunnallissalan kehittämmissäätön julkaisu 11.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Acta universitatis Tampereensis 1722.

Kyngäs, H., Pölkki, T., Elo, S. & Kääriäinen, M. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), 138–148.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. Sisällön analyysi. 1999. *Hoitotiede* 1999, 11(1) 3-12.

Laadunhallinta ja potilasturvallisuus -Hallinnollinen ohje. 2018. Laatukäsikirja. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Löytyy intranetistä.

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. Tiedolla johtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen tutkimuskeskus. Juvenus print. Tampere



Lammintakanen, J. 2018. Henkilöstö voimavarana- osaamisen johtamisen haasteena. *Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro oy. 3-4 painos. Helsinki.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: Tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Luettu 11.9.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohdaminen.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf)

Lähteenmäki- Smith, K. & Kuitunen, S. 2015. Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: Tiede- ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? *Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampereen yliopisto paino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja. 3 painos. ISBN 978-952-63-1696-3

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Sähköinen kirja. Alma Talent Oy. Helsinki. ISBN 978-952-14-2976-7

Mankki, S. & Tiippana, M. 2018. Moniulotteinen lähijohtaminen julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Mannermaa, K. 2018. Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. Juvenes Print. Tampere. ISBN 978-952-261-772-9 (PDF)

Mannermaa, M. 1992. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. 1 – 2 painos. VAPK-kustannus. Helsinki.

Mallidou, A. 2014. Mapping the landscape of knowledge synthesis. *Nursing Management*. 2014:21: 5. Luettu 2.6.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25167127>

Mikä Kainuun sote? Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kotisivut. Luettu 24.11.2019. <https://sote.kainuu.fi/mika-kainuun-sote>

Millar-Schijf, C. C. J. M., Lockett, M. & Mahon, J. F. 2016. Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management: Guest editorial. *Journal of knowledge management*, 20(5), 845-857. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0296>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. 2009. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses. The PRISMA Statement. Luettu 5.6.2019. <http://journals.plos.org/plosmedicine/article/file?id=10.1371/journal.pmed.1000097&type=printable>

Nikula, T. (Toim.) 2011. Arvioi ja kehitä. Kokoelma Terveyden edistämisen malleja, mittaristoja ja menetelmiä. Terveydenedistämisen keskuksen julkaisuja. 10/2011. Trio- offset. Helsinki.

Niiranen, V. 2015. Tiedolla johtaminen -Mistä tulossa, minne menossa? *Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.* Tampereen yliopisto paino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (Toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton julkaisuja 253. Kuntaliiton paino. Helsinki

Oikarainen, A., Siltanen, H., Korhonen, A. & Holopainen, A. 2018. Hoitotyössä käytetyt tiedonlähteet vaativissa päätöksentekotilanteissa. Raportti 2/2018. Hoitotyön tutkimussäätiö. Luettu 6.11.2019. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/tiedonlahteet-raportti-digi.pdf>

Osallistavat menetelmät. N.d. Opas yhdistyksille. Tjs- opintokeskus. Luettu 10.10.2019. <https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio-tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. Luettu 6.11.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi>

Pitkänen, L., Haavisto, I., Vähäviita, P., Torkki, P., Leskelä, R-L. & Komssi, V. N.d. Vaikuttavuus Sote:ssa, suoritteista tuloksiin. Nordic healthcare croup. Luettu 3.10.2019. <https://nhg.fi/wp-content/uploads/2018/11/Vaikuttavuus-sotessa-suoritteista-tuloksiin.pdf>

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31/3/2012. Luettu 6.11.2019. [www.journal.fi](http://www.journal.fi)

- Riley, R. 2013. The Lotus Blossom Creative Technique. Luettu 20.8.2019. <https://thoughtegg.com/lotus-blossom-creative-technique/>
- Ristikangas, M-J. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Talentum Media oy. Balto print. Liettua.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. *Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3-4 painos. SanomaPro Oy. Helsinki.
- Rubin, A. 2003. Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuustutkimuksessa. *Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset*. Tammerpaino Oy. Tampere.
- Rubin, A. N.d. Tulevaisuusverstaas. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Luettu 15.8.2019. [www.tulevaisuus.fi](http://www.tulevaisuus.fi)
- Ruokamo, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2012. Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. Artikkelit. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 49: 190-208
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Gummerus kirjapainot Oy
- Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 81. Luettu 10.11.2018. [www.lauda.ulapland.fi](http://www.lauda.ulapland.fi)
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 64. Julkisjohtaminen 4. Vaasa. Luettu 28.5.2019. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Saranto, K. & Kuusisto- Niemi, S. 2018. Tiedon hallinta johtamisessa. *Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro oy. 3-4 painos. Helsinki.

Seppänen - Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmissa. Opas käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus -ja kehittämiskeskus. FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1742-0. ISSN 1458-1833.

Simoila, R. 1999. Hoitotyön johtaminen – mitä se on? *Teoksessa Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J.(toim.) 1999. Hoitotyötä johtamaan*. Tammer-paino Oy. Tampere.

Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1156. Tampere. Luettu 2.6.2019. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66852/978-951-44-8667-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sirola- Korhonen, K. 2017. Osallistavat menetelmät. Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Päivitetty opas. Ksl- opintokeskus. *Alkuperäinen opas Taipale, T. 2005. Osallistavat menetelmät. Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle*. <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelmät-KSL-verkko.pdf>

Sosiaali- ja terveysalan koulutus (ylempi AMK), Sairaanhoidaja (ylempi AMK), Terveystieteiden koulutus (ylempi AMK). Opinto- opas. N.d. Kajaanin ammattikorkeakoulu. <http://opinto-opas.kamk.fi/index.php/fi/68148/fi/68794>

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suopajärvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi. Luettu 24.11.2019. ISBN 978-952-484-693-6

Sydänmaanlakka, P. 2015. Mitä on osaaminen? *Teoksessa Älykäs julkinen johtaminen, miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Sähköinen kirja. Perustuu samansisältöiseen painettuun kirjaan. Alma talent oy. ISBN 978-952-14-2250-8

Talousarvio 2019 ja toiminta -ja taloussuunnitelma 2020-2022. 2018. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Luettu 1.5.2019. <https://sote.kainuu.fi/talousarviot-ja-taloussuunnitelmat>

Tanttu, K. 2007. Palveluketjujen hallinta julkisessa terveydenhuollossa. Prosessilähtöisen toiminnan hallinta koordinoinnin näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasensia no. 176.

Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Luettu 20.10.2018. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-187-1.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-187-1.pdf)

Terveydenhuollon vaaratapahtumien järjestelmien käyttöönotto. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:16. ISBN 978-952-00-2561-8 (PDF).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2 uusittu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja. ISBN 978-952-63-1703-8

Tuomisto, J., Muurinen, R., Paavola, J-M., Asikainen, A., Ropponen, T. & Nissilä, J. 2017. Tiedon sitominen päätöksentekoon. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2017. Luettu 2.6.2019. [https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/39\\_Tiedon+sitominen.pdf/6274f29e-6f1c-422f-bbd7-4d95287adafb?version=1.0](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/39_Tiedon+sitominen.pdf/6274f29e-6f1c-422f-bbd7-4d95287adafb?version=1.0)

Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho, A. & Perttula, P. 2019. Digitalisoituvat työprosessit - kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Diverity- digitalisoituvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä -hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Punamusta Oy. Tampere.

Tuomivaara, S. & Eskelinen, K. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään. Tietotekniikan mahdollisuudet käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ja esimiestyössä- hankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Juvenes Print. Tampere.

Tuurala, T. 2002. Laatuakatemia, BSC- Balanced scorecard- tasapainoinen arviointi. Internet- sivut. Luettu 15.5.2019. [www.kotiposti.net/tuurala](http://www.kotiposti.net/tuurala)

UNA- kaari. Una Oy. Luettu 6.11.2019. [www.unaoy.fi](http://www.unaoy.fi)

UNA- ydin. 2019. Una Oy. Luettu 6.11.2019. [www.unaoy.fi](http://www.unaoy.fi)

Van Der Driessen Mareeuw, F., Vaandrager, L., Klerx, L., Naaldenberg, J. & Koelen, M. 2015. Beyond bridging the know-do gap: a qualitative study of systemic interaction to foster knowledge exchange in the public health sector in The Netherlands. BMC Public Health 2015:15:922. Hollanti.

Luettu 2.6.2019. <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-2271-7>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4:s uudistettu painos. Bookwell Oy. Juva.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. *Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.* Tampereen yliopisto paino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksen hallinta osana organisaation toimintaa -Hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon Tutkimus* 34 (4), 310–325, 2015.

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84. 2019:4, 380-392. Luettu 31.10.2019. <https://www.julkari.fi/handle/10024/138586>



<b>Ydivision luominen</b>										■	■		
<b>Tulevaisuuden malli</b>											■	■	■
<b>Tulevaisuuden mallin vertaaminen nykyisyyteen</b>											■	■	■
<b>Tulokset ja johtopäätökset: Kehittämissuunnitelman luominen</b>											■	■	■
<b>Dokumentointi</b>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Tapaamiset työntilaajan kanssa</b>	Ensimmäinen 2018				■			■				■	
<b>Opinnäytetyön Päättäminen</b>													■
<b>Opinnäytetyön projektin ohjausryhmä kokoontumiset</b>									■		■		■
<b>Projektiryhmä kokoontumiset</b>									■	■	■		■



**Opinnäytetyön kirjoitussuunnitelma**  
**“Lähijohtajan tiedolla johtaminen Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä”**

Mira -Maria Ruuskanen

Sya17s

Mitä	Miksi, tarkoitus?  Aikataulu	Minne ja kenelle?	Keiden kanssa? Yhteiskehittelyn tilat?	Miten?	Tekstin aikaansaama keskustelu
Essee Metodologian kuvaus	Kuvailla pehmeä systeemanalyysin mukainen kehittäminen lähijohtajien tiedolla johtamiseen. Metodologia on valittu sen mahdollistaman nykytilan ja kehitetyn prosessin vertailun vuoksi. Hyödynnetään tutkimus ja kehittämistyön menetelmiä uudistaen käytännön toimintaa.  Syksy 2018	Moodle ja yamk-opiskelijat ja ohjaava opettaja	Projektipäällikkö (opinnäytetyöntekijä) opinnäytetyön seminaari	Tieteellinen kirjoittaminen	Linkittää metodologia opinnäytetyön tavoitteisiin ja tarkoitukseen Miten opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite vastaavat Kainuun soten lähiesimiesten tiedolla johtamisen tarpeisiin?
Essee Projektiorganisaation kuvaus	projektiorganisaation kokoaminen ja järjestäytyminen ohjaamaan ja tuomaan asiantuntijuutta tiedolla johtamisen kehittämisen prosessiin. Hallinnoida opinnäytetyötä tukevaa projektiorganisaatiota tehokkaasti ja arvioiden Opinnäytetyön yhteistoiminnallisuuden osoittaminen Syksy 2018	Moodle ja sähköposti,  yamk- opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö, projektityöryhmä yhteiskirjoittaminen opinnäytetyön seminaari, projektityöryhmän tapaaminen	Tieteellinen kirjoittaminen	Miten esimiesten tiedolla johtamista voidaan kehittää?
Essee pehmeän systeemanalyysin vaihe jäsentymätön ongelma Kirjallisuuskatsaus Jäsentynyt ongelma	Kartoittaa tietoa tiedolla johtamisesta nykytilan kuvauksen rinnalle ja arviointiin, jolloin vahvistetaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta. Syksy 2018	Moodle, sähköposti, yamk- opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö Opinnäytetyön seminaari, projektin ohjausryhmä	Tieteellinen kirjoittaminen	Miksi tiedolla johtaminen lähijohtamistyössä vaatii kehittämistä?

Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma/ tutkimuslupa	Suunnitelmallisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan näkyväksi tekeminen Lupakäytäntöjen mukainen toiminta TKI-suunnitelma auttaa prosessin hallittua eteenpäin viemistä. Tutkimusluvan myötä työelämän edustajien kehittämistehtävässä mukanaolo ja yhteistyön kehittäminen  Tammikuu 2019	Moodle, sähköposti, yamk-opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö Opinnäytetyön seminaari, projektiryhmä, työntilajan tapaaminen	Kamk ja Kainuun soten ohjeistus Asia-teksti	Hyväksytyn tutkimussuunnitelman ja tutkimusluvan mukainen kehittämistehtävän toteutus
Essee Pehmeän systeemianalyysin vaihe nykyinen systeemimalli	Tiedolla johtamisen nykytilan kuvaus ja tarpeiden määrittäminen metodologian mukaisesti. Kehittää sosi- ja terveystieteiden muutostarpeiden ennakoimista. Toukokuu 2019	Moodle, sähköposti, yamk-opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö, projektiryhmä opinnäytetyön seminaari, työpaja esimestyössä työskenteleville	Tieteellinen kirjoittaminen	Miten tiedolla johtaminen toteutuu Kainuun sotien johtamistyössä? Miten lähihoito ymmärtää tiedolla johtamisen tällä hetkellä?
Essee Pehmeän systeemianalyysin vaihe ydinvisio	Kuvataan tulevaisuuden ydinvisiot siitä, mitä tiedolla johtaminen Kainuun sotien lähihoitoon voisivat olla. Syksy 2019.	Moodle, sähköposti, yamk-opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö, projektiryhmä Opinnäytetyön seminaari	Tieteellinen kirjoittaminen	Mitä tarvitaan, että tiedolla johtaminen on johtamisen perusta työyhteisössä ja henkilöstöjohtamisessa?
Essee pehmeän systeemianalyysin mukainen vaihe Tulevaisuuden mallinnus	Kuvataan tulevaisuuden malli siitä, millainen tulevaisuuden kehittäminen voisi olla Kainuun sotien esimestyön tiedolla johtamisessa Syksy 2019	Moodle, sähköposti, yamk-opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö opinnäytetyön seminaari, projektin ohjausryhmä	Tieteellinen kirjoittaminen	Aikaan saada keskustelua nykyisyyden muutosmahdollisuudesta.
Essee Pehmeän systeemianalyysin vaiheet Nykytilan ja tulevaisuuden vertailu	Metodologian mukainen kuvaus nykytilan ja tulevaisuuden jännitteistä Kainuun sotien esimestyön tiedolla johtamisessa. Syksy 2019	Moodle, sähköposti, yamk-opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö	Tieteellinen kirjoittaminen	Aikaan saada keskustelua nykytilan ja tulevaisuuden mallin jännitteistä Kainuun sotien esimestyön tiedolla johtamisesta

Essee pehmeän systeemanalyysin vaihe toiminta tulevaisuuden muuttamiseksi	Suunnitelma tiedolla johtamisen implementoimisesta johtamisen osaksi. Johtaa hallitusti työelämän erilaisia muutosprosesseja yhteistyössä. Toiminta tulevaisuuden muuttamiseksi, johtaen moniammatillista kehittämishanketta yhteisöllisesti ja verkostomaisesti.	Moodle, sähköposti, yamk- opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö, projektityöryhmä  Projektityöryhmän yhteistyö	Tieteellinen kirjoittaminen	Kainuun soten lähiesimiesten tiedolla johtamisen tulevaisuusmallin arviointi käytännössä Mitä vaaditaan lähijohtajien sitouttamiseen tiedolla johtamiseksi?
Artikkeli Kypsyysnäyte, yhteiskirjoittaminen	Tutkimuksellisen osaamisen näyttö kehittämis- ja johtamistoiminnassa Syksy 2019	Julkinen, Kaima, Kamk- julkaisu, yamk- opiskelijat, ohjausryhmään ja projektiryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö  Opinnäytetyön seminaari	Tieteellinen kirjoittaminen	Osaamisen kehittyminen ja osoittaminen
Posterit	Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lähijohtajien tiedolla johtamisesta tulevaisuudessa Syksy 2019	Julkinen, yamk opiskelijat, projektin ohjaus- ja projektityöryhmään kuuluvat henkilöt	Projektipäällikkö, projektityöryhmä	Posterit	Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Kainuun soten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilannetta ja johtaa tiedon luomisen ja jalostamisen prosessia, joita voidaan soveltaa päätöksenteossa.
Opinnäytetyön suullinen esitys	19.11. 2019	Kainuun sote johtajat Sya18s ryhmä	Projektipäällikkö, opinnäytetyön seminaari, Kainuun sote	Suullinen esittäminen opinnäytetyön tuloksista	

## Opinnäytetyön aineiston valintaprosessi

Tietokannat	Hakusanat	Osumat	Otsikon ja asiasanojen perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut	Katsauksen valitut
Julkari	<b>Tiedolla johtaminen</b>	n=99	12	7	4	n=4
Medic	<b>Tiedolla johtaminen,</b>  Tietojohtaminen,  Knowledge management,  <b>Knowledge management AND Healthcare</b>  Leading with knowledge  <b>Leading with knowledge AND healthcare</b>	n=20  n=0  n=399  n=n17  n=347  n=172	9	1	1	n=1
Melinda	Tiedolla johtaminen	n=21	18	2	1	1 teos = n=6 Vertaisarvioitua artikkelia
PubMed health	Knowledge management  Knowledge management in healthcare  Knowledge management	n=1547  n=26	4	4	3	n=3

	AND-healthcare	n=3154				
Ebsco (Clinahl, Academic search elite )	Knowledge management in healthcare	n=1953	20	9	1	n=1
	Knowledge management AND healthcare	n=282				
	<b>Knowledge management AND Healthcare AND Organiza- tion</b>	n=91				
	<b>Leading with knowledge and healthcare</b>	n=27				
Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto tutkimukset n=9 sekä n=6 vertaisarvioitua artikkelia N=15						

## Kirjallisuuskatsaukseen valitut

Tutkimuksen tekijä, paikka, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto, aineiston ke- ruu menetelmä	Keskeiset tulokset
Blessing, V. Davé, A. & Varnai, P. Tanska. 2017. Evidence on mechanisms and tools for use of health information for decision-making. (L)	Raportissa kuvataan työkaluja ja mekanismeja, jotka voivat auttaa lisäämään terveys-tietojen käyttöä politiikan kehittämisessä.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. N=54	Tuloksina löytyi 4 terveystiedon laaja-alaista luokitusta tiedon hallinnan mekanismeista ja välineistä, joita voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Nämä työkalut olivat: Tiedon pakkaus-työkalut, sovellustyökalut, levitys ja viestintävälineet sekä linkitys ja vaihtotyökalut.
Branders, M. Tampere. 2015. Tutkimus ja tiedolla johtaminen valti- onhallinnon kehittämisessä- Esimerkkinä kokonaisturvallisuus. (G)	Tarkastella turvallisuustutkimuksen kysymyksiä tiedolla johtamisen näkökulmasta	Vertaisarvioitu artikkeli	Monitoimijamallin mukainen tutkimus- ja kehittämistoiminta edellyttää avoimuutta ja kykyä toimia yhteistyössä oman alan ulkopuolella.
Husman, P. & Johanson, J-E. Tampere. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. (I)	Tiedon prosessoinnin ongelmat ja niiden ratkaiseminen	Vertaisarvioitu artikkeli	Tiedon leviämistä ja käyttöä pitää tutkia ja arvioida sen vaikuttavuutta. Tämän lisäksi tulee hyödyntää tuloksia tiedon kehittämisessä ja toimeenpanossa.
Hypönen, H. Aalto, A-M. Doupi, P. Hämmäläinen, P. Kangas, M. Keränen, N. Kärki, J. Lääveri, T. Reponen, J. & Ryhänen, M. Helsinki. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. Seurantamittarit ja tuloksia Sote-tieto hyötykäyttöön -strategian näkökulmasta. (B)	Koosteraportissa vertaillaan eri kyselyiden mittareita suhteessa Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian tavoitteisiin ja toimenpiteisiin	Ei ole systemaattisesti kuvattu koosteraportissa	Tietojärjestelmien ja tiedon integraatio on ehdoton vaatimus sotepalveluiden laadun ja saatavuuden toteutumiseksi
Hypönen, H. Vuokko, R. Doupi, P. & Mäkelä-Bengs, P. (toim.) Tampere. 2014. Sähköisen	Sähköisen potilaskertomuksen rakenteistamisen menetelmien, arviointikäytäntöjen ja vaihtusten raportointi	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus  N= 171	Tiedon laadun arviointia ja seurantatietoa tarvitaan. Tietoa tällä hetkellä rakenteisen

potilaskertomuksen rakenteistaminen. Menetelmät, arviointikäytännöt ja vaikutukset. (A)	hoitotyön, kliinisen potilastyön ja toisiokäytön näkökulmasta		kirjaamisen vaikutuksista vähän käytettävissä.
Jalonen, H. Tampere.2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. (H)	Artikkelin tavoitteena on pohtia tekijöitä, jotka johtavat olennaisen tiedon valintaan epäolennaisesta	Vertaisarvioitu artikkeli	Tiedolla johtamisen tarkastelu ongelmalähtöisesti. Tiedon puutteen aiheuttama epävarmuus vähenee tietovirtojen systemaattisella kehittämisellä. Informaation visualisoinnilla voidaan asioiden ja ilmiöiden monimutkaisuutta hallita.
Kothari, A. Hovanec, N. Hastie, R. & Sibbald, S. Kanada. 2011. Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review. (O)	Tarkoituksena tuottaa tietoa yrityskirjallisuuden tiedolla johtamisen työkaluista terveydenhuollon käyttöön.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus  N= 83	Terveydenhuollossa on hyvät mahdollisuudet suunnitella, toteuttaa ja arvioida tietohallintajärjestelmiä ja tiedolla johtamista käyttäen yrityssektorin toimenpiteitä perustana.
Lähtenmäki- Smith, K. & Kuitunen, S. Tampere 2015. Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: Tiede- ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? (K)	Kuinka näyttöperustainen toimintamalli huomioisi paremmin muun kuin perinteisen tieteellisen tiedon tuottaman tiedon	Vertaisarvioitu artikkeli	Oppivassa hallinnossa tiedon ja oppimisen muotona myös demokratia- ja osallisuuskokeilut ja kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen kehittämisessä
Mallidou, A. Kanada. 2014.Mapping the landscape of knowledge synthesis. (M)	Kartoittaa tiedon synteesimenetelmiä kuvaamalla erillaisia tiedon keräystapoja (kirjallisuuskatsauksia) tutkimuksessa.	Vertaisarvioitu artikkeli	Näyttöön perustuva toiminta vaatii kykyä tiedon jalostamiseen ja käyttöön
Niiranen, V. Tampere. 2015. Tiedolla johtaminen- Mistä tulossa, minne menossa? (J)	Tiedon muodostuksen prosessin ja tiedon käytön tunnistaminen.	Vertaisarvioitu artikkeli	Vuorovaikutus tieteen tekijöiden ja käyttäjien välillä on merkittävässä asemassa, jotta tieto saavuttaisi tarvitsijat
Simonen, O. Tampere. 2012.Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. (E)	Kuvaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien päätöksentekoon vaikuttavia tietolähteitä ja käsityksiä vaikuttavuudesta	Kyselytutkimus (n=404)/ kokouspöytäkirjojen tarkastelu (n=190)/ Haastattelu (n=38)N= 632 Tilastollinen menetelmä ja sisällysanalyysi	Johtamisessa tarvitaan vaikuttavuustietoa sekä päivittäisessä johtamisessa, että toiminnan kehittämisessä

<p>Tuomisto, J. Muurinen, R. Paavola, J-M. Asikainen, A. Ropponen, T. &amp; Nissilä, J. Suomi. 2017. Tiedon sitominen päätöksentekoon. (C.)</p>	<p>Tuottaa käyttökelpoisia ratkaisuja yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus N=? Haastattelut N=35 Kokeilut N=4</p>	<p>Jaetun ymmärryksen tavoittelu päätöksenteossa käyttämällä erilaisia tiedonkeruun ja käytön menetelmiä</p>
<p>Tuomivaara, S. &amp; Eskelinen, K. Tampere. 2012. Esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä. (D)</p>	<p>Selvitettiin esimiestyöhön liittyvä tietotekniikan käyttöä ja esimiesten kokemuksia sen tuomista hyödyistä ja haitoista</p>	<p>Toimintatutkimus. Haastattelu N= 39 Kysely N= 57</p>	<p>Esimiehet tarvitsevat ymmärrystä tietoteknisten järjestelmien soveltamisesta, kehittämisen suunnasta ja käyttöönnotosta.</p>
<p>Van Den Driessen Mareeuw, F. Vaandrager, L. Klerkx, L. Naaldenberg, J. &amp; Koelen, M. Hollanti. 2015. Beyond bridging the know-do gap: a qualitative study of systematic interaction to foster knowledge exchange in the public health sector in The Netherlands. (N)</p>	<p>Tunnistaa, mikä aiheuttaa tieto- taidon välisen aukon terveydenhuollossa Alankomaissa</p>	<p>Kvasi-kokeellinen interventiotutkimus. Puolistrukturoitu haastattelu N=33</p>	<p>Tunnistetut jännitteet osoittavat, että tietotaidon välisen aukon kaventaminen edellyttää paljon enemmän kuin tutkimuksen yhdistämistä käytännön tietoon. Innovaatiojärjestelmän näkökulma on ratkaisevan tärkeää, järjestelmään kuuluu laajempi sidosryhmien osallistuminen sekä sosiaalisten, taloudellisten ja kontekstuaalisten olosuhteiden luominen</p>
<p>Virtanen, P. Stenvall, J. &amp; Rannisto, P-H. Tampere. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. (F)</p>	<p>Oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko</p>	<p>Vertaisarvioitu artikkeli</p>	<p>Organisoidun oppimisen tavoitteena on älykäs toimintamalli. Älykässä organisaatiossa johdetaan tiedolla ja suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan palvelut asiakaslähtöisesti</p>



## Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen aineistonanalyysin esimerkki

Tutkimuskysymys: Miten tiedolla johtamista kuvataan aiemman kirjallisuuden mukaan?					
Alkuperäisilmaus	Ryhmittely	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	
<p>A1 Tiedon rakenteisuuden parantavan tiedon laatua</p> <p>A2 Muita rakenteisen tiedon hyötyjä hoitosuosituksen noudattaminen</p> <p>A3 kertomustiedon rakenteita hyödyntävään, diagnooseja tekevään tekoälyjärjestelmään</p> <p>A4 vakioidun termistön käyttö edisti päivittäisen hoito- ja työprosessin etenemistä sekä tiedon toisiokäyttöä</p> <p>A5 Rakenteisen tiedon vaikutusta kliinikon kannalta on tutkittu varsin vähän</p> <p>A6 tiedon rakenteistamisen tapoja vähän</p> <p>A7 tiedon rakenteisuuden vaikutuksen tutkiminen irrallaan tietojärjestelmistä tai vakiintuneista toimintatavoista on haastavaa.</p> <p>A8 Tutkimustiedon mukaan rakenteisen tiedon vahvuuksia olivat tiedon kattavuus ja helppo käsiteltävyys</p> <p>A9 Rakenteistettu tieto osoittautui käyttökelpoiseksi tilanteissa, joissa tiettyjen tietoalkioiden olemassaolo on välttämätöntä</p> <p>A10 tiedon rakenteistamisella voi olla merkittävää vaikutusta ajansäästöön</p> <p>A11 Heikkous päättelyn esittämisen vaikeus ja kömpelyys</p> <p>A12 liian tiukka rakenne joko koettiin huonoksi tai saattoi johtaa olennaisen tiedon poisjääntiin</p> <p>A13 vapaan tekstin ja rakenteisen tiedon välillä riippuu merkittävästi tiedon käyttötarkoituksesta</p>	<p>r1 A1, A14, A20b, A22a, C37, D64a, D67b, D68a, D75, D79a, D97a, D101a, E119a, F137b, L261a, N278a</p>	<p>r1 LAATU</p> <p>r2 YHTEISTYÖ</p> <p>r3 TIETO JOHTAMISESSA</p> <p>r4 VAIKUTTAVUUS</p>	<p><b>1. ARVIOINTI (r1, r4)</b> Alaluokat Laatu ja vaikuttavuus</p>	<p>a.) Osaaminen ja <a href="#">arviointi</a> (Yläluokat 1.2.3.)</p> <p>b.) Vuorovaikutteinen tiedon prosessointi (Yläluokat 4.5.)</p>	
	<p>r2 D69, D72b, D78, D87b, E121a, F121b, G140b, G141, I193, I195, I197, I199, I208a, I209, I210, J226a, K244a, K257b, K258, L264a, L265a, L271, N281</p>	<p>r5 PÄÄTÖKSENTEKO</p> <p>r6 TOIMEENPANO</p> <p>r7 INFORMAATION TUOTTAMINEN</p>	<p><b>2. OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN (r14, r16, r17, r18)</b> Alaluokat Tiedon hyödyntäminen, arvot, asenteet ja osaaminen</p>		
	<p>r3 D56e, D60c, D70, d74, D79b, D92b, E105b, E107b, E110b, E113a, E116b, E118a, E120a, H153,</p>	<p>r8 TIETOJÄRJESTELMÄ</p> <p>r9 TIETOTEKNIikka</p> <p>r10 TIEDON KÄYTÖN HAASTEET</p>	<p><b>3. TIETOON PERUSTUVA JOHTAMINEN (r3, r5, r6, r19)</b> Alaluokat Tieto johtamisessa, päätöksenteko, toimeenpano ja tiedolla johtaminen</p>		
	<p>r4 A7a, A18b, A20b, A21, A22b, B25b, D65, D76B, D84a, D94b, D101b, D103b, E105a, E106a, E110b, E111b, E112b, E113c, E114a, E115a, E116a, E117b, E118b, E119a, E120b, F134b, H149, H156b, I218b, M277c</p>	<p>r11 TIEDON MÄÄRÄ</p> <p>r12 TOIMINTAPROSESSIT</p> <p>r13 TIEDONKULKU</p> <p>r14 TIEDON HYÖDYNTÄMINEN</p>	<p><b>4. TIEDON TUOTANNON PROSESSI (r7, r8, r9, r10, r11, r12, r15)</b> Alaluokat Informaation tuottaminen, tietojärjestelmä, tietotekniikka, tiedon käytön haasteet, tiedon määrä, toimintaprosessit ja käytettävissä oleva tieto</p>		
	<p>r5 C34a, C36b, C38b, C41b, C42, C46a, C47a, C48a, C49a, C52, D60b, D85b, E117b, F123, F132b, I173a, I175b, I181a, I188b, I217, J219, J221, J222, J229, J232b, K233b, K234b, K236, K241a, K243a, K247b, K252, K254b, K255b, K259a, L261c, L262, L270, M277d</p>	<p>r15 KÄYTETTÄVISSÄ OLEVA TIETO</p> <p>r16 ARVOT</p> <p>r17 ASEENTEET</p> <p>r18 OSAAMINEN</p> <p>r19 TIEDOLLA JOHTAMINEN</p>	<p><b>5. TIEDON JAKAMINEN (r2, r13)</b> Alaluokat yhteistyö ja tiedonkulku</p>		
	<p>r6 C34b, I181b, I182a, I218a, F132c</p>				
	<p>r7 A18a, A19, B28 D56b, C35, C36a, C42a, C45, C53b, D60a, d72a,</p>				

Tutkimuslupa



Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Lupa tutkimukselle/opinnäytetyölle

Osaamisnumero: *3042/13 01 20/19*

1. Tutkimus/ opinnäytetyön luvan hakija(s)  [Luvan hakijat käyttävät]	Suku- ja etunimet Ruuskanen Mira-Maria Kotiosoite Synäyksenkatu 15 Puhelin työkäsi 0403392885 Suku- ja etunimet Kotiosoite Puhelin työkäsi Suku- ja etunimet Kotiosoite Puhelin työkäsi	Nytöinen työterveys / opintokeskus Kainuun sosiaalinen Fasilitaattori ja -opettaja 80000 Suonsaari Saariluoto / Isokallio alava katu Sääntötoimikunta jäsen Nytöinen työterveys/ opintokeskus Fasilitaattori ja -opettaja Saariluoto / Isokallio alava katu Nytöinen työterveys/ opintokeskus Fasilitaattori ja -opettaja Saariluoto / Isokallio alava katu	Nytöinen väkivaltatutkimus Sääntötoimikunta Sääntötoimikunta Mira-Maria Ruuskanen@kainu.fi Saariluoto ja -opettaja 2017-2019 Nytöinen väkivaltatutkimus Sääntötoimikunta Saariluoto ja -opettaja Sääntötoimikunta Saariluoto ja -opettaja
2. Tutkimus/ opinnäytetyötä koskevat tiedot  [Luvan hakijat käyttävät]	Tutkimusaike: 01-03/2019		
	Tiedolla johtaminen kokonaisuuden läpikäynnin osalta Käsitellään tiedolla johtamista työryhmän osalta sekä uusia tukitoimia malli tiedolla johtamisen toteuttamisesta		
	Tutkimuksen tavoitteet <input type="checkbox"/> 1. Väitös <input checked="" type="checkbox"/> 2. Lisenssiartikkeli <input type="checkbox"/> 3. Pro gradu <input type="checkbox"/> 4. Kandidatin tutkielma <input checked="" type="checkbox"/> 5. Opinnäytetyö (Terveystieteiden AMK) <input type="checkbox"/> 6. Opinnäytetyö (AMK) <input type="checkbox"/> 7. Muu, mikä		
	Tutkimuksen kohde: <input type="checkbox"/> Asiakas <input checked="" type="checkbox"/> Henkilökunta <input type="checkbox"/> Asiakas		
	Tieteen ja sovelluksen: <input type="checkbox"/> Perustieteellinen <input checked="" type="checkbox"/> Käytännöllinen		
	Tieteelliset menetelmät <input type="checkbox"/> Kvalitatiiviset menetelmät <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiiviset menetelmät <input type="checkbox"/> Tilastotieteelliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset	Teoreettinen ja sovellettu <input type="checkbox"/> Teoreettinen <input checked="" type="checkbox"/> Sovellettu <input type="checkbox"/> Teoreettinen <input checked="" type="checkbox"/> Sovellettu <input type="checkbox"/> Teoreettinen <input checked="" type="checkbox"/> Sovellettu <input type="checkbox"/> Teoreettinen <input checked="" type="checkbox"/> Sovellettu	Tutkimuksen menetelmät <input type="checkbox"/> Kvalitatiiviset menetelmät <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiiviset menetelmät <input type="checkbox"/> Tilastotieteelliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset <input type="checkbox"/> Tilastolliset
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		
	Tutkimuksen aihe: <input type="checkbox"/> Kvalitatiivinen <input checked="" type="checkbox"/> Kvantitatiivinen		

*X Operatiivinen  
vrt ja  
lapsipolitiikan  
huolto-  
pöytäkirja  
Marjo H. -  
Terveystieteiden  
tutkimus  
(sovittu opinnäytetyön  
aiheeksi)*

**Tutkimuksen  
opinnäytetyön  
ohjaaja  
(oppilaitos)**  
Nimi: *Kirsi Mänttä*  
Osoite: *KORHONKATU 4*  
Tutkimuskeskus: *ESKONEN AMK*  
Tutkimuskeskuksen hyväksyntäpäivä: *7.8.2019*

**Ohjaajat (työpaikka)**  
Nimi: *Marjo Huovinen-Tervo*

**Kokouksen  
opinnäytetyö-  
koordinaattori**  
Nimi: *Marjo Huovinen-Tervo*  
Tieto työn valmistumisesta on välitettävä Kainuun sosiaalisen ja terveydenhuollon kuntayhtymän tutkimuskoordinaattorille.

**Viite numero, numerit**  
*LEAPOL*

**Puhelinnumero** *044 710276* **Sähköposti** *KIRSI.MANTTA@AMK.FI*

**Opinnäytetyön ohjaajan allekirjoitus ja nimen vahvistus**  
*Marjo Huovinen-Tervo*  
*KIRSI MANTTA*

**Työpaikka**  
Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän hallinto

**Työpaikan ohjaajan allekirjoitus ja nimen vahvistus**  
*Marjo Huovinen-Tervo*

**Tutkimuskeskus**  
*Marjo Huovinen-Tervo & Kirsi Mänttä*

<p>4. Tutkimuksen rahoitus- suunnitelma</p>	<p>Arvio tutkimuksenopinnäytetyön suunnitelma laadunvarmistusta Kainuun seutua  <input checked="" type="checkbox"/> alueelliset koulutuskeskukset, palveluskeskukset                  (koti, nuorisoyksiköt, postitus, talous) Työpaikat (koko 4 koulutuskeskusta) Kainuun ja                  ulkomaisten koulutuskeskusten                  Ulkopuolisen rahoitus  <input type="checkbox"/> Ulkopuolinen rahoittaja  <input type="checkbox"/> koulutuskeskus  <input type="checkbox"/> muu                  Muu rahoitus  <input type="checkbox"/> EVO <input type="checkbox"/> KEVO <input type="checkbox"/> muu, mikä?</p>	<p><input type="checkbox"/> ei ole rahoitus                  * Ei vii ohjelmasta luostarimuseo Kainuun                  sille, eikä koulutuskeskusta opinnäytetyön                  rahoitukseen                  Sopimuskassa nro                  Projektin numero (EVO, KEVO, TUNE)</p>
<p>5. Tutkimusluvun hakijan allekirjoitus, nimen selvitys ja päivämäärä                   [Luvan hakijat täyttävät]</p>	<p>Päiväys                  7.6.2013                  Allekirjoitus ja nimen selvitys                    Milla Maria Ruuskanen</p>	<p>Allekirjoitus ja nimen selvitys                  Allekirjoitus ja nimen selvitys</p>
<p>6. Luovutukset</p>	<p>Tarvitut luovutukset ja luvat  <input checked="" type="checkbox"/> Ei tarvita  <input type="checkbox"/> Muutoksen esittämisen lupa <input type="checkbox"/> Ilmoitus kansainvälisten luovutuksista  <input type="checkbox"/> PIREX <input type="checkbox"/> STM/TIL <input type="checkbox"/> Valos</p>	<p>Lähetyspöytä                  Vastaus saatu</p>
<p>7. Lupa</p>	<p>Tutkimusopinnäytetyön tekemisen, tekemisen onnistumisen  <input type="checkbox"/> Suosittu, läheisyydestä                  Lupa  <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään tutkimuslupa mukaisesti  <input type="checkbox"/> Tutkimus päätetään kirjallisesti sovittuihin ehtoihin  <input type="checkbox"/> Tutkimus lykätään, mikäli</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ei tarvita läheisyydestä                  Luvassa säilyttää                  - luvun myöntäjä (alkuperäinen)                  - opettajajulkaisija (lupa)                  - Kainuun etien opinnäytetyökeskus (lupa)                  - Kainuun etien kirjasto (lupa)</p>
<p>Luvan myöntäjä  <input type="checkbox"/> tutkimuskeskus  <input type="checkbox"/> tutkimuskeskus                  Päivämäärä                  11.7.2013                  Allekirjoitus ja nimen selvitys                    Milla Maria Ruuskanen -Tune</p>	<p><input type="checkbox"/> tutkimuskeskus  <input checked="" type="checkbox"/> tutkimuskeskus</p>	<p><input type="checkbox"/> tutkimuskeskus  <input checked="" type="checkbox"/> tutkimuskeskus</p>
<p>8. Asiakirjatiedot, joihin tässä hakemuksessa haetaan lupaa</p>	<p>Tarvitut asiakirjat, joihin tässä hakemuksessa haetaan lupaa</p>	
<p>9. Käyttöehtojen</p>	<p>Osoite henkilö tai yhteisö tutkimusta varten käyttökäyttöä varten (tutkimuskeskus)</p>	<p>Mihin jätetään ja mille ajalle</p>
<p>10. Muut asiakirjat, mikä, mistä ja millä tavalla</p>	<p>Muut asiakirjat, mikä, mistä ja millä tavalla</p>	
<p>11. Tutkimusrekisterin tähteyttä</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1 Tutkimus ei sisällä henkilöiden henkilötietoja. Ei esity rekisteriä  <input type="checkbox"/> 2 Tutkimus sisältyy julkaisuihin ja julkaisutiedot sisältyvät (ei ole luvun tai tutkimuskeskuksen, josta henkilö on tutkimuskeskus, rekisteri)</p>	
<p>Lisäet                  [Luvan hakijat täyttävät]</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusopinnäytetyösuunnitelma  <input type="checkbox"/> Alueellisten koulutuskeskusten liitteet  <input type="checkbox"/> Tutkimuskeskusten osittain jatkaneet materiaalit  <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusopinnäytetyösuunnitelma  <input type="checkbox"/> Muu, mikä</p>	

## Projektin riskienhallintasuunnitelma

Riski	Riskin kuvaus	Riskin vaikutusten kuvaus	Toimenpiteet	Vastuutaho
Henkilöstö	Henkilöstön vaihtuvuus Henkilöstön työkyky	Projektin eteneminen viivästyy, tiedonkulku huonontuu	Dokumentaatio on riittävän kattava, päiväkirjan pitäminen	Projektipäällikkö
Aikataulu	Osallistujien rekrytointi myöhästyy Rajaus epäonnistuu	Kehittämistyön valmistuminen viivästyy Tavoitteita ei saavuteta	Rajataan tavoitteet saavutettavissa oleviksi	Projektipäällikkö Ohjausryhmä
Yhteistyökumppanit	Asiantuntijoiden roolit epäselvät	Ei saada riittävästi tukea projektiryhmältä	Selkeytetään, mitä projektiryhmältä toivotaan	Projektipäällikkö
Osaaminen	Projektiosaaminen Kehittämisosaaaminen	Projekti tai kehittämissuunnitelma ei etene suunnitelmallisesti	Ohjausryhmän ja projektiryhmän tuki Oma perehtyminen	Ohjausryhmä Projektiryhmä Projektipäällikkö vastaa kokonaisuudesta
Johtaminen	Johtajuusosaaminen ei onnistu Yhteistyö epäonnistuu	Projektin eteneminen estyy	Tuen antaminen ja sen kysyminen	Projektipäällikkö Ohjausryhmä
Dokumentaatio	Ei ole riittävästi	Raportointi epäonnistuu Tutkimusten vaikuttavuus epäonnistuu	Systemaattinen tiedon keruu ja dokumentointi alusta alkaen	Projektipäällikkö
Sopimukset	Sopimusten ajoitus Kattavat sopimukset	Tutkimuksen toteutus estyy aikataulun mukaisesti	Vakiopohjien käyttö	Projektipäällikkö
Toiminnan jatkuminen projektin päättymisen jälkeen	Kehittämistyön tuloksia ei käytetä kehittämisen avuksi	Kehittämistyö jää irralliseksi	Tuotetaan laadukas tutkimus jonka tulokset käyttökelpoisia	Työntilaaaja (tutkimuksen kohteena oleva organisaatio)

## Riskienhallinta suunnitelma

Kaikkiin projekteihin kuuluu tietynlaista epävarmuutta ja riskejä. Hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla voidaan vaikuttaa riskien määrään ja toteutumistodennäköisyyteen. (Ruuska 2007, 20.) Kun pyritään tunnistamaan projektin suunnitteluvaiheessa riskit ja varautumaan niihin ennalta, puhutaan riskienhallinnasta. Riskit voivat liittyä budjettiin, aikatauluun tai resursseihin. Myös täsmällisellä seurannalla riskeihin voidaan vaikuttaa. (Kettunen 2009, 75 - 76,122; Heikkilä, Murtonen, Nissilä, Virolainen ja Hämäläinen 2007.)

Riskienhallinnasta päävastuussa on projektipäällikkö, jonka osaamisella on suuri merkitys riskianalyysin onnistumiselle. Projektipäällikön osaamista tarvitaan projektin tavoitteiden ja rajausten asettamisessa, analyysimenetelmän tai menetelmien valinnassa ja myös projektin toteuttamisvaiheen hallinnassa, ryhmätyöhön innostamisessa ja ohjaamisessa. (Heikkilä, ym. 2007, 9.)

Varsinaisella riskienhallintaprosessilla on olemassa selkeät päävaiheet. Riskienhallintaprosessi alkaa tunnistamalla ja arvioimalla riskit (riskianalyysi). Sen jälkeen kohdennetaan toimenpiteet, joilla riskien hallitsemista tuetaan. Kolmanneksi mietitään, mitä tehdään siinä vaiheessa, jos riski kuitenkin tapahtuu ja miten tästä toivutaan. Neljännessä vaiheessa seurataan projektin etenemistä ja toimenpiteiden vaikutusta, tarvittaessa raportoidaan esimerkiksi projektin ohjausryhmälle riskitilanteesta. (Vuori, Suominen ja Lepistö 2000.) Myös Ruuska (2007, 254 - 255) nostaa esille riskianalyysin tärkeyden, riskeihin nostetaan pelkästään todellisia, projektin kannalta haavoittavia riskejä, varasuunnitelma on oltava niiden riskien toteutumisen kannalta, jotka voivat esimerkiksi viivästyttää projektin etenemistä. Projektinhallinnasta ei voi tulla riskienhallintaa, jolloin projektin tavoitteet eivät toteudu.

Opinnäytetyön edetessä riskienhallintaa on tarpeen käydä läpi ohjausryhmässä, jolloin löydetään mahdolliset etenemistä estävät riskit. Taulukkoon on pyritty nostamaan pelkästään olennaiset riskit.

Tiedote opinnäytetyön työpajan tiedonkeruusta

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lähijohtajien tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa tiedolla johtamista kirjallisuuskatsauksen avulla sekä kartoittaa Kainuun sotien lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamisen nykytilannetta. Tarkoitus on kuvata tiedon luomisen ja jalostamisen prosessia, joita voidaan soveltaa päätöksenteossa.

Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastausta ovat: Miten tiedolla johtamista kuvataan teoriassa aiemman kirjallisuuden mukaan? Miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajien työssä ja miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään? Opinnäytetyön tutkimus etenee pehmeän systeemianalyysin mukaisesti. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus kirjallisuuskatsauksen avulla. Katsauksella pyritään myös saamaan näkökulma tiedolla johtamisesta, sen ilmenemisestä, vahvuuksista ja heikkouksista. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus työelämän toimijoilta työpajatyoşkentelyssä kerätyn aineiston analyysin avulla.

Työpajassa kerättyä tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen. Työpajaan osallistuvilta henkilöiltä ei kerätä henkilötietoja. Työpajassa tuotettu aineisto analysoidaan induktiivisella sisällön analyysillä ja tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäiset vastaukset ole tunnistettavissa. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan osana pehmeän systeemianalyysin ydinvision ja tulevaisuuden mallin luomista.

Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista. Työpajaan osallistuvilta pyydetään kirjallinen suostumus tiedonkeruun osalta. Kutsut työpajaan lähetetään keskitetysti Kainuun sotien hallinnollisen ylihoitajan kautta. Suostumuksia ja työpajan tuottamaa aineistoa säilytetään opinnäytetyöntekijän toimesta opinnäytetyön prosessin ajan, jonka jälkeen ne luovutetaan Kainuun sotien arkistoitavaksi tai ne hävitetään. Lisätietoja opinnäytetyöstä saatte opinnäytetyöntekijältä tai ohjaavalta opettajalta.

Mira -Maria Ruuskanen  
Sairaanhoidaja/ Yamk- opiskelija, Kajaanin ammattikorkeakoulu  
p. xxxxxxxxxxxx  
xxxxxxxxxxxx(at)kamk.fi

Kirsi Moisanen  
Lehtori, Kajaanin ammattikorkeakoulu  
p. xxxxxxxxxxxx  
xxxxxxxxxxxx(at)kamk.fi

Kirjallinen suostumus opinnäytetyön työpajan tuottaman aineiston hyödyntämiseen tutkimus- ja kehittämistoiminnassa

Opinnäytetyön nimi: Tiedolla johtaminen Kainuun sotien lähijohtamisessa

Opinnäytetyön tekijä ja ryhmätunnus: Mira -Maria Ruuskanen, Sya17s, Yamk, Kamk

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä kehitetään Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista. Opinnäytetyötä ohjaa lehtori Kirsi Moisanen Kajaanin AMK:lta. Opinnäytetyö toteutetaan hyvän tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen. Työpajan tuottamat tulokset tullaan julkaisemaan kehittämisraportissa/ tutkimuksellisessa artikkelissa.

Minulle on selvitetty yllä mainitun työpajan tarkoitus ja se, että kerätyn materiaalin analysoitua aineistoa hyödynnetään Kainuun sotella kehittäessä lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista. Olen tietoinen siitä, että opinnäytetyön tiedonkeruuseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni missä vaiheessa tahansa. Olen myös tietoinen siitä, että henkilöllisyyteni jää vain opinnäytetyöntekijän tietoon.

Päiväys

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

---

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus ja nimenselvennys

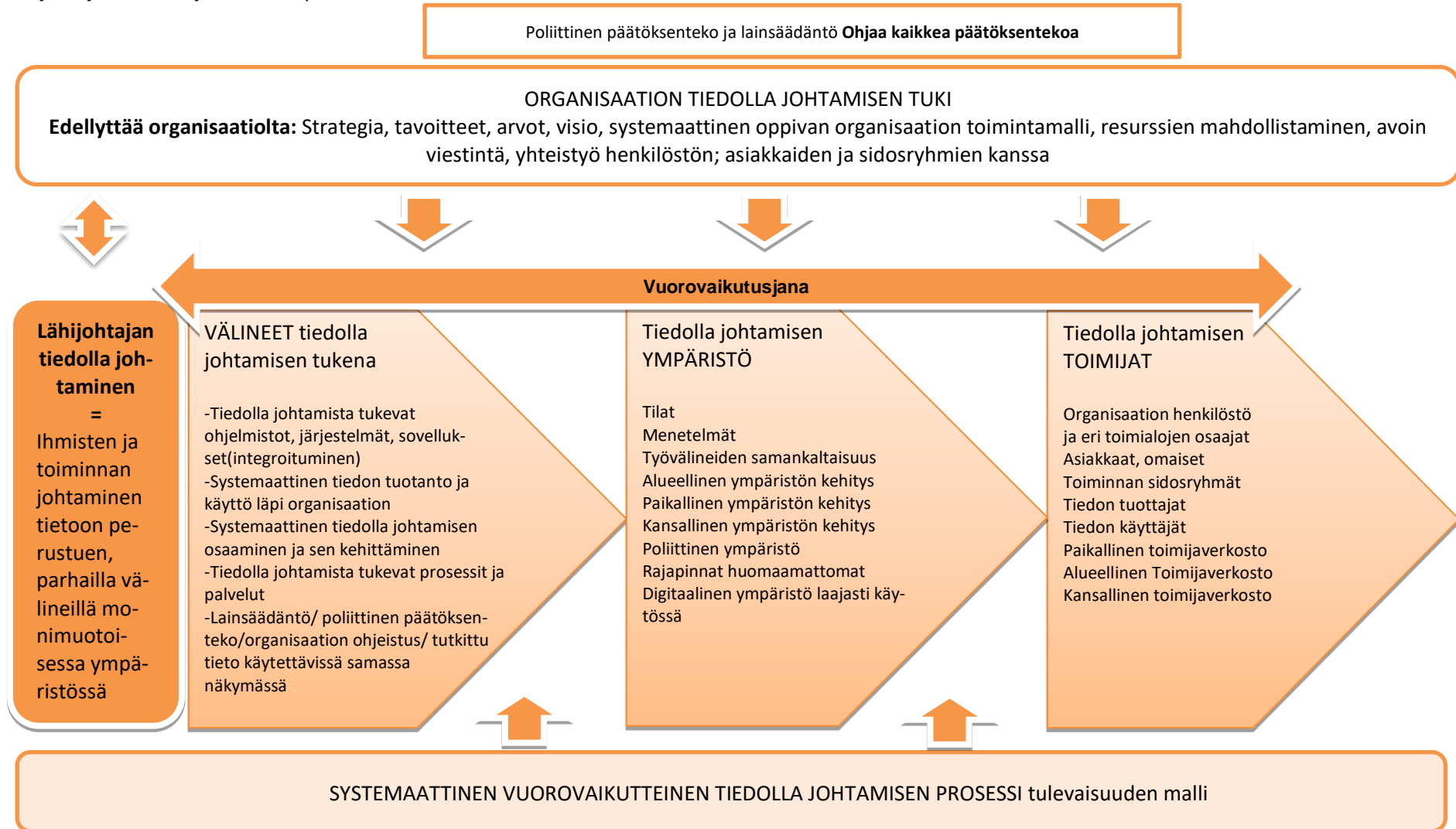
---

## Tiedonkeruun aineistonanalyysin esimerkki

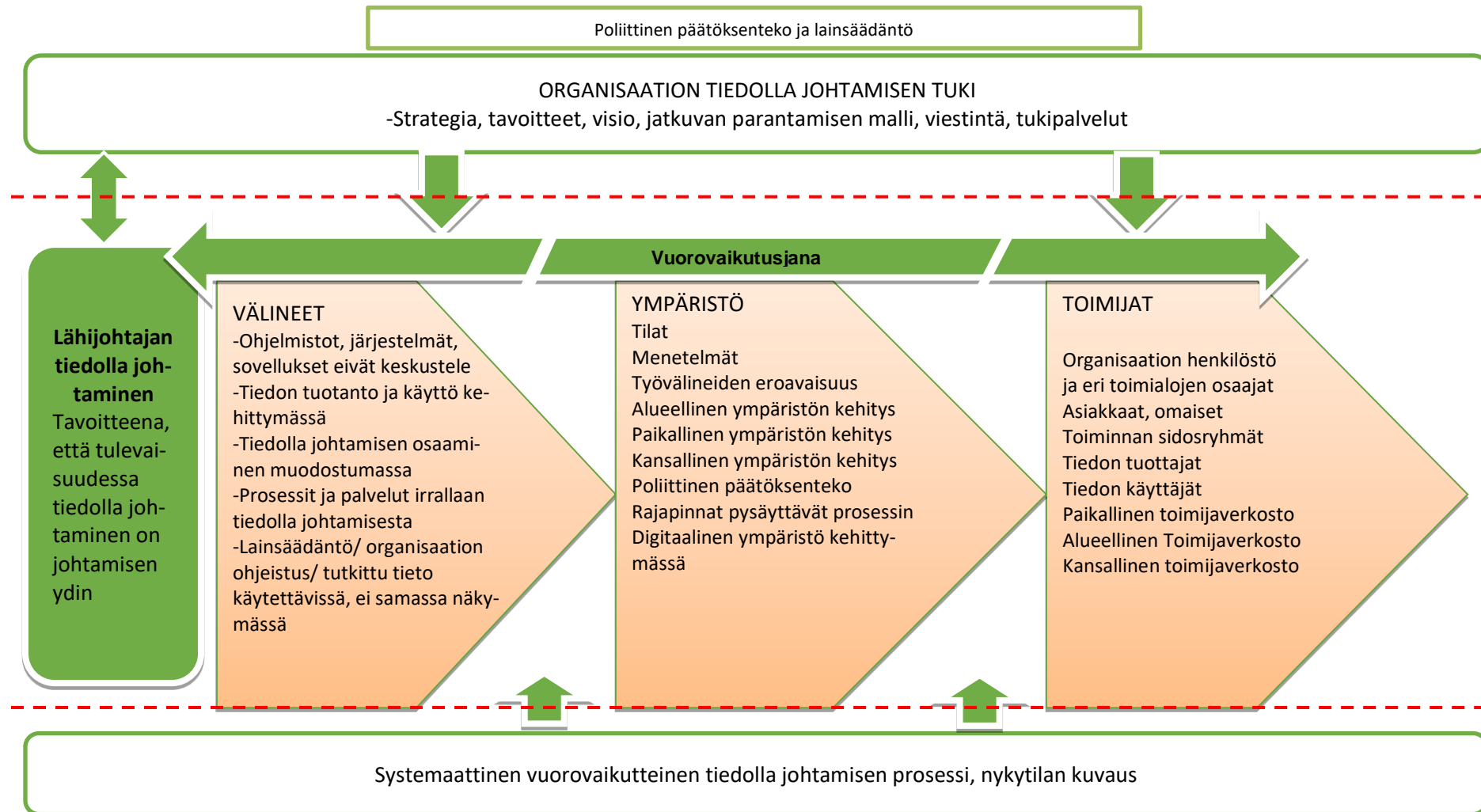
Miten tiedolla johtaminen ilmenee lähijohtajien työssä? Miten lähijohtajien tiedolla johtamisen osaamista tuetaan tai kehitetään?				
Alkuperäiset ilmaukset	Ryhmittely	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat
<p>1.a) Tiedolla johtamista on perustaa tehdyt päätökset erilaisilla keinoilla kerättyyn tietoon esim.1b) resurssien kohdentaminen perustuen hoitoisuus luokitukseen</p> <p>2.a) Tiedolla johtaminen on omien tunnuslukujen benchmarking, jonka myötä 2b) vertailutiedon pohjalta kehitetään omaa toimintaa</p> <p>3.a) Se on strategian laadintaa suhteessa valitseva paikallinen ja yhteiskunnallinen tilanne huomioon ottaen; eli 3b) tilannetietoisuutta</p> <p>4.Se on oppimista menneestä suhteessa tulevaisuuden kehittämistyöhön</p> <p>5.a) Se on omien mielipiteiden kriittistä tarkastelua suhteessa henkilöstön, johdon tai tutkimusten tuottamaan tietoon ennen 5b) päätöksentekoa tai 5c) kehittämisen linjauksia</p> <p>6. a) se on tiedon johtamista ja 6b) asioiden perustelua eri rajapinnoilla eri yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön kesken</p> <p>7.a) Näyttöön perustuvaa</p> <p>7b) -tutkimukset (tutkimustieto&gt;kokemuksellinen tieto eli hyvät käytänteet)</p> <p>7c) -Käypähoitosuosituksen, tieteellinen tieto</p> <p>7d) -arviointitieto, vaikuttavuus</p> <p>8. a) tilastotietoon perustuvaa -esim.8b) väestökehitys-sairastavuus</p> <p>8c) kansanterveys alueittain</p> <p>8d) alueellinen kehitys pitkällä aikavälillä</p> <p>8e) asiakastarpeet suhteessa omaan toimintaan</p> <p>9. a) lakiin perustuvat asiat ja niiden huomioiminen</p> <p>9b) poliittiset päätökset ja 9c) niiden vaikutus</p> <p>9d) taloudellinen tilanne ja e) sen vaikutus</p> <p>10. a) Strateginen tieto</p> <p>10b) omasta toiminnasta kerätty tieto (valitut mittarit) ja 10c) sen perusteella tehtävät päätökset/ 10d) arviointi/ 10e) dokumentointi</p> <p>11. Näyttöön perustuva toiminta</p> <p>12. Moniammatillisuus</p> <p>13. Hotuksen tietokannat</p> <p>-esim) vahvat näytöt</p> <p>14. luo potilasturvallisuus pohjan</p> <p>15. a) Lait, 15b) asetukset, 15c) säädökset, 15d) hallinnolliset ohjeet</p> <p>16. Hoitosuosituksen (Hotus)</p> <p>17. a) Tieto- 17b) taito- 17c) osaaminen</p> <p>18. Arviointi mukana prosessissa</p> <p>19. Koulutus</p>	<p>R1 ,6a, 49c, 55, 60, 61, 63,63b,64, 65, 70, 70a,70d, 70e, 71, 76,79, 80b, 81,82b, 84a, 85, 85a, 85b,86, 92, 93,94, 95, 96, 97, 98, 98a, 98b, 99a, 99b, 103a, 103b, 104a, 104b 105,110, 111, 112, 113, 114, 115,116a, 117, 118, 120a,121, 124b, 125a, 126, 126a, 129a, 129b, 129c, 129d, 129e, 137, 137a, 137b, 138, 138a, 138b,140b, 141a, 141b, 141c, 142,143a, 143b, 143c, 145, 146, 146a, 147b, 148, 149b,150, 152,153,156, 168, 168a, 155, 157, 162, 167a, 167b, 169, 170a, 170b, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 322, 323, 357, 359a, 359b, 360a, 360b</p> <p>R2 5a, 43, 48a, 48b,52a, 52b,55a, 56, 56a,56b, 58, 68,</p> <p>R3 9a, 9b, 9d, 14, 15a, 15b, 15c, 15d, 36d, 298b, 298c, 298d, 298e, 298f, 298g</p> <p>R4 3a, 3b, 7a, 7b, 7c, 8a, 8b, 8c, 8d, 8e, 9c, 9e, 10a, 10b, 11,13, 16,21a, 21b, 25, 25a, 25b, 27a,27b,31, 32, 32a, 32b, 32c, 32d, 33, 33a, 33b, 33c, 33d, 33e, 33f, 33g, 33h, 33i, 33j, 35a, 35b, 35c, 35d, 37a, 37b, 38, 43a, 43b, 43c, 45, 45a, 45b, 45c, 45d, 46,46a, 46b, 53, 53a, 55b, 55c, 55d, 55e, 55f, 55g, 55h, 57,59, 59a, 59b, 59c, 59d, 62a, 62b,66, 67</p> <p>R5 7d, 10d, 10e, 18, 28a, 28b, 34a, 34b, 62c, 63a, 116b, 125c, 133, 147a, 226, 235, 237b, 284d, 361</p> <p>R6 6b, 12, 22,23,24,36a, 36b, 36c, 36e,39, 50, 51b, 51c, 53b,75, 80a, 119, 158, 193, 296,364, 374a, 374b, 374d, 383a</p> <p>R7 1a, 1b, 2a, 2b, 5b, 5c, 9b, 10c, 32e, 47b, 53c, 56c, 83d, 110, 232, 241a, 244, 245, 251b, 254, 291, 298a, 299b, 301b</p>	<p>R1. Johtamisosaaminen</p> <p>R2. Tilannetietoisuus</p> <p>R3.Toiminnan ohjaus</p> <p>R4. Käytettävissä oleva tieto</p> <p>R5.Toiminnan arviointi</p> <p>R6.Yhteistyö</p> <p>R7.Päätöksenteko</p> <p>R8. Tiedonhaun osaaminen</p> <p>R9. Toiminnan oikeudet</p> <p>R10. Tiedon soveltaminen</p> <p>R11. Toiminnan tuntemus</p> <p>R12.Prosessien tunnistaminen</p> <p>R13. Toiminnan kehittäminen</p> <p>R14. Kokemus</p> <p>R15. Tavoitettavuus</p> <p>R16.Tiedolla johtamisen ylläpito</p> <p>R17. Tiedon tuottaminen</p> <p>R18. Asiantuntijuuden jakaminen</p> <p>R19.Tietojärjestelmätuki</p> <p>R20. Kollegiaalinen tuki</p> <p>R21. Esimiehen tuki</p> <p>R22.Osaamisen tuki</p> <p>R23.Tukipalveluiden tuki</p> <p>R24. Organisaation tuki</p> <p>R25 Tiedon käsittely</p> <p>R26. Välineet</p> <p>R27.Käyttämätön tieto</p>	<p>Yy1.Tiedon yhteistyö</p> <p>R6, R15, R18, R20, R21</p> <p>Yy2. Saatavilla oleva tieto</p> <p>R4, R11, R27</p> <p>Yy3. Johtaminen</p> <p>R1, R2, R7, R12, R14, R23, R24</p> <p>Yy4. Tiedon järjestelmätuki</p> <p>R9, R19, R26</p> <p>Yy5. Kehittäminen</p> <p>R5, R13, R16, R22</p> <p>Yy6. Tiedolla johtamisen prosessi</p> <p>R3, R8, R10, R17, R25</p>	<p><b>P1.</b> <b>Vuorovaikutteinen tiedolla johtaminen</b> <b>Yläluokat:</b> <b>Yy1, Yy3</b></p> <p><b>P2.</b> <b>Systemaattinen tiedolla johtaminen</b> <b>yläluokat:</b> <b>Yy2, Yy4, Yy5, Yy6</b></p>



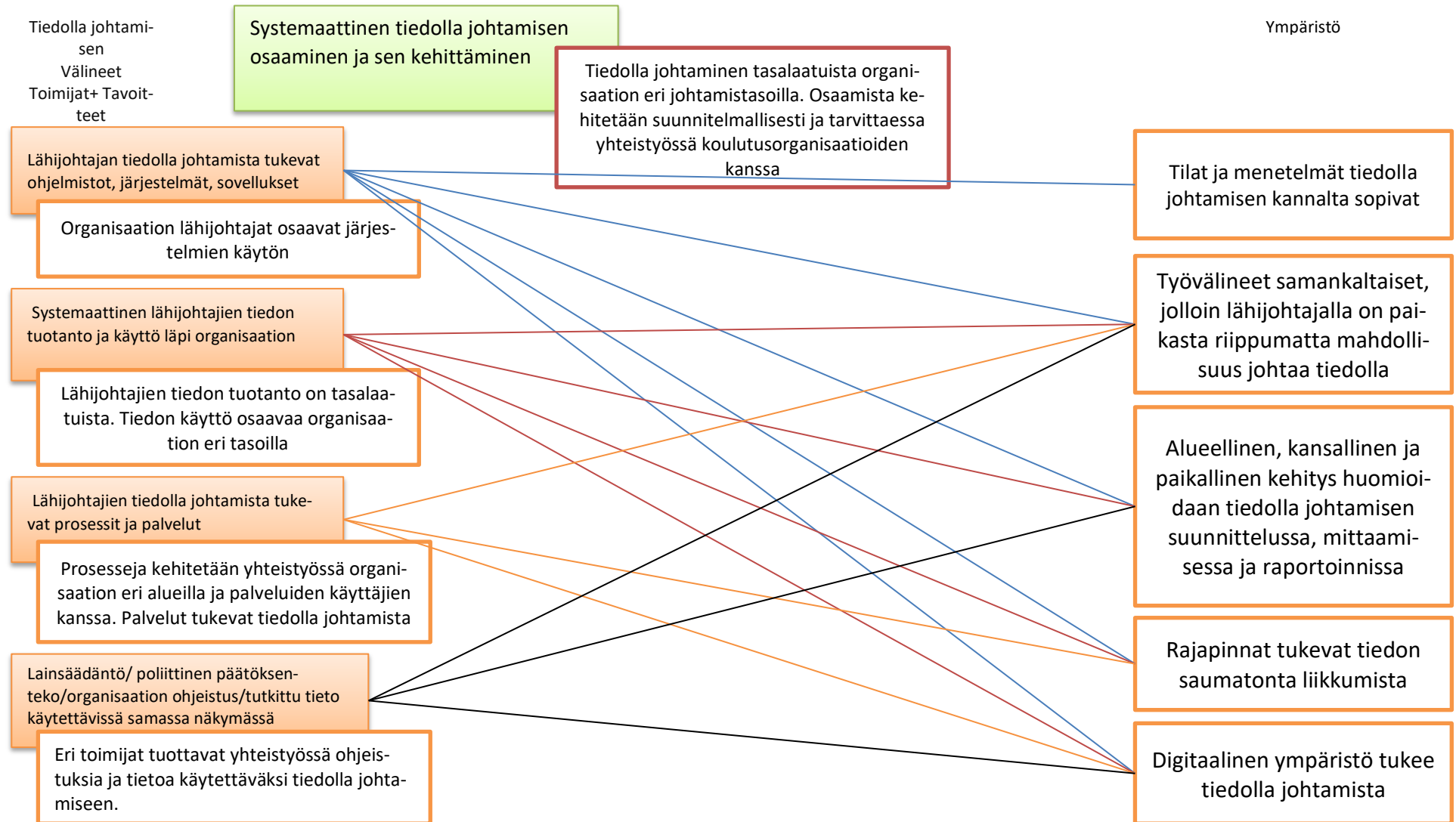
Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessikaavio tulevaisuuden malli



Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessikaavio nykytila



Lähijohtajan tiedolla johtamisen prosessin keskeiset kehittämiskohteet



Hyvän käytännön tunnistamisen tietoperusta →

Yhteistyössä kehitetty toimintamalli/työ tapa jne.	Tarve- ja kysyntälähtöisyys, käytettävyys	Toimivuus ja tuloksellisuus	Mallinnettavuus ja tuotteistaminen	Siirrettävyys ja levitettävyys	Prosessimaisuus
Projekti					
Projektin yhteistyötahot					
Emo-organisaatio, jossa projekti toteutetaan					
Rahoittajat					

Ketä tunnistavat?

Hyvän käytännön tunnistamisen foorumi

**ARVIOINTIKRITEERISTÖ: Lähijohtajien tiedolla johtamisen prosessi, tulevaisuuden malli**

Hyvän käytännön kriteereitä	Tarkennuksia kriteereihin	Kun- nossa	Osittain ok	Ei kun- nossa	Miten näkyy? Mitä tehdä jatkossa?
Tarvelähtöisyys ja käytettävyys	syntynyt arjen ongelmista (tarvelähtöisyys)				
	kohderyhmän kannalta käytäntö on tuloksellinen				
	kaikki keskeiset toimijat (projektitoimijat, rahoittajat, käytäntöä kehittävä järjestö, muut sidosryhmät) ovat kuvattu				
	käytäntö on toimintaa suunniteltaessa käyttökelpoinen				
Toimivuus ja tuloksellisuus	käytäntö toimii käyttäjän näkökulmasta (kokeiltavuus)				
Mallinnettavuus ja tuotteistaminen	käytäntö on dokumentoitu				
	käytäntö soveltamaan helposti (sovellettavuus)				
	käytäntö on sellainen, että kuka tahansa pystyy ymmärtämään sen sisällön				
	käytännöstä, tässä tapauksessa mallista on mahdollisuus luoda uusia kehittämisen kohteita				
Siirrettävyys ja leviettävyys	Käytäntöä on vähäisillä muutoksilla mahdollista siirtää toisaalle				
	käytännön levittäminen on suunniteltu alkuvaiheesta saakka				
Prosessimaisuus	toteutuksessa on käytetty prosessimaista etenemistapaa, joka mahdollistaa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemisen				
	käytännön tekemisessä on opittu, saatu palautetta, reflektoitu ja analysoitu sitä, mikä toimii, mikä ei toimi ja miksi				



