



Ikääntyneiden palveluissa työskentelevien esimiesten tiedolla johtaminen

Milja Hänninen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

HÄNNINEN, MILJA:
Ikääntyneiden palveluissa työskentelevien esimiesten tiedolla johtaminen

Opinnäytetyö 103 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Marraskuu 2020

Nyky päivänä digitalisaatio on tullut vahvasti osaksi sosiaali- ja terveysalan toimintaa ja tiedon määrän eksponentiaalinen kasvu vaatii järjestelmällistä sekä systemaattista tiedon hallintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ikääntyneiden palveluissa työskentelevien esimiesten tiedolla johtamisen nykytilannetta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, mitkä seikat edistävät ja mitkä seikat estävät tiedolla johtamisen toteutumista ja saada esimiehiltä konkreettisia kehittämissuhteita tiedolla johtamisen parantamiseksi. Opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Yksilöhaastatteluja suoritettiin yhteensä kahdeksalle esimiehelle ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että esimiehen työtä ohjaavat monet erilaiset tietolähteet. Esimiehen on aina arvioitava tiedon luotettavuutta ja sitä, luoko tieto lisäarvoa omaan työhön. Tiedon jalostamista tehdään paljon omien kollegoiden kesken ja kollegoilta saatu tuki koettiin todella arvokkaaksi. Esimiesten mukaan työntekijällä on vastuu hakeutua annetun tiedon äärelle. Toimiva työyhteisö vaatii, että kukin työntekijä on tasavertainen, ja jossa toisen tietoa ja osaamista hyödynnetään. Esimiehet toivoivat, että kaikki työntekijät saataisi innostumaan ja motivoitumaan työn kehittämisestä. Digitalisaatio on muuttanut toimintakulttuuria, mutta esimiehet kokivat pärjäävänsä digitalisaation tuomien haasteiden mukana. Tietojärjestelmien tuottaman datatiedon hyödyntämistä tulisi tehostaa ja etenkin asiakkaan toimintakykyarviota, RAI-arviota, tulisi jatkossa hyödyntää enemmän asiakkaiden saaman palvelun tai hoivan suunnittelemisessa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön tulokset olivat melko yhteneviä aikaisempien tutkimustulosten kanssa ja samoja osatekijöitä löytyi tiedolla johtamisen edistävästä sekä estävästä tekijöistä. Opinnäytetyön avulla tiedolla johtamisen tehtävät ja toimintatavat tulisi jatkossa kuvata selkeästi ja tiedolla johtamisen onnistumista tulisi johdonmukaisemmin seurata organisaatiotasolla. Tutkimuksellista ja näyttöön perustuvaa tietoa voisi jatkossa hyödyntää enemmän ja sen avulla viedä ajankohtaista tietoa myös työntekijöiden keskuuteen. Jatkossa voisi tutkia, kuinka esimiehet hyödyntävät olemassa olevaa datatietoa, ja kuinka dataa jalostetaan, että siitä saadaan arvoa työyhteisön toimintaan.

Asiasanat: tieto, tiedolla johtaminen, tietämyksenhallinta, digitalisaatio, organisaatiokulttuuri, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

HÄNNINEN, MILJA:

The application of Knowledge Management within municipal elderly care

Master's thesis 103 pages, appendices 16 pages
November 2020

The exponential growth of knowledge has forced organisations to manage data and information systematically.

The primary purpose of this study was to discover how knowledge management are applied by the management of the health care sector. The participants' professional experiences were explored in detail to develop an understanding of how knowledge management as a concept is being both perceived and applied within municipal elderly care. The study was carried out as a qualitative study. The data were collected from eight managers by individual theme interviews. The data were analyzed using qualitative data-driven content analysis.

Elements around knowledge management exists in organisations but it is not a systematic way to manage work community. Managers' work is guided by many different sources of information and they have to always assess the reliability of the data they found. Collegial support was considered central when making decisions in the work setting. Also, organisational culture is important in determining how well the application of knowledge management succeeds.

In the future, more scientific knowledge should be applied by managers and all employees. Considerably more work will need to be carried out to successfully embed Knowledge Management as part of the wider organisational processes. It is essential that these processed can be fully monitored as to help determine the rate of success. In the first instance, this study recommends that further research is undertaken to determine how much data managers can utilize.

Key words: data, information, knowledge management, digitalisation, organisational culture, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE	8
3	SOSIAALIALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
4	TIEDON MONET ULOTTUVUUDET	11
4.1	Tieto; tiedolla johtamisen perustana.....	11
4.1.1	Tiedon arvo ja tiedon eri tasot	12
4.1.2	Tiedon muuttumismalli eli SECI-malli	14
5	TIEDOLLA JOHTAMINEN	16
5.1	Tiedolla johtamisen haasteet	17
5.2	Tiedolla johtamisen onnistumisen edellytykset	18
5.3	Digitalisaatio ja tietotekniikan rooli	19
5.3.1	RAI-arviointijärjestelmä	21
5.4	Tiedolla johtaminen ja organisaatiokulttuuri	23
6	TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	25
6.1	Laadullinen tutkimus	25
6.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruu	26
6.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	30
7	TULOKSET	34
7.1	Esimiehen käyttämä tieto päätöksentekotilanteessa.....	34
7.1.1	Tunnepohjainen tieto	35
7.1.2	Kokemuksellinen tieto.....	35
7.1.3	Tieteellinen tieto	38
7.1.4	Strateginen ja toimintaa ohjaava tieto	39
7.1.5	Lakitieto.....	40
7.1.6	Täsmällinen tieto	40
7.2	Tiedolla johtamisen toteutumista edistävät seikat	41
7.2.1	Tiedon hallitseminen	42
7.2.2	Hiljaisen tiedon hallinta	44
7.2.3	Päätöksenteko	45
7.2.4	Teknologia tiedolla johtamisen tukena	46
7.2.5	Kollegiaalisuus	48
7.2.6	Työyhteisökulttuuri	50
7.2.7	Ammatillisuuden vahvistaminen	50
7.2.8	Johtamistyön vahvistaminen	52

7.3 Tiedolla johtamisen toteutumista estävät seikat	53
7.3.1 Tietoresurssit	54
7.3.2 Tietotekniikkaan liittyvät asiat	56
7.3.3 Esimiestyöskentely	57
7.3.4 Työyhteisön resurssit	59
7.4 Tiedolla johtamisen kehityskohteet	61
7.4.1 Työyhteisön työntekijöiden ammattitaidon vahvistaminen ..	61
7.4.2 Tietoon liittyvien osa-alueiden parantaminen	63
7.4.3 Tietotekniikan tuki tiedolla johtamisessa	65
7.4.4 Konkreettiset toimenpiteet työn tehostamiseksi	65
8 POHDINTA	68
8.1 Tulosten tarkastelu	68
8.1.1 Tieto strategisena resurssina	68
8.1.2 Digitalisaatio	71
8.1.3 Työyhteisökulttuuri	74
8.2 Tutkimuksen eettisyys	75
8.3 Tutkimuksen luotettavuus	77
8.4 Johtopäätökset, kehittämissuositukset ja jatkotutkimusehdotukset	80
LÄHTEET	83
LIITEET	88
Liite 1. Saatekirje	88
Liite 2. Tietoinen suostumus lomake	89
Liite 3. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset	90
Liite 4. Tutkimuskysymysten analyysitaulukot	92
Liite 5. Opinnäytetyössä käytetyt aikaisemmat tutkimukset.	97

1 JOHDANTO

Maamme on viiden vuosikymmenen aikana muuttunut tietoyhteiskunnan kautta verkostoyhteiskunnaksi globalisaation sekä digitalisaation myötä. Digitalisaatio on tullut vahvaksi osaksi organisaatioiden toimintaa sekä julkisella että yksityisellä puolella, ja yritysten tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Sekä tiedon laatuun, että määrään liittyvä epävarmuus on kasvanut, minkä lisäksi tiedon ja ilmiöiden hallitsemisesta on tullut kriittisempää tiedon monitulkintaisuuden vuoksi. Tietoympäristö on muuttunut ja tietojenkäsittelykapasiteetti on kasvanut räjähdysmäisesti, minkä vuoksi päätöksenteosta on tullut yhä haastavampaa. (Sydänmaanlakka 2015.)

Sosiaali- ja terveysala on kovalla koetuksella, kun Suomessa ikääntyneen väestön eli yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa vauhdilla. Palveluiden tarve kasvaa ja palvelurakenteen kehittäminen vaatisi, että kansalaisten terveyden- ja hyvinvoinnin tilasta olisi tarpeeksi ajankohtaista tietoa. Tällä hetkellä kansalaisten tiedot ovat hajallaan, eivätkä ole aina luotettavia tai tarpeeksi kattavia. Tämä puolestaan aiheuttaa sen, että päätöksiä ei voida tehdä faktaan pohjautuen, jolloin lopputulos ei ole optimaalinen. Tahtotilana olisi saada oikeaa, ajantasaista tietoa, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä ja suunnitella tulevaisuuden palvelutarpeita. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola 2014, 9, 11, 13.)

Tieto-yhteiskunnassamme organisaatiot pitävät tietoa keskeisenä resurssina, minkä avulla voidaan ylläpitää organisaation kilpailukykyä (Lee & Hong 2014, 148). Sosiaali- ja terveysalalla palveluiden tulisi olla määritelty avoimesti ja vertailukelpoisesti ja laadukkaiden palveluiden tuottamisen tulisi olla organisaatioiden ydintehtävä. Tieto on näiden palvelu- ja toimintaprosessien käyttövoima. (Nylander 2017, 36.) Nopeiden ja jatkuvien muutosten aikana työyhteisöiltä vaaditaan ainutlaatuisia voimavaroja, luovuutta ja innovaatioita. Tieto vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, jolloin tiedon arvon ymmärtäminen ja tiedon hyödyntäminen on välttämätöntä, että organisaatiot kykenevät selviämään muutoksista. (Cruz & Ferreira 2015, 462.) Tutkimuksen mukaan innovatiivisella työympäristöllä, organisaation ilmapiirillä sekä työntekijän omaa etua tavoittelemattomilla

toiminnoilla on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen työyhteisössä (Liu, Cheng, Chao & Tseng 2012, 408, 415).

Tiedolla johtaminen on sosiaali- ja terveysalalla vielä melko uusi ilmiö, jonka vuoksi opinnäytetyön aihe on todella ajankohtainen ja kiinnostava. Vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole tehty Suomessa sosiaali- ja terveysalalla vielä paljoakaan. Tiedolla johtamisen tutkimuksessa pyritään käytännönläheisesti löytämään tekijöitä, jotka edistävät organisaation tiedolla johtamista (Jalonen 2015, 50). Tiedolla johtaminen on haastavaa tiedon hajanaisuuden ja puutteellisuuden vuoksi, minkä vuoksi on syntynyt tarve hallita tietoa systemaattisemmin sen hyödyntämisen onnistumiseksi (Jalonen 2007, 105, 111). Tutkimusten mukaan strateginen sekä systemaattinen tiedolla johtaminen on harvinaista sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä. (William 2012, 557; Cruz & Ferreira 2015, 466; Lunden, Teräs, Kvist & Häggman-Laitila 2018, 976).

Tutkimuksellinen näkökulma perustuu tarpeeseen tuottaa uutta tietoa aiheesta, koska tiedolla johtamisen tilannetta ei ole kohdeorganisaatiossa koskaan tutkittu tai kartoitettu. Tavoitteena on yleisen tilanteen selvittämisen lisäksi löytää myös tulevaisuutta ajatellen kehitystä vaativia asioita. Tiedolla johtaminen vaikuttaa myös asiakkaan/potilaan saamaan palveluun/hoivaan, minkä vuoksi tämä aihe on tärkeä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiedolla johtamisen tilannetta erään kunnan ikääntyneiden palveluissa työskentelevien esimiesten keskuudessa.

Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään täsmentävillä tutkimuskysymyksillä:

1. Minkä tiedon perusteella esimies tekee päätöksiä?
2. Mitkä tekijät edistävät tiedolla johtamisen onnistumista?
3. Mitkä tekijät estävät tiedolla johtamisen onnistumista?
4. Miten tiedolla johtamista voisi esimiesten mielestä kehittää?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevalle kunnalle tiedolla johtamisen tilanteesta kunnan ikääntyneiden palveluissa. Tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedolla johtamisen onnistumiseen tai mahdollisesti epäonnistumiseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esimiesten omakohtaisista näkemyksistä tiedolla johtamisen kehittämisen suhteen. Näiden kaikkien tulosten avulla voidaan tarkastella, kuinka tiedolla johtamista voitaisi tulevaisuudessa kehittää esimiestyössä.

3 SOSIAALIALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimus toteutettiin ikääntyneiden palveluissa työskenteleville esimiehille, joista osa työskentelee ympärivuorokautisen palveluasumisen eri yksiköissä ja osa kotihoivossa/kotisairaanhoidossa. Nämä ikääntyneiden palvelut kuuluvat sosiaalipalveluiden alle ja niitä määrittävät ja ohjaavat Suomessa eri lait ja suositukset. Merkittävin yksittäinen toimintaa ohjaava laki on niin kutsuttu vanhuspalvelulaki.

Vanhuspalvelulaki eli virallisesti laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista (2012/980) säätää kunnan velvollisuudesta huolehtia ikääntyneen väestönsä hyvinvoinnista, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemisesta sekä iäkkäiden henkilöiden tarvitsemien sosiaali- ja terveystalouksien turvaamisesta kunnan sisällä yhteistyössä eri toimialojen kesken. Kunnan on myös arvioitava sosiaalipalveluiden riittävyyttä ja kerättävä säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä, heidän omaisiltaan/läheisiltään sekä henkilöstöltään. Lisäksi kunnan on koottava tiedot palveluihin käytetyistä taloudellisista varoista sekä henkilöstön määrästä ja koulutuksesta. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista 2012/980.)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos THL linjaa kansalliseksi tavoitteeksi sen, että ikääntyneet ihmiset voisivat asua mahdollisimman pitkään kotona saaden sinne tarvitsemiansa palveluita. Ympärivuorokautiseen hoivaan turvaudutaan vasta, kun kotona asuminen ei ole turvallista tehostettujen apujenkaan turvin. Kotona-asumisen ideaalilanteeseen pääsyyn vaaditaan uudenlaista innovatiivisuutta, laaja-alaista yhteistyötä ja tiedolla johtamista. (THL 2019.)

Kunnan tuottamissa palveluissa korostuu niiden tuottaminen yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Yli organisaatorajojen ulottuva yhteistyö tuo haasteita muun muassa tiedon mittaamiselle, koska tietoon ei aina päästä käsiksi ja sitä on vaikea yhtenäistää eri toimijoiden kesken. Palvelun tuottamisessa asiakkaan kokemus tuotetusta palvelusta luo arvoa toiminnalle ja siinä onnistuminen vaatii saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Asiakaspalaute asiakkaalta itseltään

kerättynä tai omien tietojärjestelmien tuottamasta mittausdatasta poimimalla, tarjoaa tietoa palvelun tuottamisen onnistumisesta. Tänä päivänä palveluorganisaatioiden käyttämät mittarit huomioivat asiakasta kuitenkin liian vähän, vaikka tiedetään, että asiakkaan osaamista, näkemystä ja tietoa tulisi hyödyntää palvelun tuottamista suunniteltaessa. (Jääskeläinen ym. 2013, 16–20.)

Kuntien tiedolla johtamisen päätehtävät liittyvät tuottavien ja vaikuttavien palveluiden kehittämiseen. Näissä palveluissa tiedetään, mitä palveluja tuotetaan ja miten palvelut järjestetään ja palveluissa korostuu asiakaslähtöisyys. Kunnilla on edelleen haasteita tiedolla johtamisen kontekstissa: asiakasnäkökulmat huomioidaan puutteellisesti, oman toiminnan kehitystä ei pystytä ennakoimaan riittävästi, eikä tulevaisuutta pystytä visioimaan tarpeeksi kattavasti. Ajantasainen, oikea tieto ohjaa parempiin päätöksiin kuin puutteellisen tiedon varassa toimiminen. (KuntalIT n.d., 7, 9–10, 12–14.)

4 TIEDON MONET ULOTTUVUUDET

Laihosen ym. (2013) mukaan suomen kielessä tiedolla voidaan tarkoittaa muun muassa dataa, viisautta tai totuutta. Englannin kielessä puolestaan käytetään muun muassa termejä data, information tai knowledge riippuen kontekstista ja tekstin kirjoittajasta. Käsitteet eivät siis ole vielä vakiintuneet ja niiden käyttö on vapaata, mikä viestii siitä, että tietojohdaminen on tieteenalana vielä kovin nuori, mutta nopeasti kehittynyt. (Laihonen ym. 2013, 19.)

Tiedolla johtaminen perustuu tiedon käyttämiseen. Tieto nähdään organisaation voimana ja tietoa on hyödynnetty koko ihmishistorian ajan (Karamitri, Talias & Bellali 2017, 4). Tiedon omistaminen sosiaali- ja terveysalalla on monimutkainen asia. Tietoa tarvitaan osaksi asiakkaan/potilaan hoitamista sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä, minkä lisäksi osa tiedosta on asiakkaan/potilaan itsensä saatavilla. Sosiaali- ja terveysalalla tiedon käsittelemiselle haasteita luo rajan vetäminen tiedon avoimuudelle. Tieto on sensitiivistä ja vain niin avointa, että tietoturva ja yksityisyydensuoja pystytään takaamaan potilaille. (Nylander 2017, 33, 49.)

4.1 Tieto; tiedolla johtamisen perustana

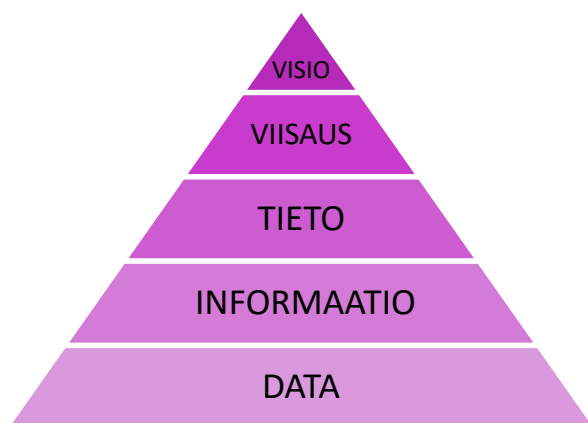
Nonaka & Takeuchi (1995, 58) määrittelevät tiedon traditionaaliseen tapaan perustelluksi tosi uskomukseksi. Yhden tiedon erottelumallin perusteella voidaan kuitenkin karkeasti todeta, että on olemassa kahdenlaista tietoa; **täsmällistä tietoa** ja **hiljaista tietoa**. Täsmällinen eli eksplisiittinen tieto on kirjallista ja systemaattista faktatietoa, joka sisältää numeroita tai kirjaimia. Sitä voidaan helposti seurata, tallentaa ja dokumentoida ja se on helposti jaettavassa muodossa. Hiljainen eli implisiittinen tieto puolestaan on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietoa, vaikeasti virallistettavaa ja jaettavaa, näkymätöntä ja yksilön subjektiivista sekä intuitiivista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 59; Laihonen ym. 2013, 18.) Suomalainen professori Pirjo Stähle on lisännyt yllä olevaan tiedon kahtia jakamiseen vielä kolmannen tiedon ulottuvuuden, jota kutsutaan innovatiiviseksi tiedoksi (Nylander 2017, 33).

Polanyin (1967, 4) mukaan ihmiset tietävät paljon enemmän kuin he osaavat kertoa, ja kaikkea tietoa ei voida tai osata pukea sanoiksi, eikä se ole Puusan & Eerikäisen (2010, 316) tutkimuksen mukaan tarpeellistakaan. Hiljainen tieto nähdään osana ihmisen sisäistä toimintaa, ja tätä tietoa olemme melko kykenemättömiä valvomaan tai itsessämme edes tunnistamaan (Polanyi 1967, 14). Hiljainen tieto on noussut huomion kohteeksi, kun suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja eläköitymisen myötä työntekijät vievät mukanaan paljon työhön liittyvää osaamista. Työyhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että hiljainen tieto saadaan siirrettyä työyhteisön käyttöön. (Salmela 2014, 61.) Hiljaista tietoa voidaan lähestyä eri aloilla eri lähtökohdista, mikä on vaikuttanut siihen, ettei käsitteen määrittämisestä ole yksimielisyyttä ja näin ollen käsitteen käyttäminen ei ole tiukasti rajattua. Näyttää myös siltä, että nykyinen tiedonjako täsmälliseen ja hiljaiseen tietoon ei riitä kuvaamaan ilmiötä tarpeeksi hyvin. (Puusa & Eerikäinen 2010, 313–314.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 58) mukaan organisaation tiedon luomisessa ja prosessoinnissa sekä täsmällinen että hiljainen tieto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja niitä molempia käytetään työskentelyn apuvälineenä. Täsmällinen ja hiljainen tieto täydentävät jatkuvasti toisiaan (Laihonen ym. 2013, 18). Nylanderin (2017, 33–34) mukaan täsmällinen tieto ohjaa toimintaamme dominoivammin, mutta kokemuksellisella tiedolla tehdään edelleen merkittävimmät päätökset.

4.1.1 Tiedon arvo ja tiedon eri tasot

Arkikielessä tiedolla ja informaatiolla tarkoitetaan usein samaa asiaa ja käsitteet ovatkin lähellä toisiaan, mutta tiedon arvoketjun (*value chain of information*) kautta näiden termien suhdetta saadaan avattua paremmin (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38). Tiedon käsitteitä voidaan siis jaotella kuvaamaan tiedon eri tasoja ja arvoketjua (kuvio 1). Laihosen ym. (2013, 19) mukaan näiden tasojen ja niiden keskinäisten suhteiden ymmärtäminen kuuluu tietojohdamisen perusteisiin, vaikka niiden tulkitseminen onkin monimutkaista.

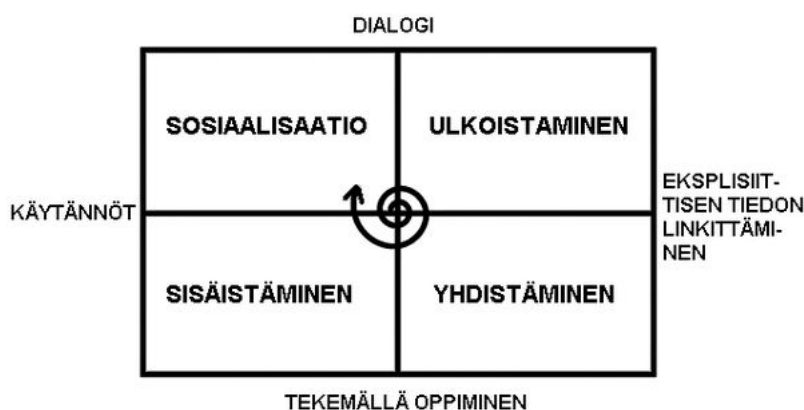


KUVIO 1. Tiedon eri tasot. (Nylander 2017, muokattu)

Data (*data*) on tiedon raaka-ainevarasto ja pitää sisällään esimerkiksi mittaustuloksia tai numeraalisia merkkijonoja. Data on luotettavaa ja ajantasaista tietoa, minkä lisäksi se on koneellisesti luettavassa, viestittävässä tai käsiteltävässä muodossa olevaa tietoa. Tiedon arvoketjussa data jalostuu informaatioksi. **Informaatio** (*information*) syntyy datasta ja dataelementeistä, mitä eri tietojärjestelmiin ja sovelluksiin on tallennettu. Informaatio syntyy, kun eri sovellukset ja tietojärjestelmät muuttavat datan esimerkiksi sanoiksi tai kuviksi. (Laihonen ym. 2013, 62; Huotari ym. 2005, 38–39.) **Tieto/tietämys** (*knowledge*) on datan ja informaation tulkitsemista, jolloin tieto yhdistyy vastaanottajan vanhaan tietoon ja muuttaa sitä. Tieto/tietämys on tiivistettyä tietoa, joka kehittyy ihmisen oman kokemuksen, käytännön ja reflektoinnin kautta, jossa ihminen jäsentää tulkitsemansa tiedon osaksi tietämysperustaansa. (Huotari ym. 2005, 38–39.) Laihonen ym. (2013, 18) toteaa, että akateemisessa kirjallisuudessa tiedon perustasoihin (data, informaatio, tieto/tietämys) on lisätty vielä ylempiä tasoja, mitkä tässä kuvailemassani tiedon eri tasojen hierarkiassa on otettu mukaan. **Viisaus** (*wisdom*) on sitä, että tietoa ymmärretään ja osataan soveltaa. Tähän kehittyneeseen viisauteen sisältyy ihmisen tiedot, arvot ja moraalit. Viisaus on myös sitä, että syntyneen tiedon avulla osataan tehdä päätöksiä. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 58.) Olemassa olevan tiedon valossa **visioinnilla** (*visioning*) luomme käsitystä, kuinka tulevaisuudesta voisi saada paremman (Nylander 2017, 33).

4.1.2 Tiedon muuttumismalli eli SECI-malli

Organisaation kilpailuvalttina voidaan pitää uuden tiedon luomista organisaatioon vanhan tiedon pohjalta. Nonaka ja Takeuchi (1995) kehittivät tiedon muuttumismallin eli SECI-mallin kuvaamaan uuden tiedon luomista organisaatiossa, jossa tieto syntyy hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa (kuvio 2). SECI-mallissa hiljainen tieto muuntuu jatkuvan prosessin lailla täsmälliseksi tiedoksi ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi neljässä eri vaiheessa. Nämä neljä vaihetta ovat: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). (Nonaka & Takeuchi 1995, 58–59.)



KUVIO 2. SECI-malli. (Mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Sosialisaatiossa organisaation jäsenet välittävät hiljaista tietoa ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään ja samalla oppivat tietotaitoja jaetun kokemuksen kautta. Sosialisaatiossa yksilö voi hankkia tietoa toiselta yksilöltä muun muassa tarkkailemisen, imitoimisen ja harjoittelemisen avulla, jolloin kanssakäymisen ei tarvitse olla muodollista tai etukäteen suunniteltua. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Hiljaisen tiedon hankkimisen avainsanana voidaan pitää jaettua kokemusta. SECI-mallin olennaisin vaihe on **ulkoistamisen vaihe**, jossa organisaation jäsenten olemassa oleva, keskustelun ja tekemisen kautta saatu hiljainen tieto muunnetaan ryhmän yhteiseksi, näkyväksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto käynnistää vuoropuhelun ja kollektiivisen pohdinnan, jossa tieto muutetaan

tulkittavaan ja ymmärrettävään muotoon. Tällöin yksilön tietämys ja kokemukse-
lisuus saadaan koko organisaation käyttöön, koska tieto on jaettavassa muo-
dossa. Teoreettinen ja ulkoinen tieto ovat kasvualustana uuden tiedon luomiselle.
(Nonaka & Takeuchi 1995, 64.)

Yhdistämisvaihe on ulkoistamisprosessin avulla näkyväksi saadun tiedon yhdis-
televää käsittelyä, jossa tieto kootaan yhteen jo olemassa olevan tiedon kanssa
ja verrataan saatuja tietoja tuottaen kokonaan uutta tietoa. Yhdistämisvaihe on
prosessi, jossa käsitteet systematisoidaan tietojärjestelmiin, olemassa olevaa tie-
toa määritetään, järjestetään ja tietoa yhdistetään sekä luokitellaan. Tiedon yh-
distämisen lisäksi vaaditaan tiedon vaihtamista yksilöiden välillä eri viestintäme-
netelmien, kuten sähköpostin avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

Sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muuntuu uudestaan ymmärryksen
kautta hiljaiseksi tiedoksi tullen osaksi yksilön henkilökohtaista tietopohjaa. Kun
tieto on jaettu organisaatiossa valtaosan kesken, hiljainen tieto juurtuu osaksi or-
ganisaatiokulttuuria. Tästä kierros jatkuu spiraalimaisesti uudestaan takaisin so-
sialisaatioon, kun yksilö jakaa omaksumaansa tietoa hiljaisesti. Tällöin tiedon
määrä kasvaa ja yksilöiden tietokäsitykset ja ajattelumallit ovat voineet muuttua.
(Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

5 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tiedolla johtaminen, tietojohdaminen ja tietämyksenhallinta ovat termejä, joita voidaan määritellä joustavasti eri näkökulmista eikä tiedolla johtamisen käsitteestä ole olemassa yksimielisyyttä (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20). Tietojohdaminen voidaan jaotella kahteen Suomessa paljon käytettyyn lähestymistapaan eli tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtaminen on tiedon saatavuuteen, laatuun, määrään ja vertailukelpoisuuteen perustuvaa toimintaa sekä uuden tiedon luomista ja tietovarantojen sekä -virtojen hallintaa. (Nylander 2017, 11.) Tiedolla johtamisen toiminta taas perustuu tiedon hyödyntämiseen ja jalostamiseen johtamistyössä. Tiedolla johtamisessa tiedosta pyritään luomaan arvoa (Laihonen ym. 2013, 11, 32) ja lisäksi sen avulla pyritään säilyttämään hoitohenkilökunnan jo aiemmin luomaa tietoa (Karamitri ym. 2017, 4). Ritvanen & Sinipuro (2013, 21) määrittelevät tiedolla johtamisen olevan tiedon hyödyntämistä ja tosiasioihin pohjautuvaa päätöksentekoa, mikä ohjaa toimintaamme.

Monesti siis termi tietojohdaminen on eräänlainen kattokäsite, jonka alle kansainvälisesti sisällytetään tietoon ja johtamiseen liittyviä näkökulmia. Tietojohdaminen koostuu useista prosesseista, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan, siirretään ja tiedosta luodaan arvoa. Tietojohdaminen on monesti arkista johtamistyötä organisaatiossa, missä käsitellään paljon erilaista tietoa, eikä sitä välttämättä mielletä omaksi johtamisalaksi. (Laihonen ym. 2013, 27, 29, 77.) Tiedolla johtaminen on puolestaan tietojohdamisen alakäsite. Tiedolla johtaminen on organisoitunut johtamistapa, minkä keskipisteenä ovat tietoon liittyvät resurssit, prosessit ja teknologia (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2009, 24.) Tiedolla johtaminen on olemassa olevan tiedon perusteella tehtävää tiedon analysoimista sekä tulkitsemista. Tiedolla johtamisessa pyritään olemassa olevan informaation ja mittauksin kerätyn tiedon avulla ryhtymään toimenpiteisiin, joiden avulla kehitetään organisaation toimintaa. (Jalonen & Lönnqvist 2014, 26–27.)

Tiedolla johtamisella pyritään joko informaation puutteesta tai sen paljoudesta johtuvan epävarmuuden välttämiseen ja tiedon monitulkintaisuuden hallintaan. Tiedolla johtamisella ei ole itseisarvoa vaan sen potentiaali syntyy, kun sisäisesti

sekä ulkoisesti tuotetusta tiedosta pystytään yhdistämään kokonaisuus, joka ohjaa organisaatiota ja päätöksentekoa. Ideaalein tilanne tiedolla johtamisessa on erottaa relevantti tieto epäoleellisesta tiedosta, koska massadatan (*big data*) aikakaudella informaation määrä on eksponentiaalisesti kasvanut ja kaikella tiedolla ei ole organisaation toiminnan kannalta merkitystä. (Jalonen 2015, 40–41.)

5.1 Tiedolla johtamisen haasteet

Organisaatiot rakentavat tehokkaita järjestelmiä, joissa täytyy tietää, mitä tietoa on ja ei ole vielä hallussa, mitä tiedosta on tarpeellista tietää, mistä tietoa löytää, sekä miten tietoa jaetaan ja käytetään (Zipper 2014, 67, 136, 140). Dataa voidaan hyödyntää vain, jos se on kattavaa ja luotettavaa ja käyttäjä ymmärtää sen arvon osana päätöksentekoa (Nylander 2017, 45–46). Pelkän datan olemassaolo tai varastointi ei tuo organisaatiolle lisäarvoa, mutta jalostamalla tieto käyttöön siitä saadaan arvoa (Markkula & Syväniemi 2015, 21, 36). Tieto on myös organisaation tavoitteiden konkreettinen seurantaväline (Nylander 2017, 41).

Digitalisaation myötä tietolähteiden määrä on kasvanut, minkä vuoksi tiedon hakeminen, tiedon laadun arvioiminen, tiedon järjestäminen, hallitseminen ja soveltaminen on organisaatioiden suuri haaste (Huotari ym. 2005, 10). Tiedonmuodostuksen ongelmiksi ovat nousseet tiedon irrallisuus sen kontekstista, tieto ei kohtaa sitä tarvitsevia, tiedon muokkaamisella ei saada aikaan tiedon kumuloitumista vaan pirstaleisuutta, minkä lisäksi tutkimustietoa on olemassa, mutta sitä käytetään suppeasti (Niiranen 2015, 311–312). Rationaalisuuteen eli järkeen ja toteen perustuvaa tiedon hyödyntämistä häiritsevät ihmisen kognitiiviset tekijät kuten kyky havaita, vastaanottaa tai ymmärtää tietoa. Tiedon tuottajien ja käyttäjien tarpeet kohtaavat vaihtelevasti ja ovat kytköksissä toisiinsa löyhästi. Usein tieto on tiettyyn kontekstiin sidottua ja yleistettävän tiedon löytäminen on nykyäänä haasteellista. (Husman & Johanson 2015, 69–70.)

Hellström ja Ikäheimo (2017) selvittivät tutkimuksessaan, mitkä ovat tiedon ja päätöksenteon välisen vuorovaikutuksen ongelmat ja kehittämiskohteet, koska näkevät asian Suomessa tulevaisuuden kannalta keskeisenä johtamishaas-

teena. Tulokset puhuivat karua kieltään. Ongelmia tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa voi aiheuttaa muun muassa tutkimustiedon sattumanvaraisuus, kiire, tiedonlukutaito ja tiedon tulkitsemisen ongelmat. Organisaatioiden päätöksenteossa voidaan käyttää liian yksipuoleista tietoa, eikä tietoa vertailla systemaattisesti, minkä lisäksi ei aina olla avoimia sen suhteen, millä tiedolla päätökset ovat syntyneet. Digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ei hyödynnetä monipuolisesti, joskin digitalisaation tietotulvassa oikean ja väärän tiedon erottaminen toisistaan suuressa tietomassassa on myös hanakalaa. Tiedon laatua ei osata arvioida, eikä sen avulla tehdä johtopäätöksiä ja usein tiedon objektiivisyyteen luotetaan liikaa. (Hellström & Ikäheimo 2017, 2–5.)

5.2 Tiedolla johtamisen onnistumisen edellytykset

Tiedolla johtamisen onnistuneessa kulttuurissa tiedon jakaminen on tasapainossa tiedon etsimisen ja uudelleen käyttämisen kanssa, jolloin tiedon saanti vastaa kysyntää (Barnes & Milton 2015, 31). Tiedolla johtamisen avulla haetaan vastauksia kysymyksiin, mitä on tapahtunut ja miksi on tapahtunut. Tämän lisäksi luodaan skenaarioita kysymysten avulla, mikä olisi parasta ja pahinta, mitä voisi tapahtua, ja mihin toimiin pitäisi ryhtyä hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. (Jalonen ym. 2009, 24.) Tiedolla johtamista tukee siis asioiden katsominen taaksepäin ja ennustaminen eteenpäin sekä tutkimustulosten hyödyntäminen ja asiantuntijoiden kuuleminen. Sosiaali- ja terveysalalla päätöksenteko sisältää arvovallintoja ja vaikuttaa täten myös kansalaisiin. (Nylander 2017, 32.)

Tiedolla johtamisen menestyminen organisaatiossa vaatii, että esimies ymmärtää tiedolla johtamisen prosessit ja käyttää tiedolla johtamista johtamistyön tukena (Sibbald, Wathen & Kothari 2016, 72). Sosiaali- ja terveydenhuollossa strategian avulla tavoitellaan organisaation toiminnalle selkeää suuntaa ja tunnistetaan eri mahdollisuuksia. Tavoitteiden asettaminen on strategian keskeinen tehtävä. Strategiat muuttuvat ja ovat aina sidoksissa toimintaympäristöön. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 43.) Strategian tulee tukea nopeaa oppimista ja muutoksissa mukana pysymistä (Barnes & Milton 2015, 33). Lundenin ym. (2018, 969) tutkimuksen mukaan tiedolla johtamisen työkalut ja prosessit tulisi kehittää yhteinäisiksi organisaatioiden välillä, koska tällä hetkellä näin ei ole.

Organisaatiossa tehdään päivittäin päätöksiä ja tieto lisää päätöksentekijän omaa ymmärrystä kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimustiedon avulla voidaan vertailla päätöksenteon eri vaiheita ja arvioida oletettuja vaikutuksia, sekä hakea perusteluja omalle päätökselle. (Niiranen 2015, 307–308, 310.) Päätöksenteossa tulee ottaa tasavertaisesti huomioon kaikki organisaation työntekijät hierarkiaan katsomatta ja mahdollistettava kaikkien tarpeet saada tietoa oikeassa ajassa (Barnes & Milton 2015, 33). Innovaatitieto syntyy organisaatiossa, jossa ympäristö kannustaa innovaatioihin, tieto kulkee vapaasti työntekijöiden välillä ja eri työntekijöitä arvostetaan (Nylander 2017, 35). Onnistunut tiedolla johtaminen terveydenhuollossa saa maksimiarvonsa olemalla potilaskeskittynyt. Jotta tämä tapahtuisi, ovat erityisen tärkeässä asemassa organisaation oppimisstrategiat, tiedonsiirron keinot, potilaiden ja terveydenhuollonhenkilöstön välinen vuorovaikutus sekä tehokas johtajuus. (Karamitri ym. 2017, 3–4.)

Lundenin ym. (2018) tutkimuksessa esimiehet kokivat, että heillä on oltava vahva oman johtamansa erikoisalan tietämys. Esimiesten on seurattava tarkasti toimintaympäristön tilanteita ja muutoksia reagoimalla esimerkiksi asiakkaiden hoitotarpeiden muutoksiin ja kohdennettava henkilöstöresursseja uudelleen tarjotakseen asianmukaista hoitoa. Esimiehen tulee aina varmistaa työntekijöidensä riittävä pätevyys ja ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita. (Lunden ym. 2018, 973–975.)

5.3 Digitalisaatio ja tietotekniikan rooli

Digitalisaatio on muuttanut ajattelu- sekä toimintatapojamme ja tietotekniikka on tärkeässä roolissa organisaatioiden toiminnassa. Tieto- ja viestintäjärjestelmät sekä yhteistyöalustat ovat kehittyneet ja mahdollistavat monipuolisen viestinnän sekä yhteydenpidon organisaation sisällä sekä yli organisaatorajojen. (Laihonen ym. 2013, 63, 75.) Viestintää voidaan tehdä sähköpostin välityksellä, videoneuvotteluissa sekä intranetissä, mutta sitä on mahdollista tehdä myös maantai maailmanlaajuisesti etäyhteyksien avulla. Tämän avulla organisaatiot verkostoituvat ja niiden tiimityö sekä yhteistyö lisääntyy. (Huotari ym. 2005, 11.)

Myös hoitoalalla digitalisaation avulla voidaan kouluttaa henkilökuntaa ja ohjelmistojen tarjoamien mahdollisuuksien avulla kehittää organisaation toimintaa sekä parantaa organisaation suorituskykyä. Tietotekniikan avulla saadaan myös reaaliaikaista tietoa organisaation toiminnasta. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.) Tiedolla johtamisen mahdollistaa tietojärjestelmien tuottama yhtenäinen ja yhteen toimiva tieto. Sosiaali- ja terveysalalla tietosuoja-asiat nähdään monesti tiedolla johtamisen kulttuurin hidastajana, koska tarkkoja, yhtenäisiä linjauksia työntekijöiden vastuista ja velvollisuuksista ei ole tehty. Suomessa lainsäädäntö estää ja hidastaa tiedon vaihtoa eri järjestelmien ja organisaatioiden välillä, jolloin yhteen toimivuutta ei voida täydellisesti saavuttaa. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 11, 40, 44.) Ongelmana nähdään EU-tasolla myös se, että digitaalisia kanavia käyttävät asiakkaat sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, jotka usein toimivat niin sanotusti tietotekniikan loppukäyttäjinä, eivät saa osallistua tietoteknisten ohjelmistojen kehitykseen (European Health Parliament 2016, 6).

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioilla on käytössään useita erilaisia tieto- ja raportointijärjestelmiä, joihin kerätään paljon yksityiskohtaisia tietoja niiden toiminnasta. Organisaatiot tarvitsevat työssään paljon itsensä tuottamaa tietoa, mutta myös ulkopuolista tietoa ja näiden tietojen yhdistäminen manuaalisesti tuottaa haasteita ja vie paljon aikaa. (Klemola ym. 2014, 12.) Palvelut ja prosessit tulisi käsitteellistää siten, että tiedon liikkuminen ja hyödyntäminen eri tarkoituksiin olisi mahdollista. Tietojärjestelmät voisivat toimia yhteen, jos tieto olisi standardoitua ja tiedon avoin rajapinta toteutuisi. Teknologia tulisi rakentaa siten, että tietojärjestelmät keskustelevat keskenään ja ohjelmat voivat joko vastaanottaa tai luovuttaa tietoa. Avoin rajapinta on käsite, mikä määrittää, mitä asiakkaan tietoa voidaan siirtää organisaatioiden välillä, ja kuka asiakkaan lisäksi on oikeutettu käyttämään tietoa. (Nylander 2017, 36.)

Teknologia on kehittynyt, minkä lisäksi sen hyödyntäminen on rahallisesti edullisempaa kuin ennen, mikä mahdollistaa yrityksiä käsittelemään ja analysoimaan suuria tietomääriä (Ilmarinen & Koskela 2015). Tietojärjestelmien avulla voidaan mitata paljon dataa ja datasta saadaan hyödyllistä informaatiota, kuten vaikka henkilöstö- tai asiakaskyselyjen tuloksia. Tiedolla johtamisen käänköpuolena mitaustulokset voivat kuitenkin johtaa myös huonoon lopputulokseen, jos mittarit ovat epärelevantteja tai mittareiden tuottamien tutkimustulosten analysointiin ei

ole resursseja. Onnistuessaan mittarit voivat tuottaa tietoa, jolla seurata oman toiminnan kehitystä sekä mahdollistaa ja herättää keskustelua oppimismielessä. (Jalonen 2015, 54–55.) Palvelutuotantoa johdettaessa mittaaminen on hyvä tapa kerätä toimintaan sekä päätöksentekoon liittyviä tekijöitä. Mittareiden tuottama tieto ja tähän olemassa olevaan tietoon reagoiminen mahdollistaa organisaation tuloksellisuuden parantamista. (Jalonen & Lönnqvist 2014, 25.)

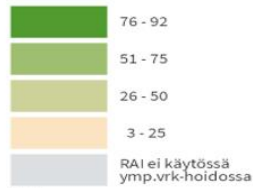
5.3.1 RAI-arviointijärjestelmä

Sosiaali- ja terveysalalla tiedon integraatioon liittyy tarve omistaa tietovarainoja, jotka mahdollistavat alueellisen sekä valtakunnallisen tiedon vertailemisen. Toimivien seuranta- ja arviointijärjestelmien avulla pystyttäisi arvioimaan palveluiden vaikuttavuutta ja tuottavuutta sekä väestön tasavertaista kohtelua. Lisäksi olisi tärkeää, että palveluiden tarjoajilla on käytössään relevanttia tietoa asiakkaitaan. (Nylander 2017, 49–50, 52.) RAI (*Resident Assessment Instrument*) -arviointijärjestelmä on yksi tietojärjestelmä, jota tähän tutkimukseen osallistuneet organisaatiot käyttävät.

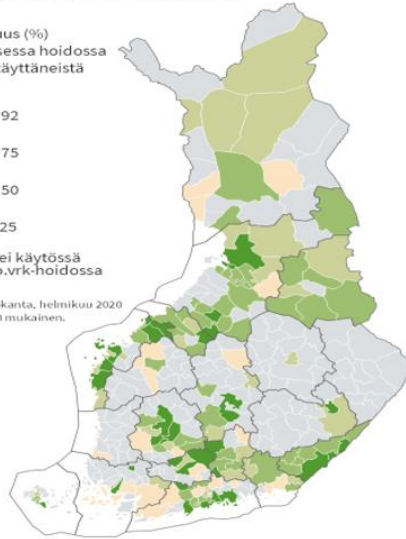
RAI-arviointijärjestelmää käytetään Suomessa eniten vanhuspalveluissa kotihoiton sekä ympärivuorokautisen hoivan asiakkaiden arvioinnissa, mutta nykyään RAI on otettu käyttöön myös vammaispalveluiden piirissä. RAI-järjestelmä on standardoitu tiedonkeruun ja havainnoinnin välineistö, jonka avulla vanhuspalvelun asiakkaan palvelutarvetta voidaan arvioida, sekä laatia hoito- ja palvelusuunnitelma. Vanhuspalvelulaki velvoittaa kunnat käyttämään ikääntyneen henkilön palvelutarpeen sekä toimintakyvyn arvioinnissa RAI-arviointivälineistöä. RAI-arvioiden peittävyys ympärivuorokautisessa hoidossa sekä kotihoidossa ei ole vielä lähellekään koko maata kattava, mutta on jo laajasti käytössä eri puolilla Suomea (kuviot 3). RAI-arviot on otettu Suomessa käyttöön vuonna 2000 ensimmäisen kerran. 1.4.2023 mennessä kaikkien Suomen kuntien on aloitettava RAI-välineistön käyttö. (THL 2020.)

RAI-peittävyys vuonna 2018 ympäri vuorokautisessa hoidossa

RAI-arvioitujen osuus (%)
ympäri vuorokautisessa hoidossa
olevista 75 vuotta täyttäneistä
asiakkaista

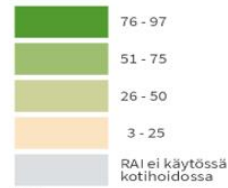


Lähde:
THL:n RAI-järjestäjätietokanta, helmikuu 2020
Aluejako on vuoden 2020 mukainen.

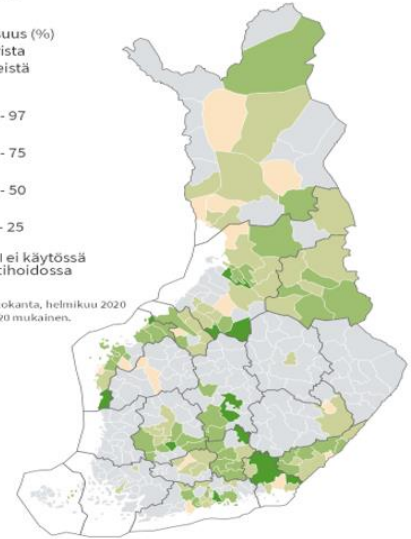


RAI-peittävyys vuonna 2018 kotihoitossa

RAI-arvioitujen osuus (%)
kotihoitossa olevista
75 vuotta täyttäneistä
asiakkaista



Lähde:
THL:n RAI-järjestäjätietokanta, helmikuu 2020
Aluejako on vuoden 2020 mukainen.



KUVIO 3. RAI-arvioiden peittävyys vuonna 2018 (THL 2020)

RAI-arvioinnissa kerätään tietoa hoitoon liittyvistä osa-alueista, kuten asiakkaan suoriutumisesta päivittäisissä toiminnoissa, kognitiivisesta toimintakyvystä, psyykkisistä oireista, sosiaalisesta osallisuudesta, fyysisestä kunnosta sekä lähipiiriltä saamasta tuesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos kerää kaikkien Suomessa tehtyjen RAI-arvioiden tiedot ja tuottaa RAI-arvioinneista vertailutietoa ja tutkimusta, joka auttaa kehittämään palveluista tuloksellisia, sekä asiakkaiden tarpeita vastaavia. Lisäksi RAI-arviointitietojen avulla yksittäinen organisaatio voi hahmottaa omia kehittämiskohteita sekä huomata osa-alueita, joissa toiminta on yhtä hyvää tai jopa parempaa kuin muilla vastaavilla toimijoilla. RAI on erityisessä avainasemassa, koska sen avulla kehitetään organisaation toimintaa sekä johtamistyötä, jolloin liikutaan vahvasti tiedolla johtamisen kontekstissa. (THL 2020.)

5.4 Tiedolla johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Tiedolla johtamisen menestys riippuu suurelta osin organisaatorakenteesta, koska se tarjoaa alustan tietämyksen luomiseen, siirtämiseen ja soveltamiseen (Tsai & Hung 2016, 258). Sen vuoksi myös organisaatiokulttuuri (*organizational culture*) liittyy olennaisesti tiedolla johtamisen ilmiöön. Työskentely organisaatiossa voi tapahtua esimerkiksi ryhmissä, tiimeissä tai eri verkostoissa, mikä luo vuorovaikutukselle kontekstin (Huotari ym. 2005, 21, 23). Arvot, jotka sisältävät ihmisen luottamuksen ja avoimuuden uutta tietoa kohtaan, ohjaavat organisaation toimintaa (Korhonen ym. 2018, 57).

Risto Harisalo (2009) määrittelee organisaatiokulttuurin käsitteen laajasti omaksutuksi ja syvälliseksi rakenteeksi, jonka varassa organisaatio toimii. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään työyhteisön ajattelu- ja toimintatapoja, jotka muotoutuvat työyhteisön kokemusten myötä. Työntekijä kasvaa työyhteisön kulttuuriin sisälle oppien ajattelemaan ja käyttäytymään tavoin, jotka eivät ole ristiriidassa muiden työntekijöiden kanssa. Vahva organisaatiokulttuuri edellyttää, että ihmiset ovat hyväksyneet sen kiistattomasti ja toimivat johdonmukaisesti omaksuen samantyyppiset perusolettamukset ja arvot. Organisaatiokulttuuri ohjaa ihmisten valintoja, ajattelua ja toimintaa, jolloin johtamisen ja valvonnan tarve vähenee. (Harisalo 2009, 266–267, 271.) ”Organisaatiokulttuurilla ja -ilmapiirillä on yhteys palvelun laatuun ja tulokseen, työntekijämoraaliin, henkilökunnan vaihtuvuuteen, innovaatioiden omaksumiseen sekä organisaation tehokkuuteen” (Saukkonen ym. 2017, 239).

Tiedolla johtaminen on systemaattinen prosessi, jossa yksilöt organisaation sisällä paikallistaa, säilyttää, jakaa, käyttää ja mukauttaa tietoa edistääkseen organisaation tavoitteiden saavuttamista (Karamitri ym. 2017, 4). On tärkeää, että organisaatio koostuu työntekijöistä, joilla on tietoa. Tällöin tietoa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja monimutkaiset asiakokonaisuudet pystytään hallitsemaan paremmin. (Väyrynen, Helander & Jalonen 2015, 310.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka tietämystä levitetään ja kuinka hiljaista tietoa luodaan ja jaetaan työntekijöiden kesken (Zipper 2014, 67). Tieto käsittää datan li-

säksi yksilöiden ja organisaatioiden aineettomia resursseja, jotka lisäävät tuottavuutta ja vaikuttavuutta sekä helpottavat toiminnan uudistamista (Lunden ym. 2018, 969).

Tiedolla johtamiseen liittyy ajankohtaisesti mittausinformaation hyödyntäminen, mitä tulisi tehdä organisaation sisällä jokaisen työntekijän toimesta. Mittaamisen avulla voidaan luoda tiedolla johtamisen kulttuuria, joka perustuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen, aktiiviseen kommunikaatioon sekä tiedon jakamiseen. Esimiehen vastuulla on viestiä henkilöstölle selkeästi, miksi tietoja kerätään, jolloin henkilöstö voi yhdessä osallistua ja motivoitua halutun päämäärän saavuttamiseen. (Jalonen & Lönnqvist 2014, 23–24.) Tiedon kehittäminen työyhteisössä perustuu ihmisten sosiaalisiin työkaluihin (Karamitri ym. 2017, 11). Terveystieteiden tiedonhallinta on nopeasti muuttuvaa ja riippuu suuresti yksittäisten työntekijöiden sosiaalisista suhteista tiedon luomisen, siirtämisen ja käytön kannalta (Liu ym. 2012, 415). Työntekijät ovat halukkaita jakamaan tietoa niin kauan kuin he ovat motivoituneita työhönsä (Karamitri ym. 2017, 11). Hiljaisen tiedon avulla voidaan saada ihmiset verkostoitumaan kiinnostaviin yhteisöihin, kuten tänä päivänä sosiaaliseen mediaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien henkilöiden välinen yhteistyö ja toisen arvostus peilautuu myös siihen, miten potilasta kohdellaan ja minkälaista hoitoa hän saa. (Korhonen ym. 2018, 28.)

Lundenin ym. (2018) tutkimuksessa tuotiin esille, että esimies toimii tiedon toimittajana, työyhteisön valmentajana ja vaikuttajana organisaation toimintakulttuurissa. Tiedolla johtamisen avulla voidaan kehittää työntekijöiden pätevyyttä. Esimiehen positiivisen palautteen antaminen lisäsi työntekijän työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Esimies tunsi riittämättömyyden tunnetta työntekijöilleen antaman tuen määrästä, mikä aiheutti jännitteitä tiedolla johtamisessa. Tiedolla johtamista esti organisaatiokulttuuri, jossa oppimista ei tuettu, motivaatio oppimiseen oli vähäistä ja tiedon hankkiminen oli vaikeaa. Sen epäonnistumiseen vaikuttivat myös tiedon riittämätön hallinta, kehitystyö sekä henkilöstöresurssien riittämätön määrä. (Lunden ym. 2018, 970–971, 973, 975.)

6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön toteutustapana on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusprosessi aloitetaan huolellisen tutkimussuunnitelman teosta, jossa aihe valitaan ja rajataan sekä luodaan raamit tutkittavalle aiheelle. Tutkimussuunnitelma tarvitaan tutkimusluvan saamiselle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 84–85.) Tutkimussuunnitelmaa alettiin tekemään marraskuussa 2019 ja se valmistui tammikuussa 2020. Tutkimussuunnitelma lähetettiin kohdeorganisaatiolle, josta myönteinen päätös tutkimuksen tekemiselle tuli 12.2.2020. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017) mukaan tutkimusaiheen valinnan merkitys käytännön hoitotyön kehittymiselle on keskeistä tutkimusaihetta päätettäessä. Hoitotieteen tutkimus voi keskittyä hoitotyön johtamiseen ja tutkimustiedon avulla pyritään kehittämään kansalaisille annettavia sosiaali- ja terveyspalveluita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 89.) Tämän tutkimuksen aihe valikoitui siten, että tutkija otti yhteyttä kohdeorganisaation johtajaan kysyäkseen, olisiko hänellä mielessä sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyvää aihetta tai ilmiötä, mitä haluaisi tutkittavan. Tutkija halusi ensisijaisesti koulutusohjelmaansa liittyen syventää tietämystään johtamiseen liittyvästä asiasta ja sai kohdeorganisaatiolta tämän aiheen tutkittavakseen.

6.1 Laadullinen tutkimus

Kun tutkimuksen avulla halutaan lisätä ymmärrystä ja saada tutkimusilmiöstä syvällistä tietoa, on tarpeen käyttää tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta määrällisen tutkimuksen sijaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 78). Alasuutarin (2011) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään keräämään aineistoa, jota voidaan tarkastella mahdollisimman joustavasti eri näkökulmista, ja jossa tutkimusaineisto on yleensä rikasta ja monitasoista ilmaisua. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty määrällisen tutkimuksen tapaan mittaustuloksiin vaan tutkimuskohteesta ja tutkimusilmiöstä saataviin tietoihin eri näkökulmista. (Alasuutari 2011, 63–64.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei lähde testaamaan ennalta asetettua hypoteesia, vaan tutkimusasetelma on kaikin tavoin joustava (Puusa & Juuti 2011, 49). Tiedolla johtamista on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla

vielä vähän, minkä vuoksi laadullinen lähestymistapa oli joustavuutensa vuoksi sopivin tähän tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat tutkittavana olevan kokemukset, näkemykset, käsitykset, tulkinat, sekä motivaatioiden tutkiminen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 79). Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä ja miten ja yksilöiden samankaltaisuuksien lisäksi ollaan kiinnostuneita myös tutkittavien ihmisten poikkeavista mielipiteistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee valintoja, tulkitsee ja tekee johtopäätöksiä, jolloin tuloksiin vaikuttaa tutkijan oma ymmärrys, kuten uskomukset ja arvot. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina toimii tutkija itse ja hänen rehellisyytensä juuri edellä mainituista syistä. (Vilkkä 2015, 67–69, 196.) Laadullinen tutkimus on prosessi, missä tutkimuksen vaiheet eivät ole etukäteen päätetty, vaan esimerkiksi tutkimuskysymykset ja aineistonkeruu voivat muuttua työn edetessä. Tutkimusongelma monesti täsmentyy tutkimuksen edetessä ja alussa olleet johtoajatukset voivat muuttua prosessin aikana. (Kiviniemi 2018, 73–74.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä muotoiltiin uudestaan tutkimusprosessin aikana. Alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä osa, kuten ”mitä asioita johdat tiedolla” osoittautui liian haastaviksi, koska esimiehet kokivat johtavansa kaikkea tiedolla pystymättä määrittämään asiaa eksaktimmin. Kysymykset eivät muuttuneet sisällöllisesti merkittävästi, mutta ne tarkentuivat nykyisenlaisiksi haastatteluaineiston keräämisen jälkeen ennen tutkimustulosten analysoinnin aloitusta.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan niitä mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2014, 18). Haastateltavat tulee valita harkinnanvaraisesti heidän asiantuntemuksensa perusteella ja siten, että heillä on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä (Vilkkä 2015, 122, 135). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi kutsuttiin kaikki kunnassa ikääntyneiden ihmisten palveluissa työskentelevät esimiehet, joita oli yhteensä kymmenen. Kaikkien esimiesten työ sisältää tiedolla johtamisen

osatekijöitä, joten kaikilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkimukseen kymmenestä esimiehestä osallistui kahdeksan.

Halutessamme tietää, miksi ihminen toimii niin kuin hän toimii, tulee asiaa kysyä häneltä itseltään. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on joustava, koska tutkija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, päättää kysymysten esittämisjärjestyksen ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä kesken haastattelun. Tutkittaville kerrotaan hyvään eettiseen käytäntöön perustuen etukäteen, mitä asiaa haastattelu koskee. Luvan haastattelulle annettuaan, tutkittavat harvoin jättäytyvät enää tutkimuksesta pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86.) Ennen tutkimukseen osallistumista haastateltaville lähetettiin sähköpostitse saatekirje (liite1), jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tutkimusmenetelmästä, sekä siitä, mihin kerättyjä tietoja sekä lopullisia tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Vilkan (2015) mukaan saatekirjeen tarkoituksena on vakuuttaa haastateltavat, ja motivoida heitä osallistumaan tutkimukseen. Saatekirjeessä tulee perustella tutkimuksen tärkeyttä, koska sen perusteella haastateltava päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Haastateltavalla on aina mahdollista jättäytyä tutkimuksesta pois missä vaiheessa tutkimusta tahansa. (Vilka 2015, 48, 134, 189.)

Koronavirus COVID-19 aiheuttama epidemia levisi alkuvuodesta 2020 maailmalla saavuttaen 11.3.2020 maailman terveysjärjestön, WHO:n, nimeämän pandemiatilanteen, minkä keskuksena oli Eurooppa. Koronavirus levisi myös Suomeen. (Valtioneuvoston päätös VNK/2020/31.) Yhtenä toimenpiteenä 16.3.2020 voimaan tulleella Suomen hallituksen päätöksellä vierailut vanhusten ja riskiryhmäläisten asumispalveluyksiköissä sekä ympärivuorokautisissa hoitolaitoksissa kiellettiin (THL n.d.), mikä vaikutti myös opinnäytetyön haastattelujen toteutukseen. Opinnäytetyön yksilöhaastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta, joista kolme ensimmäistä suoritettiin kasvatusten haastateltavan työpaikalla. Asumispalveluyksiköiden vierailukiellon vuoksi viisi viimeistä haastattelua suoritettiin puhelinhaastatteluina. Ensimmäinen haastattelu pidettiin 3.3.2020 ja viimeinen haastattelu 24.4.2020. Ikosen (2017) mukaan puhelinhaastattelu eroaa tavallisesta tutkimushaastattelusta siten, ettei se ole paikkaan sidottua. Puhelinhaastattelulla osa ihmisistä saadaan helpommin haastateltaviksi, koska haastattelu-aikaa on helpompi sopia ja tarvittaessa muuttaakin. (Ikonen 2017, 230.)

Haastattelutavan muuttaminen mahdollisti tutkimuksen jatkamisen poikkeusoloista huolimatta, koska mikäli haastattelut olisi haluttu suorittaa kasvotusten, olisi se viivästyttänyt tutkimuksen valmistumista. Haastatteluun tullessaan haastateltava allekirjoitti tietoinen suostumus- lomakkeen (liite 2), jolloin hän antoi kirjallisesti luvan tutkimukseen osallistumiselle. Puhelinhaastatteluista suostumuslomakkeet pyydettiin jälkikäteen allekirjoitettuin ja skannattuina sähköisessä muodossa tutkijan sähköpostiin. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin omalla työajallaan.

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla. Kasvokkain tehdyissä haastatteluissa haastateltava näki nauhurin pöydällä, puhelinhaastattelut tehtiin puhelimen kaiuttimen kautta puhuen, jolloin ääninauhuri saatiin nauhoittamaan haastattelun puhetta tasavertaisesti jo tehtyjen haastattelujen kanssa. Hyvärisen, Nikanderin & Ruusuvuoren (2017) mukaan haastattelijan ja haastateltavan ensikohtaaminen on merkityksellinen, koska siinä luodaan haastattelulle perusta ja luottamus. Haastattelu aloitetaan epävirallisena keskusteluna, jossa haastattelija kertoo itsestään ja kertoo oman suhteensa tutkimusaiheeseen. Itse haastattelun aikana haastattelija on tietämätön osapuoli ja tieto on haastateltavalla. (Hyvärinen ym. 2017, 32–34.)

Haastattelutyypinä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, mikä etenee Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa ei ole väliä, missä järjestyksessä teemat käsitellään, mutta kaikki teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä aiheesta tai ilmiöstä tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Kysymykset tulee asettaa siten, ettei niihin ole mahdollista vastata kyllä tai ei, vaan ennemminkin pyydetään tutkittavaa kuvailemaan asioita ja kokemuksiaan (Vilkkä 2015, 127–128). Samaa haastattelurunkoa käytettiin kaikissa yksilöhaastatteluissa, mutta haastattelussa esitetyt kysymykset ja niiden järjestys vaihteli haastatteluiden välillä. Johdonmukaisen ja täsmällisten kysymysten avulla haastatteluissa voitiin käsitellä tutkimukselle tärkeitä teemoja ja aiheita. Teemahaastattelun apukysymyksiä oli paljon, mutta kysymyksiä ei esitetty haastateltavalle niin strukturoidussa muodossa kuin ne haastattelurungossa (liite 3) oli, vaan keskustelu ohjasi kysymysten esittä-

mistä. Alasuutarin (2011, 115) mukaan strukturoimatonta eli avointa teemahaastattelua käytettäessä vastaaja voisi päättää, mitä kertoa ja mitä jättää kertomatta, jonka vuoksi kyseinen haastattelutapa ei sopinut tähän tutkimukseen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa kaikkiin kysymyksiin vastattiin avoimesti ja ennakkolullottomasti, eikä tutkijan tarkoitusperää kyseenalaistettu. Ajoittain vastaukset menivät haastatteluaiheen ulkopuolelle, minkä jälkeen tutkija ohjasi haastattelun takaisin haluttuun suuntaan haastattelukysymysten avulla. Haastattelurunko varmistti myös sen, että kaikki teoreettisesta viitekehystä teemoiksi nousseet aihealueet tulivat käsitellyiksi. Alasuutarin (2011) mukaan teemahaastattelu tilanteena vastaa keskustelutilannetta, jossa haastattelija toimii omana persoonanaan ja toimii kuin haastattelisi ketä tahansa ystäväänsä tai tuttua. Ihanteellinen tilanne on, kun haastattelija ja haastateltava kohtaavat toisensa tasavertaisina, eikä hierarkkiset suhteet vaikuta haastattelun kulkuun. (Alasuutari 2011, 112, 114). Kaikki haastattelut toteutuivat rennossa sekä avoimessa ilmapiirissä ja tutkija sekä tutkittava olivat vapautuneita haastattelutilanteissa.

Tutkimusaineiston saavuttaessa saturaatio- eli kylläntymispisteen, voidaan todeta, ettei sen jälkeen tehdyt haastattelut tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kylläntymispisteen määrittäminen on hankalaa, kun tutkitaan henkilöiden kokemuksia, koska jokaisen kokemat asiat ovat ainutlaatuisia. (Vilkkä 2015, 152.) Haastatteluja tehdessä tietyt aihealueet teemojen sisällä saavuttivat melko nopeastikin kylläntymispisteen, minkä vuoksi tutkija ei viimeisissä haastatteluissa enää ohjannut keskustelua aiheeseen, jonka saturaatiopiste oli jo mahdollisesti täyttynyt. Viimeisissä haastatteluissa tutkija yritti saada puolestaan muista, aikaisemmin vähemmän informatiivisiksi jääneistä aihealueista syvällisemmin tietoa siinä hyvin onnistuen.

Laadullisen tutkimuksen päätehtävä on olla emansipatorinen eli tutkimukseen osallistuvalla vastaajalta saadun tiedon lisäksi tutkimuksen tulisi lisätä myös haastateltavan omaa ymmärrystä asiasta, ja mahdollisesti vaikuttaa hänen ajatuksiinsa ja tekoihinsa tulevaisuudessa. Onnistuessaan haastateltavalle jää haastattelusta tunne, että hän on oivaltanut jotain uutta. (Vilkkä 2015, 125–126.)

Osa haastateltavista kertoi oivaltaneensa haastattelun ansiosta asioita, joihin kiinnittää huomiota johtamistyössään. Haastattelu toi esiin myös asioita, joita esimies on tiedostanut olevan, muttei välttämättä ole kuitenkaan tiedostanut asian merkitystä aikaisemmin.

6.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Yksilöhaastatteluin kerätyt digitaaliset äänitallenteet oli ladattu tietokoneelle niiden puhtaaksi kirjoittamista varten, kukin haastattelu omiin tiedostokansioihinsa, Tämä digitaalisesti tallennettu aineisto litteroitiin tutkijan toimesta. Litteroimalla haastattelu auki kirjoitetaan äänitetyltä nauhalta tietokoneelle, jolloin aineistoon tutustutaan alustavasti ensimmäisen kerran haastattelun jälkeen (Eskola 2018, 209–210). Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta aineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa myöhempää aineiston analyysia. Litteroinnissa haastateltavan puhetta ja sanomisia ei saa muuttaa ja tutkimusraportissa on esitettävä, millä tarkkuudella litterointi vastaa haastateltajan puhetta. Puheen muuttaminen tekstiksi edellyttää myös litterointisymbolien käyttöä ja niiden laajuudesta tutkija voi itse päättää. Nämä symbolit esitetään esimerkiksi tutkimuksen lopussa liitteinä. (Vilka 2015, 137–138.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin täsmällisesti, sanasta sanaan, jättämättä mitään kirjoittamatta. Tutkija litteroi haastattelut tehdystä haastattelusta aina seuraavana päivänä, jolloin tutkimustilanne oli tuoreessa muistissa. Tutkittavien puhetta ei ole muutettu vaan teksti vastaa täysin haastateltavan sanomisia. Litteroinnissa ei käytetty apuna litterointisymboleita, mutta taukojen pituuksia, tunnereaktioita, kuten naurua tai hämmästyä, äänenpainoa ja tutkijan kommentteja muista huomioituista tekijöistä merkattiin tiedostoon mahdollisen tulkinnan tueksi. Näihin ei kuitenkaan analyysin laajuuden vuoksi palattu enää jälkikäteen, vain pelkkä puhuttu teksti analysoitiin. Aukikirjoitetun tekstin sivumäärä fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5 oli yhteensä 141 sivua.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, mitä voi hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysiä ohjaavat ennalta tehdyt tutkimuskysymykset ja ilmiöstä kerrotaan kaikki, missä vastaukset rajautuvat ennalta asetettuihin kysymyksiin. Induktiivisessa

analyysissa aiemmat tiedot tai teoriat eivät ohjaa analyysin lopputulosta, vaan analyysissa etsitään asioiden merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104, 108.) Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia, minkä tarkoitus ei Hirsjärven, Remeksen & Sarjavaaran (2014, 164) mukaan ole testata teorian tai hypoteesin paikkaansa pitävyyttä, vaan tarkastella aineistoa ilman ennakko-odotuksia.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija pyrkii löytämään aineistosta jonkun toistuvan toiminnan. Ensin haastatteluin saatu tutkimusaineisto pelkistetään eli alkuperäisestä aineistosta karsitaan kaikki epäoleellinen pois hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Pelkistystä eli aineiston tiivistämistä tehdään tutkimusongelmiin ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen. (Vilka 2015, 163–164.) Aineiston tiivistäminen ja pelkistäminen on välttämätöntä, jotta analyysistä pystytään poimimaan oleelliset asiat, ja jotta aineisto lisää informaation arvoa (Puusa 2011, 117). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto tulostettiin paperille ja analyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon lukemalla se useasti läpi. Alkuperäisestä haastatteluaineistosta etsittiin tutkimustehtäviä vastaavia alkuperäisilmauksia, mitkä merkittiin tulostetuille papereille eri värikoodein, kukin tutkimuskysymys oli omana värinään. Tämän jälkeen alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia ja ne taulukoitiin Word-ohjelmistoon. Aineiston redusointi eli pelkistäminen pilkkoo dataa osiin ja sen avulla aineistosta karsitaan epäoleelliset seikat pois keskittyen vain tutkimustehtäviä kuvaaviin ilmaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–92). Pelkistetyt ilmaukset taulukoitiin neljään eri taulukkoon, joista kukin vastasi yhteen tutkimuskysymykseen. Pelkistettyjä ilmauksia tiiviisti taulukoituina kertyi fonttikoolla 10 yhteensä 40 sivua.

Kun kaikki tutkimuskysymyksiin vastaavat pelkistetyt ilmaukset oli kirjoitettu taulukkoon, kukin tutkimuskysymys omaansa, siirryttiin klusterointivaiheeseen. Tuomi & Sarajärvi (2018) neuvovat tässä vaiheessa etsimään pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään uusiksi kokonaisuuksiksi. Käsitteet yhdistetään eri luokiksi ja näin saadaan luotua analyysitaulukkoon alaluokkia, jotka nimetään alaluokkia parhaiten kuvaavilla käsitteillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94.) Tässä tutkimuksessa samankaltaisuudet värikoodattiin taulukkoon, mikä helpotti ryhmittelyn tekemistä. Muodostuneista ryhmistä muodostettiin alaluokkia. Vähiten alaluokkia

(10 alaluokkaa) tuli tutkimuskysymykseen yksi ja eniten (37 luokkaa) tutkimuskysymykseen kaksi.

Alaluokkien muodostamisen jälkeen analyysissä edettiin abstrahointivaiheeseen, jossa pyritään erottamaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja käsitteellistämään se. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä saatuja alaluokkia edelleen yläluokiksi, ja muodostuneet yläluokat nimetään kuvaavalla käsitteellä. Luokkia voidaan yhdistellä vielä pääluokiksi ja jopa siitä eteenpäin yhdistäväksi luokaksi aineiston ollessa runsas. Vasta analyysin loppuun selviää, kuinka monta eri luokkaa muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94, 122–127; Puusa 2011, 120–122.) Tässä tutkimuksessa pääluokkia muodostui kaksi tutkimuskysymyksiin yksi ja kaksi. Tutkimuskysymysten kolme ja neljä analyysi päättyi yläluokkiin. Sisällönanalyysin vaiheet tehtiin taulukkomuotoon. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta (taulukko 1) selviää esimerkin lailla, kuinka analyysi on edennyt alkuperäisilmaisuihin aina pääluokkaan asti tutkimuskysymyksessä kaksi. Kaikkien tutkimuskysymysten analyysitaulukot ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 4).

Aineiston ryhmittelyn avulla tuloksista muodostuu mahdollisesti uusia käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Analyysi jatkuu vertaamalla saatuja tuloksia aiempiin teoria- ja tutkimustietoihin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata tutkittavien ajatusmaailmaa ja ensisijaisesti ymmärtää ja uudistaa tutkittavien toiminta- ja ajattelutapoja näiden uusien mallien avulla. (Vilkkä 2015, 163–164, 170–171.) Analyysia ei ole tarkoitus esittää vain tuloksina vaan tehdä havainnoista johtopäätöksiä, ja näiden johtopäätösten avulla esittää tulokset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Nämä johtopäätökset esitetään tulosten tarkastelun jälkeen pohdinta- kappaleessa.

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista

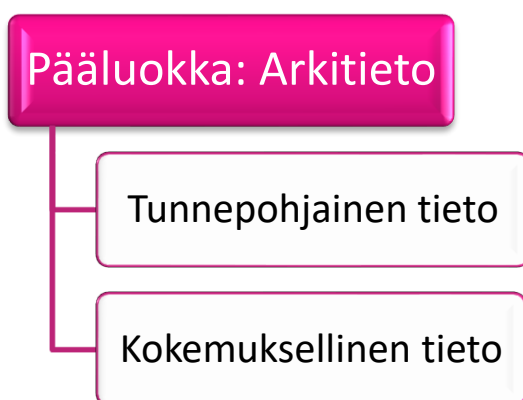
Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Tieto on ihan hirveen tärkeää, siis ihan äärimmäisen tärkeää, siis jotenkin aivan, et miten me täällä muuten johdettais, jos meillä ei olis tietoa"	Tiedon tärkeyden ymmärtäminen	TIEDON OLEMASSA-OLO	TIEDON HALLITSEMINEN	TIETO STRATEGISENA RESURSSINA
"Mutta karsimista teen jatkuvasti ja just siinä, että tuota yritän löytää sen oleellisen tiedon, ettei se siihen tietotulvaan ja siihen, että sitä on ihan hirveesti niin tuota hukkuis sitten"	Kyky löytää oikeaa tietoa	TIEDON ETSIMINEN		
"Mistä mä sen tiedon saan tai mistä mä sen haen niin se vaikuttaa kyllä kaikkein eniten siihen arvioon, et kuinka luotettavaa se on"	Kyky arvioida lähteen luotettavuutta	TIEDON KRIITTINEN ARVIOINTI		
"Meillä on paljon kokeneita hoitajia, joilla on paljon tietotaitoa hoitoalalta ja kyllä me sitä hyödynnetään"	Kokemuksellisen tiedon hyödyntäminen	HILJAINEN TIETO TYÖYHTEISÖSSÄ	HILJAISEN TIEDON HALLINTA	
"Mitä isompia päätöksiä tai mitä kauaskantoisempia päätöksiä tehdään, sen enemmän niiden pitää perustua sit lakiin, asetuksiin ja suosituksiin ja meidän omiin arvoihin"	Esimiehen päätöksenteko pohjautuu faktatietoon	PÄÄTÖKSENTEKO FAKTAPOHJALTA	PÄÄTÖKSENTEKO	
"Mulla tarvii usein olla hyvin vahva perustelu ja sit mä haen esimieheltäni tukee siihen, että että joo, voit sä sanoa, että joo tää on niin.. tai tee tää asia näin, että mä oon ehkä vähän sellanen varmistelija"	Omalta esimieheltä voi hakea tukea päätöksentekoon	OMAN ESIMIEHEN TUKI PÄÄTÖKSENTEOSSA		
"Esimerkiksi henkilöstöhallinnon ohjelmistosta, sieltä saa paljon erilaisia raportteja ja dataa, mitkä tukevat johtamistyötä"	Tietokoneohjelmistot tukevat tiedolla johtamista.	TIETOJÄRJESTELMÄT	TEKNOLOGIA TIEDOLLA JOHTAMISEN TUKENA	
"Ollaan tähän Teams/Sharepoint-aikakauteen siirtymässä niin varmaan helpottuuki se, että tavallaan pystyy sitten henkilökunnalle jakamaan"	Teamsin kautta etänä pystyy jakamaan tietoa.	SÄHKÖINEN YHTEYDENPITO		

7 TULOKSET

Tässä opinnäytetyön luvussa haastatteluissa kerättyä aineistoa analysoidaan tutkimuskysymyksien kautta. Tulosten analysointi on jaettu ja otsikoitu tutkimuskysymysten sekä niiden sisällä keskeiseksi nousseiden teemojen pohjalta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: *Minkä tiedon perusteella esimies tekee päätöksiä? Mitkä tekijät edistävät tiedolla johtamisen onnistumista? Mitkä tekijät estävät tiedolla johtamisen onnistumista? Miten tiedolla johtamista voisi esimiesten mielestä kehittää?*

7.1 Esimiehen käyttämä tieto päätöksentekotilanteessa

Esimies on tekemisissä valtavan tietomäärän kanssa ja päätöksenteossa punnitsee, mikä tietolähde sopii kulloinkin parhaiten päätöksenteon tueksi. Päätöksentekoon vaikuttaa esimiesten mukaan se, kuinka paljon aikaa päätöksen tekemiseen on annettu, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka kauan tietoa on mahdollista kerätä, ja mistä tietolähteistä. Päätöksenteon taustalla toimivana tietona nähtiin analyysissä muodostuneet kaksi pääluokkaa eli **Arkitieto** sekä **Tieteellinen tieto**. Arkitieto kuvataan tuloksissa ensimmäisenä ja se sisälsi kaksi yläluokkaa: **Tunnepohjaisen tiedon** sekä **Kokemuksellisen tiedon** (kuvio 4).



KUVIO 4. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaava pääluokka 1/2

7.1.1 Tunnepohjainen tieto

Esimies tekee päivittäin päätöksiä työssään ja joskus arjen pienet päätökset pohjautuvat tunnepohjaiseen tietoon. Päätöksenteko tunnepohjalla liittyy usein tilanteisiin, missä päätös koskettaa vain pientä määrää työntekijöistä, eikä päätöksellä ole kauaskantoisia seurauksia. Monesti henkilökunnan sisäisiä ristiriitatilanteita ratkotaan esimiehen oman tunteen saneleman tiedon varassa. Erään esimiehen mukaan lähes aina päätöksentekotilanne nostaa alkuun omat tunteet pintaan. Ennen päätöksentekoa omat tunteet tulee tiedostaa ja käsitellä, prosessoida asiaa ja päätyä ratkaisuun vasta tämän jälkeen.

”Pienet päätöksethän voi hyvinkin tehdä tavallaan sillä mutu-tuntumalla tai semmoselta fiilispohjalta.”

”Jos on tilanne, että järkätäänkö jollekin vapaata, että hän pääsee katsomaan saattohoidossa olevaa isoäitiään niin totta kai mun tunteet vaikuttaa siihen ja mä päätän, että joo, totta kai me järkätään tälle ihmiselle vapaata tavalla tai toisella.”

”Henkilöstöjohtaminen on vähän välillä sit semmosta tavallaan, kun puhutaan ihan tällasesta vuorovaikutuksellisesta työhyvinvointiasiasta ja muusta. Siinä voi olla sitte enemmän sitä niin kuin esimiehen omaa vapautta sitten päättää ehkä sillä mutulla ja tunteellaki joskus.”

7.1.2 Kokemuksellinen tieto

Esimiehen päätöksentekoa helpottaa kokemus aikaisemmin tehdyistä, erilaisista, sekä hyviksi että huonoiksi osoittautuneista päätöksistä. Tämä kokemuksellinen tieto helpottaa tulevaisuudessa vastaavanlaisista asioista päätettäessä. Joskus epäonnistuneita päätöksiä on korjattu jälkikäteen, mutta virheellisen kerran jälkeen päätös ei tietoisesti tule toistumaan. Esimiehellä tulee olla kokemuksellista tietoa myös johtamansa työyhteisön asioista, asiakkaista sekä henkilökunnan osaamisesta pystyäkseen tekemään työyhteisön toimintaan liittyviä päätöksiä.

”Kyllä se menee ihan tavallaan sen yksittäisen työntekijän tuntemisen tasolle myöskin, et jos mä mietin jotain päätöstä, että no tää on nyt täällä iltavuorossa ja sille tarvitaan työpari, et minkälaisen työparin mä voin laittaa tän työntekijän rinnalle, jotta he selviytyis laadukkaasti niistä iltavuoron työtehtävistä.”

Työyhteisön sisällä on paljon muutakin kokemuksellista tietoa, jota hyödynnetään päätöksenteossa. On tilanteita, joissa työyhteisön jäsenellä voi olla enemmän tietoa jostakin käytännön työhön liittyvästä asiasta kuin esimiehellä, jolloin työntekijän kokemusta hyödynnetään. Pitkään samassa työyhteisössä toimineilla työntekijöillä on usein kokemuksellista tietoa, mitä työ- tai toimintatapoja on kokeiltu, mitkä eivät ole toimineet ja mistä syystä. Tämä kokemus auttaa esimiestä, kun päätetään työyhteisön toiminnasta, eikä samoja asioita välttämättä lähdetä kokeilemaan uudestaan. Myös henkilökuntaa pyritään kuuntelemaan sellaisia päätöksiä tehdessä, joissa heillä voi olla olemassa tilanteeseen parempi ratkaisu kuin esimiehellä olisi. Vaihtoehtoja tuodaan yhdessä esille, kaikkien kokemukset huomioidaan tasapuolisesti ja vaihtoehtoja punnitaan ennen päätöksentekoa.

”Työntekijät ovat kuitenkin asiantuntijoita siinä, mitä he tekevät päivittäisessä työssä. Siitähän ei tulis mitään, jos mä menisin heidän päiväjärjestystään tai aikataulutustaan tuonne säätämään niin se vois olla, että kukaan ei pääsis työvuorostaan kotiin, kun kaikki hommat ois tekemättä.”

Asiakkaalta kerätty tieto joko henkilökohtaisesti tai asiakaskyselyn avulla on tärkeää tietoa. Asiakaskyselyihin vastataan usein myös omaisen avustamana, jos asiakas ei itse rajoitteidensa vuoksi pysty vastaamaan kyselyyn itsenäisesti. Sosiaalialalla työskenneltäessä palvelua tuotetaan asiakkaille. Tämän vuoksi asiakkaalta saatu kokemuksellinen tieto esimerkiksi hoidon laadusta on ensiarvoisen tärkeää, että työyhteisön toimintaa voidaan kehittää ja tehdä asiakkaiden kannalta parhaita mahdollisia päätöksiä. Asiakaskyselyt onnistuvat tällä hetkellä kotihoidossa paremmin kuin laitoshoidon puolella ja kotihoidon asiakkaat ovat esimiesten mukaan olleet pääsääntöisesti todella tyytyväisiä saamaansa palveluun.

”Asiakastyytyväisyyskyselyitä on kerta vuoteen ja nyt keväällä taas tulossa, mikä on sit niin kuin kunnan tekemä kysely.”

Vertaistuellinen ja kollegiaalinen tieto on tärkeä osa päätöksentekoa. Kunnan sisällä eri yksiköiden kesken voidaan siirtää asiakastietoja tiedon sallittu avoimuus huomioiden, jolloin kollegiaalisesti voidaan päättää asiakkaan hoitoon ja palveluihin liittyvistä asioista yhdessä. Asumis-, kotihoito- ja omaispalveluiden kesken pohditaan yhdessä hankalia asiakastilanteita ja päätetään niistä yhdessä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi. Esimiehet kokivat tärkeänä, että alustavasti suunnitellun päätöksen voi sanoa kollegalle, jolloin tiedon jakaminen voi jäsentää ajatusta myös omassa päässä. Päätöstä tehdessä on tärkeää, että aiottuun päätökseen saa vahvistuksen kollegalta, kuinka tilanteessa kannattaa toimia, jos itse on yhtään epävarma.

”Pyrin siihen, että mulla on aina perustelut mun päätöksille, että ne ei tuu jostain vatsan pohjasta. Jos huomaan, että oon epävarma siitä, niin sitten mulla on kollegoita, joiden puoleen mä käännyn, juttelen ja kyselen heidän mielipiteitään. Sieltä yleensä joku viisaampi kertoo jonkun faktan, johon me voidaan pohjata päätös.”

”Et jos meidän pitää joku kokonaiskuva muodostaa, vaikka XXX asiakastilanteesta tai muusta niin kyl mun täytyy sillon jakaa sitä tietoa avoimesti mun kollegoiden kanssa, omaishoidon kanssa, kotihoiton kanssa, fysioterapian kanssa ja kaikkien mun yhteistyökumppaneitten kanssa”.

Työyhteisössä päätöksiä tehdään suurimmaksi osaksi pääluokaksi muodostuneeseen **teoreettiseen tietoon** pohjautuen, mikä kattaa yläluokkina **Tieteellisen ja tutkimusnäyttöön perustuvan tiedon, Täsmällisen tiedon, Strategisen ja toimintaa ohjaavan tiedon** sekä **Lakitiedon** (kuvio 5).



KUVIO 5. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaava pääluokka 2/2

7.1.3 Tieteellinen tieto

Tieteellinen ja tutkimusnäyttöön perustuva tieto koettiin kaikista luotettavampana tiedon lähteenä. Esimiehen on helppo perustella tekemänsä päätös ja seisoa tehdyn päätöksen takana pystyessään perustelemaan päätöksen tieteelliseen tietoon nojaten. Tutkimusnäyttöön perustuvia kansallisia suosituksia ovat Suomessa Käypä hoito- suositukset, jotka ohjaavat työyhteisöjen toimintaa ja vaikuttavat osaltaan päätöksentekoon. Näistä mainittiin esimerkiksi muistisairauksien Käypä hoito- suositus, jonka kanssa ollaan tekemisissä, kun asiakkaat ovat ikääntyneiden palveluiden alla. Terveystieteiden ammattihenkilöt tekevät asiakasta ja hänen hoitoaan koskevia päätöksiä yhdessä asiakkaan kanssa sairauksiin ja niiden vaatimaan hoitoon liittyen muun muassa näiden Käypä hoito- suositusten perusteella.

”Ja nykyään käytetään aika paljon just noita käypähoitosuosituksia ja kaikkia tällaisia, niin kun tavallaan nostetaan tästä tiedolla johtamisesta niitä asioita.”

”Et tavallaan, mitä tieteellisempää se tieto on, niin sen varmempaa se tieto on päätöksiä tehtäessä.”

7.1.4 Strateginen ja toimintaa ohjaava tieto

Strateginen tieto eli oman kunnan strategia toimii päätöksenteon taustalla. Kunnan sisällä ikääntyneiden palveluiden alla on paljon asioita, mitä ohjaavat yhteisesti sovitut ja tiedossa olevat, strategiaan kirjatut toimintatavat. Kuntastrategia kirkastaa kunnan tärkeät arvot ja asiat, joiden perusteella halutaan tuottaa palvelua asiakkaille. Esimiehet toivat esiin, että kuntapuolella raha ei ole tärkein palvelun tuottamiseen liittyvä arvo vaan tärkein arvo kunnan strategian kannalta on asiakas, kenelle palvelua tuotetaan. Asiakas kertoo, mitä palvelultaan haluaa ja palvelun tuottaja yrittää muokata palveluja asiakkaan toiveiden mukaisiksi.

”Että on semmosia asioita, jotka pitää olla linjassa siis siellä ikääntyneiden palveluissa, että tavallaan pitää huomioida se, että kaikki tekee tietynlaiset päätökset.”

”Tietysti meidän tuotetaan palveluita meidän kuntastrategian mukaisesti, kuntahan tuo meille semmosen tietopakettin jo asioista, minkä mukaan meidän pitää sitä palvelua tuottaa. Kun ollaan kunnan palvelujen tuottajia niin kuntahan määrittää myöskin niitä meidän arvoja ja tuottaa meille kaikkee tätä tietoo, minkä pohjalta me sitten tehdään niitä päätöksiä ja organisoidaan tätä palvelua.”

Toimintaa ohjaavan tiedon kategoriaan kuuluvat esimerkiksi Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen ohjeistukset sekä oman alueen sairaanhoitopiirin ohjeistukset, joita etenkin tämän tutkimuksen aikana tuli esimiehille jopa päivittäin koronavirus epidemiatilanteen vuoksi. Tieto näissä ohjeistuksissa ja niiden määrittämässä toimintatavoissa voi muuttua hyvinkin nopeasti, mikä vaatii esimieheltä paljon työaikaa ja nopeaa reagointia pysyäkseen näiden ohjeiden mukana. Esimiehet toivat esille myös kansalliset Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen raportit ja tiedot, joihin voidaan verrata omasta toiminnasta saatuja tietoja. Nämä ovat hyviä tietolähteitä, joiden avulla voidaan seurata oman työyhteisön toiminnan onnistumista, visioida tulevaa ja päättää niiden perusteella, mihin suuntaan asioita lähdetään viemään.

”Aika hyvä esimerkki nyt tässäkin poikkeustilanteessa, kun paljon tulee STM:ltä ohjetta ja tietoa tai tulee sairaanhoitopiiriltä niin ei niitä tarvii hirveesti kyseenalaistaa. Että voi luottaa sitten just niihin ja tehdä päätöksiä niiden pohjalta.”

7.1.5 Lakitieto

Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee sosiaali- ja terveyspalveluiden lainsäädännön, jonka perusteella kunnat tuottavat palveluita. Esimiesten kerroman mukaan Suomessa lukuisat eri lait määräävät ja ohjaavat kunnan tuottamien ikääntyneiden palveluiden toimintaa ja myös päätökset pohjautuvat lähes poikkeuksetta jollain tasolla lakipohjaan. On lakeja, jotka ohjaavat asiakkaiden saamaa hoitoa ja palvelua, mutta on myös lakeja, jotka ohjaavat sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä. Lisäksi haastatteluissa mainittiin päätöksenteossa käytetävän muun muassa työsuojelulakia sekä työvuorojen toteutumisesta säättävää ja uudistunutta työaikalakia.

”On tosi valtava, iso massa se, mitä lakeja ja asetuksia ja suosituksia on, ja mitä kunnilta odotetaan, ja mitkä on lakisäätteistä asioita”.

”Lähtökohtaisestihan kaikki päätökset pitää niinku perustua Suomen lakiin ja ikääntyneiden palveluita ohjaaviin lakeihin ja suosituksiin, että nehan on siellä taustalla.”

7.1.6 Täsmällinen tieto

Täsmällisellä tiedolla tarkoitetaan eri ohjelmistoista kerätystä datasta ja raporteista muodostettua tietoa oman toiminnan sekä päätöksenteon tueksi. Näihin sisältyvät henkilöstöhallinnon ohjelmistojen tuottamia raportteja ja henkilöstöstä kerättyä datatietoa kuten sairaspoissaolotietoja. Esimiehet voivat kerätä tietoa pidentyistä lomista ja niiden sijoittumisista aikataulullisesti, joiden perusteella kiertävistä lomista päätetään. Myös talousasioista saatava datatieto ohjaa talouteen

liittyvissä päätöksissä ja budjetti, minkä mukaan rahaa voidaan työyksiköissä kuluttaa. Lisäksi esimiehet kertoivat saavansa asiakkaisiin liittyviä tietoja muun muassa asiakkaiden toimintakykyarviomittareista, mitä RAI-ohjelmisto tuottaa. Asiakkailta kerätään myös tulotietoja, joiden perusteella tehdään asiakasmaksupäätöksiä sekä kotihoidossa että ympärivuorokautisessa hoidossa.

”Tiettyistä asioista voidaan tälläkin alalla kerätä dataa, vaikka siis niinku haiproja esimerkiksi tai poissaolotilastoja tai... Että siis on ihan tämmösiä lukuja, minkä pohjalta voi tehdä tiettyjä johtopäätöksiä sekä päätöksiä ja sitten viedä asioita tiettyyn suuntaan.”

7.2 Tiedolla johtamisen toteutumista edistävät seikat

Tiedolla johtamista edistävinä asioita pidettiin tietoon liittyviä tekijöitä, koska tieto nähtiin arvokkaana asiana tiedolla johtamisen mahdollistumisen kannalta. Tämän lisäksi tärkeäksi asiaksi nousi työyhteisön vaikutukset tiedolla johtamisen toteutumisessa. Tutkimuskysymykseen muodostui näistä seikoista kaksi pääluokkaa: **Tieto strategisena resurssina** sekä **Työyhteisötaidot tiedolla johtamisen tukena**. Ensin tuloksissa kuvataan pääluokan **Tieto strategisena resurssina** sisältämät neljä yläluokkaa: **Tiedon hallitseminen**, **Hiljaisen tiedon hallinta**, **Päätöksenteko** sekä **Teknologia tiedolla johtamisen tukena** (kuvio 6).



KUVIO 6. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaavat luokat 1/2

7.2.1 Tiedon hallitseminen

Tiedolla johtamisessa tiedon olemassaolo on kaiken johtamistyön perustana. Hyvä tietopohja tehostaa työyhteisön toimintaa ja esimiehet olivat ymmärtäneet tiedon tärkeyden ja merkityksen. Nykyään tietoa on paljon saatavilla, mutta kaikki tieto ei ole oleellista oman työn kannalta. Tärkeimpänä vahvuutenaan esimiehet pitivät kykyä erottaa niin sanotusti turha tieto oleellisesta tiedosta ja kykyä tarkastella kriittisesti tietolähteitä. Esimiehet arvioivat tiedon laatua sekä luotettavuutta, jonka jälkeen tieto voi luoda arvoa johtamistyöhön. Esimiehet kokivat, että tietoa on useimmiten helppo löytää ja tieto löytyy lähes poikkeuksetta nykypäivänä sähköisessä muodossa, jolloin tietoa ei tarvitse lähteä etsimään fyysisesti muualta, kuten kirjastoista. Työkokemus auttaa löytämään oikeat tiedonhaun kanavat. Tieto uudistuu nopeasti ja usein vanha tieto jää uuden tiedon tueksi, jolloin tiedot mukautuvat omaan toimintaan ajan kanssa.

”Karsimista teen jatkuvasti ja just siinä, että yritän löytää sen oleellisen tiedon, ettei se siihen tietotulvaan ja siihen, että sitä on ihan hirveesti, hukkuisi sitten. Pyrin tiivistää ja ottaa vaan oleelliset”.

”Se, et, mistä mä sen tiedon saan tai mistä mä sen haen niin se vaikuttaa kyllä kaikkein eniten siihen arvioon, et kuinka luotettavaa se on”.

”Kyllähän mun mielestä tietoa on tota aika paljonki saatavilla, mut se täytyy vaan suodattaa, et mikä sit on oikeeta tietoo ja mikä ei”.

Tieteellistä tietoa pidettiin luotettavana tiedon lähteenä. Vain osa esimiehistä kertoi ehtivänsä lukemaan ammattikirjallisuutta sekä tieteellistä kirjallisuutta. Jos kirjallisuutta halusi lukea, joutui sen tekemään työajan ulkopuolella omalla vapaaajallaan. Valtaosa esimiehistä kuitenkin sanoi, ettei vapaa-ajalla lue tieteellisiä tekstejä tai ammattikirjallisuutta. Joskus media uutisoi asioita, joiden antamaa kuvaa joudutaan kumoamaan tieteelliseen tietoon perustuen. Tiedolla johtamista edistää kyky soveltaa tieteellistä tietoa käytännön työhön. Työyhteisössä on hyvä

käydä yhdessä läpi hyväksi havaittuja tietoja ja tutkimustuloksia huomioiden kuitenkin, ettei tieto ole liian teoreettista ja kaukaa haettua.

”Mä luen tieteellistä kirjallisuutta jonkin verran ja sitten mä periaatteessa pyrin sitä soveltaa käytäntöön”.

”...jos sitä niin kun halutaan viedä vaikka tuonne meidän asumis- ja hoivayksiköitten toimintaan tai kotihoitoon sitten, että se tieto ei ole liian teoreettista ja kaukaa haettua”.

Tiedon lähteenä voi toimia myös asiakas tai hänen lähiomaisensa. Asiakaskyselyitä tehdään säännöllisesti, jotta asiakkaan ääni saadaan kuuluviin. Esimiehet painottivat, että on tärkeää ymmärtää, että työtä tehdään asiakkaiden tarpeet huomioiden ei esimiesten. Työssä täytyy huomioida, että asiakas saa oikeanlaista palvelua oikea-aikaisesti. Asiakkaan tai omaisen antamaa tietoa hyödynnetään työn suunnittelussa ja päivittäisessä johtamisessa. Esimiehellä tulee olla kokonais käsitys asiakkaiden tilanteista pystyäkseen johtamaan asiakastyötä.

”Meillä on asiakas yllättävän paljonkin etusijalla. Tässä työssä täytyy kuunnella, mikä on asiakkaan etu, ja me pyritään aina siihen, että asiakas on aina ensimmäinen.”

Tiedolla johtaminen pitää sisällään paljon tietojohdamiseen liittyviä elementtejä, jossa dataa kerätään erityyppisillä menetelmillä. Kerätyn datan tarkoituksena on luoda tiedosta korkeamman tason informaatiota, mitä voidaan hyödyntää johtamistyössä. Dataa voidaan vertailla lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jolloin data-analyysin avulla voidaan nähdä eri trendien suuntaa ja kehitystä. Esimiehen työtehtäviin kuuluu muodostaa raporteja datatietojen pohjalta ja näiden perusteella voidaan nostaa myös työn epäkohtia esille. Myös asiakkaille tehtävät RAI-toimintakykyarviot saadaan koottua raporteiksi, joiden avulla voidaan seurata asiakkaiden toimintakyvyn tilaa ja RAI onkin tärkeä apuväline hoidon suunnittelussa ja tulevaisuuden asioita visioidessa. RAI järjestelmä on esimiesten mukaan asiakastietojärjestelmän lisäksi lähes ainoa työväline saada suoraan asiakastietoja sähköisesti.

”Sieltä saa niitä erilaisia raportteja, et sehän on nyt koko seutukuntien yhteinen RAI-pohja niin tavallaan sieltä pystyy ottamaan niitä raportteja... se on niin kuin kehittyneempi kuin aikaisemmin”.

”Katsoin dataa, kuinka paljon vuoden vaihteessa 2019 oli meillä asumis- ja hoivapalveluissa asiakkaita ja vertasin sitä viiden vuoden takaiseen ja vertasin sitä vuoden takaiseen tilanteeseen. Ja miten vaikka suurten ikäluokkien näkyminen alkaa nyt tulla; se huima nousu palvelun tarpeessa”.

Onnistuakseen innostamaan työyhteisöä uudesta tiedosta, esimiehen tulee esittää tieto houkuttelevasti ja hyvin perustellusti sitä jakaessaan. Esimiehen tulisi kytkeä tieto osaksi oman työyhteisön toiminnan tärkeyttä, jolloin tiedon arvo nousisi. Esimiehen oma varmuus tiedoistaan luo luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Esimiehen tulee varmistua, että työyhteisössä käytettävä tieto on aina todenperäistä, tietoja ei väärin tulkita, eikä kerrota virheellisesti tai valheellisesti eteenpäin. Esimiehet kokivat, että työyhteisön sisällä tiedon ei tulisi koskaan olla vain yhden työntekijän tiedossa. Tiedon jakamisen tulisi olla avointa ja vastavuoroista kollegoiden kesken.

”Ehkä käytännön johtamisen kannalta ei oo järkevää mitään kauheen korkealentoista lähtee viemään, mä tiedän, että ihmiset kaipaa sitä tavallaan sitä, että, miksi”.

”...yrittänyt niin kuin siis tuoda vähän sitäkin, että ei pitäisi olla asioita, jotka on vaan yhden ihmisen takana”.

7.2.2 Hiljaisen tiedon hallinta

Hiljaista tietoa eli kokemuksellista tietoa on työyhteisöissä paljon. Työntekijöitä kannustetaan jakamaan hiljaista tietoa ja sitä pyritään hyödyntämään työyhteisössä. Työntekijöitä kannustetaan jakamaan hiljaista tietoa käytännön työn osamisesta. Työntekijän eläköityessä monilla työyhteisöillä oli systemaattisia toimintamalleja siirtää eläköityvän työntekijän tieto osaksi työyhteisöä. Toisella olevaa

kokemuksellista tietoa tulisi arvostaa, mutta toisaalta joskus täytyy osata joustaa omasta kokemuksen tuomasta tiedosta, ettei se aina ole välttämättä parasta mahdollista olemassa olevaa tietoa. Nuorilla työntekijöillä koettiin olevan monesti uutta, tämänhetkistä tietoa, mikä monesti saattaa jäädä hiljaiseksi tiedoksi, jos sitä ei pystytä tuomaan sanallisesti esille.

”...meillä on semmoisia tyyppejä, mitä nimenomaan pitäisikin arvostaa. On pitkän työuran tehneitä hoitajia, joilla on varmasti justin sitä tämmöistä hiljaista tietoa, mitä ei sitten muulta saa. Heitä on kyllä kannustettu ja ovat tyyppeinäkin sellaisia, että varmasti jakavatkin sitä kokemuksen kautta kertynyttä käytännön työn osaamista”.

7.2.3 Päätöksenteko

Tiedolla johtamiseen kuuluu oleellisesti päätöksenteko ja ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä käsiteltiin tietoja päätöksenteon taustalla. Ikääntyneiden palvelussa työskentelevien esimiesten päätökset pohjautuvat paljon faktapohjaiseen tietoon, säädettyihin lakeihin ja kunnan määrittämiin arvoihin. Pääasiassa päätöksiä ei tehdä puhtaasti pelkällä kokemuspohjalla, mutta esimiehen on välillä vaikea erottaa faktatieto ja oman kokemuksen tuoma tieto toisistaan. Teoreettinen ja kokemuksellinen tieto sulautuu hyvin yhteen ja osa esimiehistä mietti, että oma kokemuksen tuoma tieto vaikuttaa päätöksen taustalla ehkä enemmän kuin he itse tiedostavat. Joskus päätöksenteossa esimies joutuu tyytymään kompromissiin sen sijaan, että haettaisi aina parasta faktapohjalta olevaa mahdollista lopputulosta.

”Jos mä teen jonku päätöksen niin mun tarvii aina se saada perusteltua jollain, miksi mä päätin näin”.

”Mä rupesin miettii, että teenks mä niinku mitään päätöstä puhtaasti kokemuspohjalta? En kai.”

Esimiehet kokivat, että tunteet eivät saisi vaikuttaa päätöksentekoon vaan päätökset on tehtävä johdonmukaisesti ilman tunnepohjaa. Toki esimiehet kokivat

joutuneensa tilanteisiin, jossain tunteiden on pakko antaa vaikuttaa päätöksentekoon, että lopputulos on onnistunut.

”Varmasti asioihin reagoidaan tunteella, mut sit niinku se ei vaikuta siihen päätöksentekoon kuitenkaan. Ei, ei. Eihän siitä mitään tuu, jos rupee jatkuvasti tunteella, että no en tee... tänään on tämä ja huomenna on toisin”.

Esimiehet kokivat saavansa tukea päätöksentekoon sekä omalta esimieheltään että myös kollegoiltaan. Omalta esimieheltä haettiin vahvistusta omalle päätökselle, ja koettiin, että häneltä saa hyvin tukea. Työyhteisön sisällä päätöksentekoa pyrittiin tekemään yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin esimiesten kokemuksen mukaan tehtyyn päätökseen sitouduttiin paremmin. Jos päätöksenteko vaikuttaa laajasti monen ihmisen työhön, sitä punnitaan laaja-alaisemmin, kun taas pienemmät päätökset esimies voi nopeasti tehdä itse.

”Mulla tarvii usein olla hyvin vahva tieto tai sit mä haen esimieheltäni tukea siihen, että mä saan siltä sen vahvistuksen, että joo, voit sä sanoa, että joo tää on näin..”

7.2.4 Teknologia tiedolla johtamisen tukena

Esimiehet kokivat, että tietokoneohjelmistot tukevat tiedolla johtamista, ja niiden olemassaolo on välttämätöntä johtamistyössä. Esimiehet kokivat osaavansa käyttää tietotekniikkaa sujuvasti, vaikka johtamisen tukena käytettyjä tietokoneohjelmistoja onkin lukemattomia määriä aina henkilöstöhallinnon ohjelmistoista talousohjelmiin. Esimieheltä vaaditaan uskallusta käyttää rohkeasti ohjelmistoja luottaen, ettei niitä saa sekaisin. Mitä rohkeammin ohjelmistoja uskalltaa käyttää, sitä paremmin ja laajemmin niiden sisältämään tai tuottamaan tietoon pääsee käsiksi. Omat tietojärjestelmät tuottavat tietoa johtamistyön tueksi.

”Hirvittävä määrä on erilaisia ohjelmia, ihan henkilöstöjohtamiseen liittyviä ohjelmia ja tiedon arkistointiin liittyviä asioita ja muita, mitä pitää omaksua ja sisäistää.”

”En pelkää niitä tietokoneohjelmia, että harvemmin siellä saa mitään paha aikaseksi.”

Tietoturvasyistä tieto arkistoidaan sähköiseen arkistointijärjestelmään, eikä tietoa säilytetä nykypäivänä tietokoneen kovalevyllä tai paperisina versioina työpöydillä vaan paperiset tiedot hävitetään asianmukaisesti. Tiedon sähköinen arkistointi mahdollistaa tiedon saatavuuden myöhemminkin edellyttäen, että käyttäjä osaa etsiä tietoa sähköisestä arkistosta. Esimiesten lisäksi myös osalla työntekijöistä on pääsy arkistointijärjestelmään, mikä edesauttaa myös heidän pääsyään tiedon äärelle.

”T-web, mikä on tää sähköinen arkistointijärjestelmä niin siis, mä oon kaikille hankkinu sinne tunnukset, mä oon velvottanu kaikki sitä käyttämään ja suurin osa henkilökunnasta osaa sitä käyttää.”

Sähköinen yhteydenpito edistää tiedolla johtamisen onnistumista. Tutkimusta tehdessä vallinneen poikkeustilan vuoksi esimiehet eivät voineet tavata kasvo- tusten, jolloin alettiin käyttämään Microsoft Teams- sovellusta video- ja etäyhtey- dellä toteutettavien palaverien pitämiseksi. Etäyhteyden avulla pystyy palave- reiden lisäksi kysymään kollegalta apua oman työn tueksi. Sähköisen yhteyden- pidon koettiin tehostavan työaika, kun työaika ei kulu siirtymiin omalta työpis- teeltä palaveriin. Koettiin, että asioiden hoitaminen on helppoa, vaikka työntekijät olisivat hajallaan eri puolilla kuntaa ja digitaliset ratkaisut mahdollistavat myös verkostoitumaan kuntarajojen ylikin.

”Koen, että tietotekniikka ehkä helpottaa siis tavallaan se, että esi- merkiks joittenkin asioiden suunnittelu tai tehtävänjako helpottuu sillä, että ihmisten ei tarvi olla fyysisesti jossain samassa paikassa.”

Sähköinen viestintä on nykypäivää ja lähes kaikki viestintä tapahtuu sähköisessä muodossa esimieheltä alaisille sähköpostin välityksellä. Esimiehet kokevat vies- tintäkanavien olevan selkeitä. Sähköinen viestintä mahdollistaa tiedon yhtäaikai- sen jakamisen kaikille ja tieto on tällöin tasapuolisesti kaikkien asianosaisten saa- tavilla.

”Paljon mä hyödynnän sähköpostia, että tavallaan kaikille lähtee se tieto työyksikköön yhtä aikaa. Niin se niin kuin tavallaan turvaa sitä tasapuolisuutta, et se tieto menee kaikille yhtä aikaa.”

Työyhteisötaidot tiedolla johtamisen tukena muodostui toiseksi pääluokaksi tiedolla johtamisen edistävinä tekijänä ja se pitää sisällään neljä yläluokkaa: **Kollegiaalisuus**, **Työyhteisökulttuuri**, **Ammatillisuuden vahvistaminen** sekä **Johtamistyön vahvistaminen** (kuvio 7).



KUVIO 7. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaavat luokat 2/2

7.2.5 Kollegiaalisuus

Esimiehet kokivat, että kollegalta saa hyvin tukea omaan työhönsä ja tuki on äärimmäisen tärkeää. Jos itse on epävarma tiedosta, voi siihen hakea vahvistusta esimieskollegalta, ja usein asioiden sanominen muille ääneen jäsentää asiaa myös itselle. Esimiehet kokivat, että itseään kokeneemman esimiehen tietotaito auttaa monesti asiassa eteenpäin pääsemiseen. Kollegalta voi pyytää apua matalalla kynnyksellä ja apua on aina saanut sitä pyydettyään vastavuoroisuus periaatteella. Kollegiaalisuus lisää esimiehillä yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka monesti työskennellään yksin, ollaan silti osana suurempaa yhteisöä.

”Tällä hetkellä saan kyllä tukea esimieheltä ja sitten myöskin kollegoilta. Jos on joku semmonen kysymys niin kyllä sen voi laittaa sähköpostia, että hei, mites tässä nyt toimisin. Niin sillai tulee tukea kyllä.”

”Kyllä meillä paljon sellasta kollegiaalisuutta on, että jos toinen pyytää apua, että en mä osaa tätä niin kyllä toinen sit jelppii.”

Esimiehet kertoivat pitävänsä oman henkilöstönsä kanssa tiimipalavereja säännöllisesti. Tiimipalaverit pitävät sisällään tietoon liittyvien asioiden läpikäyntiä työyhteisön kesken. Palavereissa keskustellaan työhön liittyvistä asioista, mahdollisista epäkohdista, tiedotetaan asioista ja keskustellaan avoimesti työyhteisön asioista. Hoitoalalla kaikki eivät pysty osallistumaan yhtäaikaisesti palaveriin epä säännöllisen työn vuoksi, joten palavereista kootaan aina muistio, joka jaetaan kaikille työyhteisön jäsenille läpikäytäväksi.

”Meillä on joka viikko tiimipalaveri, jossa pyritään, et kaikki, jotka vaan pystyy ottaa osaa. Siinä käydään kaikkia yleisiä asioita läpi, mitä on sillä hetkellä. On se sitte mitä tahansa, ajankohtaisia asioita asiakasasioita tai sitten jotain kesäloma-asioita tai ihan mitä vaan”.

Myös esimiesten välisiä palavereita ja yhteisiä johtoryhmän palavereita pidetään säännöllisesti. Koettiin tärkeäksi, että palavereissa saa säännöllisesti vaihtaa tietoja ja ajatuksia esimiesten kesken ja niiden koettiin tukevan omaa johtamistyötä. Tiedolla johtamista edistää, jos kaikki esimiehet ovat valmistautuneet palaveriin hyvin. Lisäksi koettiin, että erilaisuus kollegoiden kesken sekä eri asioista kiinnostuminen on työyhteisön rikkaus, mikä antaa työlle lisäarvoa. Tiedosta saadaan tuolloin enemmän arvoa, kun sitä jalostetaan eri näkökulmista.

”Sanotaanko, jos mä aattelen sitä mun ydintiimiä, elikkä esimiehiä... mun mielestä ollut rikkaus, että me ollaan hyvin erilaisia ja me ollaan kiinnostuttu eri asioista.”

”Esimiespalaverit on niitä, joista tulee semmoista enemmänkin substanssiin liittyvää asiaa ja samaten myös sitä henkilöstöhallintoa. Ja sitä kautta aina tulee ajankohtaiseksi joku tietty asia, mitä lähtee sitten pohtimaan.”

7.2.6 Työyhteisökulttuuri

Työyhteisökulttuurissa esimies ja työntekijät pyrkivät toimimaan yhdessä avoimesti oman työn tärkeyttä korostaen. Työyhteisön rikkaudeksi koettiin kollegoiden erilaisuus sekä aktiivinen keskustelu ja tiedon vaihtaminen. Työyhteisössä kukin persoona tulee huomioida ja motivoida tiedon äärelle. Kaikilla työntekijöillä on tiedossa työyhteisön yhteiset sekä kunnan strategiassa määritetyt tavoitteet. Työyhteisökulttuurista on kiinni, kuinka asioihin asennoidutaan, ja ollaanko asioista aidosti kiinnostuneita. Esimiesten mukaan muutokset vaativat pitkän ajan toteutuakseen, mutta työyhteisöissä pyrittiin muuttamaan opittuja toimintatapoja hyväksi havaitun uuden toiminnan tieltä. Vertaistukea sai toisilta työntekijöiltä ja uusien työntekijöiden perehdytykseen panostettiin työyksiköissä. Avoin keskustelukulttuuri lisäsi yhteisten toimintatapojen noudattamista. Esimiehiä ilahdutti, kun työntekijät etsivät itsenäisesti ratkaisuja tilanteisiin esimiehen antaman valmiin vaihtoehdon sijaan.

”Tilanteet vaan tuppaa muuttumaan ja on muututtava ja käytänteitä on muutettava, et ikään kuin pysytään tässä ajassa ja ajan hermolla. Siinä mitataan sitä työyhteisön kykyä ikään kuin sopeutua niihin.”

”Kyllä mä näen sen niin, että, jos henkilökunta voi hyvin, silloin asiakkaat saa hyvää hoitoa, mut jos henkilökunnassa on jotain klikkejä niin silloin myöskin asiakkaat kärsii.”

7.2.7 Ammatillisuuden vahvistaminen

Esimiesten mukaan kunta mahdollistaa työntekijöiden kouluttautumisen ja tukee työntekijöitään kouluttautumaan. Koulutussuunnitelma tehdään systemaattisesti

ja koulutuksen teemoja vaihdellaan vuosittain tarpeiden mukaan. Työyhteisö järjestää sisäisiä koulutuksia ja työyhteisössä voidaan opetella uusia asioita yhdessä esimerkiksi tiimipalaverissa. Työpaikan ulkopuolisista koulutuksista saatu viimeisin tieto jaetaan muiden työntekijöiden kanssa. Myös esimiesten kouluttautuminen koettiin tärkeäksi johtamistyön tueksi ja kouluttautumiseen tulisi olla varattuna resursseja vuosittain myös esimiehille.

”Meidänkin täytyy opiskella ja kouluttautua ja tavallaan meille pitää luoda niitä mahdollisuuksia kerätä ja saada sitä tietoa, ettei tavallaan hypätä suoraan sinne, että puhutaan sen henkilöstön kouluttamisesta.”

Tiedolla johtaminen vaatii laajaa tietopohjaa, mitä saadaan tekemällä yhteistyötä eri tahojen kanssa. Yhteistyötä tehdään sekä oman kunnan sisällä moniammatillisissa tiimeissä että oman kunnan rajojen ulkopuolelle. Esimiehet kokivat, että laaja-alainen yhteistyö lisää näkökulmia tiedon hyödyntämiseen ja sen analysointiin. Verkostoituminen oman työyhteisön ulkopuolelle koettiin tärkeäksi ja nykypäivänä digitalisaatio on tehnyt siitä helppoa ja vaivatonta. Monesti oman kunnan ulkopuolella toimivilta ihmisiltä voi saada täysin erilaisia ja arvokkaita näkökulmia omiin tietoihin.

”Ja yks, mikä on mun mielestä ollut hyvä, niin verkostoituminen eri kehyskuntien kanssa. Et se on ollut se, joka on semmoinen hyvä asia.”

Oman työn tuloksia voi verrata muihin kehyskuntiin tai kansallisesti ja vetää niistä johtopäätöksiä. Muiden työyhteisöjen kokemuksia erilaisista toimintatavoista kysellään suoraan heiltä ja niistä voidaan lukea myös internetistä, minkä jälkeen mietitään, voisiko jotain tietoja hyödyntää myös omassa työssä. Joskus muiden kuntien hyväksi havaittuja toimintatapoja voidaan soveltaa omaan käytäntöön sellaisenaankin. Esimiehet ajattelivat, että pyörää on turha kaikkien keksiä uudestaan, jos joku on jo löytänyt toimivia ratkaisuja tai käytänteitä työn tueksi, joita muutkin voi hyödyntää.

”Ja joskus mieltii, et miten jonkun asian tekisi niin tulee katsottua esimerkiksi jonkun isojen kaupunkien sivuja, miten siellä on asioita hoidettu, voitaisiko sitä soveltaa kenties joltakin osin tänne.”

7.2.8 Johtamistyön vahvistaminen

Tiedolla johtamista helpottaa, kun esimiehellä on vahva kokemus ja tietopohja johtamastaan substanssialasta. Esimiehellä tulee olla tiedossa asiakkaiden toimintakyky ja hoidon tarve sekä tuntea käytännön työntekijöiden osaaminen sekä toimenkuvat tarkasti. Esimiehet kokivat pystyvänsä aikatauluttamaan omaa työtään kyetäkseen selviytymään ylhäältä päin annetuista deadlineista. Oma työtä joutuu usein priorisoimaan, mutta työtä pystyy myös ennakoimaan, kun esimerkiksi laskutukset tapahtuvat aina samaan aikaan.

”Mulla on tietty aika kuukaudessa, millon mä tiedän, että siinä on kaikke. Vuokrat pitää laittaa, laskutukset pitää laittaa, työvuoroteumat pitää laittaa, laittaa uudet työvuorolistat. Kyllä mä niitä sitten aina pyrin järjestämään niin, et sen ajoittaa aikataulullisesti niin, että pystyy”.

Esimiehen tulee tiedostaa, että joskus joutuu toimimaan vasten tunteitaan. Esimiehen tulee kuitenkin aina olla tasapuolinen kaikkia, työntekijöitä sekä asiakkaita kohtaan. Esimiehet kokivat, että pystyvät vastaamaan muuttuviin tilanteisiin esimerkiksi organisoimalla työtehtäviä uudestaan. Lähtökohtaisesti laadukas työvuorosuunnittelu pyrkii siihen, että töissä on aina riittävä määrä pätevää henkilökuntaa töissä, mutta se myös kohtelee tasavertaisesti työntekijöitä. Esimiesten työtä on helpottanut, kun työyksiköissä on siirrytty kiertäviin kesälomiin, mikä varmistaa, että kesälomat jakautuvat tasapuolisesti työntekijöiden kesken.

”Sit se on se tasapuolisuus ja semmoinen johdonmukaisuus. Kaikki on sillai äärimmäisen tärkeitä ja siinä lähiesimiehet on tosi tärkeässä roolissa.”

Viestintä kuuluu esimiehen päivittäiseen työnkuvaan ja sen rooli tiedolla johtamisessa on tärkeä. Viestintää tapahtuu hierarkkisesti sekä alas - että ylöspäin ja nykyään pääosin sähköisesti, mutta myös muita tiedottamiskanavia käyttäen. Osa esimiehistä kertoi vielä tänäkin päivänä tulostavansa tärkeitä huomioitavia asioita työntekijöiden työpisteille olettaen ja ajatellen, että ne varmasti tulevat nähdyiksi paremmin kuin sähköpostiviestit. Esimiehen johtamistyötä helpotti, jos esimies oli fyysisesti samassa talossa työntekijöiden kanssa, jolloin esimies oli helposti lähestyttävissä ja pystyi reagoimaan nopeasti äkillisesti muuttuneisiin tilanteisiin.

”...mä käytän sitä sähköpostia, sen lisäksi mä tulostan tiedotteita. Lisäksi mä kierrän akuutteja asioita ihan suullisesti tuolla yksiköissä.”

”Työntekijöiltä tullut positiivista palautetta, kun esimies on siinä lähellä, niin pystyy kysymään. Koska ennen oli aina se, että sä soitit, tai laitoit sähköpostia tai sit sä lähdit varta vasten käymään.”

7.3 Tiedolla johtamisen toteutumista estävät seikat

Haastateltavilta kysyttiin, mitä ovat ne seikat, jotka estävät tai jollain tasolla hankaloittavat tiedolla johtamisen onnistunutta toteutumista omassa johtamistyössä. Tähän tutkimuskysymykseen muodostui neljä yläluokkaa (kuvio 8), jotka ovat: **Tietoresurssit**, **Tietotekniikkaan liittyvät asiat**, **Esimiestyöskentely** sekä **Työyhteisön resurssit**.



KUVIO 8. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaavat luokat

7.3.1 Tietoresurssit

Tiedolla johtamisen haasteeksi koettiin tiedon etsimiseen liittyviä asioita, koska esimiehet kokivat, että luotettavaa tietoa on ajoittain haastavaa löytää. Osa esimiehistä koki, että tiedonhaku ei ole varsinaista työntekoa, koska se ei saa aikaan konkreettisia ja näkyviä tuloksia. Yhtenä tiedolla johtamista estävänä tekijänä nähtiin hajanainen tietoarkkitehtuuri, missä tietoa on vaikea yhdistellä ja missä tieto on hajallaan monessa eri tietolähteessä. Tieto on harvoin sellaisenaan käytökelpoista ilman, että tietoa jalostaa itse, mikä puolestaan vie esimieheltä aikaa. Esimiesten mukaan esimerkiksi lakipohjaiset tiedot on vaikeita sisäistää ja vaatii aikaa ymmärtää tiedon sisältöä. Myöskään toisaalla hyväksi todettu tieto tai toimintatapa ei automaattisesti ole toimiva joka paikassa. Eräs esimies koki, että etenkin internetissä tiedon avulla voidaan yrittää manipuloida ihmisiä, jonka vuoksi tietoon on aina suhtauduttava varauksella ja arvioitava kriittisesti.

...”tuli sellanen olo, että teenkö mä nyt töitä ollenkaan, kun mä haen sitä tietoa. Multa ei tule mitään semmosta tulosta vielä tässä hetkessä, että kun mä vaan luen sitä ja perehdyn johonkin artikkeliin.”

”Mut sitten osa tästä tiedosta, vaikka se ois kuinka tutkittua niin tavallaan mä kritisoin sitä. Koska ne ei kaikki välttämättä istu näihin meidän toimintoihin.”

Esimiehen tiedon jakaminen nähtiin haasteena, koska henkilökunnan tekemän vuorotyön vuoksi tiedon jakaminen ei toteudu tasapuoleisesti. Viestintä on haastavaa ja siihen ei lähes koskaan olla täysin tyytyväisiä henkilökunnan puolelta. Esimiehistä osa koki itsekin, että tiedottaminen harvoin onnistuu omasta mielestä täydellisesti. Tieto voi muuttua ja vääristyä myös kulkiessaan työntekijöiden läpi, mikä luo omat haasteensa tiedolla johtamisen onnistumiselle. Esimiehet kokivat ongelmalliseksi sähköisen tiedon jakamisen, koska esimies ei pysty tuolloin seuraamaan, kuinka moni työntekijä on hakeutunut saamansa tiedon äärelle, ja onko tieto saavuttanut kaikki osapuolet. Usein työntekijät tuovat ilmi, että eivät ole tietoisia jostakin asiasta, vaikka tieto on heille jaettu.

”Tiedonkulussa on haasteita mulla keskeisesti se, että nämä työntekijät on 3-vuorotyössä. Eliikkä he ei oo koskaan täällä yhtä aikaa paikalla; aina joku on vapaalla, joku on nukkumassa, joku on aamuvuorossa, joku iltavuorossa. Että vaikka mä kuinka tiedotan, niin silti on aina joku, joka ei sitä tietoa kuule.”

Asiakkaan antamaa tietoa haluttaisi hyödyntää paremmin, mutta asiakkaiden alentuneen toimintakyvyn vuoksi välitöntä asiakaspalautetta on vaikea ympäri-vuorokautisen hoivan työyksiköissä kerätä. Monesti tietoa kerätään asiakkaiden sijaan heidän lähiomaisiltaan edellä mainitusta syystä. Myös asiakkaan yksityisyydensuoja ja sitä säättävä laki estää tiedolla johtamisen toteutumista, koska se osaltaan hankaloittaa tiedon keräämistä, jakamista ja monimutkaistaa tiedon käsittelyä. Työntekoa voisi helpottaa ja monesti myös nopeuttaa asiakastiedon ketterämpi liikkuminen hoitavalta taholta toiselle.

”Vähän heikosti toimii semmonen välitön niinku siis tavallaan semmonen asiakaspalautteiden keräys. Siis, vaikka siinä päivittäisessä arjessa kulkeva, kun meidän asiakkaat vähän huonosti pystyy ite sitä kirjallista palautetta antamaan.”

”Asiakkaan yksityisyydensuoja vaikuttaa ihan hirveesti ja sitä tarvii miettiä. Ja tietää, jos ei olisi ihan tommosta, niin saisi enemmän irti.”

Myös henkilökunnan sisällä olevaa kokemuksellista sekä hiljaista tietoa ei jokaisessa työyhteisössä pystytä esimiesten mukaan hyödyntämään riittävästi. Haasteena kokemuksellisen tiedon levittämiseen liittyy myös tapa, jolla omaa tietämystä tuodaan esille, jolloin se voi vaikuttaa toisen työntekijän haluun vastaanottaa saamaansa tietoa. Kaikissa työyhteisöissä ei ollut olemassa työkaluja, kuinka saada systemaattisesti kokemuksellinen tieto työyhteisön käyttöön esimerkiksi työntekijän eläköitymisen myötä.

”Kokisin tärkeeks, ettei tieto olis hiljasta vaan niin kun käytössä olevaa ja näkyvää tietoa... mutta ei ole työkaluja, millä sen sais kaikkien käyttöön”

7.3.2 Tietotekniikkaan liittyvät asiat

Tietojärjestelmiä käytetään hoitoalalla paljon ja vaikka aikaisemmin todettiin, että ne helpottavat työntekoa niin ne aiheuttavat esimiehille myös ristiriitaisia tunteita. Ajoittain tietojärjestelmät ovat kankeita eivätkä tarpeeksi nykyaikaisia. Sähköisistä tietojärjestelmistä huolimatta tietoa joudutaan käsittelemään paljon manuaalisesti esimiehen toimesta. Eri tietojärjestelmät eivät keskustele riittävästi keskenään ja sosiaali- ja terveysalan välillä on tiedonkulussa edelleen ongelmia juuri edellä mainitusta syystä. Sähköisissä järjestelmissä koettiin aina olevan riski tietotekniikan kaatumiseen, jolloin joudutaan johtamaan hetkellisesti mutua-tuntu-malla, kun tiedon äärelle esimerkiksi potilastietojärjestelmään ei tuolloin päästä. Näitä tapauksia esimiesten mukaan nykypäivänä tapahtuu harvoin, mutta se nähtiin kuitenkin eräänlaisena uhkana, mikä on hyvä pitää mielessä.

”On tosi kankeeta tai ei niin nykyaikaista. Kun olisi tosi hienoa, että jotkut tiedot siirtyisi tai järjestelmät keskustelis keskenään tai muuta, mutta joutuu paljon itse tekee käsityötä.”

”Titania, millä tehdään työvuorolistoja, se on niin kömpelö järjestelmä, että mun mielestä se ei oo enää nykypäivää. Et mä haluaisin sen järjestelmän olevan enemmän sujuva.”

Esimiehet kokivat, että monilla alaisilla on puutteelliset tietotekniset taidot ja henkilökunnalla on korkea kynnyks hyödyntää sähköisessä muodossa olevaa tietoa. Monilla työntekijöillä nämä tietotekniset taidot rajoittuvat sähköpostin lukemiseen ja potilastietojärjestelmän käyttämiseen, mutta toki joukossa on myös taitavia digitaalisten kanavien käyttäjiä. Esimiehet kokivat, että työyhteisössä edelleen viereksutaan sähköisiä tietojärjestelmiä ja teknologian hyödyntämistä.

”Meillä on niin monenlaisilla tietokonetaidoilla varustettua henkilökuntaa, toiset on tosi taitavia somettajia ja tekee vaikka mitä kikkailuja ja toiset ei osaa käyttää edes niinku älypuhelinta.”

”Monella on aika iso vastustus kuitenkin edelleen tätä digimaailmaa kohtaan.”

RAI-järjestelmän avulla arvioidaan asiakkaan toimintakykyä ja määritetään asiakkaan palvelutarpeita. RAI-arviointien tekeminen on esimiesten mukaan kynnyskysymys, ja hoitajat eivät niitä mielellään tekisi, vaikka laki määrittää, että ne tulee tehdä säännöllisin väliajoin. RAI-järjestelmän tuottamaa tietoa ei pystytä riittävästi hyödyntämään, koska siitä saadun tiedon tärkeyttä ei ole täysin ymmärretty edes kaikkien esimiesten kesken työntekijöistä puhumattakaan. RAI-järjestelmän tuottaman tiedon merkitystä osana tulevaisuuden suunnittelua ja asiakkaan hoidon ja palvelun suunnittelua ei myöskään täysin ymmärretä. Joillakin esimiehillä heräsi epäily myös siitä, osataanko RAI-arviot tehdä totuudenmukaisesti työntekijöiden keskuudessa, koska tilastot näyttävät joissakin osa-alueissa hyvin poikkeavilta kuin mitä esimiehen näkemys asioista on. Tämä tuntui esimiehistä hämmentävältä, koska jokaisesta työyksiköstä löytyi henkilökunnasta koulutettuja RAI-avainosaajia, joiden tulisi ohjata, tukea ja motivoida muita tekemään RAI-arvioiteja oikein.

”Esimerkiks RAI:t ja hoito- ja palvelusuunnitelmat. Vaikka sä kuinka sanot sitä, että laki velvoittaa siihen, ne on esimiehen vastuulla ja jokaisen omahoitajan vastuulla niin ei vaan tehdä.. ei ne vaan valmistu.”

7.3.3 Esimiestyöskentely

Esimiehet kokivat tiedolla johtamisen todella tärkeäksi asiaksi, mutta esimiehen ajanpuute oli yksi tekijä, mikä estää tiedolla johtamisen toteutumista. Tietoa on saatavilla valtavia määriä ja koettiin, ettei olemassa olevaan tietoon ole usein aikaa perehtyä tarpeeksi hyvin. Erinäisten asioiden selvittämiseen ja kartoittamiseen oli käytössä liian vähän aikaa siihen nähden, paljonko esimiehet toivoisivat, että aikaa olisi käytettävissä. Tiedon avulla haluttaisiin viedä asioita eteenpäin ja kehittää työyhteisön toimintaa, mutta ajanpuute estää tiedon hyödyntämistä ja sen viemistä käytännön työhön, koska resursseja ei tähän ole tarpeeksi.

”Mä haluaisin kehittää sitä työtä enemmän, mä haluaisin osallistua siihen tietyllä tapaa enemmän ja niin kun viedä niitä asioita eteenpäin, mutta mun aika ei yksinkertaisesti riitä.”

”Jos sä et pysty perehtymään johonkin asiaan sun omaan tahtiin, jotka sun aivot tarvitsee sillä hetkellä, niin sittenhän sä et pysty sisäistämään sitä tietoa, etkä jäsentämään sitä tietoa ja viemään sitä eteenpäin.”

Esimiehet kokivat, että päivittäisjohtaminen vie suuren osan heidän työajastaan. Työntekijäpulan vuoksi käytännön työn organisoiminen sekä sijaisten hankkiminen vie liikaa työaikaa ja on suuri haaste johtamistyössä. Myös esimiehen omien voimavarojen riittämättömyys vaikutti uusien asioiden ja työtapojen viemiseen työyhteisöön. Oma jaksaminen töiden paljoudessa rajoitti tiedon tuottamisen potentiaalia. Esimiehen oma innostus saattoi hiipua, jos omille ajatuksille ei saanut työyhteisöstä vastakaikua ja tukea. Tutkimuksessa ilmeni myös, että työyhteisössä ei aina saanut tukea tutkimuksellisen tiedon jakamiseen ja sen tärkeyttä ei ollut ymmärretty osana tiedolla johtamista.

”Ei oo pelkästään se ajanpuute, joka on yks osa sitä, mutta myös se, että ei vaan niin kuin pysty. Väsymys ehkä tai ylikuormittuminen tai tämmöinen sana.”

”Tietysti omat resurssit on kanssa ne, jotka tökkii siinä, että tuota tietoa ei oo nyt silleen pystynyt jalostamaan, et pystyisi tuomaan sitä ihan osastokokouksiin asti.”

Tiedolla johtamisen onnistumiseen vaikutti myös esimiehen tunteet sekä tunnetilojen että oman motivaatiotason vaihtelut. Ajoittain esimiehet kokivat itsensä epävarmaksi tiedon suhteen, mikä esti tiedon jalostamista ja viemistä eteenpäin. Joskus ylhäältä päin annettu tieto oli ristiriidassa omien näkemysten ja tunteiden kanssa, jolloin tiedon prosessointi oli hankalaa. Esimiehen omat tunteet vaikeuttivat välillä tiedon käsittelyä sekä rationaalista ajattelua ja päätöksentekoa. Myös esimiehen itselleen luomat epärealistiset deadlinet estivät tiedolla johtamisen onnistumista, koska tiettyjä asioita ei ollut ehtinyt tekemään suunnittelemaansa määräaikaan mennessä.

”Se omakin motivaation aaltoilu tietyllä lailla, että ei sitä aina jaksaa. Ja sitten, jos siinä kohtaa, kun ei jaksaisi kuunnella sitä lokaa, niin sitte pitääkin

viedä joku isompi asia eteenpäin niin eihän se sitten onnistu mitenkään mahtavasti.”

7.3.4 Työyhteisön resurssit

Esimiesten mukaan henkilökunnan tekemä vuorotyö esti tiedolla johtamisen onnistumista. Ihmiset ovat eri aikaan töissä ja lomalla eikä työyhteisö ole silloin toivotunlaisen yhtenäinen. Tieto ei koskaan saavuta kaikkia samanaikaisesti, eivätkä kaikki perehdy ja sitoudu riittävästi asioihin annetun ajan puitteissa. Tämä ei toki esimiesten mukaan ole välttämättä työntekijöiden puolelta tahallista käyttäytymistä vaan voi selittyä työn luonteesta johtuvilla asioilla. Esimiehet jopa kokivat, että työyhteisön tiedon puute voi aiheuttaa epävarmuutta työnteossa, jonka lisäksi se voi estää asiakasta saamaan parasta mahdollista hoivaa. Osa työntekijöistä suhtautuu kriittisesti saamaansa tietoon, vaikka esimies olisi perustellut tiedon hyvin. Esimiehet kokivat, ettei työntekijöiden tasavertaisuus toteudu työyhteisössä kuten he toivoisivat, koska kaikki työntekijät eivät ilmaise mielipiteitään avoimesti. Tällöin myös tiedon jalostaminen jää vaillinaiseksi, kun siinä ei ole voitu huomioida kaikkien mielipiteitä tasavertaisesti.

”...vaikka mä koen, että täällä on paljon vahvoja ihmisiä, mutta ei aina kaikki uskalla tuoda niitä omia mielipiteitään siinä palaverissa esille.”

”Mä haluaisin, että tehdään päätöksiä tavallaan niin kuin tiiminä, niin se on hirveen vaikeeta siinä tapauksessa, jos ei kaikki tavallaan kerro sitä aitoa mielipidettään.”

Työntekijöiden asenteet vaikuttavat paljon etenkin tiedon vastaanottamiseen ja tiedon jalostamiseen. Esimiehet kokivat, että työntekijät olivat ajoittain haluttomia vastaanottamaan tietoa ja heillä oli ammatillisen tiedonnälän puute. Töissä käydään tekemässä pakolliset työvelvoitteet, muttei välttämättä motivoituta tekemään enempää. Työyhteisössä ei haluta eikä osata nähdä, että tiedon jakamisen avulla voisi saavuttaa yhteisen hyvän päämäärän, eikä esimiehen tiedon perus-

teleminen uuden toiminnan tueksi riitä muuttamaan työntekijöiden asenteita. Esimiehen mielestä itsestään selvien asioiden vieminen käytäntöön oli ajoittain vaikeaa, mikä jopa hämmensi esimiestä.

”Joo ja sitten, ettei se vaan jää siihen puheen tasolle niin on se meillä ehkä se haaste, ei se, etteikö puhuttaisi.”

Työntekijöiden negatiivisia asenteita sekä tietoon että toimintatapoihin liittyen koki jokainen esimies kohdanneensa omassa työyhteisössä. Tätä niin kutsuttua muutosvastarintaa aiheutti se, ettei muutosta ja sen tärkeyttä ymmärretty. Joskus vanhoista toimintatavoista luopuminen on vaikeaa, kun nämä vanhat toimintatavat ovat niin syväälle juurtuneita toimintamalleja. Esimiesten mukaan työntekijöillä ei ole tarpeeksi halua kehittää työyhteisöä, eikä kehitystarpeita haluta nähdä, koska omalla mukavuusalueella on helpompi työskennellä. Jos työyhteisössä päätetään asioista, osa noudattaa sovittuja asioita, mutta osa tekee niin kuin on ennenkin tehty. Uusia asioita vastustetaan herkästi, vaikkei siihen olisi edes mitään perustetta, mikä tuntui esimiehistä harmilliselta.

”Meillä on kauhean vähän sitä semmoista nimenomaan kehittämistyötä tai sitä halua. Siellä on muutamat, jotka ovat halukkaita kehittää, mutta sitten tavallaan se muutos in ihan kirosana siellä työyhteisössä.”

Esimiesten kokemuksen mukaan työntekijät ovat monesti haluttomia lähtemään koulutuksiin hankkimaan itselleen uutta, ajankohtaista ja tuoreinta tietoa. Kehityskeskusteluissa kunkin työntekijän koulutustarpeita käydään läpi, ja vaikka kunta kannustaa osallistumaan koulutuksiin niin silti koulutuksista ei kiinnostuta. Etenkin jos koulutukset ovat oman kunnan ulkopuolella, latistaa se kouluttautumisinnokkua. Toisaalta myös eräät esimiehet kokivat, että vaikka he itse ovat osallistuneet koulutuksiin ei niistä ole aina saanut apua omaan johtamistyöhönsä. Koulutuksissa ei ole aina ollut uutta tietoa tarjolla, jolloin esimiehet kokivat, että koulutukseen käytetyn työajan olisi voinut käyttää enemmän päivittäisjohtamiseen.

”Meillä kauhean huonosti ihmiset haluaa lähteä koulutuksiin. Vaikka sä saat ilmasta koulutusta, avannekoulutusta, haavahoitokoulutusta tai jotain... Jos meidän työyhteisöstä kaksi on lähdössä, niin se on hyvä.”

7.4 Tiedolla johtamisen kehityskohteet

Tiedolla johtamisen kehittämisen nousi esiin neljä erilaista teemaa, jotka muodostavat yläluokat: ***Työyhteisön työntekijöiden ammattitaidon vahvistaminen, Tietoon liittyvien osa-alueiden parantaminen, Tietotekniikan tuki tiedolla johtamisessa sekä Konkreettiset toimenpiteet työn tehostamiseksi.*** Nämä luokat vastaavat neljänteen tutkimuskysymykseen (kuvio 9).



KUVIO 9. Neljänteen tutkimuskysymykseen vastaavat luokat

7.4.1 Työyhteisön työntekijöiden ammattitaidon vahvistaminen

Työntekijöiden sitouttaminen kouluttautumiseen piti sisällään ehdotuksen, jossa omassa työyhteisössä voitaisi kouluttaa henkilökuntaa matalalla kynnyksellä esimerkiksi päivittäisten hoitotoimenpiteiden tekemisessä. Lisäksi toivottiin keinoja, joilla ihmiset saataisi aktivoitumaan ja osallistumaan tarjottuihin koulutusmahdollisuuksiin. Niin kuin aiemmin todettiin, oman työpaikan ulkopuolella tapahtuviin koulutuksiin on suurempi kynnyks lähteä, minkä vuoksi koulutuksia voisi ottaa enemmän tiimipalavereiden yhteyteen. Lisäksi toivottiin, että ikuisen oppimisen

ajatusmalli saataisi osaksi työntekijöiden ajatusmaailmaa. Tieto uudistuu nopeasti ja tiedon perässä on väistämättä pysyttävä, jonka vuoksi tähän olisi löydettävä joitakin keinoja, että tässä onnistuttaisiin.

”Kerrataan vaikka siis semmosia, mitä he tekevät päivittäin, vaikka joku katetrointi, mutta että kuitenkin käydään se porukalla läpi, koska aina on se mahdollisuus, että joku on tehnyt 20 vuotta jonkun väärin.”

”Semmoinen, mitä pitäisi myös niin kuin saada pikku hiljaa vielä enemmän eteenpäin, että me saatat ihmisiä aktivoitua siihen tavallaan ikuiseen oppimiseen.”

Työyhteisön aktiivinen kehittäminen koettiin tärkeäksi tiedolla johtamisen kehittämisasiaksi. Toimintatapoja pitäisi muuttaa aktiivisemmin ja oppia pois vanhoista toimintatavoista, jos tilalle on uuden tiedon valossa olemassa parempikin toimintatapa. Työntekijät tulisi saada innostumaan ja motivoitumaan uusista asioista, joilla voisi kehittää omaa työtä. Työyhteisöä voitaisi kehittää myös esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella. Tulosten avulla voisi tarttua mahdollisiin epäkohtiin ja tehdä kehittämissuunnitelmia saatujen vastausten pohjalta.

”...kyllä meillä niin kuin täytyy työtapojen muuttua ja saada niitä muutettua, juurrutettua uusia toimintatapoja, että me pystyttäisi paremmin ne asiat hoitaa, mitkä pitää hoitaa”.

Kehittämistyö nähtiin sekä esimiesten että työntekijöiden yhteisenä projektina, mihin kaikki motivoituisivat ja sitoutuisivat. Työyhteisössä tulisi yhdessä visioida tulevaisuutta ja kehittää työyhteisöä haluttuun suuntaan suunnitelmien toteutumiseksi. Työyhteisöissä oli esimiesten mukaan muutamia aktiivisia ja innokkaita työn kehittäjiä, mutta toivottiin, että tämä olisi koko työyhteisön yhteinen tahtotila, minkä eteen tehtäisiin töitä. Esimiehet toivat esille, että tulisi enemmän ja konkreettisemmin keskustella tilastoista ja esimerkiksi asiakkaiden hoitoisuusarvioinneista. Työyhteisössä tulisi käydä yhdessä läpi, mitä validia tietoa on saatavilla, ja mitä se kertoo palvelun tilasta. Se voisi herättää työntekijöiden ajatuksia positiivisella tavalla enemmän kuin pelkästään se, että esimies kertoo näistä asioista.

...”kokisin, että olis kiva tehdä enemmänkin ja ehkä justiin tavallaan suunnitelmallista kehittämistoimintaa”.

7.4.2 Tietoon liittyvien osa-alueiden parantaminen

Tiedon jakamista tulisi tehostaa ja siinä tulisi miettiä entistä tarkemmin, mikä tieto on tarpeellista jakaa ja kenelle. Tietoa toivottiin jaettavan entistä avoimemmin omassa työyhteisössä ja henkilökunta tulisi sitouttaa tiedon aktiiviseen jakamiseen. Tiedon jakamiseen liittyi myös esimiehen tiedottaminen asioista henkilökunnalle, ja koettiin, että esimiehellä tulisi olla enemmän aikaa panostaa oikeanlaiseen ja oikea-aikaiseen tiedottamiseen. Ylhäältä päin saatua tietoa voi harvoin sellaisenaan jakaa työntekijöille, vaan se vaatii esimieheltä työaikaa lyhentää tekstiä ja luoda vietistä informatiivinen ja kiinnostava. Yksi vastaajista toivoi, että henkilöstölle arkaluontoisen asian jakaminen sähköisesti ja turvallisesti olisi mahdollista.

”...tavallaan niin kuin, että sitä tietoa siellä työyhteisön sisällä aktiivisemmin jaettaisi keskenään.”

”Tavallaan se tiedon jakaminen ja muutenkin yleensä tiedottaminen ja tällainen on myös aina se kulmakivi tässä työssä. Että, siinä on aina sitä kehitettävää ja siihen tulisi panostaa.”

Tiedon keräämisen tehostaminen piti sisällään asioita tiedon etsimisestä systemaattiseen tiedon keräämiseen. Tiedon etsimisen toivottiin olevan helpompi ja jatkuvampi prosessi. Tehtävänjakoa voisi muuttaa siten, ettei tiedon hakeminen jää vain tiettyjen työntekijöiden vastuulle. Tiedon hakemisen helpottamiseksi voisi keksiä uusia työkaluja, kuten tietokoneen työpöydällä voisi olla linkki, josta pääsisi käsiksi ajankohtaiseen artikkeliin, mikä olisi sopiva esimiehen johtamaan substanssialaan liittyen. Esimiehet voisivat myös lähettää toisilleen sähköisesti linkkejä hyvien tietolähteiden äärelle. Tiedonhakuun koettiin tarvittavan enemmän työaikaa, että sitä pystyisi riittävällä tasolla tekemään. Osa esimiehistä koki, että heidän tulisi harjaantua tiedon hakemisessa ja etsimisessä ja selvittää, mitä ka-

navia pitkin saisi parhaiten ajantasaista tietoa. Tiedon systemaattiseen etsimiseen voisi hyödyntää myös ulkopuolista osaamista, neuvontaa ja esimiesten kouluttamista.

”Helpottaisi, jos työpöydälle tulisi alan lehti ja tutkimusartikkeli eikä tarvitsisi itse etsiä tietoa”.

”Harjaantua siinä, että mistä löytää hyvin tietoa. Ja se olisikin oikeastaan aika antoisaakin syventyä vähän siihen, mitä kanavia pitkin tavallaan olisi mahdollista saada aina ajantasaista tietoa. Petrattavaa, että löytää ikään kuin ne oikeat kanavat esimerkiksi”.

Tiedon tehokas hyödyntäminen sisältää ajatuksia siitä, kuinka tiedosta saisi enemmän irti. Sekä esimiehellä että työntekijöillä tulisi olla riittävästi ja entistä enemmän aikaa tutustua rauhassa uuteen tietoon. Tietoa on olemassa paljon ja tiedon seassa on paljon itselle tarpeetonta tietoa, joka pitäisi pystyä karsimaan pois jättäen vain oleellinen tieto osaksi tietoperustaa. Tietoa pystytään hyödyntämään vain, jos tieto ymmärretään osana omaa työtä. Tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti, kun sitä osataan jalostaa omaan käyttöön sopivaksi. Tiedon jalostamiseen kaivattiin konkreettisia työkaluja. Esimiesten mukaan avoin keskustelukulttuuri tukisi entistä paremmin tiedolla johtamista ja tiedon tehokkaampaa hyödyntämistä.

”...jos on riittävästi aikaa tavallaan tehdä sitä tiedon keruuta ja tiedon hankintaa sitä alkuverryttelyä sille, niin se on niin kuin helpommin vietävissä koko henkilöstölle”.

”Tieto tulee osata tuoda sillai selkeäsanaisesti, maallikon kielellä. Jos sitä niin kuin halutaan viedä vaikka tuonne meidän asumis- ja hoivayksiköitten toimintaan tai kotihoitoon siten, että se ei ole liian teoreettista ja kaukaa haettua.”

7.4.3 Tietotekniikan tuki tiedolla johtamisessa

Vaikka tietojärjestelmät helpottavat nykypäivänä työntekoa, toivottiin, että tietojärjestelmät voisivat tukea paremminkin työntekoa. Osa tietojärjestelmistä koettiin hieman vanhanaikaisiksi ja esimiesten mukaan tietojärjestelmät voisivat olla ketterämpiä ja toimia nykyistä paremmin. Myös eri tietojärjestelmien toivottaisi keskustelevan nykyistä paremmin keskenään. Esimiehet tallettavat tietoja sähköiseen arkistointijärjestelmään, jonka tulisi esimiesten mukaan olla helppokäyttöisempi, ettei arkistoidun tiedon tallettamiseen ja etsimiseen menisi niin kauan aikaa.

”Kyllä mä sanosin näin, että kyllä siinä haastetta on edelleen siinä tiedonkulussa ohjelmien ja sairaskertomusten välillä ja muuta.”

Toimivammat tietoprosessit helpottaisivat omaa työtä ja tästä kehitysehdotukseksi nousi esimerkiksi asiakasmaksutietojen keräämisen uudistaminen. Nykyisellään tiedot kerätään postitse ja esimies joutuu usein soittamaan asiakkaiden perään saadakseen tarvittavat tiedot, kun niitä ei sovittuun päivämäärään mennessä palauteta. Tiedonkeruun prosessia ei koettu tällaisenaan toimivaksi. Esimies toivoi oman työn apuvälineeksi Kelan Kelmu-tunnuksia, jotka auttaisivat, että esimies pääsisi tarkastelemaan sähköisesti asiakkaan etuisuuksia.

”Jos me saatas joskus ne Kelmu-tunnukset, joilla pääsee tavallaan tarkastelemaan ihmisen etuisuuksia niin kuin Kelan niin se helpottaisi omaa työtä.”

7.4.4 Konkreettiset toimenpiteet työn tehostamiseksi

Työajan tehokas käyttäminen sisälsi esimiesten toiveen, että työajan käyttöä voitaisi kehittää ja tehostaa. Esimiehillä olisi halua pystyä keskittymään isompiin asiakokonaisuuksiin, mutta nykyisellä työtahdilla ei ehdi aina hahmottaa suurempiakaan linjauksia. Tiettyjä työtehtäviä voisi delegoida, että esimiehelle jäisi aikaa keskittyä oman työn kannalta keskeisiin asioihin. Tästä esimerkkinä mainittiin tiedon sähköinen arkistointi, mikä vie esimiehen aikaa ja minkä voisi ja osaisi tehdä

joku toinenkin työntekijä. Esimiesten tehtäväkuvaa ja työnjakoa voisi selkiyttää, minkä avulla työaikaa voisi tehostaa. Esimiehet kaipasivat myös omalta esimieheltä ohjeistusta, kuinka työn osa-alueiden halutaan jakautuvan ajankäytöllisesti. Esimerkiksi tiedon etsimiseen kuluu aikaa, mutta siitä ei tule mitään konkreettista, millä näyttää tehneensä töitä ja esimies voi kokea tästä huonoa omaatuntoa. Lisäksi kaivattiin ihan konkreettisia apuja esimerkiksi tiedon hakemiseen ja tiedonhallintaan.

”Jokainen lippu lappu, minkä paperille kirjottaa pitäisi sähköisesti arkistoida ja sehän on aivan mahdotonta. Joku muu kuin esimies voisi hoitaa papereiden arkistoinnin. Ihannetilassa tietysti ehkä enemmän oma työ keskittyisi siihen henkilöstöjohtamiseen ja vähemmän arkistointiin. Mutta sitten se on vaan se ihannetilanne.”

”Työkaluja ja vahvistusta sille, että, että miten lähiesimiehet voi halutessaan kerätä informaatiota, dataa ja sitten tota... jalostaa sitä.”

Työntekijöiden vastuun ottamiseen toivottiin parannusta, koska työyhteisön asiat ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Esimiehet toivoivat, ettei työyhteisöä ajatella hierarkkisesti esimies–alainen asettelulla, vaan siellä kohdellaan kaikkia tasavertaisina jäseninä ja pyritään yhdessä saavuttamaan yhteisiä päämääriä. Yksittäinen työntekijä on itse vastuussa, että hakeutuu esimerkiksi sähköpostissaan olevan tiedon äärelle ja päivittää omaa tietämystään asioista. Työyhteisössä jokaisen ääni tulisi saada tasavertaisesti kuuluviin, kun päätetään työyhteisön yhteisistä asioista. Esimiehet toivoivat keinoja saada hiljaisimpien työntekijöiden mielipiteet kuulluksi, ja että vahvemmat persoonat antaisivat myös heille tilaa. Kehitysideana yksi esimies toi esille käytännön, jossa työyhteisöstä kukin vuorollaan etsisi ja selvittäisi jotain uutta asiaa, jonka toisi muiden työntekijöiden tietoisuuteen. Etenkin tieteellisen tiedon jakaminen myös työntekijätasolle nähtiin tärkeänä.

”Mihin mä haluan muutosta vielä entisestään, on se, että me tehdään yhdessä tätä työtä ja mä oon ihan samaa työyhteisöä, kun ne minun työntekijäni. Eikä niin, että mä olen jossain muualla. Mulla on vaan

erilainen rooli siinä työyhteisössä, mutta mä olen semmoinen yhdessä tekijä. Ja mä haluan nimenomaan osallistaa kaikkia.”

Yksi keino kehittää tiedolla johtamista olisi asiakkaan itsemääräämisoikeuden vahvistaminen. Esimiehet kokivat, että asiakkaan ääni haluttaisi tulevaisuudessa saada paremmin kuuluviin, vaikka heidän toimintakykynsä rajoittaa palautteen antamista. Asiakkaan itsemääräämisoikeus huomioidaan tällä hetkellä, mutta esimiehet kokivat, että sitä voisi tehokkaammin huomioida pienessäkin mittakaavassa. On pieniä hoitoon liittyviä asioita, joista asiakas voisi päättää enemmän itse ja työtä voitaisi tehdä enemmän yksilöllisesti asiakkaan toiveiden mukaan. Myös RAI-arvioinneista saatava asiakastieto pitäisi osata systemaattisemmin hyödyntää, koska siihen ei tällä hetkellä ole osaamista. RAI- arvioiden tuloksia tulisi käydä systemaattisesti läpi työyhteisöissä, mitä nykyisellään ei tapahdu. Kerätty data ei itsessään luo lisäarvoa työlle, jos saatua dataa ei tulkita eikä prosessoida. Esimiesten mukaan tuolloin datan kerääminen on jopa turhaa, jos niistä saatu tieto ei aiheuta mitään reaktioita suuntaan tai toiseen. RAI- arvioiden tulokset käydään hierarkkisesti ylempänä läpi, mutta ne pitäisi käydä jatkossa vuosittain läpi myös käytännön hoitotyötä tekevien kanssa.

”Mitä kerätään on tavallaan sitä asiakastietoo niin kuin sen RAI:n pohjalta kerätään ja sitä tavallaan sitten taas käsitellään. Et se menee niin kuin ylöspäin tiettyä reittiä joo, siihen varmaan jonku hienon prosessikaavionkin voisi tehdä ja piirtää selventämään sitä asiaa.”

(itsemääräämisoikeus) ”...on yks semmoinen, mitä mä ajattelin, et sitä täytyy nyt enemmän lähteä myös meillä sitten huomioimaan. Toki sitä huomioidaan, mutta ihan niin kun varmaan enenemässä määrin vois alkaa miettiä, että mitä se ihan oikeasti on.”

8 POHDINTA

Tietojohtamisen käsitteen määrittelyn vakiintumattomuus tuottaa käytännön ongelmia, koska emme aina voi tietää, mitä kirjoittaja käsitteellä tarkoittaa ja kuinka lukija asian ymmärtää. Ja tämä puolestaan heijastuu tiedonhaun vaikeuteen (Lönngqvist 2007, 17), mikä tuli tässäkin tutkimuksessa esille. Aiempia tutkimuksia haettiin tietokannoista CHINAL complete (Ebsco), Scopus, PubMed, Melinda sekä ARTO-kotimaiset artikkelitietokannat. Hakuja tehtiin paljon myös manuaalisesti esimerkiksi Google Scholar- hakusivuston kautta sekä tiedolla johtamisesta tehtyjen tutkimusartikkeleiden lähdeluetteloiden perusteella. Hakuja tehtiin ensimmäistä kertaa alustavasti marraskuussa 2019 ja hakuja täydennettiin pitkin opinnäytetyöprosessia. Tutkimusartikkelien haku saatiin valmiiksi tutkimustulosten analysoimisen jälkeen syyskuussa 2020 ja tässä opinnäytetyössä hyödynnetyt tutkimusartikkelit on koottu yhteen taulukkoon (liite 5). Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan seuraavaksi suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin.

8.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erään kunnan ikääntyneiden palveluissa työskentelevien lähiesimiesten tiedolla johtamisen tilannetta. Tulokset tarkasteltiin käytetyn tiedon, tiedolla johtamisen edistävien ja estävien tekijöiden mukaan ja esille nousseiden kehitystarpeiden kannalta. Näistä edellä mainituista asioista ja niihin liittyvistä tekijöistä on koottu merkittävimmät käsitteet, joiden alle tulokset on kirjoitettu.

8.1.1 Tieto strategisena resurssina

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena tiedolla johtamisen mahdollistajana nousi esille tietoon liittyvien osa-alueiden hallitseminen aina tiedon etsimisestä sen hyödyntämiseen asti. Kaikki johtamistyö nivoutuu jonkin tiedon ympärille ja esimiehet kokivat omat tietoresurssinsa pääosin hyväksi. Tulokset olivat yhteneviä aikaisempien tutkimusten kanssa. Myös niissä ilmeni, että esimiehen tietotarpeet

ovat laajat, tiedosta valtaosa ei ole sellaisenaan hyödynnettävissä ja tiedon laatua sekä luotettavuutta on vaikea arvioida eli tietoarkkitehtuuri on hajanaista. (Sibbald ym. 2016, 64, 72; Lunden ym. 2018, 973).

Esimiehet kokivat, että ajanpuute oli isoin haaste tiedolla johtamisen kontekstissa (Lunden ym. 2018, 974). Myös Iranissa tehdyn tutkimuksen mukaan johtajien aikaresurssit olivat rajalliset. Esimiehet käyttivät harvoin tutkimuksellista tietoa työssään, koska työaika ei riittänyt tutkimusten etsimiseen. (Roohi ym. 2019, 6). Peirsonin ym. (2012, 11) sekä Gowenin, Henaganin ja McFaddenin (2009, 138) tutkimuksissa osoitettiin, että tietoon ja näyttöön perustuva päätöksenteko vaatii lujaa johtajuutta saada juurrutettua tieto osaksi työyhteisön päätöksentekoa. Vaikka tässä tutkimuksessa esimiehet arvostivat tutkimuksellista tietoa, tiedon käyttöä rajoitti aika sekä osaaminen, eikä erään esimiehen mukaan häntä ollut kannustettu tutkimustiedon hyödyntämiseen. Vaikuttaisi, että tutkimustietoa arvostettiin korkeammin kuin miten esimiehet siihen sitoutuivat ja sama tulos tuli myös Heikkilän ym. (2019) tutkimuksessa. Henkilöstön osaamista tulisi vahvistaa johtamisella ja luoda ymmärrys, miksi tutkimustieto on tärkeää. Tutkimustiedon hyödyntämiseen kuuluu nykyisten hoitokäytäntöjen kyseenalaistaminen, tiedon etsiminen sekä arviointi ja tutkimustietoon perustuva päätöksenteko. (Heikkilä ym. 2019, 8.)

Peirsonin ym. (2012, 7–8) mukaan tiedon hyödyntäminen johtamistyössä vaatii esimieheltä avoimuutta ja uteliaisuutta tietoa kohtaan sekä esimiehen tulisi rakentavasti myös haastaa löytämäänsä tietoa. Suomalaisen väitöskirjatutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan esimiehet käyttivät työhön liittyvän tiedon hankintaan kuukaudessa keskimäärin yli 15 tuntia työaikaa. Lisäksi esimiehet kertoivat käyttävänsä tiedon hankintaan vapaa-ajallaan yhtä paljon aikaa. (Kivinen 2008, 134.) Myös Lundenin ym. (2018, 973) tutkimuksen mukaan esimiehet käyttivät omaa vapaa-aikaansa tutustuen uuteen tietoon ja tehtyihin tutkimuksiin Tätä asiaa kysyttiin myös tässä tutkimuksessa, ja valtaosa esimiehistä ei käyttänyt vapaa-aikaansa ollenkaan hakeutuakseen ammatillisen tiedon äärelle.

Esimiehet kokivat, että tietoon liittyvissä osa-alueissa on myös asioita, joita tulisi kehittää. Pelkästään oikeanlaisen tiedon löytäminen oikea-aikaisesti vaatisi esi-

miehiltä enemmän ammattitaitoa ja asiassa harjaantumista. Tiedon hyödyntämiseen kaivattiin systemaattisempia toimintatapoja, kuin mitä nyt on käytössä. Myös Peirson ym. (2012) tutkimustulosten mukaan olisi tarpeellista kehittää työyhteisössä kattava tiedolla johtamisen strategia, joka tarjoaisi perustan tiedon hankkimiseen, dokumentointiin sekä kykyyn jakaa tietoa organisaation sisällä. Nämä prosessit vaativat usein monivuotisia projekteja onnistuakseen. Konkreettiset apuvälineet, kuten linkit tieteelliseen tutkimukseen tai muut tietämyksenhallintajärjestelmät tulisi olla sähköisesti helposti saatavilla sekä käyttäjäystävällisiä (Peirson ym. 2012, 8) ja tämä sama asia tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Matala kynnyks ja konkreettinen apu tiedon löytämiselle koettiin kehittämisen arvoiseksi asiaksi. Koettiin myös, että uusien innovatiivisten menetelmien käyttöönottoaminen olisi kokeilunarvoista, joista esimerkkinä nimenomaan yllä olevassa tutkimuksessakin mainittu linkki suoraan tieteelliseen tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen mukaan esimiehet ihannoivat tieteellistä, näyttöön perustuvaa sekä faktapohjaista tietoa, koska lähtökohtaisesti esimiehen on helppo luottaa niihin. Päätöksiä voi tehdä suoraan näiden tietojen pohjalta, koska päätöksensä voi hyvin perustella työntekijöille faktatiedon valossa. Puusan & Eerikäisen (2010, 315) mukaan päätöksenteko edellyttää laajaa tiedon määrää, mutta heidän tulosten mukaan tästä tiedosta suurin osa olisikin alitajuista, hiljaista tietoa. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat tekevänsä päätökset valtaosin faktatietoon pohjautuen eikä tunteiden annettu vaikuttaa etenkin isoihin päätöksiin. Ihmisen kognitiiviset tekijät varmasti alitajuisesti vaikuttavat päätöksentekoon, eikä päätöksenteko ole niin rationaalista, kuin esimiehet itse ajattelivat. Hellströmin & Ikäheimon (2017) teettämän tutkimuksen mukaan tiedon eri vaihtoehtoja ei kyetä vertaamaan systemaattisesti keskenään päätöksiä tehdessä. Päätöksenteon onnistumiseksi tarvitaan dialogista vuorovaikutusta ja nykyistä enemmän aikaa perehtyä tietoon. Päätöksentekoa pyrittiin kehittämään kokemustenvaihdon kautta kollegoiden kanssa ja vain alle puolet vastaajista perehtyi tiettyä aihealuetta käsitteleviin julkaisuihin tai tietoihin. (Hellström & Ikäheimo 2017, 8–12.)

Vaikka esimies toimi yksin ei hän kokenut olevansa koskaan johtamistyössään vain oman tietämyksensä armoilla. Sekä kollegoilta että omalta esimieheltä sai tukea omaan johtamistyöhön ja päätöksentekoon. Nykypäivänä myös muiden ta-

hojen tuottamia tietoja hyödynnetään ja verkostoidutaan oman organisaation ulkopuolelle. Tämä verkostoituminen eri organisaatioiden kesken auttaa vahvistamaan omaa osaamistaan (Heikkilä ym. 2019, 9). Käsänkosken (2017) tulosten mukaan kollegalta saatu tieto esimerkiksi tiimikokouksissa on arvokasta tietoa ja monimutkaisista tapauksista haluttiin konsultoida kollegaa. Parhaiden ratkaisuiden löytämiseksi tarvitaan toisen ammattilaisen asiantuntemusta ja kokemuksellista tietoa. Ammattilaiset suosivat ihmisiä tietolähteinään, jolloin puhutaan tiedon jakamisesta. Tiedon jakaminen, luominen ja käyttäminen tapahtuu eniten juuri näissä vuorovaikutustilanteissa. (Käsänkoski 2017, 758, 760.) Myös muissa tutkimuksissa (Sibbald & Kothari 2015, 346; Hellström & Ikäheimo 2017, 1; Williams 2012, 555) kollegiaaliset verkostot olivat avainasemassa tietämyksen jakamisen kanssa ja tiedon merkitys luotiin vuorovaikutustilanteissa. Sibbaldin ym. (2016, 66) tutkimuksen mukaan johtajat eivät ymmärtäneet tiedon jakamisen tärkeyttä muille ihmisille. Tämä tulos poikkeaa tämän tutkimuksen tuloksista täysin, koska tiedon jakamisen tärkeys ymmärrettiin ja koettiin erityisen tärkeäksi.

Tällä hetkellä esimiehet kokivat pystyvänsä hyödyntämään asiakastietoja liian vähän ja asiakkaiden alentuneen toimintakyvyn vuoksi heidän osallistuminen hoitoonsa ei toteutunut niin hyvin kuin esimiehet olisivat toivoneet. Jansonin & Forsbergin (2016) tutkimus osoitti myös, että potilaiden toiveita heidän saaman hoidon suhteen kuunneltiin hyvin harvoin tai ei koskaan ja johtajien mielestä potilaiden osallistuminen hoitoon oli asia, mikä tulisi korjata. Työt tehdään liian homogeenisesti sen sijaan, että selvitettäisi potilaan yksilöllisiä tarpeita (Janson & Forsberg 2016, 773.). Asiakkaan itsemääräämisoikeutta haluttaisi lisätä entisestään myös tämän tutkimuksen mukaan.

8.1.2 Digitalisaatio

Teknologian olemassaolo on yksi tärkeimmistä tiedolla johtamisen mahdollistajista. Esimiehet kokivat johtamisen jopa mahdottomana, jos nykyisenkaltaista tietotekniikkaa ei olisi käytössä, koska valtaosa tiedoista on digitaalisessa muodossa. Esimiesten mukaan tietotekniikka helpottaa työntekoa, koska on lukuisia eri järjestelmiä, jotka nopeuttavat omaa työtä. Myös Jauhiaisen ym. (2018) mukaan tiedolla johtamiseen liittyvät osaamisvalmiudet yhdistyvät teknologian sekä

digitalisaation kattavaan ymmärrykseen. Teknologian osaamisen lisäksi tulee hallita myös tietosuoja- ja tietoturva-asiat (Jauhiainen ym. 2020, 100–101), mitä tässä tutkimuksessa esimiehet pitivät itsestäänselvyyksinä, vaikkakin ne asettavat rajoja etenkin asiakastiedon liikkumiselle. Myös Ylösen ym. (2020) tutkimustulosten mukaan asiakastietojärjestelmät tukivat heikosti yhteistyötä ja tiedonkulkua eri toimijoiden kesken sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten välillä. Sosiaalialan tietojärjestelmiä ei ole osattu kehittää käyttäjien tarpeita huomioiden ja tietojärjestelmät eivät tue asiakkuuksien hallintaa eikä asiakkaan kokonaiskuvan hahmottamista. (Ylönen ym. 2020, 38–39.) Suomalaisessa hankesuunnittelussa on luotu käsite e-ammattilainen ja sen pohjalta tehdyn kehittämistutkimuksen mukaan digitaalisten palveluiden tuottajien sekä käyttäjien ohjaajana voisi toimia sosiaali- ja terveysalan e-ammattilaisia. Näiden ammattilaisten ja sovelluskehityksen avulla järjestelmistä voitaisi saada tulevaisuudessa paremmin toimivia. (Jauhiainen ym. 2020, 102.)

Tietoyhteistyön, työntekijöiden tietotaidon ja yleisten ICT taitojen puutteet voivat olla esteitä tiedolla johtamisen strategioiden käyttöönottamiselle (Tsai & Hung 2016, 259). Tämän lisäksi tarvitaan enemmän ohjausta ja neuvontaa, että ammattilaisten digipalveluiden käyttötaidot vastaavat toivottuja vaatimuksia (Gowen ym. 2009, 139). Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat osaavansa käyttää tietotekniikkaa ja eri ohjelmistoja sujuvasti, mutta toisaalta kokivat työntekijöillä olevan osittain puutteelliset tietokoneen käyttötaidot. Toki tietojärjestelmissä koettiin olevan parantamisen varaa, koska ne vaativat digitaalisen tiedonkäsittelyn lisäksi paljon manuaalista työtä. Jauhiaisen ym. (2018) tekemän tutkimuksen mukaan nämä jo aiemmin mainitut sosiaali- ja terveysalan e-ammattilaiset voisivat mentoroida ja valmentaa työyhteisön jäseniä ja heidät koettiin tutkimuksessa tarpeellisiksi. Nämä visioidut e-osaajat nähtiin tulevaisuuden ammatteina ainakin meillä olevan digimurroksen ajan. E-osaaja voisi olla omasta työyhteisöstä löytyvä kokenut työntekijä, kuka saa lisäkoulutusta tai ulkopuolinen ammattilainen. (Jauhiainen ym. 2020, 97, 100–102.) Yllä mainitun suuntaista kehitysehdotusta väläytettiin myös tässä tutkimuksessa, jolloin esimiesten kouluttamiseen ja ohjaamiseen voisi käyttää ulkopuolista ammattilaista, kenellä olisi osaamista digitaalisten kanavien hallinnasta muun muassa tiedon haussa.

Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten viestintä tapahtui pääosin digitaalisesti esimieheltä alaiselle tai kollegoiden kesken. Mutta esimiehen fyysinen läsnäolo alaisten keskuudessa koettiin madaltavan kynnystä vaihtaa tietoja. Jauhiaisen ym. (2018) tutkimuksen mukaan vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen korostuu sähköisessä viestinnässä. Digitaaliset mediaratkaisut, kuten videot ja kuvat, tehostavat viestintää, ja näitä ratkaisuja voidaan käyttää myös ohjauksessa ja neuvonnassa ja yhteydenpidossa. (Jauhiainen ym. 2020, 101). Digitaaliset ratkaisut luovat uusia mahdollisuuksia mutta myös haasteita vuorovaikutukselle ja viestinnälle (Sihvo ym.2018, 79), mikä tuli myös tässä tutkimuksessa ilmi. Uudet innovatiiviset sähköiset yhteydenpitovälineet tulivat väistämättä osaksi työyhteisöjä koronaepidemian vauhdittamina. Esimerkiksi Microsoft Teams- sovellus oli mahdollistanut pitämään kokouksia etänä. Yleisesti ottaen haasteena sähköisessä viestinnässä esimiehet kokivat, etteivät voi koskaan tietää, onko viesti saavuttanut kaikki työntekijät oikea-aikaisesti, koska eivät voi seurata, kuinka moni lukee sähköisen viestin. Digitaalisia ratkaisuja oli jo eräässä työyhteisössä hyödynnetty esimerkiksi henkilökunnan kouluttamista varten ja tätä toivottiin tulevaisuudessa tapahtuvan enemmänkin.

Hellströmin & Ikäheimon (2017) mukaan päättäjät eivät osaa arvioida tiedon laatua ja tehdä oikeita johtopäätöksiä. Digitalisaation avulla tuotetaan paljon tietoa, mutta näitä tietoja ei hyödynnetä tarpeeksi kattavasti. (Hellström & Ikäheimo 2017, 3). Myös tässä tutkimuksessa esimerkiksi RAI-ohjelmiston tuottaman datan analysoiminen oli puutteellista eikä asiakkaista kerättyä tietoa pystytty hyödyntämään tarpeeksi kattavasti. RAI- arvioista saatu asiakastieto ja sen hyödyntäminen olisi ensiarvoisen tärkeää työyhteisöjen toimintaa ajatellen. Hirdes ym. (2008) vahvistaa tutkimuksellaan, kuinka tärkeä RAI-arviointi on, koska sen avulla saadaan merkityksellistä tietoa useista tekijöistä, joilla on vaikutusta toteutettuihin palveluihin ja hoitojärjestelmiin. RAI-arvion oikeaoppinen tekeminen arviointikohteesta on tärkeää, ja kaikkien tulisi osata käyttää standardoituja kaavakkeita yhteneväisesti. RAI:n avulla asiakastietoja voidaan vertailla kansallisesti sekä kansainvälisesti eikä pelkästään organisaatiotasolla. (Hirdes ym. 2008, 277). Tämä oikeaoppinen RAI-arvioiden tekeminen herätti epäilystä tässäkin tutkimuksessa ja vaikka asiakastietojen vertaileminen olisi mahdollista kansallisesti, ei sitä tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä toteutettu.

8.1.3 Työyhteisökulttuuri

Työyhteisökulttuurilla koettiin olevan iso merkitys tiedolla johtamisen kokonaisuudessa. Tiedolla johtamisen onnistuminen riippuu paljon ympäristöstä, missä toimitaan ja työntekijöillä sekä esimiehellä on iso vaikutus sen onnistumiselle. Täysin vastaavanlainen tulos oli saatu myös Liun ym. (2012, 414) sekä Roohin ym. (2019, 5) tutkimuksissa. Mutta Roohin ym. (2019, 5) tutkimuksessa tyytyväisyys työyhteisökulttuuriin todettiin hiipuvan ajan myötä yksilöiden priorisoidessa henkilökohtaisia hyötyjään ennemmin. Saukkosen ym. (2017, 245) tutkimus osoitti myös, että hoitotyöntekijät olivat johdonmukaisia näkemyksissään organisaatiokulttuurista sekä -ilmapiiristä, joka vahvisti käsityksen, että kyseiset asiat voidaan nähdä ryhmätason ilmiöinä eli työyhteisön yhteisinä asioina.

Useat esimiehet tiedostivat organisaatiokulttuurin vaikutuksen tiedolla johtamisen onnistumiseen, mutta eivät ymmärtäneet omaa vastuutaan siinä ja sen kehittämisessä (Saukkonen ym. 2017, 245). Myös Lundenin ym. (2018) mukaan esimiehet tiedostivat vastuunsa mutta heidän oli haastavaa innostaa koko työyhteisöä. Ihmisiä oli vaikea saada sitoutumaan osaamisen parantamiseen ja muutoksia oli vaikea saada aikaiseksi, sillä työntekijät olivat tyytyväisiä työyksikön toimintaan, ja osaamisensa nykytilaan. (Lunden ym. 2018, 975.) Täysin vastaavia tuloksia tuli tässä tutkimuksessa. Esimiehet kokivat, että työntekijät ovat mieluummin omalla mukavuusalueellaan, jolloin uusia, pieniäkin asioita oli vaikeaa viedä työyhteisöön, mikä välillä turhautti esimiehiä. Vaikka esimiehet tiedostivat vastuunsa, tiedolla johtamisen onnistumista esti työyhteisön muutosvastarintaa tietoa ja uusia toimintatapoja kohtaan. Myös Roohin ym. (2019, 5) tutkimuksessa esimiehet toivat esille, että puutteet organisaation tehokkuudessa ja joustavuudessa estävät johtamistyön onnistumista. Saukkosen ym. (2017) tutkimuksessa tuli esiin mielenkiintoinen asia, vaikei tulosta voidakaan spesifisti verrata tämän tutkimuksen tuloksiin, koska tällaista asiaa ei kysytty. Tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuriin vaikutti henkilökunnan määrä: mitä enemmän työyksikössä oli henkilökuntaa, sitä enemmän esiintyi joustamattomuutta sekä muutosvastarintaa. (Saukkonen ym. 2017, 247.)

Työyhteisöä tulisi jatkuvasti kehittää pystyäkseen tarjoamaan asiakkailleen parasta mahdollista palvelua tai hoivaa. Vanhasta tututusta toimintatavasta on opittava pois tarpeen vaatiessa ja lisäkouluttautuminen olisi ehdottoman tärkeää henkilökunnalle, koska tieto uudistuu nopeasti. Myös Peirsonin ym. (2012) tutkimuksen mukaan tiedolla johtamisen onnistumiseksi olisi tärkeää lisätä työntekijöiden tietämystä ja tarjota heille ohjeita sekä koulutusta, että he kykenevät käyttämään erilaisia käyttöjärjestelmiä (Peirson ym. 2012, 8). Tässä tutkimuksessa yllättävää oli, että vaikka kunta tarjosi koulutussuunnitelman mukaisia maksuttomia koulutuksia, olivat työntekijät haluttomia osallistumaan niihin. Työntekijöillä oli kuitenkin omia vastuualueita ja esimiehet kokivat, että on arvokasta, että tiedollista vastuuta jaetaan työntekijöiden kesken. Edellä mainitut asiat kävivät ilmi myös Janson & Forsberg (2016, 772–773) tutkimuksessa ja myös siinä työntekijöiden kouluttautuminen mahdollistettiin ja sitä pidettiin tärkeänä, mutta kouluttautumisesta ei innostuttu.

Esimiehen sekä työntekijäkollegoiden toisilleen viestimä tieto ei saavuttanut aina positiivista vastaanottoa vastapuolella. Myös Lundenin ym. (2018) tutkimuksessa esimiehet raportoivat asenteista, mitkä tekivät työntekijöiden yhteistyöstä monimutkaista. Ihmiset olivat toisinaan haluttomia hyväksymään muiden ammattilaisten tietämystä ja osaamista. (Lunden ym. 2018, 975.) Sekä tässä tutkimuksessa, että Liun ym. (2012) tutkimuksessa saatiin samoja osatekijöitä esille työyhteisön toimintaan liittyen. Työyhteisön innovatiivinen ilmapiiri ja hyvä vuorovaikutus vaikuttaa kiistatta positiivisesti tiedon jakamiseen ja tietokäyttäytymiseen. Työyhteisö, missä työntekijät eivät tavoittele omaa etuaan vaan toimivat asiakkaiden parhaaksi kehittää parhaiten työyhteisöä. Positiivinen ilmapiiri ja me-henki myös kannustaa työntekijöitä jakamaan arvokasta tietoaan ja esimiehen tulisi kannustaa tähän ja luoda puitteita sen onnistumiseksi. (Liu ym. 2012, 414–416.)

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus on eettisesti oikein tehty ja laadukas, kun se noudattaa hyvää tutkimuseettistä tieteellistä käytäntöä. Tutkija rehellisesti ja vilpittömästi ottaa huomioon toisten tutkijoiden saavutukset, minkä lisäksi aikaisempien tutkimusten tuloksia kunnioitetaan ja arvostetaan. Tutkija osoittaa ne tarkoin lähdeviittauksissaan,

jotka ovat tarkkoja ja täsmällisiä minkä lisäksi tutkija ei plagioi muiden tekstejä työssään. (Vilkkä 2015, 42; Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150.) Tutkija ei myöskään johda harhaan tutkittavia haastatteluja tehdessään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151). Tutkija on noudattanut tässä työssä alusta loppuun saakka huolellisuutta ja tarkkuutta kaikessa tekemisessään. Opinnäytetyössä on kunnioitettu aikaisempien tutkimusten tekijöitä ja lähdeviittaukset on pyritty merkitsemään huolellisesti.

Tutkimusetiikka perustuu tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen. Tutkittaville ei saa koitua tutkimukseen osallistumisesta mitään riskejä eikä haittatekijöitä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Tutkimukseen osallistuvien oikeudet on turvattu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkittavien anonymiteetti turvataan loppuun asti, kaikki tutkimustiedot ovat luottamuksellisia, eikä tutkimustietoja käytetä kuin kuvattuun tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156). Tutkittaville annetaan mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä ja toteutuksesta pitkin tutkimusprosessia ja he voivat olla yhteydessä tutkijaan koska vain tutkimuksen aikana. Tutkittaville on informoitu ennen haastattelun osallistumista tutkijan ja kohdeorganisaation sidonnaisuudet, ja koska tutkija ei työskentele kohdeorganisaatiossa, on tutkittaville kerrottu, kuinka tutkimuksen tekoon on päädytty. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)

Tutkittavia henkilöitä on informoitu tutkimusprosessista ja ennen haastattelun alkua vielä kerrattu tutkijan lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle sekä käyty läpi, mitä asiaa tutkitaan. Tutkija on kertonut haastateltaville, kuinka tähän tutkimusaiheeseen on päädytty, ja kuinka he ovat valikoituneet haastateltaviksi. Haastateltavilta on kysytty, haluavatko he itse lukea litteroidun haastattelun ennen sisällönanalyysia, mutta kukaan ei ollut siihen halukas, vaan he luottivat, että litterointi oli tehty totuudenmukaisesti. Haastateltavien anonymiteetti on turvattu koko tutkimusprosessin ajan. Valmiissa tutkimusraportissa ei mainita toimeksiantajakuntaa, ettei tutkittavien anonymiteetti vaarannu ja he olisivat mahdollisesti tunnistettavissa. Haastateltavista kukaan ei halunnut jättäytyä tutkimuksesta pois kesken tutkimusprosessin, vaikka siihen annettiin mahdollisuus. Tutkimuksen tekijään on voinut olla sähköpostitse tai puhelimitse yhteydessä tutkimusprosessin aikana, mutta yhteydenottoja ei ole tullut.

Tutkija huolehtii aineiston huolellisesta säilytyksestä, jolloin tutkimustiedot eivät joudu ulkopuolisten käsiin. Tutkimusta tehdessään tutkija sitoutuu noudattamaan hyvää tutkimuseetiikkaa kaikessa tekemisessään. (Vilkkä 2015, 47, 53.) Tutkimuspaperit ja -tiedot on säilytetty tutkijan kotona lukollisessa kassakaapissa, ja niihin ei ole ollut kenelläkään muulla pääsyä. Myöskään sähköisiä tutkimusmateriaaleja ei ole kukaan muu saanut lukea kuin itse tutkija. Julkaistavaa opinnäytetyön raporttia on oikoluettu muutamilla ulkopuolisilla henkilöillä. Tutkimusraportin kirjoittamisen jälkeen ja tutkimustulosten esittämisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Paperinen aineisto poltetaan, ja tarpeeton digitaalinen aineisto hävitetään Yksityisyysensuoja (n.d.) sivuston ohjeen mukaan Windows– käyttöjärjestelmälle soveltuvaa Eraser– ohjelmistoa apuna käyttäen.

Tutkimuksen tekee läpinäkyväksi tutkijan avoin ilmaisu tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, joihin väistämättä vaikuttavat tutkijan omat arvot. Tutkimuksen tekemisen vastuullisuuteen kuuluu avoimuus. Tutkijan kuuluu kertoa tutkimukseen mahdollisesti saatu rahoitus ja tutkimuksen valmistuttua tutkimuksen tulee olla avoimesti kaikkien saatavilla. Tutkimuksen eettisyyteen vedoten tutkija ei mainitse opinnäyteyössään tutkittavien eikä toimeksiantajan nimiä, kun näin on ennen tutkimuksen aloitusta yhdessä sovittu. (Vilkkä 2015, 46, 49, 198.) Tämä opinnäytetyö ei ole saanut minkäänlaista ulkopuolista rahoitusta. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa, jolloin se on avoimesti kaikkien luettavissa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on aika- ja paikkasidonnaista ja tutkijan tulee käsitellä näitä asioita tutkimustekstissään, vaikuttivatko aika tai paikka mahdollisesti tutkimustuloksiin (Vilkkä 2015, 133). Vaikka tiedonkeruun alustavaa suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan vallitsevan epidemiatilanteen vuoksi, ei sillä ollut tutkimustulosten kannalta merkitystä. Kasvotusten sekä puhelimitse tehdyt haastattelut onnistuivat tasavertaisesti, vaikka tutkija ei ole tavannut lainkaan kasvotusten viittä haastateltavista tutkimusprosessin aikana. Tutkija oli tutkimusprosessissa puolueeton, eikä ollut osana tutkimaansa työyhteisöä, jolloin katsoi tutkimusta ulkopuolisen silmin. Puolueettomuusnäkökulma on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä (Vilkkä 2015, 198).

Tutkimusprosessi tulee kuvata mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Myös tutkimustulokset kuvataan selkeästi ja niin, että lukija ymmärtää, kuinka analyysi on tehty ja tuloksiin on päädytty. Tulosten esittämisen yhteydessä käytetyt suorat lainaukset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja lukijalle avautuu paremmin aineiston keruun polku. Tutkijan tulee kuitenkin huolehtia suorista lainauksista käyttäessään, ettei haastateltavaa ole mahdollista tunnistaa muun muassa murre sanoista. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198.) Tässä opinnäytetyössä suorien lainauksien sanoja muokattiin yhteneväisiksi murre sanojen ja tiettyjen toistuvien sanailmaisuiden vuoksi, ettei tutkittavan henkilöllisyyttä voida suorien lainauksien perusteella tunnistaa. Suorien lainauksien asiasisältö pysyi alkuperäisenä, joten murre sanojen muuttaminen ei vaikuttanut sisältöön. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017, 198) jopa suosittelevat, että alkuperäisilmaukset muutettaisiin yleiskielellä ilmaistaviksi. Tutkimusprosessi on kuvattu niin totuudenmukaisesti kuin mahdollista siinä puitteissa, ettei kohdeorganisaatiota mainita työssä tietosuojasyistä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää analyysin sekä tulosten esittäminen taulukoiden ja liitteiden avulla (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 198). Tässä opinnäytetyössä esitetään analyysin etenemistä vaihe vaiheelta alkuperäisilmaisuista alkaen sisällönanalyysikappaleen yhteydessä sekä lisäksi liitteenä on kaikkien tutkimuskysymysten analyysien luokkataulukot (liite 4.)

Laadullisen tutkimuksen arviointia voidaan suorittaa eri tekijöiden avulla. Eräänä terminä esille nostetaan teoreettinen herkkyys, jota tutkija voi vahvistaa sekä ammatilliseen kirjallisuuteen perehtymällä ja henkilökohtaisten kokemusten avulla. Teoreettisena herkkyytenä pidetään kykyä ymmärtää, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse, kyky nähdä aineistosta keskeiset tekijät ja tulkita niitä oikein. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 201.) Opinnäytetyön aihe oli tutkijalle täysin vieras eikä aiheesta ollut aiempaa omakohtaista kokemusta. Tutkija on lukenut paljon kirjallisuutta ymmärtääkseen tutkittavan ilmiön ja sen moniulotteisuuden, muttei siltikään kyennyt täydellisesti pääsemään sisälle tutkittavaan ilmiöön tämän laajuisen tutkimuksen puitteissa. Tiedolla johtaminen ja tietojohtaminen ovat menneet tutkimuksessa limittäin ja haastateltavat mielsivät monia tietojohtamiseen liittyviä asioita tiedolla johtamiseen liittyviksi asioiksi. Ennen haastattelua olisi voinut informoida paremmin haastateltavia tutkimusaiheesta, koska

monelle vastaajista käsitteen määrittäminen oli nimenomaan tietojohdamiseen liittyvää määrittelyä tiedolla johtamisen sijaan. Tutkimuksen toimintaympäristö oli tutkijalle osittain tuttu aiempien työtehtävien vuoksi, joten sen ymmärtäminen ei tuottanut hankaluutta.

Laadullisen tutkimuksen aineisto sisältää usein moniulotteisesti seikkoja, joihin tutkija ei ole osannut varautua, jolloin työ voi paisua liian laajaksi. Laadullisen tutkimuksen olisi hyvä keskittyä kapeaan, hyvin rajattuun tiettyyn ilmiöön, jotta siitä olisi mahdollista kertoa lukijalle mahdollisimman perusteellisesti. (Puusa 2011, 114.) Tässä tutkimuksessa keskityttiin laajaan ilmiöön ja sitä lähestyttiin useasta eri tulokulmasta. Tutkimuskysymysten avulla tiedolla johtamisen kompleksisuutta pyrittiin rajaamaan, mutta silti tutkimus paisui laajaksi kokonaisuudeksi neljän tutkimuskysymyksen vuoksi. Tiedolla johtamisen ilmiöstä ja sen olemassaolosta organisaatiotasolla ei ollut aikaisempaa tietoa, jolloin ilmiöstä haluttiin saada laaja kokonaiskäsitys. Tutkimuksen rajausta vaikeutti myös se, että kaikilla yksityiskohdilla tuntui olevan merkitystä kokonaisnäkemyksen kannalta. Tämä on siten rajoittanut tulosten analyysin perusteellisuutta. Tutkimuskysymysten määrää vähentämällä aineistoa olisi voitu tulkita kenties laajemmin ja syvällisemmin kuin mitä tässä tilanteessa.

Yksin tehtäessä tutkimusta voi omalle työlleen ja tekemilleen ratkaisuille tulla sokeaksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197). Tutkija on toiminut yksin opinnäytetyötä tehdessään, mutta saanut palautetta, vertaistukea ja kehittämissuhteita samassa tilanteessa olevilta opiskelijaystäviltään sekä ohjaavalta opettajalta ja opinnäytetyön opponentilta. Silti oman työn kriittinen arviointi on osoittautunut vaikeaksi ja ajoittain tutkimusraporttiin on täytynyt ottaa etäisyyttä, että asiakokonaisuudet on voinut taas hahmottaa uudella tavalla. Tutkija on kirjoittanut tutkimuspäiväkirjaa, jonne on kirjoittanut tietoja tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista, uusista oivalluksista ja on voinut seurata tutkimuksen etenemistä vaihe vaiheelta. Päiväkirjan avulla on voinut huomata, kuinka tutkijan ajatukset ilmiöstä ovat kehittyneet tutkimuksen tekemisen aikana. Valmiin tutkimusraportin lukemiseen ja kieliasun korjaamiseen on saatu apua ystäviltä, joilla on parempi osaaminen kieliopillisista asioista ammattinsa vuoksi kuin tutkijalla itsellään on.

Hoitotieteellinen tutkimus on usein hyvin vahvasti sidoksissa siihen kulttuuriin, yhteiskuntaan ja terveydenhuoltoon, missä tutkimus toteutetaan. Tutkimukset ovat melko luotettavia ja niitä voidaan verrata keskenään, kun ne on suoritettu maissa, joissa terveydenhuolto on pitkälle kehittyntä. Puolestaan kehittyvissä maissa tutkimukset kohdistuvat enemmän siellä vallitseviin ongelmakohtiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 47.) Opinnäytetyössä käytetyt aikaisemmat tutkimukset tuloksineen on tehty pääosin kehittyneissä maissa, eivätkä ne ole keskittyneet tutkimusmaissa vallitseviin ongelmiin, joten tutkimukset ovat tutkijan mielestä valideja. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017, 93) mukaan terveydenhuolto ja sen käyttämät tekniikat kehittyvät kovaa vauhtia, minkä vuoksi tutkijan on tarkasteltava kriittisesti olemassa olevia aikaisempia tutkimuksia ja arvioitava, voidaanko tutkimuksessa hyödyntää yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös lisätä käyttämällä vain alkuperäisiä lähteitä niin kuin tässä tutkimuksessa on tehty.

8.4 Johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön avulla selvitettiin tiedolla johtamisen tämänhetkinen tilanne ikääntyneiden palveluissa työskentelevien esimiesten keskuudessa. Tutkimustulokset olivat melko yhteneviä aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tiedolla johtamisen osatekijöitä löytyi paljon, mutta tiedolla johtaminen ei ole systemaattista esimiesten työssä. Työyhteisössä tapahtuu paljon teoreettisessa viitekehityksessä kuvattua SECI- tiedon muuttumismallia, jossa hiljainen ja näkyvä tieto sekoittuvat esimiesten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon vaihtoa tapahtuu päivittäin myös työyhteisön sisällä esimiehen ja työntekijöiden kesken, jolloin tietoa myös hieman huomaamatta jalostetaan. Esimiehet vaihtavat tietoja aktiivisesti keskenään ja monesti päätöksentekoon haetaan tukea kollegalta tai omalta esimieheltä. Tällöin ajateltua päätöstä voidaan vielä yhdessä miettiä ja pohtia parasta mahdollista lopputulosta silloiseen tilanteeseen. Kokemuksellinen tieto auttaa esimiestä, kun samoista asioista päätetään toistuvasti tulevaisuudessa.

Niin kuin muutama esimies tutkimushaastattelussa toi esille, tutkimuksellisen tiedon hyödyntämisen voisi ottaa systemaattisemmin osaksi työyhteisöä sekä joh-

tamistyötä. Tutkimustiedon voisi ottaa osaksi osastotunteja, jolloin kukin työntekijä voisi vuorollaan esitellä ajankohtaisen tutkimusartikkelin muulle työyhteisölle, mikä kannustaisi työntekijöitä elinikäiseen oppimiseen. Tutkimuksellinen kieli on monesti vaikealukuista, mutta kun tutkimustieto jaettaisi muulle henkilökunnalle valmiiksi jalostettuna ja tiivistettynä, saattaisi se edistää tiedosta kiinnostumista. Työntekijöiden jo olemassa olevia vastuualueita voisi hyödyntää ja kukin voisi etsiä tutkimustietoa omaan vastuualueeseensa liittyen.

Työyhteisön osallistaminen enemmän työn ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja uudistamiseen voisi auttaa vähentämään esimiehen kokemaa muutosvastarintaa uusien asioiden viemisessä työyhteisöön. Kaikkien työntekijöiden mielipiteen ilmaisuun löytynee nykypäivänä digitalisaatiota hyödyntäen keinoja, joita työyhteisössä voisi kokeilla, jos kaikki eivät uskalla tuoda ajatuksiaan julki esimerkiksi osastotunnin aikana. Yhtenä sovelluksena voisi mainita Padlet:in, jonka avulla voi luoda kyselyitä tai kysyä yksittäisistä asioista mielipiteitä. Sovelluksen avulla työntekijät voivat vastata kyselyihin joko anonyymisti tai omalla nimellään. Tällöin jokaisen työntekijän vastaukset ja mahdolliset mielipiteet voitaisi huomioida.

Työntekijät tulisi saada myös kouluttautumaan, että työyhteisöön saadaan uusia ja ajankohtaisinta tietoa. Herää epäily työntekijätasolla, tehdäänkö työ liian automaattisesti, ja puuttuuko työnteosta halu saada uusia, mieleisiä oppimiskokemuksia. Monet ympärivuorokautisen hoivan asiakkaat eivät rajoitteidensa vuoksi pysty ilmaisemaan mielipiteitään hoitoon liittyvissä asioissa, jolloin he eivät myöskään pysty vaatimaan, voisiko joitakin hoidollisia asioita tehdä eri tavalla. Jos asiakkaiden ääni saataisi paremmin kuuluviin voisi se mahdollisesti tuoda enemmän paineita kehittää työyhteisön toimintaa. Toki kotihoidon asiakailta saadaan tälläkin hetkellä kerättyä asiakaspalautetta eri tavoin kuin laitoshoidon puolella ja siellä asiakkaat ovat olleet pääosin erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta kehittämis ehdotukseksi nousi ottaa käyttöön tiedolla johtamisen mallintaminen, jonka avulla eri tekijöitä voisi konkretisoida osaksi kunnan strategiaa ja luoda tavoitteet, mitä seurata erilaisilla mittareilla.

Tiedolla johtamisen toimintatavat ja tehtävät tulisi kuvata selkeästi ja tiedolla johtamisen onnistumista tulisi johdonmukaisemmin seurata organisaatiotasolla. Yksi kehitystä vaativa asia on myös hoitohenkilökunnan tekemät RAI-arvioinnit, joita ei nykyään käydä henkilöstön kanssa läpi juuri ollenkaan eikä myöskään lähiesimiestasolla tarpeeksi laajasti. Yksi esimiehistä kertoi kouluttautuvansa RAI-yhdyshenkilöksi, mutta koronaepidemia on lykännyt koulutuksen toteutumista. Positiivista, että asiaa kehitetään ja viedään jo askel kerrallaan eteenpäin ja organisaatiolla on tahtotila kehittyä RAI-tietojen analysoimisessa.

Datatietoon liittyen jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan tutkimusta, jolla voisi käytännössä selvittää esimiesten valmiuksia hyödyntää tietoa sekä keräämäänsä dataa. Lukuisia eri tietojärjestelmiä käytetään päivittäin, mutta kuinka paljon niistä todellisuudessa pystytään hyödyntämään niiden tuottamaa datatietoa. Ja kuinka paljon järjestelmiin kerätään tietoa vailla tiedon jatkojalostamista. Tulevaisuudessa yhä enemmän pyritään pääsemään tilanteeseen, jossa tietojärjestelmät keskustelisivat paremmin keskenään ja tiedon vertailua pystytään tekemään aikaisempaa enemmän. Äärimmäisen tärkeää oman organisaation sisällä ja yli organisaatorajojenkin olisi datan katsominen taaksepäin ja sen avulla tulevaisuuden visiointi, koska se on tärkeä, ellei tärkein osa tiedolla johtamista. Tähän esimiehillä oli jo tällä hetkelläkin tahtoa, mutta resurssit eivät riittäneet tekemään sitä tarpeeksi systemaattisesti.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Barnes, S. & Milton, N. 2015. Designing a Successful KM Strategy. A Guide for the Knowledge Management Professional. Information Today. New Jersey.
- Cruz, S. & Ferreira, M. 2016. Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. *Rev Bras Enferm* 69 (3), 461–468.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- European Health Parliament. 2016. Digital Skills for Health Professionals. Committee on Digital Skills For Health Professionals. Luettu 26.9.2020. <https://www.healthparliament.eu/wpcontent/uploads/2017/09/Digital-skills-for-healthprofessionals.pdf>
- Gowen, C., Henagan, S. & McFadden, K. 2009. Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care. *Health Care Manage rev* 34(2), 129–140.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, A., Hupli, M., Katajisto, J. & Leino-Kilpi, H. 2019. Yliopistosairaaloiden hoitotyöntekijöiden tutkimustiedon käytön osaaminen. *Tutkiva Hoitotyö* 17 (1), 3–11.
- Hellström, E. & Ikäheimo, H-P. 2017. Tieto päätöksenteossa. Kohti dialogiloikkaa. Helsinki: Sitra.
- Hirdes, J., Ljunggren, G., Morris, J., Frijters, D., Soveri, H., Gray, L., Björkgren, M. & Gilgen, R. 2018. Reliability of the interRAI suite of assessment instruments: a 12-country study of an integrated health information system. *BMC health services research* 8 (1), 277.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Husman, P. & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H. (toim). Tiedolla johtaminen, Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent Oy. E-kirja.

Ikonen, H-M. 2017. Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum Oy. E-kirja.

Jalonen, H. 2007. Tietojohtaminen julkishallinnon organisaatiossa. Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (toim.) Tietojohtaminen tutkimusalueena. Tampere: Mediapinta.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen, Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2009. Onko tiedolla johtaminen saavuttamaton ihanne. Hallintolehti 2/2009, 24–25.

Jalonen, H. & Lönnqvist, A. 2014. Palvelutuotannon mittaaminen luo pohjaa tiedolla johtamiselle. Yleislääkäri 2/2014, 25–27.

Janson, I. & Forsberg, A. 2016. How do nurses and ward managers perceive that evidence-based sources are obtained to inform relevant nursing interventions? - an exploratory study. *Journal of clinical nursing* 25 (5–6), 769–776.

Jauhiainen, A., Sihvo, P., Hämäläinen, S., Hietanen A., Nykänen, J., Hämäläinen, J., Franssila, P. & Tikkanen, K. 2020. eAmmattilaisten osaaminen käyttöön sosi-aali- ja terveydenhuoltoon. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 12 (2), 93–104.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Juvenes Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karamitri, I., Talias, M. & Bellali, T. 2017. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. *International Journal of Health Planning & Management* 32 (1), 4–18.

Kivinen, A. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveystietojen tietojohdantamisen käsikirja. Helsinki: Sitra.
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. 2018. Näyttöön perustuva toiminta, tarpeesta tuloksiin. Helsinki: Skhole Oy.
- KuntaIT. N.d. Tiedolla johtamisen käsikirja. Luettu 14.5.2020. <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdantaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view>
- Känsäkoski, H. 2017. Information and knowledge processes as a knowledge management framework in health care. Towards shared decision making? *Journal of Documentation* 73 (4), 748–766.
- Laihonon, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdantaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: JuvenesPrint.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystietojohdantamuksesta. 28.12.2012/980.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveystietojohdantaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Lee, H.S. & Hong S.A. 2014. Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior. *Osong Public Health and Research Perspectives* 5 (3), 148–155.
- Liu, F-C., Cheng, K-L., Chao, M. & Tseng, H-M. 2012. Team Innovation Climate and Knowledge Sharing among Healthcare Managers: Mediating Effects of Altruistic Intentions. *Chang Gung Med* 35 (5), 408–418.
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2018. Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders. *Journal of Clinical Nursing* 28 (5–6), 969–979.
- Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka. Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.
- Niiranen, V. 2015. Tiedolla johtaminen – mistä tulossa, minne menossa? Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H. (toim). Tiedolla johtaminen, Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University press.
- Nylander, O. 2017. Tietojohdantaminen ja tapaus SOTE. Helsinki: BoD - Books on demand.
- Peirson, L., Ciliska, D., Dobbins, M. & Mowat, D. 2012. Building capacity for evidence informed decision making in public health: a case study of organizational change. *BMC Public Health* 12 (1), 1–13.

Polanyi, M. 1967. The tacit dimension. Luettu 29.4.2020. https://monoskop.org/images/1/11/Polanyi_Michael_The_Tacit_Dimension.pdf

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2010. Is Tacit Knowledge Really Tacit? Electronic Journal of Knowledge Management 8 (3), 307–318.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ritvanen, H & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Helsinki: BoD- Books on demand.

Roohi, G., Mahmoodi, G. & Khoddam, H. 2019. Knowledge implementation in health care management: a qualitative study. BMC Health Services Research 20 (1), 188; 1–9.

Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Tuusula: Ketterä kirjat Oy.

Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. 2017. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Hoitotiede 29 (4), 239–251.

Sibbald, S. & Kothari, A. 2015. Creating, Synthesizing, and Sharing: The Management of Knowledge in Public Health. Public Health Nursing 32 (4), 339–348.

Sibbald, S., Wathen, N. & Kothari, A. 2016. An empirically based model for knowledge management in health care organizations. Health Care Management Review 41 (1), 64–74.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja.

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos (THL). 2019. Muuttuvat vanhuspalvelut. Luettu 11.5.2020. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut>

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos (THL). N.d. Ohjeita kansalaisille koronaviruksesta. Luettu 9.4.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankoh-taista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/ohjeita-kansalaisille-koronaviruksesta>

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos (THL). 2020. Tietoa RAI-järjestelmästä. Luettu 1.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla/tietoa-rai-jarjestelmasta>

Tsai, J. C-A. & Hung, S-Y. 2016 Determinants of knowledge management system adoption in health care. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 26 (3), 244–266.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.

Valtioneuvoston päätös VNK/2020/31. Muistio 16.3.2020. Luettu 9.4.2020. <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f8068ec10>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksen hallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon tutkimus* 4/2015, 310–324.

Williams, P. 2012. Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. *Health and Social Care in the Community* 20 (5), 550–560.

Yksityisyydensuoja. N.d. Turvallinen tiedonhävitys. Luettu 15.10.2020. <https://www.yksityisyydensuoja.fi/content/turvallinen-tiedonh%C3%A4vitys>

Ylönen, K., Salovaara, S., Kaipio, J., Tyllinen, M., Tynkkynen, E., Hautala, S. & Lääveri, T. 2020. Sosiaalialan tietojärjestelmissä paljon parannettavaa: käyttäjäkokemukset 2019. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 12 (1), 30–43.

Zipper, L. 2014. Knowledge Management in Health care. New York: Gower Publishing.

LIITEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä ikääntyneiden ihmisten palveluiden parissa työskentelevä lähiesimies. Pyydän Sinua osallistumaan tutkimukseen, jossa selvitetään lähiesimiesten kokemuksia tiedolla johtamisesta. Tämä tutkimus kuuluu sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja on opinnäytetyö, jota ohjaa Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka Pirkkalan/Vesilahden ikääntyneiden palveluissa työskentelevät lähiesimiehet kokevat pystyvänsä johtamaan omaa yksikköään tiedolla päivittäisessä työssään. Millaista tietoa esimiehillä on käytössä ja kuinka tietoa hyödynnetään johtamisessa. Tarkoituksena on selvittää, mitä asioita tällä hetkellä pystytään johtamaan tiedolla ja mitä asioita ei pystytä johtamaan tiedolla, sekä selvittää myös, mitkä seikat edistävät ja mitkä seikat puolestaan estävät tiedolla johtamisen toteutumista.

Tutkimuksesta saadun tiedon avulla voidaan kehittää lähiesimiestyöskentelyä ja työyksikön toimintaa paremmaksi tiedolla johtamisen kontekstissa. Tutkimus suoritetaan yksilöhaastatteluin, jossa haastattelut nauhoitetaan ääninauhurilla. Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja voit perua osallistumisesi missä vaiheessa tutkimusta tahansa ja syytä minulle ilmoittamatta. Henkilötietojasi ei kysytä, eikä niitä käsitellä tässä työssä, jolloin Sinun anonymiteettisi turvataan. Jos haluat tutkimuksesta lisätietoja, voit ottaa allekirjoittaneeseen yhteyttä ennen osallistumispäätöstäsi.

Mikäli päätät osallistua tutkimukseen, ota minuun yhteyttä sähköpostitse. Kutsun Sinut sen jälkeen yksilöhaastatteluun, mikä toteutetaan yhdessä sovittuna ajankohtana työajallasi. Haastattelu sisältää erilaisia kysymyksiä tiedolla johtamisen eri teemoista. Käsitellen haastatteluaineistot luottamuksellisesti ja lopullisessa työssä ei voi tunnistaa vastaajaa. Haastatteluaineistot hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Ystävällisin terveisin

Milja Hanninen, sairaanhoitaja

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK- opiskelija

Tampereen ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

miljahelena.hanninen@tuni.fi

p. XXX

Ohjaava opettaja:

Päivi Hautaviita, Lehtori, TtM, HTM

Tampereen ammattikorkeakoulu

Terveyspalvelut

Kuntokatu 3, 33520 Tampere

paivi.hautaviita@tuni.fi

p. XXX

Liite 2. Tietoinen suostumus lomake

Tiedolla johtaminen - teemahaastattelu

Olen saanut kirjallista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on selvittää lähiesimiesten tiedolla johtamista. Olen saanut myös mahdollisuuden esittää opinnäytetyön tekijöille kysymyksiä haastattelusta sekä opinnäytetyöstä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus jättäytyä tutkimuksesta pois milloin tahansa, tutkijalle syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonymiteettini turvataan koko tutkimusprosessin ajan.

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Paikka ja aika

_____ . _____ . _____ . _____

Suostun osallistumaan tutkimukseen
ja yksilöhaastatteluun:

Suostumuksen vastaanottaja:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Liite 3. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset

1. Tiedolla johtamisen periaatteen ymmärtäminen

- Miten ymmärrät tiedolla johtamisen? Kertoisitko jonkin esimerkin omasta työstäsi.

2. Tieto, data ja tietotekniikka

- Minkälaisen tiedon kanssa olet tekemisissä työssäsi? Mistä lähteistä saat tietoa, kuvaillkaa.
- Millainen merkitys tiedolla on organisaation toiminnalle? Miten tietoa hallitaan?
- Millaista asiakastietoa organisaatiossa on?
- Tiedon etsimisen ja hyödyntämisen onnistuminen. Kuvaillkaa.
- Miten arvioit ja analysoit olemassa olevaa tietoa?
- Kenen käytettävissä olemassa oleva tieto on, miten tieto säilytetään?
- Mitkä seikat edistävät tiedon hyödyntämistä tiedolla johtamisessa?
- Mitkä seikat estävät tiedon hyödyntämisen tiedolla johtamisessa?
- Onko tiedon tuottamiseen tarpeeksi aikaa, aikataulujen realistisuus?
- Mitä tietojärjestelmiä hyödynnetään päivittäisessä esimiestyössä?
- Kuinka tietojärjestelmät toimivat/tukevat tiedolla johtamista?
- Potilasturvallisuus ja yksityisyyden suoja. Tuottaako tämä haasteita tiedolla johtamisessa ja vaikuttaako se asiakkaan/potilaan saamaan hoitoon/palveluun?

3. Organisaatiokulttuuri tiedolla johtamisen kontekstissa

- Kuinka jaat tietoa organisaatiossa ja kenelle?
- Onko organisaatiossanne säännöllisiä kokouksia tai tapaamisia, missä käynte organisaation asioita läpi ja jaatte tietoa toisillenne?
- Koetko olevasi vastuussa, että kaikilla työntekijöillä on tarpeeksi tietoa suoriutuakseen työstään?
- Miten pystyt vaikuttamaan henkilökunnan osaamiseen ja vastaamaan heidän osaamistarpeisiinsa?
- Minkälaista tukea saat päätöksentekoon kollegoiltasi? Kuvaillkaa.
- Miten voisitte hyödyntää tietoa paremmin osana työyksikkönne toimintaa?
- Hiljainen tieto työyhteisössä. Kuvaillkaa.
- Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi tiedoksi eläköitymisen tms. myötä. Onko toimintatapoja ja keinoja olemassa, kuvaillkaa.

4. Esimiehen vastuualueita ja päätöksenteko tiedolla johtamisessa

- Kuinka paljon päätöksiä tehdään tietoon pohjautuen vs. omaan kokemukseen pohjautuen? Vaikuttaako päätöksiin ihmisten kognitiiviset tekijät?
- Minkälaisia toimintamalleja/prosesseja teillä on relevantin tiedon tuottamiseksi?

jatkuu...

- Mikä on tiedolla johtamisen merkitys työyksikkösi liiketoiminnan kannalta?
- Koetko tiedolla johtamisen onnistumisen vaikuttavan organisaation suorituskykyyn? Jos niin kuvailisitko.
- Onko sinulla riittävästi resursseja toteuttaa tiedolla johtamista organisaatiossa? Minkälaisia resursseja ajattelet siihen tarvitsevasi?
- Miten näet tiedolla johtamisen osana tulevaisuuden visiointia ja suunnittelua? Kuvailkaa.
- Onko tiedon tuottamiseen käytettävissä tarpeeksi aikaa? Onko tiedon tuottamisen aikataulut realistisia?

5. Konkreettisia toimenpiteitä tiedolla johtamisen kehittämiseksi

- Haluatko kertoa joitakin konkreettisia toimenpiteitä, millä tiedolla johtamista voisi omassa työyksikössäsi kehittää?
- Kuinka rakennatte tiedolla johtamisen kulttuuria tulevaisuutta silmällä pitäen?
- Kuvailisitko esimerkkejä tiedolla johtamisen haasteista.

Liite 4. Tutkimuskysymysten analyysitaulukot

Tutkimuskysymyksen yksi analyysitaulukko.

1 (5)

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Aiemmin onnistuneesti tehdyn päätöksen tuoma kokemuksellinen tieto	TUNNEPOHJAINEN TIETO	ARKITIETO
Esimiehen tunteeseen perustuva tieto		
Henkilöstöltä saatu tieto	KOKEMUKSELLINEN TIETO	
Vertaistuellinen ja kollegiaalinen tieto		
Asiakkaalta saatu tieto asiakaspalautetieto		
Tutkimuksellinen tieto	TIETEELLINEN JA TUTKIMUSNÄYTTÖÖN PERUSTUVA TIETO	TEOREETTINEN TIETO
Näyttöön perustuva tieto		
Käypähoitosuosituks		
Tilastotieto	TÄSMÄLLINEN TIETO	
Asiakastietojärjestelmästä saatu tieto		
Taloustiedot ja budjetti		
Kunnan arvot ja strategia	STRATEGINEN JA TOIMINTAA OHJAAVA TIETO	
Alueelliset sekä valtakunnalliset ohjeet		
Lait ja asetukset	LAKITIETO	

Tutkimuskysymyksen kaksi analyysitaulukko 1/2

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tiedon olemassaolo	TIEDON HALLITSEMINEN	TIETO STRATEGISENA RESURSSINA
Tiedon etsiminen		
Tiedon arvioiminen		
Tiedon tulkitseminen		
Tiedon jakaminen		
Datatieto ja raportit		
Uuden ja vanhan tiedon yhdistäminen		
Tiedosta oppiminen		
Tiedon merkityksellistäminen		
Tieteellisen tiedon hyödyntäminen		
Asiakkaan ääni kuuluviin		
Toiminnan visiointi tiedon valossa		
Hiljainen tieto työyhteisössä	HILJAISEN TIEDON HALLINTA	
Päätöksiä ei tehdä tunnepohjalta	PÄÄTÖKSENTEKO	
Faktopohjainen päätöksenteko		
Oman esimiehen tuki päätöksenteossa		
Oman kollegan tuki päätöksenteossa		
Sähköinen yhteydenpito	TEKNOLOGIA TIEDOLLA JOHTAMISEN TUKENA	
Tietojärjestelmät		
Tiedon sähköinen arkistointi		

Alaluokka	Yläluokka	Päälukka
Kollegan tuki omalle työlle	KOLLEGIAALISUUS	TYÖYHTEISÖ- TAIDOT TIEDOLLA JOHTAMISEN TUKENA
Työyhteisön yhteiset palaverit		
Esimiesten säännölliset palaverit		
Positiivinen työilmapiiri	TYÖYHTEISÖKULTTUURI	
Henkilökunnan vastuu tiedon sisäistämisestä		
Esimiehen vastuu alaisten tiedosta		
Työyhteisötaidot		
Työntekijöiden motivaatio	AMMATILLISUUDEN VAHVISTAMINEN	
Työntekijöiden systemaattinen kouluttautuminen		
Esimiehen koulutus		
Yhteistyö oman työyhteisön ulkopuolelle		
Hyväksi todettujen käytäntöjen soveltaminen		
Viestintä	JOHTAMISTYÖN VAHVISTAMINEN	
Esimiehen johtamistyö		
Esimies tavoitettavissa		
Oman työn aikatauluttaminen		
Oman työn suunnitteleminen		
Johdetun substanssialan tunteminen		

Tutkimuskysymyksen kolme analyysitaulukko

Alaluokka	Yläluokka
Tiedon hallintaan liittyvät haasteet	TIETORESURSSIT
Tiedonhakuun liittyvät haasteet	
Tiedonkulkuun liittyvät haasteet	
Kokemuksellinen/hiljainen tieto	
Päätöksenteko tiedon perusteella	
Asiakkaalta saadun tiedon hyödyntäminen	
Asiakkaan yksityisyydensuoja	
Esimiehen tunteet	ESIMIESTYÖSKENTELEY
Esimiehen ajanpuute	
Esimiehen rajalliset resurssit	
Esimiehen oma epävarmuus	
Tietojärjestelmiin liittyvät tekijät	TIETOTEKNIikkaan LIITTYVÄT ASIAT
Työntekijöiden puutteelliset tietokoneen käyttötaidot	
RAI-arvioiden tekeminen kynnyskysymys	
Kouluttautuminen	TYÖYHTEISÖN RESURSSIT
Työyhteisön valmiudet	
Työyhteisön haluttomuus muutoksia kohtaan	
Työntekijöiden asenteet	
Työntekijöiden tasavertaisuus ei toteudu	

Tutkimuskysymyksen neljä analyysitaulukko

Alaluokka	Yläluokka
Työntekijöiden sitouttaminen uuden oppimiseen	TYÖYHTEISÖN TYÖNTEKIJÖIDEN AMMATTITÄIDON VAHVISTAMINEN
Työyhteisön aktiivinen kehittäminen	
Tiedon keräämisen tehostaminen	TIEToon LIITTYVIEN OSA-ALUEIDEN PARANTAMINEN
Tiedon jakamisen tehostaminen	
Tiedon tehokas hyödyntäminen	
Tietojärjestelmät voisivat tukea enemmän työntekoa	TIETOTEKNIIKAN TUKI TIEDOLLA JOHTAMISESSA
Toimivimmat tietoprosessit helpottaisivat omaa työtä	
Työajan tehokas käyttäminen	KONKREETTISET TOIMENPITEET TYÖN TEHOSTAMISEKSI
Työntekijöiden vastuun ottaminen	
Asiakkaan itsemääräämisoikeuden vahvistaminen	

Liite 5. Opinnäytetyössä käytetyt aikaisemmat tutkimukset.

1 (7)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, julkaisukanava, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmä, otos	Keskeiset tulokset
<p>Cruz, S & Ferreira, M. 2016.</p> <p>Knowledge management in Portuguese healthcare institutions.</p> <p>Rev Bras Enferm</p> <p>Portugali</p>	<p>Arvioida terveydenhuollon laitosten tiedolla johtamista eri instituutioissa ja analysoida eri johtamismallien eroja.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Osallistujat kymmenestä portugalilaisesta terveydenhuollon laitoksesta, joilla oli erilaiset johtamismallit. Tiedolla johtamisen käsityksen arviointiin käytettiin pisteitä, jotka oli luotu tiedolla johtamisen kirjallisuudessa olevista tekijöistä.</p> <p>N=671</p>	<p>Tiedolla johtamisen piirteitä löytyi terveydenhuollon laitoksista. Olemassa oleva johtamismalli määrittää, miten terveydenhuollon henkilöstö hallinnoi omaa tietämystään.</p> <p>Eri johtamismalleissa oli merkittäviä eroja ja erilaisia tiedolla johtamisen malleja.</p>
<p>Gowen, C., Henagan, S. & McFadden, K. 2009.</p> <p>Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care.</p> <p>Health Care Management review</p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella muutosjohtamisen, tiedolla johtamisen sekä laatujohtamisen tehokkuutta terveydenhuollon organisaatioissa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Mittaristo laadittu kirjallisuuden perusteella.</p> <p>Tutkijat lähettivät sähköpostilla tutkimuskyselyn laatujohtajille ja osaston johtajille 50 osavaltion alueella.</p> <p>N= 370.</p>	<p>Muutosjohtajuus ja laadunhallinta parantavat tiedolla johtamista ja organisatorista suorituskykyä. Muutosjohtamisen johtamistaidot ovat tärkeitä terveydenhuollon johtajille motivoitakseen onnistuneita tiedolla johtamisen aloitteita. Muutosjohtaminen ei korvaa tiedolla johtamista. Tiedolla johtaminen ja laatujohtaminen kulkevat rinnakkain tukien toinen toistaan.</p>

2 (7)

<p>Heikkilä, A., Hupli, M., Katajisto, J. & Leino-Kilpi, H.</p> <p>2019.</p> <p>Yliopistosairaaloiden hoitotyöntekijöiden tutkimustiedon käytön osaaminen.</p> <p>Tutkiva hoitotyö</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida yliopistosairaaloissa työskentelevien hoitotyöntekijöiden tutkimustiedon käytön osaamista sekä osaamiseen liittyviä tekijöitä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Tutkimukseen osallistui Suomessa kolmen yliopistosairaalan sisätautien ja kirurgisen hoitotyön alueella työskenteleviä sairaanhoitajia, apulaisosastonhoitajia ja osastonhoitajia</p> <p>N=137.</p>	<p>Hoitotyön koulutusta tulee kehittää tutkimustiedon käytön, opetussisältöjen ja pedagogisten ratkaisujen osalta. Työssä olevat hoitotyöntekijät tarvitsevat systemaattista ja monipuolista tutkimustiedon käytön osaamisen kehittämistä. Tutkimustiedon käytön osaamisen arviointi ja pitkäaikaisseuranta olisi tarpeellista suorittaa.</p>
<p>Hellström, E. & Ikaheimo, H-P.</p> <p>2017.</p> <p>Tieto Päätöksenteossa. Kohti dialogiloikkaa.</p> <p>Sitran julkaisut</p> <p>Suomi</p>	<p>Tavoitteena oli selvittää, missä ovat tiedon ja yhteiskunnallisen päätöksenteon välisen vuorovaikutuksen pahimmat ongelmat ja keskeisimmät kehittämiskohteet.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Sähköinen kysely kesällä 2017 aiheen parissa eri toimialueilla työskenteleviltä.</p> <p>Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä.</p> <p>N=531</p>	<p>Tiedon ja päätöksenteon välisen vuorovaikutuksen kehittäminen on Suomen tulevaisuuden kannalta keskeinen strateginen johtamishaaste. Siihen vastaaminen edellyttää dialogiloikkaa: syvällistä toimintakulttuurin muutosta, jonka ytimessä on ymmärrys siitä, että tiedon merkitys luodaan vuorovaikutuksessa.</p>

3 (7)

<p>Hirdes, J., Ljunggren, G., Morris, J., Frijters, D., Soveri, H., Gray, L., Björkgren, M. & Gilgen, R.</p> <p>2018.</p> <p>Reliability of the interRAI suite of assessment instruments: a 12-country study of an integrated health information system</p> <p>BMC health services research</p> <p>Kanada</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida asiakasta RAI-järjestelmän avulla ja arvioida järjestelmän luotettavuutta.</p>	<p>783 ihmisen RAI-arviot tehtiin pareittain 12 kansakunnan alueella.</p> <p>Kaksi henkilöä teki RAI-arvion samasta asiakkaasta itsenäisesti tietämättä toisen tekemästä arvioinnista. Arviointiin oli käytettävissä 72 tuntia aikaa.</p> <p>Data analysoitiin Kappakertoimien avulla, joiden avulla voidaan vertailla arviointien luotettavuutta.</p>	<p>RAI-arviointivälineistö koettiin luotettavaksi.</p> <p>RAI-osa-alueita voidaan arvioida tehokkaasti useissa olosuhteissa, jotka palvelevat eri henkilöitä henkilön iästä, vahvuuksista, mieltymyksistä ja tarpeista riippumatta.</p> <p>Terveystieteiden tietojärjestelmät tulisi integroida yhteen toimiviksi. Nykyiset luotettavuutta osoittavat tulokset ovat vakuuttavia</p>
<p>Jansson, I. & Forsberg, A.</p> <p>2016.</p> <p>How do nurses and ward managers perceive that evidence-based sources are obtained to inform relevant nursing interventions? –an exploratory study</p> <p>Journal of clinical nursing</p> <p>Ruotsi</p>	<p>Tutkia, miten sairaanhoitajat ja johtajat kokevat, että saadaan hyödynnettyä näyttöön perustuvia lähteitä, jotka ilmoittavat asiaankuuluvista hoitotoimista</p>	<p>Kvalitatiivinen, tutkiva ja retrospektiivinen tutkimus.</p> <p>Yksilöhaastattelut vuosina 2008–2009.</p> <p>N=15 n=8 sairaanhoitajaa n=7 esimiestä.</p>	<p>Tutkimuksellista, näyttöön perustuvaa tietoa käytetään työn tukena vähän ja sitä tulisi kehittää. Samoin kuin potilaiden vaikutusmahdollisuuksia saamaansa hoitoon. Tutkimuksen mukaan potilaat eivät juuri koskaan saaneet vaikuttaa saamaansa hoitoon. Tämä muutos vahtii johtajalta vahvaa tukea työntekijöilleen.</p> <p>Johtajat olettivat, että sairaanhoitajat etsivät tutkimustietoja, mutta kukaan hoitajista ei lukenut tieteellisiä raportteja säännöllisesti, tai edes ollenkaan.</p>

4 (7)

<p>Jauhiainen, A., Sihvo, P., Hämäläinen, S., Hietanen A., Nykänen, J., Hämäläinen, J., Franssila, P. & Tikkanen, K.</p> <p>2020.</p> <p>eAmmattilaisten osaaminen käyttöön sosiaali- ja terveydenhuoltoon.</p> <p>Finnish Journal of eHealth and eWelfare</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon DigiSote -hankkeissa kehittää terveydenhuollon digitaalisia palveluja ja ammattilaisten osaamista.</p> <p>Aiemmassa hankesuunnittelussa oli luotu käsite eAmmattilainen, jonka tehtäviä ja osaamista oli nyt tarkoitus kuvata sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tunnistaa digitalisaation edellyttämät osaamistarpeet.</p>	<p>Kehittämistutkimus v.2016–2018.</p> <p>Aineistoa keräystavat: Tulevaisuustyöpajat (N=3, n=73)</p> <p>Valmennustyöpajat esimiehille (N=3, n=70)</p> <p>Materiaalit ja digitaalisten palvelujen kokeiluraportit (n=7)</p> <p>Teemahaastattelut (n =17)</p> <p>Asiantuntija-arviointi ammattilaisille osaamisalueista ja vaatimuksista (n = 35)</p>	<p>Digitalisaation muuttaessa sosiaali- ja terveydenhuollon työtä alan ammattilaiset tarvitsevat uudenlaista osaamista.</p> <p>eAmmattilaisten asiantuntijuutta tarvitaan sote-organisaatioissa digitalisaation edistämiseen, monialaiseen verkostotyöhön, palveluprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen, digitaalisten palvelujen käyttöönoton tukemiseen sekä asiakkaiden ja ammattilaisten ohjaamiseen ja tukemiseen.</p>
<p>Känsäkoski, H. 2017.</p> <p>Information and knowledge processes as a knowledge management framework in health care. Towards shared decision making?</p> <p>Journal of Documentation</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, minkälaisia tietoa tiedolla johtamisen prosesseissa voidaan hyödyntää. Ja kuinka tietoprosessit tukevat jaettua päätöksentekoa.</p> <p>Myös potilaan roolia näissä prosesseissa haluttiin selvittää.</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka suoritettiin kahden suomalaisen yliopistollisen sairaanhoitopiirin lasten lihavuuden hoitoketjuissa vuosina 2009–2011.</p> <p>Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalysilla.</p> <p>N=49</p>	<p>Potilaiden tarpeet ja toiveet tulisi huomioida hoidossa ja potilaan ja hoitohenkilökunnan tulisi olla tasavertaisia päätöksenteossa.</p> <p>Terveydenhuollon ammattilaisten hallittava suuria tietomääriä ja tiedonhakukanavia. Sähköiset potilastietojärjestelmät mahdollistivat potilastietojen siirtämisen organisaation sisällä, ulkopuolisten toimijoiden kesken tiedonkulussa ongelmia. Tietoa jaettiin tiimipalavereissa, sosiaaliset verkostot merkittävässä roolissa.</p>

5 (7)

<p>Lee, H.S. & Hong S.A. 2014.</p> <p>Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior.</p> <p>Osong Public Health and Research Perspectives</p> <p>Korea</p>	<p>Tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden tiedon jakamiseen sekä siihen liittyvään käyttäytymiseen. Tutkia, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Kysely kohdistettiin sairaanhoidon henkilökunnalle Korean neljässä parhaimmiksi valituissa sairaaloissa Etelä-Koreassa.</p> <p>N=779.</p>	<p>Tiedon jakamiseen vaikutti työntekijöiden vastavuoroisuus, käyttäytymisen hallinta ja luottamus. Työntekijät tulisi valita innovatiivisuuteen taipumuksen perusteella ja kouluttaa heitä jatkuvasti tiedonhallintaan. Johtajan tulisi luoda organisaatiokulttuuri, jossa innovatiivisuutta tuetaan ja keskustelukulttuuri on avointa.</p>
<p>Liu, F.-C., Cheng, K.-L., Chao, M. & Tseng, H.-M. 2012.</p> <p>Team Innovation Climate and Knowledge Sharing among Healthcare Managers: Mediating Effects of Altruistic Intentions.</p> <p>Chang Gung Med</p> <p>Taiwan</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota empiiristä näyttöä tiimi-ilmapiiirin vaikutuksesta tietämyksen jakamiseen ja yksilöiden altruististen aikomusten välittämiseen terveydenhuollon ympäristöissä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, johon osallistui taiwanilaisia esimiehiä eri terveydenhuollon organisaatioista.</p> <p>N=212</p>	<p>Organisaation ilmapiirin myönteiset vaikutukset tiedon jakamiseen selittyvät suurelta osin yksilön pyyteettömästä toiminnasta työyhteisön hyväksi. Innovaatioilmapiirin vaikutus tiedon jakamiseen ja tietokäyttämiseen oli ilmeinen. Tulokset korostavat ihmislähtöistä näkökulmaa tiedolla johtamisen alalla.</p>
<p>Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2018.</p> <p>Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders.</p> <p>Journal of Clinical Nursing</p> <p>Suomi</p>	<p>Terveystieteen tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty tietämyksen siirtoon ja tutkimusnäyttöön tietämyksen hallinnan, kulttuurin ja organisatorisen oppimisen sijaan.</p> <p>Aiemmat tutkimukset korostavat hoitotyön johtajien osaamista tiedolla johtamisessa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus.</p> <p>Aineisto kerättiin Suomen julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista vuosina 2015–2017.</p> <p>Yksilöhaastattelut (n=35). Ryhmäteemahaastattelut. (n=7)</p> <p>Temaattinen analyysi</p>	<p>Hoitotyön johtajat asettivat päivittäisen tiedolla johtamisen etusijalle tietämyksen edistämisen ja tietovaatimusten ennakoivan hallinnan. Tiedolla johtaminen hoitotyössä on monimutkainen tehtävä, joka vaatii erilaisten johtamistyylien hallintaa ja tietämystä.</p>

<p>Peirson, L., Ciliska, D., Dobbins, M. & Mowat, D. 2012.</p> <p>Building capacity for evidence informed decision making in public health: a case study of organizational change.</p> <p>BMC Public Health</p> <p>Kanada</p>	<p>näyttöön perustuvaa päätöksenteko julkisessa terveydenhuollossa: tapaustutkimus organisaation muutos</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaustutkimus organisaation muutoksesta kahden vuoden ajalta.</p> <p>Induktiivinen sisällönanalyysi</p>	<p>Organisaatiossa näyttöön perustuvaan päätöksentekoon liittyvät taidot, käytännöt, roolit, odotukset, resurssit ja tuotteet olivat pääosin epäselviä.</p> <p>Epäjohdonmukaisia ja vielä jäsenetelemättömiä ja kehittymättömiä.</p>
<p>Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2010.</p> <p>Is Tacit Knowledge Really Tacit.</p> <p>Electronic Journal of Knowledge Management</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä hiljaisesta tiedosta ilmiönä sekä täsmentää ja ymmärtää asiantuntijan hiljaista tietämystä annetussa kontekstissa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaustutkimus.</p> <p>Yksilö teemahaastattelut. Haastateltavat olivat hallintovirkailijoita yhdessä suomalaisessa yliopistossa.</p> <p>Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä</p>	<p>Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja subjektiivista, mutta myös kontekstiriippuvainen ja sisältyy organisaatiokulttuuriin. Hiljainen tieto koostuu yksilön tunteista ja intuitiosta ja kaikkea ei ole mahdollista muuttaa näkyväksi tiedoksi.</p>
<p>Roohi, G. Mahmoodi, G. & Khoddam, H. 2020.</p> <p>Knowledge implementation in health care management: a qualitative study.</p> <p>BMC Health Services Research.</p> <p>Iran.</p>	<p>Terveyspalvelujen tutkimuksen toteuttamista koskevan toiminnan edistäminen</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus.</p> <p>Syvähaastattelut terveydenhuollon johtajille. Haastattelut perustuivat terveyspalvelujen tutkimuksen toteuttamista koskevan toiminnan edistämiseen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi.</p> <p>N=15</p>	<p>Johtajat käyttivät omaa ja muiden esimiesten kokemusta ja paikallista tietoa päätöksentekoon. Päätökset ei pohjautuneet tutkimustietoihin.</p> <p>Viestinnällä oli keskeinen rooli organisaatiossa</p> <p>Tarpeellista kehittää järjestelmiä, joissa pääsisi helposti käsiksi tutkimustietoon, työkavereiden kokemuksiin ja muuhun informaatioon.</p>

<p>Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T.</p> <p>2017.</p> <p>Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta.</p> <p>Hoitotiede.</p> <p>Suomi</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuuria ja -ilmapiiriä hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa nykytilasta, jotta sen ymmärtämisen kautta voidaan kehittää terveydenhuollon organisaatioita ja siten parantaa hoitotyön laatua ja tehokkuutta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Tutkimuksen otos muodostui 11 sairaanhoitopiirialueen julkisen terveydenhuollon hoitohenkilökunnasta, sairaanhoitajista sekä lähi- ja perushoitajista.</p> <p>N=289.</p>	<p>Organisaation tulisi kiinnittää huomiota työyhteisöjen kulttuuri- ja ilmapiirinäkemyksiin. Olisi tärkeää verrata hoitajien ja lähiesimiesten näkemyksiä näistä eri näkökulmista. Organisaatiokehityksen kannalta hoitotyön johtajien lähtökohtana tulisi olla työyhteisöjen kulttuuri- ja ilmapiiritekijöiden tiedostaminen</p>
<p>Sibbald, S. & Kothari, A.</p> <p>2015.</p> <p>Creating, Synthesizing, and Sharing: The Management of Knowledge in Public Health.</p> <p>Public Health Nursing.</p> <p>Kanada</p>	<p>Tiedolla johtamisen sovellettavuuden ymmärtäminen sosiaali- ja terveysalalla strategiana, jolla parannetaan työn suunnittelua sekä päätöksentekoa.</p>	<p>Kvalitatiivinen, narratiivinen tutkimus.</p> <p>Tietoa kerättiin haastatteluilla, joiden tarkoituksena oli saada tarinoiden avulla ymmärrystä tiedolla johtamisen prosesseista.</p> <p>N=24</p>	<p>Tiedon jakamisen käytännöt ovat puutteelliset.</p> <p>Tiedolla johtamisen strategia tunnustetaan, mutta se toteutuu epävirallisesti. Tiedolla johtamisen avulla on valmiudet suunnitella työtä ja tehdä päätöksiä</p>
<p>Sibbald, S., Wathen, N. & Kothari, A.</p> <p>2016.</p> <p>An empirically based model for knowledge management in health care organizations.</p> <p>Health Care Management Review</p> <p>Kanada</p>	<p>Ymmärtää paremmin tiedolla johtamisen sovellettavuutta julkisen terveydenhuollon strategiana, jolla parannetaan suunnittelua ja päätöksen tekoa</p>	<p>Kvalitatiivinen, narratiivinen tutkimus.</p> <p>Tiedonkeruu tapahtui haastatteluilla, joiden tarkoituksena oli saada osallistujilta tarinoita prosessien suunnittelusta.</p> <p>N=24</p>	<p>Tiedolla johtamisen strategioita tuetaan epävirallisesti. Tiedon jakamisen käytännöt todettiin puutteellisiksi.</p> <p>Tiedolla johtamisella voidaan parantaa tiedon organisointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa.</p> <p>Voidaan uudistaa nykyistä terveydenhuoltoa vahvistamalla terveydenhuoltojärjestelmää tiedon avulla.</p>