

# TIEDOLLA JOHTAMINEN PÄÄTÖKSENTEON TUKENA KEMINMAAN KUNNASSA KORONAPANDEMIAN AIKANA

Mäkinen Kaisa  
Neitola Petra

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen (ylempi AMK)  
Terveystieteiden johtaminen (ylempi AMK)  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)  
2021

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Terveystieteiden (ylempi AMK) ja Sairaanhoidon (ylempi AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Kaisa Mäkinen ja Petra Neitola	Vuosi 2021
<b>Ohjaaja</b>	Sirkka Saranki-Rantakokko	
<b>Toimeksiantaja</b>	Keminmaan kunta	
<b>Työn nimi</b>	Tiedolla johtaminen päätöksenteon tukena Keminmaan kunnassa koronapandemian aikana	
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	56 + 4	

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää maailmanlaajuisen koronapandemian vaikutuksia pienen kunnan päätöksentekoon. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa tietoa koronapandemian käsittelystä Keminmaan kunnan päätöksenteossa ja selvittää tiedolla johtamisen näkökulmasta kunnan toimintaa poikkeusolojen aikana sekä päätöksenteossa havaittuja kehittämiskohteita.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta ohjaavat kysymykset olivat: Miten korona oli näkynyt pienen kunnan päätöksenteossa? Millaisia koronasta johtuvia erityiskysymyksiä oli tullut esille sosiaali- ja terveyssektorilla ja miten viranhaltijat ja luottamushenkilöt olivat kokeneet koronapandemian aikaisen päätöksenteon?

Opinnäytetyön aineistona käytettiin Keminmaan kunnan päätöksentekoelementtien tuottamia pöytäkirjoja ja muistioita sekä haastatteluja. Dokumenttiaineistojen määräksi muodostui 86 ja haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Dokumentteja tarkasteltiin ajanjaksolla 1.2.2020–31.3.2021 ja haastattelut toteutettiin maaliskuun aikana keväällä 2021. Opinnäytetyön aineistot analysoitiin dokumenttianalyysiä ja sisällönanalyysiä käyttäen.

Koronapandemia oli vaikuttanut laajasti koko Keminmaan kunnan toimintaan. Tulosten perusteella Keminmaan kunta oli selvinnyt korona-ajan päätöksenteosta hyvin ja kunnan poikkeusolojen johtoryhmän toiminnan tärkeys korostui. Pandemian mukanaan tuomat muutokset tapahtuivat nopeasti, mutta tietoa osattiin hakea ja sitä saatiin myös kunnan ulkopuolisten asiantuntijaverkostojen avulla. Alueen kuntien, erinäisten työryhmien kuin yritysten asiantuntijaverkostot koettiin haastattelujen perusteella merkittäväksi tiedon ja tuen lähteeksi ja verkostoyhteistyö oli hyvin käytetty toimintaympäristö. Aineistosta nousi esille, tarve tarkentaa yksityisen terveyspalvelujen tuottajan kanssa palvelujen sisältöihin liitettävää vastuita. Aineiston perusteella luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden yhteistyö ei vaikuttanut olleen koronatilanteen käsittelyssä kovin tiivistä.

Asiasanat	Tiedolla johtaminen, päätöksenteko, koronapandemia, poikkeusolot
-----------	--

School of Social Services, Health and Sport  
Degree Programme in Management of Health  
and Welfare  
Master of Public Health Care and  
Master of Health Care

<b>Authors</b>	Mäkinen Kaisa ja Neitola Petra	Year 2021
<b>Supervisor</b>	Sirkka Saranki-Rantakokko	
<b>Commissioned by</b>	Keminmaa municipality	
<b>Subject of thesis</b>	Study of Knowledge-based management supported decision-making in the Municipality of Keminmaa during the Covid-19 pandemic	
<b>Number of pages</b>	56 + 4	

---

The purpose of this study is to examine how the global pandemic has affected the decision-making in a small municipality. The aim of this study is to generate information about the ways the effects of the pandemic can be seen in the municipal decision-making, and, from the knowledge-based management's point of view, to find out how the municipalities have functioned during the state of emergency.

This study was done by using a qualitative method. The questions directing this study were the following: How has the Covid-19 been seen in the decision-making in a small municipality? What kind of Covid-19 related special issues have risen in the social- and health sectors? How the people elected the positions of trust and the office holders had experienced the decision-making during the Covid-19 pandemic?

The material for the study created between the 1<sup>st</sup> of February 2020 and the 31<sup>st</sup> of March 2021, was taken from the Keminmaa municipality decision-making bodies' records and interviews. All together 86 different documents were used in this study. The six interviews were executed during March and April 2021. The material for our study was analysed using content analysis and document analysis.

The corona pandemic has affected the functions of Keminmaa municipality broadly. According to the results of the study the municipality of Keminmaa has done well in the decision-making during the pandemic, and the significance of the municipality emergency management team was emphasized. According to the study material the collaboration between the people elected to positions of trust and the office holders was not very close when processing the Covid-19 issues but the local municipalities, workgroup and business networks were a significant source of information and support as well as an appreciated operational environment. The material studied highlighted the need to clarify the responsibilities and liabilities concerning the content of the services with the private health care provider.

**Keywords:** knowledge-based management, decision-making, corona pandemic, state of emergency

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TIEDOLLA JOHTAMINEN.....	6
2.1	Tiedolla johtaminen .....	6
2.2	Tietojohtaminen .....	8
2.3	Strateginen johtaminen .....	11
2.4	Vuorovaikutteinen verkostojohtaminen .....	13
2.5	Itsensä johtaminen ja reflektiotaidot päätöksenteossa .....	14
2.6	Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen .....	15
3	POIKKEUSOLOT .....	18
3.1	Poikkeusolot Suomessa .....	18
3.2	Poikkeusolot terveydenhuollossa.....	19
4	TUTKIMUSTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	22
4.1	Päätöksenteko kunnissa .....	22
4.2	Keminmaan kunta .....	23
4.3	Terveydenhuolto Keminmaassa .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
5.1	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	27
5.2	Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta .....	28
5.3	Aineiston keruu ja analyysi .....	29
5.3.1	Aineiston keruu .....	29
5.3.2	Aineiston analyysi .....	31
6	PÄÄTÖKSENTEKO KEMINMAAN KUNNASSA KORONA-AIKANA.....	33
6.1	Koronan vaikutukset pienen kunnan päätöksentekoon .....	33
6.2	Koronan aiheuttamat erityiskysymykset sosiaali- terveyssektorilla.....	37
6.3	Kokemukset koronapandemian aikaisesta päätöksenteosta .....	38
7	POHDINTA.....	41
7.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	43
7.2	Jatkotutkimusaihe .....	46
	LÄHTEET .....	48



LIITTEET .....	57
----------------	----

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tiedolla johtamisen prosessi .....	7
Kuvio 2. Balanced Scorecard –viitekehys .....	8
Kuvio 3 Tietojohtamisen näkökulmat.....	9
Kuvio 4. Tietojohtamisen rakennemalli.....	9
Kuvio 5. Tietojohtamisen käsitteet.....	10
Kuvio 6. Etäjohtamisen kulmakivet.....	16
Kuvio 7. Prosessikaavio laadullisesta tutkimuksesta .....	29

## 1 JOHDANTO

Vuoden 2019 joulukuussa Kiinassa todettiin keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2. Virallisesti virusta alettiin kutsua nimellä COVID-19. Uuden viruksen todettiin pian aiheuttavan vakavia kuolemaan johtavia infektioita. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2020; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020b, 1.) Maaliskuussa 2020 Suomen tasavallan presidentti Sauli Niinistö yhdessä Suomen hallituksen kanssa totesi Suomen poikkeusolot ja käyttöön otettiin valmiuslaki, joka sisältää määrittelyt erilaisista poikkeusoloista. Laissa säädetään myös poikkeusolojen aikaiset toimivaltuudet viranomaisille. (Valtioneuvosto 2020a.) Poikkeusolojen tavoite oli ensisijaisesti suojata riskiryhmään kuuluvia ja taata terveydenhuollon toimintakyky sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta. (Eduskunta 2021.)

Kriisin keskellä terveydenhuollon palveluiden rooli on ollut merkittävä. Koronapandemia on kuitenkin koetellut terveydenhuollon kantokykyä niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Koronakriisin aikana päättäjät ovat joutuneet tekemään päätöksiä nopealla aikataululla (Lähdemäki & Pekkinen 2020, 24; Eduskunta 2021). Julkishallinnon organisaatioiden päätöksenteon tukena on Suomessa useita eri tukiorganisaatioita. Poikkeusolojen ja koronapandemian tuoman lisätyön tueksi on luotu myös uusia työryhmiä ja tiedotuskanavia, näistä esimerkkinä on poikkeusolojen johtoryhmät ja pandemiatyöryhmät sekä erinäiset tiedonvälityskanavat. (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri S.a.)

Muutostilanteissa osaaminen ja tiedolla johtaminen vahvistuu, kun ongelmat kohdataan yhdessä. Tietoa on paljon ja teknologian nopea eteneminen haastaa myös päättäjät. Tiedolla johtamisen haasteita on syytä tarkastella myös ongelmalähtöisesti, koska erilaiset ongelmat vaativat myös erilaista näkökantaa ja käsittelyä. (Jalonen 2015,13.) Tiedolla johtaminen on strategista johtamista, joka tukee päätöksentekoa (Tuominen 2018, 149, 154; Hellström ym. 2019, 3). Tiedon käytön tavoilla voidaan vaikuttaa siihen, että päätöksen tekijöillä on kokonaisvaltainen tietopohja aiheesta ja siihen liittyvistä näkökulmista. Monipuolisen ja validin tiedon kerääminen sekä tavoitteiden ja mittareiden asettaminen sekä päätöksenteko ovat tiedolla johtamisen lähtökohtia (Tuominen 2018, 149, 154; Jalonen

2015,13). Muuttuvissa tilanteissa johtajuus korostuu (Aaltonen, Ahonen ja Sahi-  
maa 2020, 137) ja osallistava johtaminen mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen  
työhön sekä halun kehittää sitä Saranki-Rantakokko 2008, 9).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää maailmanlaajuisen koronapan-  
demian vaikutuksia pienen kunnan päätöksentekoon. Opinnäytetyön tavoite oli  
tuottaa tietoa koronapandemian käsittelystä Keminmaan kunnan päätöksente-  
ossa ja selvittää tiedolla johtamisen näkökulmasta kunnan toimintaa poikkeus-  
olojen aikana sekä päätöksenteossa havaittuja kehittämiskohteita.

## 2 TIEDOLLA JOHTAMINEN

### 2.1 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen käsitteenä liittyy läheisesti toimintatapoihin ja siihen miten haluttua tietoa hyödynnetään ja kehitetään johtamisen tueksi. Tiedolla johtaminen koostuu analysoinnin, tiedon tuottamisen ja hallinnan lisäksi kootun tiedon käyttämisestä sekä jakamisesta ja soveltamisesta. (Kosonen 2019, 3; Hintsu 2011, 155.) Tiedolla johtamisessa tietoa hyödynnetään päätöksenteon tukena strategisessa ja operatiivisessa toiminnassa. (Leskelä yms. 2019, 14–16.) Oikean ja tarpeellisen tiedon suodattaminen kaikesta esillä olevasta informaatiosta on osa tiedolla johtamista. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuslinjausten mukaan tietoa koostetaan esimerkiksi yksilöön liitettävistä tiedoista ja elinympäristöstä. Koottu tieto tukee siten ajantasaista johtamista sekä päätöksentekoa alalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15, 18, 35.)

Tiedolla johtamisen tarve liittyy vahvasti tietoyhteiskunnan luonteeseen, jossa tietoa on runsaasti. Tiedon käsittelyä varten on luotu käytäntöjä ja toimenpiteitä, jotta informaatio saadaan hyödynnettyä ja jalostettua käytettäväksi tiedoksi. (Hallila 2015.) Hellström, Ikäheimo, Hakapää, Lehtomäki ja Saari (2019, 3, 9) toteavat, että päätöksenteko onnistuu parhaiten, kun tavat, joilla tietoa käytetään ja kerätään, sovitetaan yhteen käsiteltävän haasteen kanssa ja että päätöksen tekijöillä on kokonaisvaltainen tietopohja eri näkökulmista ja vaihtoehtoista (Hellström ym. 2019, 3, 9). Kunnissa poliittinen päätöksenteko ei nykyisellään juuriakaan vastaa Dahlin (2018, 82) mukaan tiedolla johtamista. Päätöksenteon tulisi kuitenkin pohjautua ajantasaiseen, validiin ja käypään tietoon. (Dahl 2018, 82.)

Strateginen tiedolla johtaminen parantaa tuottavuutta ja vaikuttavuutta erityisesti, jos työstetään hallinnonrajoja ylittävää tietoa. Tiedolla johtaminen antaa mahdollisuuksia myös julkishallintoon, kunhan tiedostetaan ja tunnistetaan ne tekijät, jotka kuormittavat tiedon ylituotannolla tai tiedon välttämällä. (Jalonen 2015, 40, 62–64.) Organisaatiossa täytyy myös olla tieto mitä informaatiota on ja mitä ei (Hintsu 2011, 156). Kunnissa tiedolla johtamisen edistäminen on edellytys sille, että tulevaisuudessa resurssit riittävät (Dahl 2018, 87) jo nykyisellään niukassa taloustilanteessa. Hyvän hallinnon näkökulmasta tietojohdaminen vaatii toimivat

ja keskustelevat menettelytavat sekä aktiivisen ja tehokkaan tiedon jakamisen (Hintsa 2011, 159).

Kosonen (2019) on luonut tiedolla johtamisen prosessikaavion (kuvio 3.), joka pyrkii siihen, että käsiteltävästä ilmiöstä tai ongelmasta tiedotetaan toistuvasti pitkän prosessia (Kosonen 2019, 9). Prosessi on jaettu kolmeen pääkohtaan, jotka ovat ymmärrys, mallinnus ja tulokset. Ymmärryksessä lähdetään liikkeelle tavoitteiden määrittelystä ja kartoitetaan tarvittava tieto ilmiöön liittyen sekä kerätään itse tieto. Mallinnuksessa aloitetaan ongelman tai ilmiön visualisoinnista ja edetään analyysin kautta tiedon valmisteluun. Viimeisessä kolmannessa vaiheessa edetään johtopäätöksien kautta raportointiin ja pohditaan jälkiarvioinnin kautta, miten koko prosessi toteutui. (Kosonen 2019, 10.)



Kuvio 1. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019)

Organisaation suorituskykyä pystytään seuraamaan tehokkaammin, kun prosesseja seurataan eri mittareiden ja työkalujen avulla suunnitelmallisesti. Yksi näistä työkaluista on Balanced Scorecard, joka Suomessa tunnetaan paremmin nimellä tuloskortti. Balanced Scorecard kehitettiin alun perin ylimmän johdon tueksi antamaan perusteellista yleiskuvaa yrityksen strategisesta tilanteesta. (Laitinen 2001.) Balanced Scorecard on työkaluna monipuolinen ja sovellettavissa eri organisaatioiden tarpeisiin. Mittariston neljää eri näkökulmaa: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen (Kuvio 4.), käytetään tilanteen mukaan (Vuorinen 2013) ja pyritään hakemaan toiminnalle tasapaino (Juuti 2016, 53). Vuorisen mukaan mittaristo voidaan kuvata seuraavalla tavalla (kuvio 4.).

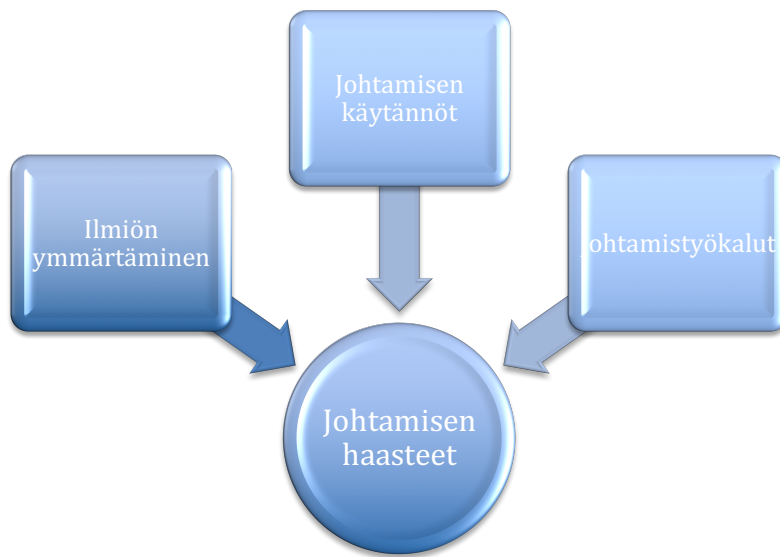


Kuvio 2. Balanced Scorecard –viitekehys (Vuorinen, 2013)

Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tueksi on olemassa lukemattomia järjestelmiä, ohjelmia ja palveluita, jotka ovat muokattavissa. Tiedolla johtamisen haasteena voi olla, että olemassa oleva toiminnanohjausjärjestelmä ei ole toimiva tai se ei palvele koko organisaation läpi. Pullin (2018) mukaan organisaation tulee määrittää tietotarve hyötyäkseen siitä, sekä analysoida mistä tietoa tulee, jotta voidaan havaita mahdolliset informaatiovirran puuteet (Pulli 2018, 68–71).

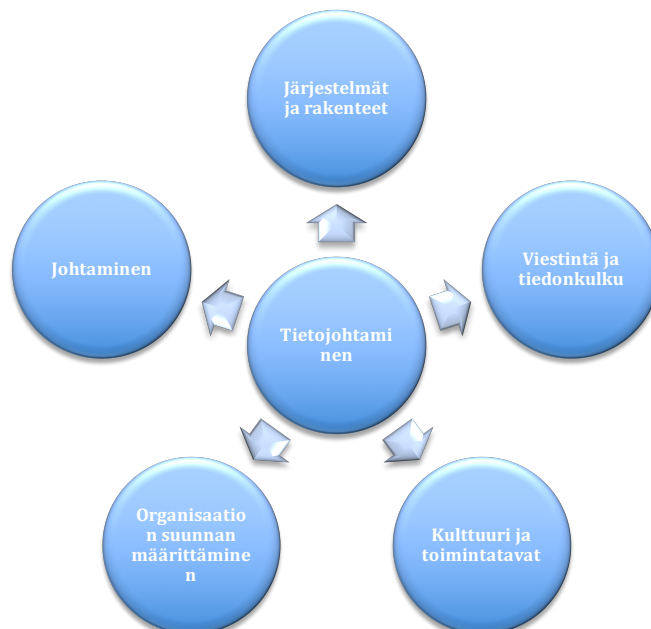
## 2.2 Tietojohdaminen

Tietojohdaminen on johtamisen suuntaus, joka on saanut alkunsa 1980-luvulla informaatiovallankumouksen yhteydessä (Kosonen 2015). Tietojohdamisen kenttä pitää sisällään erinäisiä malleja niin johtamisesta kuin järjestelmäosaamisesta ja määritelmiä, joiden avulla voidaan ymmärtää informaation eri muotoja, sekä tiedon asemaa osana organisaation toimintaa. Kuviossa yksi on esitetty tietojohdamisen näkökulmat (kuvio 1.), josta Laihon ym. (2013) toteavat, että haasteiden selättämiseksi on tietojohdamista ymmärrettävä laajasti useasta eri näkökulmasta. Johtamisen haasteita tulee tarkastella niin ilmiön ymmärtämisen, erinäisten johtamiskäytäntöjen kuin johtamisen työkalujen avulla. Näin saadaan kokonaisvaltainen ja kattava kuva käsiteltävästä ilmiöstä tai haasteesta. (Laihon ym. 2013, 7.)



Kuvio 3 Tietojohdamisen näkökulmat (Laihonen ym. 2013)

Toimiva tietojohdaminen on vuorovaikutteista ja avointa toimintaa, missä edetään tavoitteellisesti tukien ja motivoiden sekä mahdollistaen. Hintsan (2011) mukaan tietojohdaminen koostuu viidestä osasta (kuvio 2.), joita ohjaavat organisaation strategiat ja visiot. (Hintsa 2011, 154–155.)



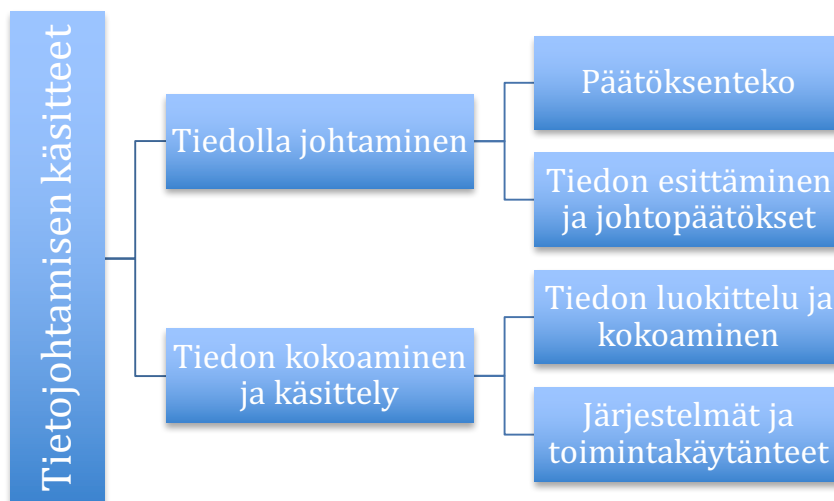
Kuvio 4. Tietojohdamisen rakennemalli (Hintsa 2011)

Hintsan mukaan hyvin toimivassa organisaatiossa, jossa päätöksenteko on sekä vision että strategian määrittelyn tukena, tarvitaan virallista tietoa mutta myös



vuorovaikutuksellista kommunikointia ja kokemusperusteista tiedon jakoa (Hintsala 2011, 156). Päätöksenteossa tieto on merkittävässä asemassa ja reaaliaikainen tieto tukee johtamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 18). Tiedolla johtamisessa, joka on osa tietojohdamisen osa-aluetta, tiedon säännönmukainen analysointi on päätöksenteon edellytys (Kosonen 2019, 4) ja tietojohdamisen kehittämisellä voi olla laaja-alaiset vaikutukset eri organisaatioissa muun muassa ennakoinnin, taloudenhallinnan ja päätöksenteon suhteen (Leskelä ym. 2019, 54).

Leskelä ym. (2019) jaottelevat kuviossa 3. tietojohdamisen käsitteet ensimmäisenä tiedolla johtamiseen, joka on tiedon hyödyntämistä ja tiedon johtamiseen, jonka päämäärä on päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon käsittely kuten hankinta tai varastointi. Tiedolla johtaminen jaetaan Leskelän ym. (2019, 14) mukaan vielä päätöksentekoon ja tietojen esittämiseen, sekä johtopäätöksiin. Tiedon johtaminen taas datan käsittelyyn sekä järjestelmiin ja niiden toimintamalleihin.



Kuvio 5. Tietojohdamisen käsitteet (Leskelä ym. 2019)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta on luonut tietojohdamiseen arviointimallin, jonka avulla tietojohdamisen kenttää voidaan kehittää systemaattisesti ja jatkuvasti. Malli on suunnattu organisaatioiden kehittämiseen ja on käyttökelpoinen itsearviointityökaluna, tietojohdamisen tilannearviossa, kehittämiskohteiden määrittelyssä tai vertaisarviointityökaluna. Mallia voidaan hyödyntää laaja-alaisesti sen kymmenen eri näkökulman avulla, joita ovat muun muassa tiedon jakaminen, tiedon käyttö ja mittarit. Arviointimalli perustuu taulukkoon, jossa on avatuna viitekehyksen näkökulma ja sen arvioitava tekijä, johon on liitetty väittämiä.

Näiden väittämien avulla organisaatio voi määrittää oman tai vertaisarviointikohteen tietojohtamisen tilan ja seurata kehitystä toistamalla arviointilomakkeen eri kohdat. (Jääskeläinen ym. 2019, 3.)

### 2.3 Strateginen johtaminen

Tiedolla johtaminen on strategista johtamista, joka tukee päätöksentekoa (Tuominen 2018, 149, 154; Hellström ym. 2019, 3). Tiedon käytön tavoilla voidaan vaikuttaa siihen, että päätöksen tekijöillä on kokonaisvaltainen tietopohja aiheesta ja siihen liittyvistä näkökulmista. Monipuolisen ja validin tiedon kerääminen sekä tavoitteiden ja mittareiden asettaminen sekä päätöksenteko ovat tiedolla johtamisen lähtökohtia (Tuominen 2018, 149, 154). Tiedolla johtamisen kehittymiseksi kuntatasolla on tiedostettava nykyhetken haasteet ja määrittää tarpeet toiminnan kehittämiseksi (Dahl 2018, 47).

Organisaatioiden johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jota tehdään erilaisten resurssien avulla. Resursseja ovat esimerkiksi tilat, teknologiat, ihmiset tai käytännöt kuten johtamisjärjestelmät. Jotta organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan, tulee resurssit yhdistää sekä toimintaa ohjata ja johtaa. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 217–218.) Johtamisen ensisijainen lähtökohta on määrittää organisaatiolle toiminta-ajatus, missio ja visio. Toiminta-ajatuksessa määritellään periaatteet, joiden mukaan etenemällä toteutetaan asetettua missiota edeten kohti visiota. Visio on siis päämäärä, jota tavoitellaan ja strategia on luotu vision saavuttamiseksi. (Kesti 2010, 125.) Ritakallio ja Vuori toteavat, että strategiat perustuvat olettamuksiin siitä, miten maailma käyttäytyy huomenna ja menestymisen edellytys on, että strategia on onnistuneesti toteutettu (Ritakallio & Vuori 2018, 20, 149).

Nyky-yhteiskunnan nopeatahtisessa kehityksessä ja muutoksessa myös johdon on haastavaa pysyä mukana. Muutoksen ja kehityksen mukana ei aina myöskään pysy tehdyt strategiat (Ritakallio & Vuori 2018, 14). Siksi avoin, kannustava kulttuuri työyhteisöissä auttaa löytämään toimivia malleja ja ratkaisuja uusiin ja haastaviin tilanteisiin (Korhonen & Bergman 2019, 11) tarvittavalla hetkellä. Organisaatioiden täytyy kehittää toimintaansa jatkuvasti pysyäkseen ajan ja muutoksen mukana (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 163). Osallistava strateginen johtaminen vaatii sitoutumista ja suunnittelua organisaation kaikilla tasoilla ja

suunnittelussa syntyneet muutokset täytyy kyetä siirtämään myös organisaatiota-soilla eteenpäin (Einola & Kohtamäki 2015, 51–52). Muutosjohtamisessa keskitytään ihmisten tunteiden ja odotusten johtamiseen (Pykäri 2015, 53) ja se on haastava, mutta keskeinen osa myös johtamista (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 163).

Muutoksen johtaja on merkityksellisessä asemassa, kun organisaation toimintamalli toiminta vaatii muutosta (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 137). Saranki-Rantakokko toteaa, että johtamisen tulee olla osallistavaa toimintaa, jossa luodaan puitteet sille, että henkilöstö sitoutuu ja haluaa vaikuttaa (Saranki-Rantakokko 2008, 9). Pelkkä osallistava johtamismenetelmä ei kuitenkaan tuo parempaa tuottavuutta (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017, 41) vaan on osattava johtaa ja vaikuttaa siten, että työn tuottavuus paranee johdettavien oman aktiivisuuden avulla (Dumitru, Motoi & Budică 2015, 51).

Johtajan on valittava tapansa toimia ja varmistettava se, miten tietoon pohjautuen erinäisten prosessien eteneminen turvataan. Mennäänkö annetun tiedon mukaan vai sovelletaanko ohjetta omiin tarpeisiin. Clarke ja Knights (2015) toteavat, että tunnemme olomme turvalliseksi, kun toimimme annetun järjestyksen mukaan ja ylläpidämme yhtenäistä tapaa toimia (Clarke & Knights 2015). Tiedolla johtaminen kuitenkin vähentää epävarmuutta ja runsaan tiedon valossa myös monitulkintaisuutta.

Leena Korppoo (2012, 170–171) toteaa, että työhön sisältyy yleensä neljä perusasiaa, joita henkilöstö odottaa. Heille on tärkeää tulla hyväksytyksi sellaisena kuin he ovat, he haluavat tietää mitä on tapahtumassa ja he haluavat kokea sekä omassa ryhmässään turvallisuutta, että arvostusta omasta tekemisestään. (Korppoo 2012, 177–178.) Johtamistyölle taas asetetaan tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi tuloksellisuus, tehokkuus ja henkilöstötuottavuus. Johtajaan työ voi tuntu paikalta, jossa ollaan niin sanotusti puun ja kuoren välissä (Kaski 2012, 131). Perusteellinen strateginen suunnittelu antaa toimintaympäristön toimintatavoille rungon, jolla edetään. Jotta tiedolla johtamisen käytänteet toimivat strategisen johtamisen työkaluina, on suunnittelun oltava monipuolista, siihen on allokoitava riittävä määrä asiantuntijaresursseja ja kartoitettava riittävän laajasti kaikki toiminnot. (Kaipainen 2019, 64).

## 2.4 Vuorovaikutteinen verkostojohdaminen

Verkostoissa toimitaan yhdenvertaisesti ja haetaan ratkaisuja asetetulle tavoitteelle (Hirschovits-Gertz 2019, 1). Verkoston johtamisen tarkoituksena on, että itse verkostotyöryhmä saa toteutettua sille asetettuja tavoitteita sille asetetuilla yhteisillä toimintamenetelmin, tasa-arvoisesti. Johtajan tai verkoston vetäjän on siis edistettävä toimintaa, mutta myös huolehdittava, ettei johtamisella ja johtamistyyliä estetä verkostotyön etenemistä. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15.) Johtaja, oli hän sitten yksittäinen henkilö tai ryhmä ihmisiä, toimii mahdollistajana, joka luo pohjan yhteiselle työlle luomalla luottamuksellisen työympäristön (Järvensivu 2010, 17–18). Verkoston johtamiseen tulee siis paneutua ja antaa aikaa koko ryhmälle tutustua toisiinsa. Verkostojohdamisen tulee olla enemmän toiminnan arvioimista kuin johtamista (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15–16) ja johtajan tulee luottaa ryhmän osaamiseen (Mattila & Kallio 2018, 218, 123).

Yhteiset jo toiminnan alussa sovitut pelisäännöt luovat yhteistyölle raamit. Tiedolla johtaminen ja selkeät toiminnan mallit tai prosessikuvaukset antavat hyvät perustukset sille, että verkoston yhteistyö on tuottavaa ja eteenpäin menevää kehittävää työtä. Yhteistyömalli on siis hyvä suunnitella tilanteeseen sopivaksi (Keast & Mandel 2012, 13). Johtajan tulee taitaa informaatio-ohjaus sekä luottaa omaan ohjaukseen (Mattila & Kallio 2018, 123). Yhteisesti käytävät asiantuntijoiden väliset keskustelut luovat oppimista (Hautamäki 2015, 191) ja verkostotyön johtaminen onkin enemmän keskustelun johdattellevaa koordinoitua, missä oikeat resurssit ja aiheet kohtaavat oikeaan aikaan oikeassa paikassa, eli tilanteessa annetaan ja mahdollistetaan käytävän keskustelun tuoda näkökulmia käsiteltävään aiheeseen.

Vuorovaikutteisen toimintakulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat osa strategista tiedolla johtamista myös julkishallinnossa. Organisaatioiden rakenne sekä henkilöstö muokkaavat työyhteisöjen toimintakulttuuria, mutta olemassa oleva kulttuuri muovaa myös henkilöstöä ja sen rakenteita. Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden väliset vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet luovat puitteet sille, että kunnan toiminta pystytään turvaamaan ja myös kehittämään. (Niiranen, Jönsson & Martikainen 2013, 54; Mauno & Ruokolainen 2008.)

## 2.5 Itsensä johtaminen ja reflektiotaidot päätöksenteossa

Ongelmatilanteissa tietoisuus omasta arviointikyvystä on tärkeää erityisesti johtamisessa. Hyvät vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot sekä tunnetaidot on todettu olevan yhteydessä kykyyn tunnistaa ongelmatilanteita ja kykyyn attribuoida sekä taitoon luoda puitteet ongelmatilanteen ratkaisuun. (Tiuraniemi 2007, 3–4.) Itsetuntemus sekä itsekritiikki ovatkin päätöksentekijälle hyviä havainnointityökaluja ja tukevat työtä sekä vähentävät esimerkiksi juuri attribuointivirheitä. Atribuutiosta on kyse, kun mietitään käyttäytymisen syitä koskevia selityksiä (Finto 2021). Voidaan pohtia esimerkiksi miksi toinen tekee saman työn tehokkaammin kuin toinen tai miksi toinen juoksee nopeammin kuin toinen. Johduko se esimerkiksi kokemuksesta, asenteesta, tiedoista tai taidoista. (Tiuraniemi 2007, 3.)

Päätöksentekijän itsereflektiotaidot korostuvat erityisesti, kun vastaan tulee haasteellisia tilanteita. Ihminen ei voi määrätä omia tunteitaan ja vaikeiden tilanteiden käsittely jälkikäteen voi kuormittaa, mikäli tilanteita ei pääse purkamaan ja käsittelemään oikealla tavalla. (Järvinen 2013.) Itsereflektiossa tarkastelu kohdentuu omiin motivaatioihin, mielipiteisiin, asenteisiin ja ajatuksiin. Toisaalta myös oman käytöksen motiiveihin ja totuudellisuuteen. Arviointi tapahtuu aina oman mielen avulla ja tällöin on riski, että päätelmät ovat yksipuolisia tai jopa vääriä. Oman päätöksentekokyvyn ja analysointitaitojen lisäksi myös luottamuksellinen keskustelu voi antaa reflektoinnille uusia näkökulmia. (Järvinen 2013; 2018.) Donovan, Güss & Naslund (2015, 293) toteavat, että itsereflektiolle olisi hyvä varata aikaa ja tukea organisaatioissa käyttämään tätä aikaa (Donovan, Güss & Naslund 2015, 293). Itsereflektio ei kestä kauaa ja sen vaikutukset ovat yleensä organisaatiossa positiivisia.

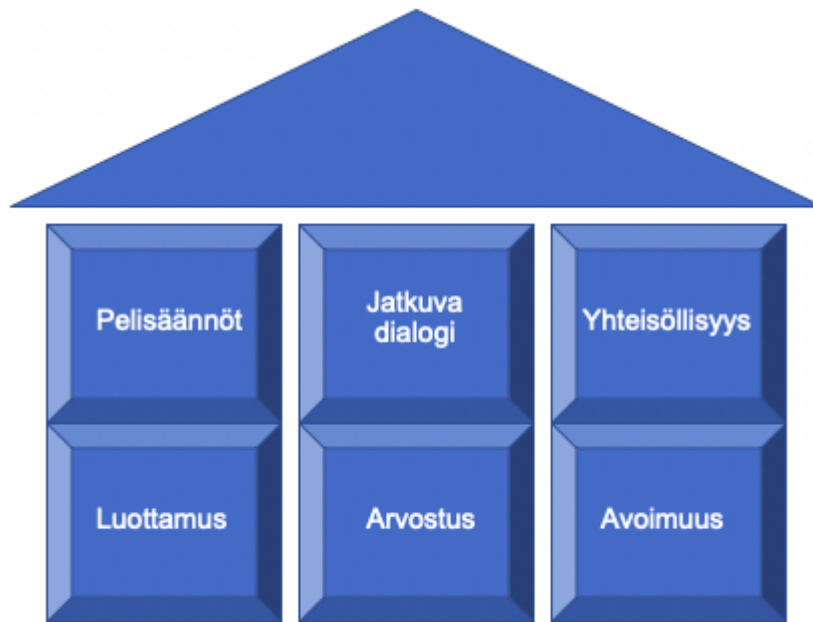
Johtamistoiminnassa reflektiivisyys ja reflektiivinen tapa toimia tulee esiin johtajan tavassa toimia kysymyksin ja avoimin pohdinnoin. Ajatuksiaan pohdiskeleva johtaja toimii vuorovaikutteisesti ja tekee tarkentavia kysymyksiä tavoitteenaan päästä toisten ajatusmaailmaan. Itsereflektointi on oman ammatillisen kasvun ja kehittymisen väline, mutta tarvitaan toki myös ulkopuolelta tulevaa ohjausta ja koulutusta ettei ammatillinen kehitys jää liian itseohjautuvaksi. (Järvinen 2018.) Myös johtaja oppii kokemusten avulla ja kun tilanne on tasapainossa, eli tieto

tulee kokemuspohjalta, saatua kokemusta voidaan pohtia sekä tehdä johtopäätöksiä ja oppimistilanteesta voidaan saada näin enemmän irti. (Donovan ym. 2015, 293; Salmimies & Ruutu 2014.) Elinikäinen oppiminen ja kehittyminen ovat myös osa johtamista.

## 2.6 Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen

Etätyö tuo omat haasteensa tiedon hallintaan ja käsittelyyn. Vilkmán (2016) toteaa, että työ luokitellaan etätyöksi, jos tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö on johtajalle myös pitkälti henkilöstön johtamista. (Vilkmán 2016.) Etätyössä työnteon tapa on uudelleen organisoitu, mutta se ei ole erillinen työsuhdemuoto (Nieminen 2020, 41). Etätyöstä on oltava erikseen tehdyt sopimukset, sillä ilman Valmiuslain 1552/2011 mahdollistamia pakkokeinoja ei etätyöhön voi pakottaa (Työsuojeluhallinto 2020). Etätyö on yleistynyt ja koronapandemia johti myös siihen, että valtioneuvosto antoi vahvan etätyösuosituksen, jota pandemian edetessä on jatkettu (Voipio-Pukki & Sarkio 2020, 1–2). Osassa työpaikkoja etätyöhön velvoitettiin (Vilkmán 2020, 61), kun haluttiin suojata työnteekijöiden terveys ja turvallisuus (Valtioneuvosto 2020a). Valmiuslaki kuitenkin mahdollistaa esimerkiksi sen, että karanteenitilanteessa asianomainen voidaan myös määrätä etätyöhön (Lamberg 2020).

Kun työntekijä tai -tekijät ovat etätöissä, vaatii se varmaa johtamisen otetta. Luottamus, arvostus, avoimuus, kaikkia palvelevat pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys ovat toimivan johtamisen työkalut eli kulmakivet. (Vilkmán 2016.) Näitä on kuvattu kuviossa 2. Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden tärkeys korostuu etätyön jatkuessa. Avoin, läpinäkyvä, jatkuva dialogi kasvattaa luottamusta ja pelisääntöjen, vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden avulla etätyön prosessit pidetään kunnossa. (Vilkmán 2016; 2020, 40.)



Kuvio 6. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016).

Jotta jokainen organisaatiossa työskentelevä voi saavuttaa hänelle tai organisaatiolle asetetut tavoitteet, on toimittava valmentavasti ja vuorovaikutteisesti (Kesti 2013, 102–103). Valmentavassa työotteessa tuetaan ja rohkaistaan siirtymään epämukavuusalueelle ja pääsemään sitä myötä tavoitteisiin. Samassa tilanteessa opitaan vuorovaikutteisesti toisten tavasta toimia ja ajatella. (Torkkola 2019, 108–109.) Valmentava ja vuorovaikutteinen johtaja luo toiminnallaan mahdollisuuden proaktiiviseen toimintakulttuuriin, jossa voidaan jakaa niin vastuuta kuin valtaa kaikille. Proaktiivinen toiminta on ennakoivaa, ongelmiin tartutaan heti ja vastuuta otetaan ja sitä myös kannetaan. Proaktiivinen työote lisää tuottavuutta eivätkä asiat jää hoitamatta. Vastuunjako mahdollistaa myös suurempien kokonaisuuksien hallinnan. (Kesti 2013, 102.)

Yhteisöllinen toimintakulttuuri kasvattaa työssä viihtymistä ja parantaa työn tuottavuutta (Niiranen, Joensuu & Martikainen 2013, 54; Vilkman 2016). Yhteisöllisyyden säilyttäminen ja kehittäminen korostuvat etätyön johtamisessa, sillä vuorovaikutus on vähäisempää kuin lähityössä. Yhteisöllisyyden rakentuminen voi myös olla hitaampaa etätyössä, mutta etätyö ei poissulje kehitystä. (Vilkman 2016; Vilkman 2020, 43.) Matilainen (2019) toteaa, että positiiviset kokemukset niin yhteistyöstä kuin oman työn hallinnasta kasvattavat työhyvinvointia ja koke-musta oman työn imusta myös virtuaali- eli etätyössä (Matilainen 2019, 128–129).

Henkilöstön hyvinvoinnin linkittäminen organisaation perustehtävään eli siihen mihin haetaan tuottavuutta, on tärkeää. Strategisella johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen sekä työhyvinvointiin, mutta on hyvä muistaa, että tarkastellaan organisaatioita kokonaisuuksina ja peilataan tuottavuutta sekä henkilöstön hyvinvoinnin tilaa siihen, mitä varten organisaatio on luotu. (Aho & Feldt 2008.) Tiedonkulku on merkittävässä asemassa, kun tehdään päätöksiä. Tiedonkulun haasteet järjestelmien välillä voi luoda ongelmia sille, että tieto voi olla vanhentunutta ja tehdyt päätökset eivät perustellusti ole tehty oikean tiedon valossa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja työ joudutaan uusimaan. (Vilkman 2016.)



### 3 POIKKEUSOLOT

#### 3.1 Poikkeusolot Suomessa

Suomessa poikkeusolot on mielletty aiemmin koskemaan sota-aikaa. Lainsäädäntökin oli ennen jaettu rauhan ja sotatilan välillä. Tästä hyvänä esimerkkinä on vuonna 1930 säädetty sotatilalaki. Nykyaika on tuonut muutoksia lakeihin ja 1991 säädetty valmiuslaki ja puolustustilalaki korvasivat 1930 luodun sotatilalain tuoden mukanaan laajemmin erilaiset poikkeusolot ja niiden sääntelykokonaisuudet. (Merikoski 2003, 29, 80.) Valmiuslaki sisältää määrittelyt erilaisista poikkeusoloista ja laissa säädetään myös poikkeusolojen aikaiset toimivaltuudet viranomaisille (Valtioneuvosto 2020a). Näiden mukaan poikkeusoloilla tarkoitetaan tilannetta, jossa Suomeen kohdistuu aseellinen tai siihen rinnastettava hyökkäys tai näiden uhka, Suomessa tapahtunut suuronnettomuus tai sen jälkitila, joka luokitellaan erityisen vakavaksi tai suuronnettomuuden mukaiseksi luokiteltu hyvin laajamittaisesti levinnyt vaarallinen tartuntatauti, joka luokitellaan vaikutuksiltaan erityisen vakavaksi (Valmiuslaki 1552/2011 1:3.1–5 §).

Maaliskuussa 2020 hallitus yhdessä tasavallan presidentin kanssa totesi Suomeen poikkeusolot ja käyttöön otettiin valmiuslaki. Poikkeusolojen tavoite oli ensisijaisesti taata terveydenhuollon toimintakyky sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta ja suojella riskiryhmiin kuuluvia. (Eduskunta 2021.)

Koronakriisi toi esille sen, että päättäjät joutuivat tekemään päätöksiä nopeallakin aikataululla ja toistuvasti (Lähdemäki & Pekkinen 2020, 24; Eduskunta 2021). Poikkeustilanne on vaatinut yhteiskunnalta mukautuvuutta ja joustavuutta, eli resilienssiä (Heinonen 2020, 204). Päätöksenteossa tiedon tulee olla poikkeustilanteessakin merkittävässä asemassa ja päätösten tulee pohjautua ajantasaiseen ja validiin tietoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 18; Dahl 2018, 82)

Kuntaa johdetaan kuntalain 410/2015 ja kunnan hallintosäännön mukaisesti niin normaali- kuin poikkeusoloissa. Päätöksentekoon poikkeusolot tuovat kuitenkin mukanaan erityisjärjestelyjä, kuten esimerkiksi mahdollisuuden sähköiseen päätöksentekomenettelyyn (Valtiovarainministeriö s.a.) tai sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden velvoittamisen työhön terveydenhuollon toiminnan turvaamiseksi

(Valmiuslaki 1552/2011 14:95 §). Ulko- ja turvallisuuspolitiikalla voidaan ennaltaehkäistä tai vahvistaa varautumista luonnollisesti tai tahallisesti levitettyihin terveysuhkiin. Terveysuhkien torjuminen vaatii laajaa yhteistyötä niin eri valtioiden kuin organisaatioidenkin välillä. Terveysturvallisuutta voidaan edistää myös terveyssektorin kansainvälisellä yhteistyöllä. (Valtioneuvosto 2020b, 41–42.)

Koronapandemia on saanut ajattelemaan asioita päätöksenteossakin laajemmalla ja pidemmällä perspektiivillä. Pandemia on kyseenalaistanut niin tehokuusajattelun, vapaan liikkuvuuden kuin tuotantoketjujen nykyisen mallin. Samalla pandemia on testannut yhteiskunnan reagointikykyä poikkeustilanteeseen. Millä tavalla pystytään päättämään tarpeellisista toimenpiteistä ja millä tavalla kriisistä voidaan nousta. (Heinonen 2020, 21). Koronapandemian aikana päätöksenteko on ollut asiantuntijavaltaan ja ylimpiin päätöksentekijöihin nojaavaa ja se on sellaisenaan saanut laajalti kansan hyväksynnän. Megatrendien näkökulmasta jää nähtäväksi, millä tavalla tämä tulevaisuudessa vaikuttaa osallistavaan päätöksentekoon ja miten käy esimerkiksi verkostomaisen vallan kasvun perinteisten poliittisen ja taloudellisen vallan rinnalla. (Lähdemäki-Pekkinen & Ikäheimo 2020, 24.)

### 3.2 Poikkeusolot terveydenhuollossa

Valtioneuvosto on Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa määritellyt sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon alla olevien velvollisuudet ja tehtävät. Strategiassa on määritelty kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamalli, jossa todetaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon on kyettävä turvaamaan väestölle olosuhteista riippumatta terveysturvallisuuden kannalta keskeisimmät palvelut ja terveelliset elinympäristöt ja että palvelujen tasoa voidaan tilanteen mukaan säätää valitseviin oloihin ja voimavaroihin nähden. (Valtioneuvosto 2017, 19, 21–22.) Poikkeusoloissa Sosiaali- ja terveysministeriö sekä aluehallintovirastot voivat velvoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä esimerkiksi muuttamaan tai laajentamaan palvelujaan tai jopa luovuttamaan toimintayksikön viranomaisten käyttöön (Valmiuslaki 1552/2011 11:86.1–4 §).

Kiinassa todettiin vuoden 2019 joulukuussa keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2. Uusi koronavirus on perimältään läheistä sukua lepakoilta löydettyjen koronavirusien ja

SARS-koronaviruksen kanssa. Uutta koronavirusta alettiin kutsua virallisesti nimellä COVID-19, joka tulee sanoista corona, virus ja disease. Tavallisimmin koronavirukset, joita on useita, aiheuttavat hengitystieinfektion, mutta uuden COVID-19-viruksen todettiin pian aiheuttavan vakavia kuolemaan johtavia infektoita. Maailman terveysjärjestö julisti koronavirusepidemian pandemiaksi 11.3.2020 (Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos 2020; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020b, 1) ja vuoden 2021 tammikuun loppuun mennessä virus on aiheuttanut jo yli 2,3 miljoonan ihmisen kuoleman (Johns Hopkins 2021).

Suomessa koronavirus lähti leviämään voimakkaasti alkuvuoden 2020 aikana. Tästä seurasi se, että maaliskuun 16. päivä otettiin käyttöön valmiuslaki ja julistettiin poikkeusolot, joilla pyrittiin turvaamaan terveydenhuollon kantokyky ja suojelemaan erityisesti riskiryhmiä. Pandemiaan varautumista ohjaa tartuntatautilaki 1227/2016, jossa on määritelty, että Maailman terveysjärjestön julistama pandemia tai muu tartuntatautiepideemia, joka aiheuttaa poikkeuksellinen merkittävä uhkaa kansanterveydelle, luokitellaan tartuntavaarilliseksi taudiksi (Tartuntatautilaki 1227/2016 1:3.6 §). Valmiuslaissa määritellään, että viranomaisten, laitosten sekä kuntien on varmistettava häiriötön tehtävien hoitaminen myös poikkeusoloissa mahdollisimman hyvin. Poikkeusolot päättyivät 15.6.2020 ja julistettiin uudelleen 1.3.2021 pandemiatilanteen huonontuessa merkittävästi toistamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020a, Valtioneuvoston kanslia 2021, 1.)

Koronapandemia on koetellut terveydenhuollon kantokykyä. Kriisin keskellä terveydenhuollon palveluiden rooli on ollut merkittävä. Tilanteeseen on reagoitu muun muassa perustamalla lisää teho-osastopaikkoja ja kouluttamalla henkilökuntaa. (Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö 2020, 5.) Koronapotilaiden hoitaminen on kuormittanut merkittävästi terveydenhuoltoa rajoitustoimenpiteistä huolimatta. Rajoitustoimenpiteillä on haluttu varmistaa hoitopaikkojen riittävyys sairaalahoitoa tarvitseville. (Hiltunen 2020, 36.) Poikkeusoloihin siirryttäessä rajoitettiin terveydenhuoltohenkilöstön oikeutta työaikoihin ja lomiin. Moni joutui tekemään myös paljon ylimääräisiä työvuoroja. Työmäärän kasvu on osaltaan lisännyt terveysalan henkilöstön jaksamishaasteita. (Hallamaa 2020, 6.)

Varautumista tulevaan voidaan pitää tulevan ennakointina, mikä mahdollistaa toiminnan myös yllättävien ja ei-toivottujen tilanteiden aikana. Poikkihallinnollinen

sitoutuneisuus sekä tiedon sekä kokemusten vaihto oikeaan aikaan on tärkeää. (Laitinen 2020, 223–224). Koronapandemiaan varautumisessa ja reagoinnissa kunnat ja kuntayhtymät ovat olleet hyvin erilaisessa asemassa. Suurissa organisaatioissa strateginen henkilöstön johtaminen on ollut poikkeustilanteessa helpompaa. Integroiduissa järjestämismalleissa on ollut mahdollista siirtää henkilöstöä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä. Pienemmissäkin kunnissa toiminnan muuttuminen on vaatinut henkilöstösiirtoja eri sektoreiden välillä. (Rissanen ym. 2020, 11.)

Palveluiden kysyntä on muuttunut koronapandemian vuoksi. Vastaanottoaikoja on peruttu niin palveluiden tuottajien kuin potilaidenkin toimesta ja osa vastaanotoista on muutettu etävastaanotoiksi. Terveysterveysthuollossa on kuitenkin paljon tilanteita, joissa fyysinen tapaaminen on välttämätöntä. Priorisointia on jouduttu näiden osalta tekemään. Terveysterveysthuollon palvelujärjestelmään kohdistuu 2020-luvulla paljon paineita ja tilanteen purkaminen tulee viemään aikaa. Mikäli epidemia ja rajoitukset pitkittyvät, tulee sillä olemaan merkittäviä vaikutuksia palvelutarpeisiin ja toimintaan. Myös talouden näkökulmasta on epävarmuutta, kun mietitään millä tavalla syntyneen hoitovelan purkamisen kustannukset rahoitetaan. (Rissanen ym. 11; Hiltunen 2020, 36)

## 4 TUTKIMUSTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 4.1 Päätöksenteko kunnissa

Kuntien tehtävänä on järjestää lakisääteiset sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus, sekä tekniset palvelut. Käytännössä kunnat tuottavat Suomessa kaksi kolmasosaa julkisista palveluista, mutta kunnilla on myös vapaaehtoisia tehtäviä. Yksi tällainen osa alue on elinkeinopolitiikka. (Jäppinen 2011, 18.) Koska julkinen hallinto on pääsääntöisesti julkista, se on kaikkien arvioitavissa niin toiminnan, päätösten ja niihin liittyvien perustelujen osalta. Yksityisistä organisaatioista julkisen hallinnon erottaa muun muassa virkamieshallinto ja hallinnon demokraattinen ohjaus sekä valvonta. (Kauppinen 2011, 46.) Kunta toimijana sijoittuu valtion ja kuntalaisten välille. Kunta on itsehallinnollinen ja riippuvainen kuntalaisista, toisaalta valtio taas ohjaa ja säätelee kuntien toimintaa. Kunnat itse järjestävät toimintansa haluamallaan tavalla lainsäädännön puitteissa. (Jäntti 2016, 48.)

Kunnallisessa päätöksenteossa tehtävät päätökset ovat usein laajoja ja ne vaikuttavat sekä kunnan talouteen, että kuntalaisten elämään. Päätöksenteon läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät, että päätösten vaikutuksia arvioidaan kokonaisvaltaisesti. (Sundquist & Oulasvirta 2011, 6.) Päätösvaltaa kunnissa käyttää valtuusto, jonka ovat valinneet kunnan asukkaat. Kuntalakiin on luotuna kehykset kunnan johtamisjärjestelmälle. (Suomen Kuntaliitto 2019.) Erilaiset johtamismallit, kuten valtuusto-kunnanhallitus-malli tai valiokuntamalli tuovat käytännön työhön erilaisuutta, sillä valta ja vastuu jakautuvat malleissa eri lailla. Kuntalaissa on määritetty pakollisia, lakisääteisiä toimielimiä, kuten esimerkiksi valtuusto, kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Lakisääteisten elimien lisäksi voidaan asettaa muitakin lautakuntia tai johtokuntia kuten eri hallinnonalojen alla toimivat lautakunnat. Tyypillisesti näitä ovat esimerkiksi sivistyslautakunta ja hyvinvointilautakunta. (Suomen Kuntaliitto 2019.)

Tietoperustainen päätöksenteko on päätöksentekoa, joka tapahtuu analysoidun tiedon perusteella (Finto 2018b). Tiedonkäyttö tarkoittaa tiedon soveltamista päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja uuden luomisessa. Uutta tietoa voidaan hyödyntää uusien taitojen oppimisessa ja myös toiminnan motivoinnissa. Päätök-

senteossa tieto auttaa asioiden ymmärtämisessä, suunnittelussa ja valmistelussa. Usein uuden tiedon ymmärtäminen vaatii asioiden välisten yhteyksien avaamista. (Kauppinen 2014, 578–579.) Kunnallisessa päätöksenteossa toimintatavoilla voidaan lisätä tiedon ymmärtämistä ja siksikin esimerkiksi konsensuspäättökset on mallina toimiva. Siinä otetaan huomioon myös kaikkien mielipiteet tasapuolisesti ja integroidaan mielipiteet lopputulokseen. Lopullinen päätös ei siis välttämättä miellytä kaikkia, mutta päätökseen on päästy yhdenmukaisesti ja yhdessä. (Saksanen 2014, 9, 23.)

Niiranen, Joensuu ja Martikainen (2013, 55–56) toteavat, että luottamushenkilöt saavat tukea työhönsä ja päätöksentekoon toisilta luottamushenkilöiltä ja omalta puolueelta. Viranhaltijat taas Suomen Kuntaliitolta oman kunnan ulkopuolisten asiantuntijoiden lisäksi. Monipuolinen ja kaikki jäsenet huomioon ottava keskustelu mahdollistavaa nyky-yhteiskunnan monimutkaisissakin toimintaympäristöissä päätösten tekemisen sekä mielipiteiden ilmaisun. (Niiranen, Joensuu & Martikainen 2013, 55–56, 68–69.) Tiedon lisäämiseksi tarvitaan koulutusta, yhteisiä tilaisuuksia ja kokemusasiantuntijuutta (Kauppinen 2014, 578–579). Yhteistyön kasvaminen ja päätöksenteon lisääntyminen ovat luonnollisia tekijöitä, jotka tulevat jo työnantajalle asetetuista lakisääteisistä velvoitteista, joista yksi on huolehtimisvelvoite. Huolehtimisvelvoite edellyttää työnantajaa kiinnittämään huomiota tekijöihin, jotka voivat olla riskejä työntekijän terveydelle tai turvallisuudelle työssä. (Alahautala & Huhta 2018, 46.)

#### 4.2 Keminmaan kunta

Keminmaan kunta sijaitsee Perämeren pohjukassa, molemmin puolin Kemijokea. Keminmaa on elinkeinorakenteeltaan kaupunkimainen. Kunnassa on muun muassa puu- ja taloteollisuutta, nahka- ja muovituotteiden jalostusta, suurteollisuutta palvelevia yrityksiä sekä jaloteräksen jatkojalostusta. (Keminmaan kunta a.) Vuoden 2019 lopussa Keminmaan asukasluku oli 8079 henkilöä (Suomen Kuntaliitto 2020). Alle 15 -vuotiaiden osuus väestöstä oli tuolloin 16,9 prosenttia ja 64 -vuotiaita oli 25,0 prosenttia (Tilastokeskus 2020). Keminmaan kuntastrategian visiossa korostuu kuntalaisten hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen yhdessä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Keminmaan perus-

terveydenhuollon palvelut tuottaa Mehiläinen Terveyspalvelut Osakeyhtiö ja erikoissairaanhoidon palvelut Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö. (Keminmaan kunta b.)

Keminmaan kunnan johtamisjärjestelmä on niin sanottu perinteinen malli, jossa ylintä päätösvaltaa käyttää kunnanvaltuusto. Kunnanhallituksen tehtävänä on valmistella ja panna täytäntöön valtuuston päätökset sekä johtaa kunnan hallintoa. Eri hallinnonalojen päätöksenteosta, valmistelusta kunnanhallitukselle ja valtuustolle vastaavat hallituksen alaisuudessa toimivat lautakunnat. (Suomen Kuntaliitto 2019) Keminmaan kunnan johtoryhmä koostuu tällä hetkellä virkaa sijaistavasta kunnanjohtajasta, virkaa sijaistavasta sivistystoimenjohtajasta, perusturvajohtajasta, teknisestä johtajasta, hallintojohtajasta, elinkeino- ja hankekoordinaattorista ja johdon sihteeristä. Poikkeusolojen johtoryhmä on kokoonpanoltaan sama kuin johtoryhmä mutta lisäten vielä Keminmaan Energia ja Vesi Osakeyhtiön ja Keminmaan Vuokra-asunnot Osakeyhtiön toimitusjohtajat sekä Keminmaan kunnan kiinteistöpäällikön. (Puotiniemi 2021.) Johtoryhmiä johtaa virkaa sijaistava kunnanjohtaja.

#### 4.3 Terveystenhuolto Keminmaassa

Keminmaassa perusterveydenhuollon palvelut tuottaa Mehiläinen terveystenpalvelut Osakeyhtiö. Erikoissairaanhoidon palvelut tuottaa Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö. Perusterveydenhuollon palveluista Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö vastaa vastaanottotoiminnan lisäksi myös suun terveydenhuollon palveluista, äitiys- ja lastenneuvolatoiminnasta, kouluterveydenhuollosta, mielenterveysneuvolasta ja terveysaseman vuodeosaston toiminnasta. (Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö 2021a.) Kotihoidon ja ikäihmisten palvelut Keminmaan kunta tuottaa itse (Keminmaan kunta c).

Keminmaan kunnan vuoden 2020 tilinpäätöksessä todetaan, että ”korona on vaatinut toimielimiltä, viranhaltijoilta ja työntekijöiltä paljon yhteistyötä, jonka avulla on kunnassa ratkottu akuutit tilanteet ja suunniteltu toimia tulevan varalle” (Keminmaan kunta 2021, 13). Keminmaan kunta kokosi poikkeusolojen johtoryhmän ja kokoontui ensimmäisen kerran 13.3.2020. Kolme päivää ensimmäisen kokouksen jälkeen valmiuslain tullessa voimaan, koulut siirtyivät etäopetukseen ja sa-

malla annettiin vahva suositus etätyöhön siirtymisestä niille, joille se työn puolesta oli mahdollista. (Keminmaan kunta 2021, 12.) Laajan koordinoivan työryhmän toiminta on ollut kokonaisuuden hoidon kannalta merkittävä. Koordinoivan työryhmän työskentelyssä ovat olleet mukana kaikki Meri-Lapin alueen kunnat. Kaiken kaikkiaan alue on selvinnyt koronatilanteesta hyvin, vaikka uhkana on ollut pandemian leviäminen länsirajan puolelta. (Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö 2021b, 8)

Koronapandemia on jo tähän mennessä aiheuttanut merkittäviä lisäkustannuksia palveluiden tuottajalle. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa henkilöstöresurssien lisäämistarve ja rokotukset. (Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö 2021b, 5) Keminmaan kunta on neuvotellut koronakustannusten korvaamisesta, mutta kustannusten ja sopimusten tulkinnat vaativat vielä selvittelyä. On ennakoitavissa, että korona aiheuttaa huomattavia lisäkuluja myös vuonna 2021 kun koronataukset ja rokotukset edelleen jatkuvat. Ennustamattomuus aiheuttaa epävarmuutta kunnan talouteen ja taloudellinen tilanne voi muuttua hyvin lyhyelläkin aikavälillä. (Keminmaan kunta 2021, 12–16, 29.)

Kunnan itsensä tuottamissa kotipalvelussa, kotisairaanhoidossa ja ikäihmisten palveluissa koronapandemian vaikutukset ovat olleet merkittävät. Henkilökuntaa on jouduttu rajoitusten ja tartuntavaaran vuoksi hajauttamaan eri toimipisteisiin. Etätyö on tuonut haasteita esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyöhön. Myös sijaisjärjestelyjä on jouduttu miettimään poissaolojen vuoksi. Henkilökunnan poissaolot ovat pitkittyneet, kun koronatestien vastauksia ei ole saatu nopeasti. Alkuun myös karanteeniajat olivat pitkiä. Asiakkaiden osalta omaisvierailuja ryhmäkodeissa on jouduttu rajoittamaan. (Keminmaan kunta 2021, 66.) Digitalisaation nopea lisääntyminen näkyi terveyspalveluiden osalta myös Meri-Lapin alueella. Vastaanottokäynnit vähenivät koronatilanteen vuoksi, sen sijaan Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiön digitaalisten palveluiden käyttö lisääntyi huomattavasti vuoden 2020 aikana. (Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö 2021b, 8)

Epidemian selättämiseksi tarvitaan biolääketieteen läpimurtoja taudin ehkäisyyn ja hoitoon. Laumasuojan saavuttaminen tarkoittaa laajojen ihmisjoukkojen rokotamista. Vaikka rokotteita kehitetään entistä nopeammin rokotteen tehokkuuden ja turvallisuuden varmistamista ei voi ohittaa (Uusi-Mäkelä 2020, 13.). Meri-Lapin



kuntien kunnanjohtajat ovatkin tehneet Sosiaali- ja terveysministeriölle esityksen, että koko Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin alueen 60 000 asukasta rokotettaisiin pikimmiten koronaa vastaan. Tällä luotaisiin puskurivyöhyke aktiiviselle rajaliikennealueelle. (Miettinen 2021.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyössä tähdätään konkreettisella toiminnalla pääsääntöisesti siihen, että päästään asetettuihin tavoitteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 12). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään löytämään tutkittaville asioille käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisuus koostuu siitä, että tutkimuksella tuotettu tieto rakentuu olemassa olevan tiedon ja teorian päälle. Saatu, uusi tutkittu tieto tulee siis linkittää olemassa olevaan tietoon. (Ojasalo ym. 2015, 19, 21; Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa, jossa tutkittavan aiheen kysymyksenasettelut nousevat käytännön menettelytavoista sekä rakenteista (Toikko & Rantanen 2009, 22).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten maailmanlaajuinen koronapandemia on vaikuttanut pienen kunnan päätöksentekoon. Koronakriisin vaikutuksia tullaan varmasti käsittelemään tulevaisuudessa tutkimuksissa hyvin laajasti, mutta tiedolla johtamisen näkökulmasta kuntasektorin toiminnasta ja johtamiskyvykkyydestä poikkeusolojen aikana ei ole tehty aiemmin tutkimusta Suomessa. Opinnäytetöissä koronakriisin vaikutuksia on tutkittu jo monesta näkökulmasta, mutta tutkimus on kohdistunut yksittäisiin osa-alueisiin, kuten opetustoimeen, sosiaalityöhön tai elinkeinoihin kuten matkailuun. Opinnäytetyömme tutkimusnäkökulma tuo ajantasaista tietoa tiedolla johtamisen tilasta kuntatasolla.

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa siitä, millä tavalla koronapandemian vaikutukset ovat näkyneet kunnan päätöksenteossa ja selvittää tiedolla johtamisen näkökulmasta, miten kunnassa on poikkeusolojen aikana toimittu. Tavoitteena on myös selvittää, millaiseen tietoon perustuen päätöksiä on tehty ja mistä tietoa on poikkeustilanteessa saatu päätöksenteon tueksi. Perehtyminen päätöksentekoon opinnäytetyön avulla voi luoda mahdollisuudet sille, että päätöksenteossa voidaan tunnistaa vahvuuksia ja toisaalta havaita kehittämistä vaativia kohtia. Opinnäytetyön avulla voidaan mahdollisesti myös tunnistaa tehdyistä päätöksistä asioita, jotka jäävät pysyviksi käytännöiksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten korona oli näkynyt pienen kunnan päätöksenteossa?
2. Millaisia koronasta johtuvia erityiskysymyksiä oli tullut esille sosiaali- ja terveyssektorilla?
3. Miten viranhaltijat ja luottamushenkilöt olivat kokeneet koronapandemian aikaisen päätöksenteon?

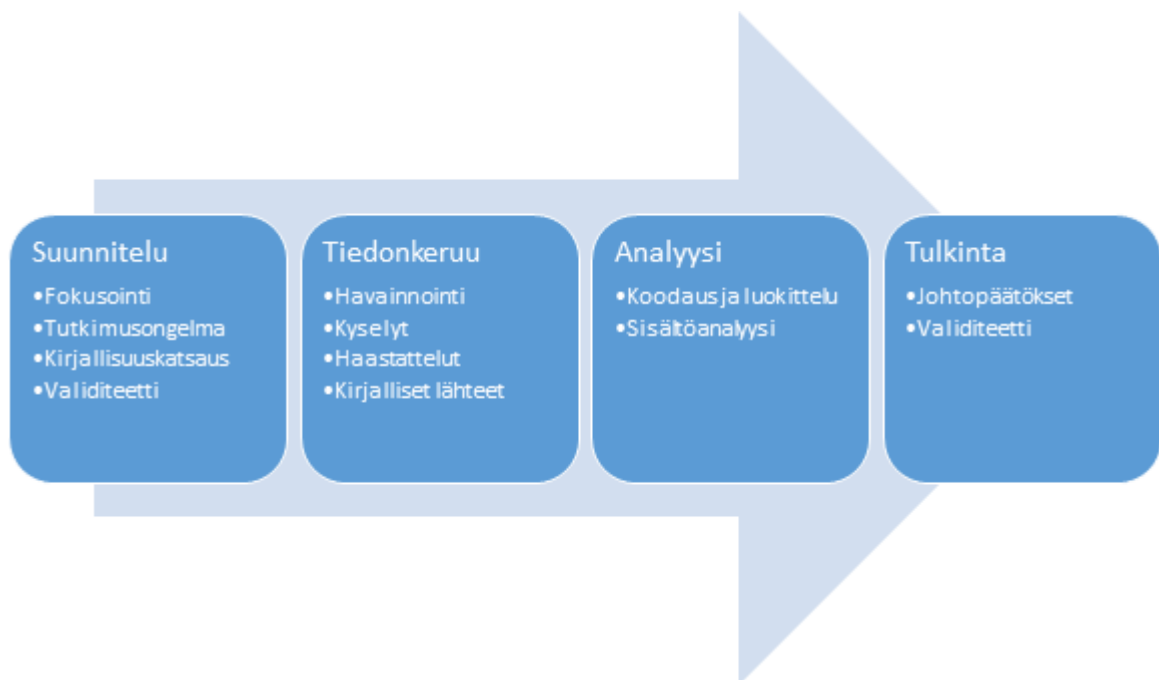
## 5.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Denzin & Lincoln 1998, 5–7). Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten yritystä tai asiakasta, selittämällä sen käytöstä tai päätösten syitä (Heikkilä 2014, 15). Tutkimus rajoitetaan yleensä muutamaankin tapaukseen, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Käsiteltävässä olevassa opinnäytetyössä mielenkiinto kohdentui yhden kunnan päätöksentekoon koronapandemian aikana.

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu myös toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Tässä työssä perehtyminen päätöksentekoon opinnäytetyön kautta loi mahdollisuudet sille, että päätöksenteosta voitiin tunnistaa vahvuuksia ja toisaalta havaita kehittämistä vaativia kohtia. Opinnäytetyön avulla oli mahdollisuus myös tunnistaa tehdyistä päätöksistä asioita, jotka jäivät pysyviksi käytännöiksi.

Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio on hyvin selkeä ja tapahtuu kronologisessa järjestyksessä. Myös tässä opinnäytetyössä edettiin samankaltaisten vaiheiden mukaisesti. Etenemistä on kuvattu kuviossa 3., jossa on hyödynnetty Kanasen (2012) kuvaamaa laadullisen tutkimuksen etenemistä. Tutkimustyö lähtee liikkeelle suunnittelusta, joka alkaa aiheen fokuksinnista. Aiheen selkiytyttyä tu-

lee pohtia tutkimusongelmaa sekä toteuttaa kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksessa tulee huomioida valittujen lähteiden validiteetti. (Kananen, 2012, 93; Järvenpää 2006; Langenoja 2018, 55.) Tutkimusaineisto voi koostua myös valmiista aineistoista. Tiedonkeruun jälkeen analysoidaan käytettävä tutkittu tieto ja tehdään sisällönanalyysiä eli sisällön erittelyä. Analyysivaiheen jälkeen tehdään johtopäätöksiä, määritellään tutkimuksen validiteettia eli onko tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusten vaihteita. (Kananen, 2012, 93; Järvenpää, 2006.) Jotta lopullisen tutkimuksen lukija voi olla tutkimuksen luotettavuudesta varma, toteavat Ojasalo ym. (2015, 105), että tutkimusprosessi tulee olla tarkoin kuvattu sekä tulkintojen perusteluiden tulee olla hyvin oleellisia.



Kuvio 7. Prosessikaavio laadullisesta tutkimuksesta (Kananen 2012)

### 5.3 Aineiston keruu ja analyysi

#### 5.3.1 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa menetelmänä käytettiin niin dokumenttianalyysiä kuin teemahaastattelua. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun menetelmänä on usein käytössä haastattelut niin ryhmä- kuin yksilötasolla ja teemahaastatteluina (Ojasalo ym. 2015, 105). Laadulliselle tutkimuk-

selle tyypilliseen tapaan aineiston keruu tapahtui monivaiheisesti ja osin ajallisesti limittäin (Puusa & Juuti 2020). Laadullinen tutkimus pyrkii tavoittamaan haastateltavan oman näkemyksen käsiteltävästä aiheesta ja sen realiteetista (Vilkkä 2015). Opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä myös teema-haastattelua, johon kysymykset rakentuivat dokumenttiaineiston, joita oli tuotettu tutkittavasta aiheesta Keminmaan kunnan päätöksentekokoelimitissa ajanjaksolla 1.2.2020–31.3.2021, pelkistämisen jälkeen.

Aineiston keruu aloitettiin tutkimalla Keminmaan kunnan päätöksenteossa syntyneitä dokumentteja, kuten pöytäkirjoja ja muistioita sekä vuoden 2020 tilinpäätöstä. Dokumentteja, joissa nousi esille koronapandemia ja siihen liitettävät päätöksentekoaasiat, oli 34 ja poikkeusolojen johtoryhmän muistioita 52. Tilinpäätös, pöytäkirjat ja muistiot ovat luonnollisia aineistoja, mikä tarkoittaa sitä, etteivät tutkijat ole voineet vaikuttaa aineiston syntyyn (Ruonavaara, 2011).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastattelurunkoa apuna käyttäen (Ojasalo ym. 2015, 108) Microsoft Teams-palvelun avulla. Haastateltavat valikoituvat sen mukaan, että heillä oli omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta asiantuntijuutensa johdosta (Vilkkä 2021). Henkilökohtaisia, poikkeusolojen johtoryhmän jäsenten sekä kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston puheenjohtajien haastatteluja toteutettiin kuudelle henkilölle. Haastattelukutsut lähetettiin kahdeksalle Keminmaan kunnan päättäjälle, joista kaksi ei halunnut tulla haastatelluksi. Haastatteluun varattiin aikaa tunti. Haastattelujen kestot vaihtelivat kahdestakymmenestä minuutista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin.

Haastattelut toteutettiin yhdessä tutkimuksen tekijöiden toimesta ja ne etenivät systemaattisesti samalla rungolla, jossa ensimmäiset taustakysymykset aloitti aina sama tutkija. Kysymyksiä oli kymmenen, joista viimeinen oli avoin kysymys. Haastateltavat olivat iältään 47–60 -vuotiaita. Heidän työkokemuksensa omassa tehtävässään oli vajaasta vuodesta useisiin vuosiin. Työkokemus omaan peruskoulutukseen liittyen oli vahvaa ja osalla oli jopa vuosikymmenien kokemus omalta alalta. Luottamushenkilöiden haastatteluista saatu materiaali jäi vähäiseksi, sillä haastateltavia saatiin vain yksi. Haastattelut sujuivat teknisesti hyvin ilman keskeytyksiä.

Haastattelujen avulla pyrittiin siis syventämään ja selventämään tutkittavaa asiaa (Ojasalo ym. 2015, 106). Tutkimuksen haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Haastattelujen jälkeen valmisteltiin aineisto. Valmistelun tarkoituksena on taata, että aineisto on valmis analyysiä varten (Ojasalo ym. 2015, 138). Äänitallenteet litteroitiin heti jokaisen haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin sanatarkasti, sillä varmistetaan tutkimuksen luotettavuus myös litterointien osalta. Haastateltavilta pyydettiin luvat haastattelujen äänittämiseen, sillä äänitteen avulla myös litterointi on helpompaa ja luotettavampaa kun tieto on tallessa ja siihen voi tarvittaessa palata. (Ojasalo ym. 2015, 105–107.) Haastateltavilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä äänittämisestä. Haastateltavia informoitiin siitä, että nauhoitettu haastattelu tullaan hävittämään, kun litterointi on saatu tehtyä. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 28 sivua. Haastatteluista tehtiin erillinen luokittelu teemoittain, jonka tarkoitus oli löytää keskeisimmät yhtymäkohdat. Ennen luokittelua haastatteluaineistoa ryhmiteltiin yhteneväisten rajapintojen avulla teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80) eli aineisto valmisteltiin analyysiä varten.

### 5.3.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen asiakirjojen analyysi tapahtui dokumenttianalyysillä. Dokumenttianalyysissä tutkijan on oltava kriittinen ja on tiedostettava mihin tarkoitukseen dokumentti on tuotettu, sillä tällä on merkitystä saatavan tiedon luonteeseen (Ojasalo ym. 2015, 43). Aineistoissa esille tulleet koronaan liittyvät päätökset kirjattiin ylös erilliseen taulukkoon. Aluksi eri toimielimissä tehdyt päätökset teemoitettiin ja tämän jälkeen ne luokiteltiin. Syntynyttä luokittelua verrattiin myöhemmin haastattelujen avulla tuotettuun aineistoon. Menetelmänä dokumenttianalyysissä on tavoitteena tehdä päätelmiä kirjallisesta erityisesti kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumenteiksi voidaan sisällyttää kaikki tutkittavasta aiheesta kirjoitettu, kuvattu tai puhuttu materiaali. (Ojasalo ym. 2015, 43, 136.)

Haastatteluista litteroitujen aineistojen analyysi tapahtui aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on mahdollista toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Ojasalo ym. 2015, 136). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on päämääränä hahmottaa menettelyn logiikkaa tai toiminnalle tyypillistä kuvausta (Vilkkä 2015). Analyysin avulla saadaan tehtyä selkeitä sekä luotettavia johtopäätöksiä ja tavoitellaan tutkittavan aiheen selkiyttämistä

sekä tiivistämistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä löytyvät eri vaiheet, kuten aineiston pelkistämisestä aineiston ryhmittelyyn ja abstrahointiin eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. (Ojasalo ym. 2015, 136–139.)

Tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin teemoittelulla. Teemoittelu on tarkemmin esiteltynä liiteessä neljä, jossa esimerkkinä kolme tutkimuksen analyysivaiheessa esille nousutta teemaa. Teemoittelun jälkeen aineistoa pelkistettiin ja luotiin ylä- ja alakategorioita (Ojasalo ym. 2015, 139; Vilkkä, 2015; Puusa & Juuti 2020), hahmottamalla jokaisesta haastattelusta olennaiset näkökannat esitettyihin kysymyksiin nähden sekä erottamalla epäolennainen tieto pois hävittämättä kuitenkaan sitä. Tiedon pelkistämisen jälkeen uusi saavutettu tieto taulukoitiin ja ryhmiteltiin uudestaan. Tällä tavoin aineistosta haettiin yhteyspintoja käytettyyn tietoperustaan. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Aineiston analyysivaiheessa esille nousseita ilmiöitä vertailtiin aikaisempaan tutkittuun tietoon ja täten saatiin muodostettua yhteys teorian tietoon. Samalla havainnoista saatiin koottua keskeiset tulokset tehtyjen synteiesien avulla ja näin kyettiin nostamaan esille perusteltuja vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. (Ojasalo ym. 2015, 140, 144). Pohdittaessa tulkinnallista lähestymistapaa on huomioitu, että vain yhtä totuutta ja realiteettia ei voi olla, kun kyseessä on ihmisiin sidoksissa oleva tutkimus. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat voivat nähdä esimerkiksi kehittämisen kohteita ja tapaa eri tavalla (Toikko & Rantanen 2009, 161–162.) ja siten tulkita asioita eri tavalla.

## 6 PÄÄTÖKSENTEKO KEMINMAAN KUNNASSA KORONA-AIKANA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimusaineiston avulla selvittää koronapandemian vaikutuksia Keminmaan kunnassa. Opinnäytetyön avulla pyrittiin tutkittavan organisaation toiminnan, palveluiden tai prosessien kehittämiseen (Ojasalo ym. 2015, 11–12). Aineistoa analysoitaessa tuli esille, että koronapandemia oli vaikuttanut laajasti koko kunnan toimintaan. Myös positiivisia asioita ja oppimista voitiin todeta koronan myötä tapahtuneen niin kunnan sisäisissä toimissa, kuin verkostoyhteistyössä.

### 6.1 Koronan vaikutukset pienen kunnan päätöksentekoon

Ensimmäisen tutkimusongelman osalta aineistossa nousi selkeänä teemana esille toiminta poikkeusolojen aikana. Tuloksissa käsittelemme työryhmien toimintaa, tiedonhakua, rajoitustoimenpiteitä sekä niiden vaikutusta johtamiseen. Myös etätöhyöhön siirtyminen ja yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa olivat merkittäviä teemoja.

Poikkeusolojen alkaessa Suomessa tilanne oli kaikille uusi ja toimenpiteet pantiin täytäntöön nopeasti. Haastatteluissa tilannetta kuvattiin kovana yllätyksenä ja kulunutta vuotta Keminmaan kunnan kannalta hyvin poikkeuksellisenä. Alussa ei ollut selkeitä yhteisiä toimintamalleja ja sen koettiin vaikuttaneen päätöksentekoon.

*”Vähän hämmensi meillä tilannetta hallinnollisesti, että missä tehdään mitään päätöksiä ja mikä on se poikkeusolojen johtoryhmä...”*

*”Tuli monimutkainen järjestelmä ja eikä annettu työkaluja, niin jouduttiin itse sitten muutamassa viikossa lyömään pystyyn koko systeemi ja kyllähän se sillä lailla niinkun puristus oli.”*

Länsi-Pohjan alueella pandemiatyöryhmä linjasi alueen kuntien yhteiset toimintamallit ja kunnassa poikkeusolojen johtoryhmä kokoontui tiheästi. Koronakriisin pitkittyessä virusta ja sen käyttäytymistä opittiin tuntemaan ja valmiussuunnitelmat saatiin päivitettyä. Haastatteluissa kerrottiin kokemuksen ja ajan mukanaan tuoman tiedon helpottaneen varautumista ja päätösten tekemistä pandemian jatkuessa. Osa haastatelluista koki, että korona-asiat olivat vähän liikaakin pinnalla



ja ne veivät työaikaa muulta perustyöltä, joka sekin oli hoidettava koronaan liittyvien töiden lisäksi. Toisaalta koettiin myös, että omassa kunnassa asioissa ei hätäilty ja kaikki hoidettiin hyvin.

Tilanteissa, joissa olosuhteet muuttuvat nopeasti tai usein, tiedon merkitys korostuu (Korppoo 2012, 170). Kunnanhallitusta pidettiin ajan tasalla koronaan liittyvistä asioista käymällä ne läpi kokousten ajankohtaisissa asioissa. Kunnanhallitukselle lähetettiin myös poikkeusolojen johtoryhmän muistiot. Haastattelujen perusteella luottamushenkilöt olivat melko vähän yhteydessä johtoryhmän jäseniin koronaan liittyvissä kysymyksissä.

*”...en ees muista millon meillä on luottamushenkilöt kyselly koronasta mitään, että aika vähän on ollut yleensä puhetta siitä. Se on sielä taustalla ja tiietään että homma pyörii täällä.”*

Kuntaorganisaation aktiivinen strategia on vuorovaikutusta, tiedon jakamista, verkostotoimintaa ja se toimii jatkuvana prosessina. Prosessin eri vaiheet on hyvä nähdä linkittyneinä toisiinsa, sillä näin strategisella toiminnalla voidaan edistää kuntayhteisön kehittymistä. (Pauni 2013, 10.)

Maaliskuussa 2020 käyttöön otettujen poikkeusolojen ja valmiuslain tavoitteena oli turvata terveydenhuollon toimintakyky ja suojata ensisijaisesti riskiryhmiin kuuluvia (Eduskunta 2021). Kaikki tapahtui nopeasti ja tapahtumat edellyttivät myös kunnilta nopeita toimia. Kouluissa siirryttiin etäopetukseen ja julkisia tiloja suljettiin. Haastatteluissa Keminmaan kunnassa merkittävien toimenpiteiden osalta nousivat esille myös yksinyrittäjien tukiratkaisut ja tehdyt henkilöstösiirrot. Vierailurajoitusten koettiin vaikuttaneen merkittävästi ikäihmisten ja heidän omaistensa arkeen. Koronapandemia on oikeutetusti tuonut esille yhteiskunnassa vallitsevan huolen siitä, miten kykenemme varautumaan vastaaviin kriiseihin tulevaisuudessa. Kriisit pakottavat tarkastelemaan ja arvioimaan itse tilannetta, toimintaa ja päätöksentekoa ja näitä tehdäksemme tarvitsemme tietoa itse aiheesta ja siihen liittyvistä prosesseista. (Laitinen 2020, 221–224.)

Aineiston perusteella koronakriisillä oli ollut paljon vaikutuksia johtamiseen. Haastatellut kertoivat myös esimiesten huolista, joita he olivat käsitelleet. Alussa

työntekijöillä oli ollut pelkoja koronaan liittyen. Johtamisen piti olla jämäkkää, toisaalta piti luoda uskoa siihen, että työn tekeminen ei luonut erityistä terveysuhkaa koronapandemiasta huolimatta, kun toimittiin annettujen hygieniaoheistusten mukaisesti. Tilanteeseen saatiin asiantuntijatason tukea myös työterveyshuolloilta.

*” Se mikä on ollut vaikeinta niin sillon alussa ko ihmiset pelekäs. Oli tuntematon se asia niin sitten oli muutamia aika tiukkojakin neuvotteluja...jouduit kuitenkin määräämään ihmiset töihin, vaikka heitä pelotti.”*

Koronan myötä päätöksenteossa korostuivat aiempaa enemmän myös työsuojelliset asiat, kuten suojautuminen, biologisille altisteille altistuneiden ilmoittaminen, sekä kokoontumisrajoituksista johtuvat tilaratkaisut. Muistioissa nousi esille myös haasteet sijaisten saamisessa. Henkilökunnan poissaolot venyivät pandemian alussa, kun koronatestien vastaukset valmistuivat hitaammin ja karanteeniajat olivat nykyistä pitempiä. Johtaminen on vastuun kantamista, ristiriitaisten tilanteiden ratkomista ja alituista uuden opettelua (Korppoo 2012, 170). Kehittyminen ja oman osaamisen johtaminen sekä reflektointi ovat Saranki-Rantakokon (2008, 213) mukaan edellytykset sille, että muutoksen johtaminen onnistuu. Johtamisen avulla on tärkeää luoda sellainen työskentely-ympäristö ja työkalut työn tekemiseen, että työtä voi keskittyä tekemään turvallisesti. Johtamisen näkökulmasta on olennaista tietää, mikä on työn tekemisen kannalta keskeistä ja olennaista, mutta huomioitava myös työhyvinvointi, jonka edistäminen vaatii useiden toimintajärjestelmien huomioimisen (Koll 2014, 112).

Toiminnan järjestäminen poikkeusolojen aikana edellytti henkilöstön siirtoja myös Keminmaan kunnassa. Haastatellut kertoivat neuvottelujen vieneen työaika ja vaatineen yhteisiä palavereja luottamushenkilöiden kanssa. Henkilöstön siirtoja tehtiin sivistystoimen puolella, kun koulunkäynnin ohjaajia siirrettiin ikäihmisten palveluihin. Terveyspalveluissa hyvinvointikoordinaattori siirrettiin näytteenottajaksi. Teknisellä puolella muutokset näkyivät konkreettisimmin siivoustoimessa, kun siivousta tehostettiin avoinna olleissa toimintayksiköissä. Pandemiatyöryhmän antamat ohjeistukset olivat apuna päätöksenteossa, samoin tartuntataudeista vastaavan lääkärin rooli koettiin merkittävänä. Henkilöstöön liittyviä asioita ja henkilöstölle laadittuja ohjeita käsiteltiin sivistys- ja hyvinvointilautakunnissa ja ne annettiin tiedoksi myös muille luottamushenkilöille.

*” meillähän on tämä viikoittainen palaveri johtoryhmällä. Käyään läpi alueen tartuntatilanne, minkälaisia ohjeita pandemiaryhmältä on tullu.”*

*” Kyllä mää ajattelen että sitä tietoa on kuitenkin ollu käytettävissä ja koko ajan saatavilla...hyödynnettään aika paljon sitä alueellista pandemiatyöryhmää ja johtavaa lääkäriä”*

Poikkeusolojen alkaessa digitalisaatio eteni vauhdilla. Etäkouluun siirtyminen tapahtui parissa päivässä ja etätyösuosituksen myötä iso osa työntekijöistä jäi kotiin etätyöhön. Kunnan luottamuselimet siirtyivät hybridikokouksiin sen jälkeen, kun päätös sähköisistä kokouskäytännöistä oli tehty. Alussa kokouskäytännöissä oli epäselvyyttä.

*” ...pitää olla etänä ja kuitenkin luottamusihmiset voi kokoontua...osa halus kokoontua ja osa ei halunnu kokoontua, se oli vähän semmosta ennen ku saatiin siihen ne ohjeet että miten toimitaan siellä etänä.”*

Haastatteluissa etätyö nousi esille selkeästi positiivisena muutoksena. Ajankäytön koettiin tehostuneen ja aiemmin siirtymisiin käytetyn ajan pystyi nyt hyödyntämään työn tekemiseen. Muistioista ja pöytäkirjoista on nähtävissä, että etätyösopimuksen sisältöä ja etätyön tekemistä käsiteltiin kunnan toimielimissä useita kertoja vuoden aikana ja niihin liittyviä ohjeistuksia päivitettiin. Etätyösopimukset tehtiin määräajaksi ja sopimuksia jatkettiin koronatilanteen jatkuessa usein. Joidenkin toimintojen osalta sovittiin, että kaikki yksikön työntekijät eivät voi olla yhtä aikaa etätyössä. Myös viranhaltijoiden osalta etätyön tekemistä käsiteltiin kunnanhallituksessa useampaan kertaan. Haastattelujen perusteella taustalla oli luottamushenkilöiden eriävät näkemykset siitä, voivatko viranhaltijat tehdä etätyötä. Tehtäviin päätöksiin sähköisillä kokouksilla ei koettu olevan merkitystä ja haastatellut totesivat päätöksenteon sujuneen siltä osin kuten aikaisemminkin.

Heinonen (2020) toteaa, että päätöksentekoa voitaisiin Suomessa tukea ja vahvistaa kehittämällä suomalaista tiedeneuvontaa, sekä päätösten arviointia (Heinonen 2020, 202). Heinonen jatkaa, että edellä mainittujen prosessien kehittämisen lisäksi myös laaja-alaisia mittaristoja tulee kehittää ja tukea näiden käyttöä

poliittisessa päätöksenteossa (Heinonen 2020, 203). Mitä tiiviimpi yhteistyö osallisilla on, sitä paremmat mittarit saadaan aikaan. (Tuominen 2018, 149, 154).

## 6.2 Koronan aiheuttamat erityiskysymykset sosiaali- terveyssektorilla

Toinen tutkimuskysymyksemme koski koronan vaikutuksia sosiaali- ja terveyssektorille. Tulosten osalta käsittelemme tässä terveyspalvelujen ulkoistamisen merkitystä korona-aikana. Terveystenhuollossa yhtenä teemana esille nousivat myös henkilöstösiirrot.

Tutkimusaineistossa tuli esille, että korona vaikutti merkittävästi sosiaali- ja terveyspalveluihin. Sosiaali- ja terveyssektorilla kuormitusta lisäsi samaan aikaan valmistelussa oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Koronaan liittyvät asiat hoidettiin muun perustyön lisäksi.

*”..kyllä tää korona näkyy sote-palveluissa ja erityisesti terveydenhuollon palveluissa... Kyllähän se näkyy ihan oikeastaan kaikessa siinä arki-työssä.”*

Terveyspalveluissa omat haasteensa toi se, että palvelut on pääosin ulkoistettu. Tämä näkyi ajoittain epäselvyyksinä siitä, mikä taho hoiti mitäkin tehtävää ja kuka vastaa kustannuksista. Lisäksi yhtenäisten käytäntöjen hioutuminen terveydenhuollon osalta vei aikaa, kun toiminta ei ollut kunnan omaa toimintaa.

*”Sen (rokotusten) pitäis olla kunnan organisoimaa ja sitten Mehiläinen sen tuottaa niin...Ei ole semmoista yhtä yhtenevää käytäntöä.”*

Kunnan henkilöstöstä hoitoalan henkilökuntaa oli vain pieni osa ja tämä rajoitti myös henkilöstön siirtämistä tehtävistä toiseen. Haastatteluissa nousi esille myös huoli ulkoistettujen terveyspalvelujen vuoksi mahdollisesti aiheutuvista ylimääräisistä kustannuksista.

*”Kyllähän tää kunnalle tulee olemaan kallista...rokotuksethan tulee maksamaan paljon, koska kuntahan joutuu ostamaan sen kaiken...aika näyttää.”*

Tiedolla johtaminen ja strateginen priorisointi tuovat varmuutta ennakkointiin ja varautumiseen. Avoin ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri, joka tähtää pitkäjänte-

seen sekä ennakoivaan toimintaan luovat edellytykset sille, että yhteistyö eri organisaatioiden välillä olisi toimivaa, kehittävää ja tuloksellista (Kaivo-oja 2020, 233–234).

### 6.3 Kokemukset koronapandemian aikaisesta päätöksenteosta

Kolmantena tutkimusongelmana oli kokemukset koronapandemian aikaisesta päätöksenteosta. Esille tulleita teemoja olivat tuen tarve, verkostoyhteistyö ja työhyvinvointi.

Osa haastatelluista kertoi perehtyneensä itsenäisesti lainsäädäntöön ja asetuksiin. Tietoa saatiin valtakunnan tasolla Valtioneuvoston, Sosiaali- ja terveysministeriön ja Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kautta. Haastatteluissa todettiin myös Kuntaliiton olleen merkittävä tuki. Niirasen, Joensuun ja Martikaisen (2013) mukaan Suomen kuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat kokevat saavansa tukea eri tahoilta. Viranhaltijoiden tukena ovat Suomen Kuntaliitto, kollegat muualla Suomessa, sekä muut ulkopuoliset asiantuntijat. (Niiranen, Joensuu & Martikainen 2013, 55.) Koronatilanteen edetessä pohjoisen kunnissa saatiin yhteisiä toimintamalleja ja myös yhteistyö eri asiantuntijaverkostoissa lisääntyi yli kuntarajojen.

*”..käyty läpi vähän eri kuntien osalta ajatuksenvaihtoa sitten, että miten asioita voidaan hoitaa...Yhteistyötä tää on tosiaan lisännyt kaikkien tahojen kesken.”*

Keast ja Mandel (2012) toteavat, että kollaboraatio on yksi yhdessä työskentelyn muoto ja yhteistyön muoto tulee muokata tilanteeseen ja asiaan sopivaksi (Keast & Mandel 2012, 13).

Haastatteluissa kerrottiin kokemuksen ja ajan mukanaan tuoman tiedon helpottaneen varautumista ja päätösten tekemistä jatkossa. Osa haastatelluista koki, että korona-asiat olivat vähän liikaakin pinnalla ja ne veivät työaikaa muusta perustyöstä, joka sekin oli hoidettava koronaan liittyvien töiden lisäksi. Toisaalta koettiin myös, että omassa kunnassa asioissa ei hätäilty ja kaikki hoidettiin hyvin ajallaan.

Etätyön koettiin lisänneen työhyvinvointia, kun työmatkoihin ei mennyt aikaa. Haastatellut kokivat erityisesti osittaisen etätyön hyvänä vaihtoehtona myös jatkossa. Etätyöhön liittyi myös haasteita. Muistioissa ja pöytäkirjoissa oli nähtävissä, että tekniset ongelmat vaikuttivat kokousten sujumiseen. Sama haaste nousi esille myös haastatteluissa. Haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota myös siihen, että etäyhteyksillä toteutettavissa tilaisuuksissa eivät välttämättä suoraan toimi samat käytännöt, kuin kasvotusten järjestettävissä kokouksissa. Tämän osalta tilanteen koettiin parantuneen vuoden aikana.

Haastatteluissa nousi esille, että etätyössä tärkeitä osia vuorovaikutuksesta jäi puuttumaan. Sosiaalisten kontaktien väheneminen koettiin negatiivisena. Osa haastatelluista kertoi oman työskentelynsä olleen tehokkaampaa esimerkiksi kirjallisia töitä tehdessä, kun keskeytyksiä tuli yksin työskennellessä vähemmän. Digitalisaatio tuo mukanaan muutoksia niin työn kuin osaamisen sisältöön (Strand & Petelius 2020, 12) ja osaltaan tilanne on ollut pakon sanelema (Hiltunen 2020, 36). Aaltonen (2019, 21) toteaaakin, että digitalisaatio on uusi ulottuvuus, joka ei ole paikkaan eikä aikaan sidonnainen vaan sen avulla voimme kehittyä laajalti.

Haastatellut eivät kokeneet koronatilanteella olleen merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin. Alussa työmäärä hetkellisesti lisääntyi tai ainakin työn sisältö muuttui, mutta pian arki tasoittui ja uusia rutiineja syntyi esimerkiksi poikkeusolojen johtoryhmän kokouksista. Luottamushenkilöiden kohdalla työmäärään liittyvät muutokset eivät aineiston perusteella olleet yhtä suuria. Osa haastatelluista oli aloittanut nykyisessä tehtävässä koronapandemian alkamisen jälkeen, joten silläkin saattoi olla vaikutuksia koettuun.

*”Ja varmaan tuohon omaan jaksamiseen sitten sen vaikutus on varmaan tämmösten sosiaalisten tapahtumien poisjäänti. En koe tavallaan että muuten ois suuremmin vaikutusta.”*

Osa haastatelluista kertoi ottaneensa työn työnä, mutta toisaalta toivetta paluusta normaaliin tuli esille.

*" Kyllähän se työmäärä on lisääntyny, että sitä sitä kautta semmosta kuormittumista. Ja tietenki kun tilanne on näin pitkään jatkunu niin sitä vaan niinku odottaa, että milloin tilanne helpottuu."*

## 7 POHDINTA

Aihe koronapandemian vaikutuksista pienen kunnan päätöksentekoon on ajan-kohtainen, eikä aihetta ole vielä tästä näkökulmasta tutkittu. Tutkimuksessa nousi esille, että Keminmaan kunta oli selvinnyt korona-ajan päätöksenteosta hyvin alku-tilanteen hämmästyksen jälkeen. Koronapandemian aiheuttamat muutokset eri toimintaympäristöissä tapahtuivat nopeasti kuten muuallakin, mutta tietoa päätöksenteon tueksi osattiin hakea ja sitä saatiin myös asiantuntijaverkostojen avulla.

Tartuntatauteihin liittyvissä asioissa Keminmaassa noudatettiin tunnollisesti terveydenhuollon viranomaisten antamia ohjeita. Vastaavasti on todettu, että Suomessa luotetaan laajasti terveydenhuollon viranomaisiin. Poikkeaminen viranomaisen antamasta tilannetiedosta kasvattaa päätöksentekijän riskiä, mikäli epävarmuus realisoituu. Päätöksiä on siis helpompi perustella virallisella tilanneku- valla. (Kaivo-oja 2020, 244.) Vaikka päätöksenteon pohjana oleva tieto oli pää- osin peräisin valtionhallinnosta tai pandemiatyöryhmältä, on hyvä pohtia olisiko luottamushenkilöiden kanssa voinut käydä enemmän vuoropuhelua rajoitustoi- menpiteiden vaikutuksista kunnan arkeen, ja kuulla myös heidän ajatuksiaan siitä, olivatko annetut rajoitukset heidän mielestään sopivalla tasolla Keminmaan kunnan näkökulmasta. On erittäin tärkeää ja myös tuloksellista, että organisaa- tioiden eri tasot saavat osallistua avoimen vuorovaikutuksen kautta kehittämi- seen ja päätöksentekoon.

Luottamushenkilötason osallistaminen ja osallistuminen koronakeskusteluun oli melko vähäistä. Osallistavat menetelmät avaavat mahdollisuuksia niin vuorovai- kutuksen, kehityksen kuin työyhteisötaitojen osalta. Keskusteluja, kyselyjä ja eri- muotoisia haastatteluja toteutettaessa saadaan kartutettua niin tietoa, taitoa kuin kehittämistarpeita. Tienarin ja Harviaisen (2020) mukaan ihmiset arvostavat kuul- luksi tuleamista. Vuoropuhelu lisää ymmärrystä ja se taas lisää sitoutumista asioi- hin, jotka tuntuvat konkreettisemmilta ja ymmärrettäviltä. Tienari ja Harviainen määrittelevät osallistamisen toiminnaksi, jossa ihmisille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua yhteiseen kehittämiseen ja strategian tekemiseen (Tienari & Harvi- ainen 2020, 162–164) esimerkiksi erinäisten menetelmien avulla (Karkulehto &



Sipponen 2010, 64–65). Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välinen yhteistyö ja hyvät vuorovaikutussuhteet luovat edellytykset kunnan toiminnan turvaamiselle ja sen kehittämiseksi. Myös päätöksenteossa vuorovaikutteisen toimintakulttuurin ylläpitäminen on tärkeä osa strategista tiedolla johtamista. (Niiranen, Joensuu & Martikainen 2013, 54; Mauno & Ruokolainen, 2008.)

Tiedon lähteenä vuorovaikutteinen keskustelu nousi esille ja sen koettiin olevan merkittävässä asemassa koronaan liittyvissä päätöksenteoissa. Verkostotyön aktiiviseen ylläpitämiseen on hyvä panostaa myös jatkossa niin kunnan omien, kuin alueellistenkin toimintojen kehittämisessä. Verkostoyhteistyö antaa mahdollisuudet avoimelle keskustelulle ja siten myös oppimiselle (Hautamäki 2015, 191). Verkostojen tarkoitus on toimia yhdenvertaisesti ja hakea ratkaisuja yhdessä asetetulle tavoitteelle (Hirschovits-Gertz 2019, 1). Verkoston johtaja toimii mahdollistajana ja luo pohjan työlle luomalla luottamuksellisen työympäristön (Järvensivu 2010, 17–18). Verkoston johtamisen tulee olla enemmän toiminnan arvioimista kuin johtamista (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15–16). Verkostotoiminnan onnistuminen vaatii myös, että verkoston johtaja luottaa ryhmän osaamiseen. (Mattila & Kallio 2018, 218, 123.)

Digitaalisten toimintaympäristöjen käyttö ennen koronapandemiaa oli vähäistä ja etäkokouksien valmistelu tuli uutena. Korona kehitti osaamista etäkokouksien hallinnasta. Etäkokousten osalta on hyvä huomioida, että toimintatavat eivät aina toimi samalla tavalla kuin kasvotusten tapahtuvissa kokouksissa. Hellström ym. (2019) toteavat, että tiedonkäytön sekä osallistamisen toimintamalleja on kehitettävä strategisesti sekä tiiviimmin moniammatillisesti nyky-yhteiskunnassa, sillä päätöksenteon toimintakyky alati kehittyvissä tietoympäristöissä on keskeisessä osassa tulevaisuudessa. Hankaliin ongelmiin liittyvissä päätöksenteoissa tarvitaan uusia toimintamalleja, sillä tämänhetkinen palveluiden ulkoistamiskulttuuri voi tuoda mukanaan riskejä ja muutosten läpivienti voi olla haasteellista. (Hellström ym. 2019, 1, 22–23; Dahl 2019, 62.) Ulkoistamisen sijaan haasteet tulisi ottaa vastaan ja kehittää osaamista ja nähdä tämä organisaation kehittämisenä (Hellström ym. 2019, 1, 22–23).

Etäneuvottelujen yhteydessä vuorovaikutukselliset taidot havaittiin haasteellisiksi ja todettiin, että etäyhteyksien avulla voitiin säädellä vuorovaikutuksen syvyyttä

ja suojella omaa henkilökohtaista reviiriä. Jatkuva etäyhteyksien käyttäminen voi olla riski yhteistyön onnistumiselle tilanteessa, jossa yhteistyön tekeminen viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä ei ole lähtökohtaisesti kovin tiivistä. Fyysisille kokoontumisille on edelleen paikkansa, kunhan rajoitukset ne sallivat. Kuntien toimintamallit ja kulttuurit ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa ja nykyiset nopeat muutokset luovat painetta muuttaa totuttuja toimintatapoja. Samaan aikaan myös digitalisaatio vaikuttaa toimintaympäristöihin ja tapoihin ajatella sekä toimia. Tiedolla johtaminen ja julkisen hallinnon digitalisointi ovat päämääriä tiedon hyödyntämiseen liittyvässä kehittämistyössä. (Tihinen ym. 2019, 9–17; Jalonen 2015, 13.)

Työryhmien ja toimielinten päätöksentekoprosesseista on hyvä sopia organisatioissa ja luoda näihin omat pelisäännöt. Päätöksenteossa pitäisi kiinnittää huomiota kokouskäytäntöjen johdonmukaisuuteen. Päätöksien mukaan tulee sopia työnjako ja työjaonmukaisia prosesseja tulee seurata. Nämä vaativat vielä kehittämistyötä. Pelisääntöjen noudattamiseen tulee jokaisen ryhmän jäsenen sitoutua ja ajan mukana malli muotoutuu toimivaksi. (Luoma 2021, 92–98). Pelisäännöissä sovitaan, että kuka tekee, mitä tehdään sekä millaisella aikataululla. Toimeenpanon ja viestinnän pelisäännöistä on hyvä siis sopia ja noudattaa niitä. (Hiltunen 2017.)

Keminmaan kunnassa oli huoli yksityiseltä ostettavien koronapalveluiden lopullisesta hinnasta. Koronakriisi on vaikuttanut merkittävästi kuntien talouteen ja tämä huoli voi aktivoida keskustelua sopimuksesta yhteistyötahon kanssa. Taloustilanteen kehitystä onkin tarpeen ennakoida ja ottaa yhteiseen keskusteluun luottamushenkilöiden kanssa. Ennakoinnin tueksi on oltava saatavilla reaaliaikaista tietoa taloudesta. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ennakointi voi olla turhaa, jos ammattitaidolla toteutettua ja reaaliaikaista tietoa ei ole saatavilla (Kaivo-oja 2020, 233).

## 7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössä niin tarkoituksen, tavoitteiden kuin toteutuksen tulee olla eettisesti ja moraalisesti oikein tehty (Ojasalo ym. 2015, 48) ja tutkimustyön jokaisessa vaiheessa tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja muun mu-

assa viittaamalla asianmukaisella tavalla toisten tutkijoiden julkaisuihin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Kehittämistyön ja kohteen valinnassa tulee pohtia, 34 onko tutkimuskohde ja tutkittava aihe moraalisesti oikein ja voiko tutkimusta lähteä toteuttamaan (Ojasalo ym. 2015, 49). Tieteellisen tutkimuksen tulee olla toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tyylillä, jotta tutkimus- ja kehittämistyö on eettisesti hyväksyttävä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6). Tutkijan tulee osoittaa asiantuntijuutensa sekä kykynsä tutkijana perustella realistisesti ja luotettavasti lähestymistapaan, menetelmiin ja toteutukseen käytettyjä ratkaisuja (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksemme oli tilattu toimeksiantajalta. Itse tutkimusaiheen valinnan koimme henkilökohtaisesti hyvin mielenkiintoiseksi ja aihe oli yhteiskunnallisestikin hyvin ajankohtainen. Olemme kuvanneet Tutkimuksen lähestymistapa -osiossa käytetyt menetelmät hyvin seikkaperäisesti ja tavoitteenamme on ollut, että lukija pystyy arvioimaan kuvauksemme perusteella niin menetelmien, aineistojen kuin tulostenkin luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen sisäisen validiuden eli tehtyjen päätelmien paikkansapitävyys vaatii tutkimusketjun kuvaamista selkeästi ja seikkaperäisesti. (Puusa & Juuti, 2020.) Aineiston analyysivaiheessa lähdimme käsittelemään aineistoa tutkimusongelmien kautta. Keskityimme pöytäkirjoissa ja muistioissa koronapandemiaan liittyviin päätöksentekoaasioihin, johtoryhmätyöskentelyyn, henkilöstöjohtamiseen, viestintään sekä sosiaali- ja terveysalaan liittyviin erityiskysymyksiin. Koska tutkijoita tätä tutkimusta tehdessä on ollut kaksi, olemme johdonmukaisesti käsitelleet aineistot itsenäisesti ja tehneet analyysiä erillään yhdistäen analyysimme myöhemmin. Näin ollen saaneet reliaabeliutta, kun aineiston tulokset ovat kohdanneet yhteneväisinä. Useamman tutkijan tutkimukset voivat myös parantaa empiiristen tutkimusten kvaliteettia (Puusa & Juuti). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisää myös se, että aineistoja on ollut useita. Usean aineiston käyttö eli aineistotriangulaatio mahdollistaa luotettavuuden lisääntymisen lisäksi myös kokonaisvaltaisemman tulkinnan, kun menetelmiä on useampia (Puusa & Juuti 2020).

Tietoperustaa kootessa pyrimme hyväksymään vain tutkimusten valossa viimeistä tutkittua tietoa, joka linkittyi vahvasti tutkittavaan aiheeseen. Toimimme tietoperustan hankinnassa eettisesti, rehellisesti ja luotettavasti, jotta tutkimuksemme tulokset ja johtopäätökset ovat perusteltuja ja siten käyttökelpoisia. Tietoperustan tulee linkittyä aina tutkimuksessa esille nousseisiin havaintoihin ja käsiteltävään aiheeseen (Puusa & Juuti 2020). Tavoitteemme oli käsitellä tutkimustuloksiin linkittyvää ilmiötä hyvin monipuolisesti ja kattavasti, jotta tutkimuksen luotettavuus paranee.

Tutkimushaastattelulla on määritetty tarkoitus ja tutkimukseen osallistujille tietyt roolit (Ruusuvuori & Tiittula 2017). Tutkimuksessa mukana olleille haastateltaville tuotiin esille mitä olemme tutkimassa, mikä on tutkimuksemme tarkoitus ja tavoitteet (Ojasalo ym. 2015, 48). Haastattelun tarkoitus oli saada tarkennettua tietoa haastateltavilta tutkittavasta ilmiöstä tavoitteemme mukaisesti. Haastateltavien anonymiteetti säilytettiin koko tutkimuksen ajan eikä haastatteluaineistosta ole nostettu esille yksilön tunnistamisen mahdollistavaa tietoa. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus rehelliseen vastaukseen ja tutkimusaineiston validius täten kasvaa.

Analyysivaiheessa teimme asiakirjoista ja haastatteluista erilliset yhteenvedot pelkistämällä ja tämän jälkeen siirryimme tulkintavaiheeseen. Pelkistämällä aineistosta esille nousevat ilmiöt saadaan yleistettyä. (Ojasalo 2015, 119). Kuvasimme Tutkimuksen toteutus -osiossa yksityiskohtaisesti analyysin toteutustapoja niin dokumenttianalyysin kuin haastattelujen litteroinnin ja sisällönanalyysin suhteen. Mitä spesifimmin ja huolellisemmin analyysimenetelmät ja työvaiheet on avattu, sitä paremmin koko tutkimuksen luotettavuus on mahdollista arvioida (Puusa & Juuti 2020). Itse haastattelumateriaali litteroitiin tarkasti, jotta materiaaliin olisi helppo palata ja reflektoida sekä kehittyä samalla tutkijana. Sisällönanalyysi menetelmänä antaa kehukset sille, että aineisto on käyty läpi moniulotteisesti, mutta se myös edellyttää tutkijalta kriittisiä ja tarkkoja perusteluja analyysin edetessä (Puusa & Juuti 2020). Tutkimustulosten luotettavuus pohjautuu siihen, että lukija pystyy seuraamaan tehtyä päättelyä selkeästi ja tulla vakuuttuneeksi siitä, että tutkija on toiminut tulosten raportoinnissa vilpittömästi koko aineiston käsittelyprosessin ajan. (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksemme aineisto koostui siis kirjallisista dokumenteista, mutta myös Teams-yhteyksien avulla tehdyistä haastatteluista. Teams- palvelun käyttö oli perusteltua vallitsevan koronapande-

miatilanteen vuoksi. Pystyimme analyysivaiheessa peilaamaan aineistojen välisiä yhtymäkohtia ja lisäämään luotettavuutta. Eri aineistojen välisiä yhtymäkohtia vertaillen saimme tulkintoihin näin lisää luotettavuutta

Tässä tutkimuksessa päädyimme käsittelemään aihetta tiedolla johtamisen näkökulmasta. Koko tutkimusprosessin läpi leikkautuva tiedolla johtamisen linkittäminen käsiteltävään ilmiöön tuo hyvät perustelut sille, että tutkimus on luotettava, uskottava ja asianmukaisesti argumentoitu, vaikka laadullinen tutkimus jättää aina tutkijoille tulkinnanvaraa (Puusa & Juuti). Oman työmme löydöksiin olemme suhtautuneet kriittisesti, sekä yhdessä asioita pohtien ja olleet avoimia niin erinomaisen ohjaajan kuin opponoijan arviointeihin tutkimuksestamme.

## 7.2 Jatkotutkimusaihe

Vastaavia tutkimuksia kuntaorganisaation päätöksentekoon koronapandemiaan kytkettynä ei ole Suomessa aiemmin tehty. Tutkimus voi toimia ponnistusalueena ja analyysinä sille, että ilmiöön paneudutaan, tutkimuksia tehdään ja näin saataisiin arvokasta vertailukohtaa sille, miten kunnat ovat koronakriisiin tuoman tiedon valossa kansallisesti selvinneet. Reaktiot tilanteisiin ja muutoksiin ovat olleet koronapandemian alkaessa nopeita. Muun muassa päätöksiä tehtiin annettuun tietoon pohjautuen hyvin nopeasti. Toimintaan ja päätöksentekoprosesseihin olisi kiinnostava paneutua lisää ja ottaa vertailukohtaa toisista kunnista.

Sosiaali- ja terveyssektorin erityiskysymysten osalta tutkimuksen aineisto jäi ohueksi. Strategisen johtamisen kannalta olisi avaavaa selvittää, miten sosiaali- ja terveyssektori on selvinnyt koronapandemian tuomista haasteista ja miten strateginen päätöksenteko on kantanut kuntia kriisin läpi.

Koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin tulevat näkymään viiveellä. Kuormittumista voi tulla alasta riippuen esimerkiksi hoitohenkilöstölle. Olisi myös mielenkiintoista selvittää hoitohenkilöstön suhteen muuttuuko alalle hakeutuminen koronan vaikutusten vuoksi tai siirtyykö hoitohenkilöstöä muille aloille juurikin koronasta aiheutuneen kuormituksen vuoksi.

Koronapandemian aikana esille nousseet huolet ennakoinnista ja varautumisesta vastaavanlaisiin poikkeustilanteisiin ovat aiheelliset. Tällaiset poikkeustilanteet

vaativat päätöksentekijöitä tarkastelemaan tilannetta ja arvioimaan myös omaa toimintaansa. Kehittääkseen toimintaa tarvitaan tietoa ilmiöstä sekä sen prosesseista. (Laitinen 2020, 221–224.) Jatkotutkimusaiheena pandemiaan varautumisen ja päätöksentekoprosessien toimivuuden selvittäminen suuremmalla aineistolla kansallisella tasolla voisi olla hyödyllistä.

## LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta - olosuhteet hyvinvoinnille. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy, 137–163.
- Aho, A-E & Feldt, T. 2008. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy, 46.
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Työelämän tutkimus Vol. 15. No 1, 23–46.
- Clarke, C.A. & Knights, D. 2015. 'Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? Human Relations Vol. 68. No 12, 1865–1888. Viitattu 23.4.2021 [https://www.researchgate.net/profile/David-Knights/publication/277907041\\_Careering\\_through\\_academia\\_Securing\\_identities\\_or\\_engaging\\_ethical\\_subjectivities/links/55c0ca4608ae9289a09ba807/Careering-through-academia-Securing-identities-or-engaging-ethical-subjectivities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Knights/publication/277907041_Careering_through_academia_Securing_identities_or_engaging_ethical_subjectivities/links/55c0ca4608ae9289a09ba807/Careering-through-academia-Securing-identities-or-engaging-ethical-subjectivities.pdf).
- Dahl, A. 2018. Kuntien tiedolla johtaminen. Kunnallishallinnon tietojärjestelmäratkaisun hankinnan vaatimukset ja esteet. Turun yliopisto. Pro gradu – tutkielma.
- Denzin, Y. & Lincoln, Y. 1998. The Landscape of qualitative research. Sage Publications, 5–7.
- Donovan, S., Güss, C. D. & Naslund, D. 2015. Improving dynamic decision making through training and self-reflection. Judgment and Decision Making. Vol. 10. No 4, 284–295.
- Dumitru, A., Motoi, A. G. & Budică A. B. 2015. What kind of a leader is a manager? Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management. No 1, 50–60.
- Eduskunta 2021. Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. Viitattu 11.2.2021 [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirus-tilanteessa.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirus-tilanteessa.aspx).
- Einola, S. & Kohtamäki, M. 2015. Osallistava strategiaprosessi kunnassa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 7.5.2021 DOI: 10.13140/RG.2.1.3592.8163

- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. Johtaminen ja työelämä. Teoksessa Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K., Uitti, J. (toim.) Työelämän perustietoa. 1. Painos. Helsinki: Duodecim, 217–218.
- Finto - Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu 2018b. Tietojohdaminen 2018. Viitattu 24.2.2021 <http://finto.fi/tt/fi/page/t9>.
- Finto - Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu 2021. Atribuutio 2021. Viitattu 19.4.2021 <https://finto.fi/yso/fi/page/p4690>.
- Halima, T. 2015. Accounting Information Systems. Viitattu 22.5.2021 <https://www.slideshare.net/TimoHalima/aaltoyliopisto-tiedolla-johtaminen-timo-halima-luento-lukukausi-2015>
- Hallamaa, J. 2020. Puheenjohtajan puheenvuoro. Huomioita korona-ajasta. ETENE COVID-19- epidemian eettinen arviointi. Viitattu 23.4.2021 [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/322433/ETENE\\_Covid\\_19\\_epidemian\\_eettinen\\_arviointi\\_5.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/322433/ETENE_Covid_19_epidemian_eettinen_arviointi_5.pdf?sequence=1).
- Hautamäki, J. 2015. Alueellisen kehittämisverkoston johtaminen. Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Heinonen, S. 2020. Toimintaympäristön muutosten ennakointi. Teoksessa Tulevaisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/ 2020. S.I., 21–30.
- Hellström, E., Ikäheimo, H-P., Hakapää, J., Lehtomäki, J., & Saari, M. 2019. Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitra työpaperi. Helsinki: Sitra Viitattu 12.2.2021 <https://media.sitra.fi/2019/09/18144048/tiedonkayton-tulevaisuus-yhteiskunnallisessa-paatoksenteossa.pdf>.
- Hiltunen, A. 2017. Johtamisen taito. 4. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hiltunen, E. 2020. Elämä koronan jälkeen. Teoksessa Tulevaisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. S.I., 31–42.
- Hirschovits-Gerz, T. 2019. Verkostoiva työ. Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma. Viitattu 19.4.2021 <https://thl.fi/documents/966696/3775955/Verkosto-tyon+verkkosivun+liite.pdf/a5e6abf3-05d3-4d97-875f-155b0893d5e3>.
- Hints, R. 2011. Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Monografia.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 40–68.



- Johns Hopkins University (JHU) 2021. COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Viitattu 9.2.2021 <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäntti, A. & Sinervo L-M. 2020. Paikallisuus korostuu kriisin keskellä. Focus Localis Vol. 48. No 2, 3–4.
- Jäntti, A. 2016. Kunta, muutos ja kuntamuutos. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.
- Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Helsinki: Suomen kuntaliitto
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus, SoberIT jatko-opintoseminaari -esitysmateriaali.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 7.4.2021 <https://docplayer.fi/799109-Verkostojohtamisen-opas-verkostotyoskentely-sosiaali-ja-terveysalalla.html>.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: Talentum.
- Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R-L., Haavisto, I., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdamisen arviointimalli. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. S.I. Viitattu 23.5.2021 [https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen\\_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohdamisen\\_arviointimalli.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohdamisen_arviointimalli.pdf).
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimustyö opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaipainen, V. 2019. Kunnan strateginen johtaminen ja tuloksellisuusinformaatio. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Kaivo-oja, J. 2020. Ennakointi ja päätöksenteko epävarmuuden vallitessa. Teoksessa Tulevaisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvä ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/ 2020, 233–244.
- Karkulehto, K & Sipponen, J. 2010. Esimies siltaa rakentamassa - osallistavat menetelmät strategian ja toiminnan yhdistämisessä. Työelämän tutkimus Vol. 8. No 1, 60–65.
- Kaski, S. 2012. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Kauppinen, T. 2011. Kuntien tulevaisuus haltuun. Ennakkoarvioinnin soveltamiseen vaikuttavat tekijät lautakuntapäätöksissä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kauppinen, T. 2014. Tutkimustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Esimerkkinä Espoon maahanmuuttajien hyvinvointi- ja terveystutkimus. Yhteiskuntapolitiikka 79 2014: 5, 575–581. Viitattu 20.2.2021 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125472/kauppinen.pdf?sequence=1>.
- Keast, R. & Mandell, M. 2012. The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence. Journal of Management & Governance Vol. 18. No 1, 11–14. Viitattu 6.4.2021 <https://doi.org/10.1007/S10997-012-9234-5>.
- Keminmaan kunta 2021. Keminmaan kunta tilinpäätös 2020. Hyväksytty KH 30.3.2021, § 150. S.I.
- Keminmaan kunta S.a.a. Viitattu 30.4.2021. <https://www.keminmaa.fi/index.php?p=Kuntatietoa>.
- Keminmaan kunta S.a.b. Viitattu 24.4.2021. <https://www.keminmaa.fi/index.php?p=Terveyspalvelut>.
- Keminmaan kunta S.a.c. Viitattu 23.4.2021 <https://www.keminmaa.fi/index.php?p=Sosiaalipalvelut>.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.
- Koll, A. 2015. Työn mieltä etsimässä. Työhyvinvoinnin edistäminen ammattinopettajien työssä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Väitöskirja.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korppoo, L. 2012. Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa Työstä terveyttä. Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 170–178.
- Kosonen, M. 2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. Viitattu 22.5.2021 <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.5.2021  
file:///Users/kaia/Desktop/YAMK/oparin%20la%CC%88hteet/tiedolla%20johtamisen%20ka%CC%88sikirja.pdf
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Mylläriniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print Oy.

- Laitinen, E. K. 2001. Balanced Scorecard saattaisi toimia yliopistoissa. *Acatiimi*. No 1, 13–15. Viitattu 10.2.2021 [https://www.acatiimi.fi/2001/5\\_01/5\\_01f.htm\\_](https://www.acatiimi.fi/2001/5_01/5_01f.htm_)
- Laitinen, K., 2020. Mitä opittavissa koronapandemiasta - Tavoitteena olla jatkossakin turvallinen ja kriiseihin varautunut valtio. Teoksessa *Tulevaisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. S.I., 221–232.
- Lamberg, P. 2020. Etätyö uuden työaikalain näkökulmasta. Viitattu 24.4.2021 <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/etatyö-uuden-tyoaikalain-nakokulmasta>.
- Langenoja, M. 2018. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet ja matka suunnitelmista tutkimustuloksiin. Tampereen yliopisto. Viestintätieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.4.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102852/1518078075.pdf?sequence=1>.
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Viitattu 22.5.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohdaminen.pdf?sequence=4](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4).
- Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lähdemäki-Pekkinen, J. & Ikäheimo, H-P. 2020. Koronakriisi haastaa osallistuvaa demokratiaa. Teoksessa Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. & Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit Koronan valossa. Sitran selvityksiä 171. Sitra: PunaMusta Oy, 23–33.
- Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri S.a. Koronavirustilanne Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirissä. Viitattu 22.4.2021 <https://www.lpshp.fi/fi/potilaille-ja-laheisille/tietoa-koronavirustilanteesta>.
- Matilainen, H. 2019. Etä- ja hajatyöstä mobiilityöhön? Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työn imuun ja työhyvinvointiin. Maanpuolustuskorkeakoulu. Maasotalinja. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Viitattu 24.4.2021 [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/172741/YEK\\_Matilainen\\_Henrik\\_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/172741/YEK_Matilainen_Henrik_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Mattila, E. & Kallio, T. J. 2018. Kohti verkostomaista julkishallintoa - Sivistystoimien johtaminen tulevaisuuden kunnassa. Hallinnon tutkimus Vol. 37. No 2, 111–125.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2008. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina*. Jyväskylä: SP-kustannus.

- Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö a. 2021. Tietoa yhteisyrityksestä. Viitattu 23.4.2021 <https://mehilainenlansipohja.fi/toiminnan-tulokset/>.
- Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö b. 2021. Mehiläinen Länsi-Pohja Osakeyhtiö vuosikertomus 2020. Viitattu 23.4.2021 <https://mehilainenlansipohja.fi/wp-content/uploads/2021/02/Mehilainen-Lansi-Pohja-Vuosikertomus-2020-4.pdf>
- Merikoski, H. 2003. Häätätilaoikeudellinen sääntely Suomessa, erityisesti kunnallishallinnon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Julkisoikeuden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 2.2.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/90627/gradu00236.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Miettinen, V. 2021. Meri-Lapin kunnanjohtajat vaativat alueen väestön nopeaa rokottamista - Tornion naapurissa ilmenevyysluku 1300. Kuntalehti 21.1.2021. Viitattu 21.4.2021 <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/meri-lapin-kunnanjohtajat-vaativat-alueen-vaeston-nopeaa-koronarokottamista-tornion-naapurissa-ilmenevyysluku-1-300/>.
- Nieminen, K. (toim.) 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2020. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Niiranen, V., Joensuu, M. & Martikainen, M. 2013. Millä tiedolla kuntia johdetaan? Kunnallisanalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 74. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. Painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pauni, M. 2013. Elävän kuntastrategian kulmakivet. USO<sup>2</sup>-verkostoprojektin kehittämisaioite. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 25.4.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/USO2%20EI%C3%A4v%C3%A4n%20kuntastrategian%20kulmakivet.pdf>.
- Pulli, K-M. 2018. Tiedolla johtamisen kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Puotiniemi, A. 2021. Johtoryhmän ja poikkeusolojen johtoryhmän viralliset kokoonpanot. Sähköposti kaisa.makinen@edu.lapinamk.fi. Tulostettu 3.5.2021.
- Puusa, A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. S.I. Gaudeamus Oy.
- Pykäri, M. 2015. Muutoksen johtaminen kuntaorganisaation uudistuessa. Case KRAO. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Rissanen, P., Parhiala, K., Kestilä, L., Härmä, V., Honkatukia, J. & Jormanainen, V. 2020. COVID19- epidemian vaikutukset väestön palvelutarpeisiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen - nopea vaikutusarvio 2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 8/2020. S.I.

Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ruonavaara, H. 2011. Johdatus tieteelliseen tutkimiseen. Luento 7. Menetelmäsuunnaukset ja aineistot. Viitattu 22.4.2021  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6O4DlhqK4l4J:www.ulapland.fi/loader.aspx%3Fid%3D50a0297e-60b5-4ebc-a31d-98446a88a679+&cd=6&hl=fi&ct=clnk&gl=fi>.

Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Saksanen, S. 2014. Ryhmäkuria vai ryhmätyötä? Suuren valiokunnan päätöksenteko puoluedemokratian ja valiokunnan ryhmädynamiikan jännitteessä. Helsingin yliopisto. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Saranki-Rantakokko, S. 2008. Luokkahuoneista verkostomaiseen virtuaaliopetukseen. Tutkimus muutoksen johtamisesta ammattikorkeakoulussa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5 Viitattu 20.5.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020a. Valmiusasiat sosiaali- ja terveysministeriössä. Viitattu 11.2.2021 <https://stm.fi/valmiusasiat>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020b. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet aluehallintoviranomaisille oppilaitosten sulkemiseksi ja yli 10 henkilön yleisten kokousten ja yleisötilaisuuksien kieltämiseksi. Viitattu 12.2.2021  
<https://stm.fi/documents/1271139/21078095/AVI+rajoitteet.pdf/78d1869a-81e3-ea09-be71-aefad2b4025c/AVI+rajoitteet.pdf/AVI+rajoitteet.pdf>.

Strand, J. & Petelius, P-P. 2020. Esipuhe. Teoksessa Tulevaisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvä ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/ 2020. S.I., 7–19.

Sundquist, S. & Oulasvirta, S. (toim.) 2011. Vaikutusten ennakoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Staroffset Oy.

Suomen Kuntaliitto 2019. Kunnan johtamisjärjestelmä. Viitattu 15.2.2021  
<https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen/kunnan-johtamisjarjestelma>.

Suomen Kuntaliitto 2020a. Kuntajaot ja asukasluvut kunnittain 2000-2021. Viitattu 3.2.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>.

Tartuntatautilaki 21.12.2016/1227.

Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2021. Infektiotaudit- ja rokotukset: Koronavirus- Covid-19. Viitattu 9.2.2021 <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.

Tienari, J. & Harviainen J. T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tihinen, M. (toim.), Federley, M., Hyvärinen, S., Karttaavi, T., Keskitalo, S., Korhonen, M., Kääriäinen, J., Naumanen, M., Seisto, A., Veijola, T. 2019. Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalin tarkentaminen osana JTS- miljardia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2019. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.

Tilastokeskus 2020. Kuntien avainluvut. Viitattu 9.2.2021 <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=241&active2=SSS&year=2021>.

Tiuraniemi, J. 2007. Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi. Työelämän tutkimus 1/2007, 3–4.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Torkkola, S. 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

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

Tuominen, E. A. O. 2018. Kuka rakentaa tiedolla johtamisen toimintamallin maakunnalliseen sote-organisaatioon? Hallinnon tutkimus Vol. 37. No 2, 148–155.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 16.2.2021 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>.

Työ- ja elinkeinoministeriö S.a. Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen. Viitattu 3.2.2021. <https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen>.

Työsuojeluhallinto S.a. Etätyö. Viitattu 24.4.2021 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>.

Uusi-Mäkelä, M., Hankaniemi, M., Heinimäki, S., Blazevic, V., Hytönen, V. & Rämetsä, M. 2020. Kilpa COVID-19-rokotteen kehittämiseksi - syntyykö uusi rokotekehityksen maailmanennätys. Duodecim Vol. 136. No 12, 1427–1435.

Valmiuslaki 29.12.2011/1552.

- Valtioneuvosto 2020a. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 2.3.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>.
- Valtioneuvosto 2020b. Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:30. Viitattu 25.4.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162513/VN\\_2020\\_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162513/VN_2020_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Helsinki: Valtioneuvoston hallintayksikkö, Julkaisutuotanto. Viitattu 22.2.2021 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf).
- Valtioneuvoston kanslia 2021. Poikkeusolojen toteaminen. Viitattu 20.4.2021 <https://valtioneuvosto.fi/delegate/file/85815>.
- Valtiovarainministeriö S.a. Kysymyksiä ja vastauksia koronaviruksen vaikutuksista. Viitattu 12.2.2021. <https://vm.fi/kysymyksia-ja-vastauksia-koronaviruksen-vaikutuksista>.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä.5. Päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. S.I. Alma Talent Oy.
- Vilkman, U. 2020. Etätyö ja etäjohtaminen - mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Työn tuuli- aikakauskirja Vol. 29. No 2, 38–45.
- Voipio-Pukki, L-M & Sarkio, J. 2020. Valtakunnallisen etätyösuosituksen voimassaolon perusteiden tarkastelu. Arviointi. Helsinki: Valtiovarainministeriö ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 24.4.2021 <https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Valtakunnallisen+et%C3%A4ty%C3%B6suosituksen+voimassaolon+perusteiden+tarkastelu.pdf/18d6fb09-7099-9d6a-8e00-43b42d23fae3/Valtakunnallisen+et%C3%A4ty%C3%B6suosituksen+voimassaolon+perusteiden+tarkastelu.pdf?t=1608719699831>.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

## LIITTEET

- Liite 1. Toimeksiantositoumus
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Haastattelurunko
- Liite 4. Teemoitteluaihiot



## Liite 1. Toimeksiantositoumus




## TUTKIMUKSEN / OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

<b>Hakijan / hakijoiden henkilötiedot</b>	Hakijan / Yhteyshenkilön nimi Kaisa Mäkinen	
	Mahdolliset tutkimusryhmän muut jäsenet Petra Neitola, 0[REDACTED], petra.neitola@edu.lapinamk.fi	
	Katuosoite [REDACTED]	Postinumero Postitoimipaikka [REDACTED]
	Puhelin [REDACTED]	Sähköpostiosoite kaisa.makinen@edu.lapinamk.fi
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Lapin ammattikorkeakoulu	Hakijan tehtävä/virka-asema opiskelija
<b>Tutkimusryhmän johtaja / Opinnäytetyön ohjaaja(t)</b>	Nimi Sirkka Saranki-Rantakokko	Oppiarvo ja tehtävä Yliopettaja
	Toimipaikka ja osoite Jokiväylä 11 C, 96300 ROVANIEMI	
	Puhelin 040 571 5509	Sähköpostiosoite sirkka.saranki-rantakokko@lapinamk.fi
<b>Toimeksiantaja / tutkimuksen rahoittaja</b>	Toimeksiantaja / Rahoittaja Keminmaan kunta Yhteystiedot Vt. Kunnanjohtaja Hannele Matinlassi, 040 831 7758, hannele.matinlassi@keminmaa.fi	
<b>Eettinen ennakoarvointi</b>	Tarvitseeko tutkimus / opinnäyte eettisen ennakoarvioinnin? <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimus / opinnäyte ei tarvitse eettistä ennakoarviointia <input type="checkbox"/> Tutkimukselle / opinnäytteelle on pyydetty eettistä ennakoarviointia, mistä ja milloin? (Mikäli lausunto on jo olemassa, toimita se tutkimuslupahakemuksen liitteenä)	
<b>Päiväys ja allekirjoitus</b>	Paikka ja päivämäärä 9.3.2021	Hakijan allekirjoitus [REDACTED] Kaisa Mäkinen
<b>Liitteet</b>	Pakolliset liitteet: <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimussuunnitelma / Opinnäytetyösuunnitelma <input type="checkbox"/> Tietosuojaseloste, mikäli tutkimus edellyttää henkilötietojen siirtoa tai keräämistä <input checked="" type="checkbox"/> Aineistonkeruumateriaali (esim. tiedote tutkittaville, suostumuslomake) <input checked="" type="checkbox"/> Aineistonhallintasuunnitelma  Tapauskohtaiset liitteet: <input type="checkbox"/> Eettisen toimikunnan lausunto <input type="checkbox"/> Muu, mikä?	

### Tutkimussuunnitelman / opinnäytetyön tiivistelmä

<b>Tutkinto, johon tutkimus sisältyy</b>	Hyvinvointiosaamisen johtaminen, YAMK
<b>Tutkimuksen / opinnäytetyön tekijä(t)</b>	Kaisa Mäkinen ja Petra Neitola
<b>Tutkimuksen / opinnäytetyön nimi</b>	Tiedolla johtaminen päätöksenteon tukena Keminmaan kunnassa koronapandemian aikana.
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Vuoden 2020 alussa maailmanlaajuinen koronapandemia sai nopeasti aikaan laajoja ja tuntuja muutoksia, jotka vaikuttavat vielä pitkään. Korona vaikutti niin talouteen, työllisyyteen kuin työnteon tapoihin. Pandemia on vaikuttanut globaalisti ja sen ratkaisemiseksi on tarvittu niin kansainvälisiä kuin kansallisia toimia. Monet kriisin vaikutukset konkretisoituivat paikallisella tasolla. Viruksen taltuttamisessa ja rajoitustoimissa kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden merkitys on ollut suuri.</p> <p>Pandemia on aiheuttanut julkisen talouden heikkenemistä. Kokonaisvaikutukset ovat olleet laajoja ja muutos on tapahtunut nopeasti. Kuntien näkökulmasta verotulojen alenemisen arvioidaan olevan suurin koronakriisin aiheuttama haaste. Vaikutuksissa on alueellisia eroja, riippuen väestö- ja elinkeinorakenteesta. Koronakriisi myös lisää kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon menoja. Joiltakin osin kunnilla on itse mahdollisuus vaikuttaa kustannuksiin esimerkiksi siirtämällä henkilöstöä toisiin tehtäviin ja sopeuttamalla menoja. Kuntien onkin varauduttava siihen, että kriisi kestää vielä pitkään. Myös kriisistä toipumiseen tulee menemään aikaa ja on vielä epäselvää miten pitkäkestoisia ja kauaskantoisia pandemian vaikutukset ovat.</p> <p>Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaativat kuntia aika ajoin tarkastelemaan toimintaansa. Tulevaisuudessa kunnan menestymiseen vaikuttaa vahvasti minkälainen on kunnan kyky uudistaa toimintaansa. Koronakriisi on haastanut myös kuntien päätöksentekoa. Tarve nopeiden päätösten tekemiselle on monissa kunnissa aiheuttanut toimivallan siirtoja. Vaikka poikkeusolojen kokoontumisrajoitukset eivät ole koskeneet kuntien toimielimiä, päätöksenteossa on myös alettu hyödyntää sähköisiä järjestelmiä ja etäyhteyksiä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön avulla pyritään arvioimaan Keminmaan kunnan päätöksenteon muutoksekykyä koronapandemian aikana. Tarkoituksena on myös selvittää, millaiseen tietoon perustuen päätökset on tehty ja mistä tieto on ollut peräisin. Opinnäytetyön avulla kartoitetaan myös tilanteita, joissa jälkikäteen tarkasteltuna päätöksenteon osalta toimittaisiin toisin. Opinnäytetyön avulla selvitetään myös, onko tehdyistä päätöksistä jotain jäämässä pysyvästi käytännöksi.</p> <p>Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen tavoitteena on, että tutkinnon suorittanut omaa riittävän laajat tiedot toimiakseen työelämän johtamis- ja asiantuntijatehtävissä. Tutkinnon suorittaneella tulee olla myös syvälinen kuva omasta ammattialasta ja sen yhteiskunnallisesta merkityksestä. Tämän opinnäytetyön aihe tukee näitä tavoitteita, sillä sen avulla perehdymme ajankohtaiseen, yhteiskunnalliseen aiheeseen ja saamme käsityksen kuntatason päätöksenteosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tekeminen laajentaa käsitystämme sosiaali- ja terveysalasta osana kuntien järjestämiä palveluita. Opinnäytetyön avulla syvennämme tietojamme myös strategisesta johtamisesta, sekä tiedolla johtamisesta.</p>

<b>Alustava aikataulu</b>	<p>Aineisto käydään läpi maaliskuuhun 2021 mennessä ja haastattelurunko muotoutuu aineistoa läpikäydessä. Haastattelun aikataulutamme maaliskuun loppuun ja huhtikuun alkuun. Haastattelut litteroidaan huhtikuun aikana ja työn lopullinen työstäminen toteutetaan siten, että työ on valmis esitettäväksi toukokuussa.</p> <p>Opinnäytetyön kirjoittaminen tapahtuu verkossa, jossa molemmat voivat myös samanaikaisesti käsitellä ja kommentoida tekstiä. Tutkittavan aineiston käsittelyn, tietoperustan kokoamisen ja tulosten analysoimisen sekä tarvittavat haastattelut toteutamme yhdessä.</p>		
<b>Luvan myöntäminen</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään	<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään ehdollisena (korjausvaatimuksin, jotka on eritelty alla kohdassa myöntämisen ehdot)	<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa evätään
	Perustelut		
<b>Päiväys ja allekirjoitus</b>	Paikka ja päivämäärä	Allekirjoitus	
	18.3.2021		
<b>Myöntämisen ehdot</b>	Myöntämisen ehdot <input type="checkbox"/> Muu ehto, mikä?		
<b>Päätöksestä tiedottaminen</b>	<input checked="" type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle / hakijoille <input checked="" type="checkbox"/> yksikölle, jota lupa koskee <input type="checkbox"/> jokin muu, kuka?		

## Liite 2. Saatekirje

18.3.2021

Hei,

Opiskelemme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Lapin ammattikorkeakoulussa Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa (terveydenhoitaja YAMK /sairaanhoitaja YAMK).

Olemme nyt tekemässä opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä tavalla korona on näkynyt Keminmaan kunnan päätöksenteossa. Tarkastelemme myös, millaiseen tietoon perustuen päätökset on tehty ja mistä tietoa on poikkeustilanteessa saatu päätöksenteon tueksi. Koronapandemian vaikutusten selvittäminen voi luoda mahdollisuudet sille, että päätöksenteossa voidaan tunnistaa vahvuuksia ja toisaalta havaita kehittämistä vaativia kohtia. Opinnäytetyön avulla voidaan myös tunnistaa tehdyistä päätöksistä asioita, jotka jäävät mahdollisesti pysyviksi käytännöiksi.

Kyseessä on laadullinen tutkimus. Perehdymme kunnan eri toimielinten pöytäkirjoihin ja muistioihin, sekä haastattelemme johtoryhmän jäseniä ja hallituksen ja valtuuston puheenjohtajia. Tarvittaessa laajennamme haastatteluja sen mukaan mitä haastattelujen ja pöytäkirjojen perusteella nousee esille. YAMK -opinnäytetyön laajuus on 30 opintopistettä. Opinnäytetyön on tarkoitus olla valmiina toukokuussa 2021.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten korona on näkynyt kunnan päätöksenteossa? Mitä vaikutuksia on nähtävillä?
- Millaisia koronasta johtuvia erityiskysymyksiä on tullut esille sosiaali- ja terveyssektorilla?
- Miten viranhaltijat ja luottamushenkilöt ovat omalla kohdallaan kokeneet koronapandemian vaikutukset päätöksentekoon oman osaamisensa ja työhyvinvointinsa näkökulmasta?

Toivomme, että varaat ajan haastattelua varten alla olevan linkin kautta:<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bMo3tlrbE1REvfkQJa796f4-wKEEHGWuN2Qv6ZLuEro/edit#gid>

Voit olla myös suoraan yhteydessä meihin, niin sovitaan haastatteluaika.

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Mäkinen  
kaisa.makinen@edu.lapinamk.fi  
p.xxx-xxxxxxx  
Petra Neitola  
petra.neitola@edu.lapinamk.fi  
p.xxx-xxxxxxx

## Liite 3. Haastattelurunko

**Taustatiedot:**

Koulutus:

Työkokemus:

Ikä:

Haastattelun järjestysnumero:

- 1. Millä tavalla koronapandemia on näkynyt omalla toimialueellasi?**
- 2. Oliko muutoksia omassa työmäärässä tai jaksamisessa erityisesti alussa, kun kaikki oli uutta ja miten pandemian jatkuessa?**
- 3. Miten työ on muuttunut koronavuoden aikana?**
- 4. Mitkä ovat olleet merkittävimpiä päätöksiä koronaan liittyen?**
- 5. Mistä olet saanut tietoa tehtäväsi tueksi?**
- 6. Miten olet kokenut etätyön?**
- 7. Mitä hyvää korona on tuonut kunnan toimintaan?**
- 8. Missä koronaan liittyvissä päätöksissä toimit nyt toisin?**
- 9. Miten koet koronapandemian vaikuttaneen omaan työhyvinvointiisi?**
- 10. Muuta lisättävää mikä liittyy koronapandemiaan, päätöksentekoon ja omaan työhön Keminmaan kunnassa?**

## Liite 4. Teemoitteluaihiot

