



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Halonen Tommi

**Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet
terveydenhuollon strategisessa johtamisessa**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Halonen Tommi	
Tutkielman nimi:	Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen	
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä: 92

TIIVISTELMÄ :

Tiedolla johtaminen (Knowledge Management) on laajasti tutkittua ja laajalti käytössä oleva johtamisen menetelmä. Tiedolla johtamisen käsitteen ymmärtäminen on haastavaa sen monipuolisuuden mutta myös epäselvyyden vuoksi. Terveydenhuollon laadukas toiminta edellyttää aina uusimman tiedon hankkimista, luomista ja sen käyttöä. Tiedolla johtamisen avulla terveydenhuollon organisaatioiden toiminnasta nousevia, kerättyjä ja analysoituja tietoja voidaan käyttää toimintaa tai henkilöstöä koskevissa päätöksenteoissa. Tiedolla johtaen terveydenhuollon organisaatioita voidaan kehittää tehokkaammin, mikäli organisaation luoma strategia kytketään siihen tiiviisti. Tiedolla johtamiselle on ominaista, että organisaation toiminnasta nousevat kerättävät tiedot lisäävät läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja vertailukelpoisuutta. Laajemmin eri terveydenhuollon organisaatioilta kerättävien tietojen geneerisyys mahdollistaa keskinäisen vertailu mahdollisuuden. Tiedolla johtamisen avulla kerätään ja analysoidaan tietoa, josta syntyy ymmärrys missä olemme, minne menemme ja millä keinoilla. Tiedolla johtaminen on johtamisen menetelmänä tehokas toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja resursointiin.

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää tiedolla johtamisen hyötyjä terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen aineistoina toimivat tieteelliset julkaisut, tutkimukset ja kirjallisuus. Tutkielmassa käytettävien tieteellisten artikkelien ja tutkimusten valinnassa korostuivat substanssi tutkittavaan aiheeseen, vertailukelpoisuus sekä valittujen tutkimusten laadukkuus. Teoreettinen viitekehys yhdistää strategista johtamista terveydenhuollon johtamiseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiedolla johtamisen käsitteen käyttö herättää edelleen hämmennystä, eikä sen käytöstä ole selkeää ja yksimielistä linjausta. Tiedolla johtaminen ja sen hyödyt nähdään hyvin tärkeäksi osaksi terveydenhuollon strategiaa ja organisaation strategista johtamista. Tietoa on hyvin paljon saatavilla ja tiedon jakaminen osana organisaation kehittymistä ja tulevaisuutta nähtiin erittäin tärkeänä. Tiedon jakamisen tehostaminen edellyttää hyvää johtamista organisaation eri johtamistasoilta. Tuloksissa tarkentui tutkijankin omakohtainen näkemys tiedolla johtamisen käsitteen moniulotteisuudesta ja siitä, ettei se ole yksiselitteinen. Käsitettä ”Knowledge management” käytettiin eniten tietojohdamisen ja tiedon johtamisen asiayhteydessä.

AVAINSANAT: strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen, tieto, tiedon hyödyntäminen, terveydenhuollon johtaminen

Sisällys

1	Tausta ja tarkoitus	7
2	STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI	9
2.1	STRATEGINEN JOHTAMINEN	12
2.2	Henkilöstöstrategia	15
2.2.1	Strategisen henkilöstöjohtamisen haasteita	16
2.3	Strateginen ajattelu	18
2.3.1	Strategiaprosessi ja onnistuminen	19
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA	21
3.1	Johtaminen	25
4	Tiedolla johtaminen	27
4.1	Tiedolla johtamisen hyödyt	31
4.2	Tiedolla johtamisen haasteet	35
4.3	Tieto	38
5	Tiedolla johtaminen terveydenhuollossa	46
5.1	Terveydenhuollon johtamisen erityispiirteet	49
6	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	52
6.1	Kirjallisuuskatsaus ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus	53
6.2	Valintakriteerit ja hakusanat	55
6.3	Tutkimusaineiston kuvaus	58
6.4	Tutkimusaineiston analyysi	59
7	Tutkimustulokset	69
7.1	Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja haasteet	69
7.1.1	Tiedon merkitys tiedolla johtamisessa	69
7.1.2	Olemassa olevan tiedon merkitys tiedolla johtamisessa	70
7.1.3	Organisaatiokulttuuri	70
7.1.4	Tietojärjestelmät	72
7.1.5	Kilpailuetu	72

8	Johtopäätökset ja pohdinta	79
	Lähteet	82
	Liitteet	89

Kuviot

Kuvio 1. Strategiaprosessin työvaiheet mukaillen (Lindroos & Lohivesi), 2010	10
Kuvio 2. Strategia-käsitteen määrittely (mukaillen Kamensky, 2010)	12
Kuvio 3. Strategian ulottuvuudet (mukaillen Mintzberg, Strategy for successful strategic planning, 1987)	15
Kuvio 4. Joustettavuus henkilöstösuunnittelussa (mukaillen Viitala, 2007)	17
Kuvio 5. Strategisen ajattelun kaavio (mukaillen Tuomi & Sumkin, 2010)	19
Kuvio 6. Strategisen johtamisen periaatteet (mukaillen Kamesky, 2010)	20
Kuvio 7. Tiedolla johtamisen prosessi (mukaillen SITRA, 2014)	27
Kuvio 8. Organisaation tiedolla johtamisen malli, mukaillen Anderson. 1996	28
Kuvio 9. Tiedolla johtamisen käsite (mukaillen Yazdani ja muut, 2020, s.1–7)	31
Kuvio 10. Tiedolla johtamisen mahdollistaminen, mukainen Lee (2017).	33
Kuvio 11. Tiedon hierarkia (mukaillen Sydänmaanlakka, 2000, s.177)	39
Kuvio 12. Tiedon tasot ja rakentuminen (mukaillen Laihonen ja muut, 2013, s.18)	40
Kuvio 13. Tiedon leviäminen SECI-malli (mukaillen Nonaka ja muut, 2000, s. 12)	42
Kuvio 14. Tiedonkulku eri johtamistasoilla (mukaillen Parviainen ja muut, 2005)	51
Kuvio 15. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Finkin malli (mukaillen Salminen, 2011 s.11)	55

Taulukot

Taulukko 1. Hyväksyntä- ja poissulkukriteerit	53
Taulukko 2. Tietokantojen hakusanoja	56
Taulukko 3. Tutkimusten valinta- ja poissulkukriteerit	57
Taulukko 4. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset	60
Taulukko 5. Aineiston analysointitaulukko	73
Taulukko 6. Teoreettisen viitekehyksen tukimateriaali	89

Lyhenteet

BSC = Balanced Scorecard

QFD = Quality Function Deployment

HRS = Human Resource Strategy

HKM = Healthcare knowledge management

KM = Knowledge Management

RBV = Resource-Based View

SHDS = Strategic Healthcare Decision Service

1 Tausta ja tarkoitus

Tiedolla johtamisessa tavoitellaan informaatiota, jonka avulla voidaan nopeasti ja joustavasti saada tukea päätöksenteolle. Tiedolla johtamisella viitataan usein toimintaan, joka keskipisteinä ovat resurssit, prosessit ja teknologia. Tiedolla johtamisen keskeisenä tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva koko organisaation toiminnasta. Tiedolla johtamisella voidaan tukea palveluiden järjestämistä, kehittää tuotannon ja toiminnan sujuvuutta (KuntalIT, s. 10) 2000-luvun organisaatioiden arvokkain voimavara on tieto ja osaava henkilökunta. Tiedon jakaminen ja henkilökunnan osaamisen lisääminen rikastuttavat kaikkien prosessiin osallistuvien hyvinvointia (Guah & Currie, 2004, s.1138) Organisaatioiden tuleekin kyetä hyödyntämään tätä aineetonta hyödykettä enemmän kuin sijoittaa ja hallita fyysistä omaisuutta (Retha & Johannes, 2004, s. 5) Tiedolla johtamisella ei kuitenkaan tulisi korvata muita johtamisen lähestymistapoja, vaan se toimisi täydentävänä näkökulma. Organisaatiot keräävät ja saavat hyvin paljon tietoa, mutta ymmärtääkö tiedon merkitys? (Jalonen ja muut, 2009a).

Tiedolla johtamisen käsitteellä voidaan viitata myös järjestelmälliseen prosessiin, jonka tarkoituksena on saada hiljainen ja näkyvä tieto organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden käyttöön. Tiedolla johtaminen onkin enemmän toimintatapojen jalostusta, jotka tukevat johtamistyötä. Johtamismenetelmänä tiedolla johtaminen on erittäin tehokas työkalu terveydenhuollon johdolle. Tiedolla johtamisen strategissa korostetaan systemaattista tiedon luomista, kodifiointia sekä tiedon siirron prosesseja. Tiedolla johtaen henkilöstöä voidaan tukea ja kannustaa oppimaan. Oppimisen tukemisella organisaatio hyötyy tiedon lisääntymisestä ja osaamisen laajentamisesta (Sanclemente ja muut, 2019, 43:330) Tiedolla johtamisesta löytyy selkeästi strategisen käsitteen elementtejä sekä osa-alueita. (Jalonen ja muut, 2012b, s.145) mukaan tiedolla johtamisessa on kyse myös rakenteiden, järjestelmien muodostamisesta sekä henkilöstön sitouttamisesta ja motiivinnista (Leskelä ja muut, 2019, s.15).

Käsitteinä tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen ja tietojohdaminen voidaan erotella niiden sisällöllisten tarkoitusten ja tavoitteiden pohjalta. Tiedon johtamista ymmärretään usein uuden tiedon luomisena ja tietovarastojen hallintana. Tiedon johtaminen keskeinen fokus onkin enemmän tietojärjestelmissä. Tietojohdamisella taas tarkoitetaan tiedonhallintaa, joka koostuu muun muassa tiedon tuottamisesta, esittämisestä, varastoinnista ja soveltamisesta organisaatiossa. Erilaisten prosessien kautta tieto leviää ja muuntuu organisaatiossa hyödylliseksi ja tarkoituksen mukaiseksi. Organisaatioissa tietoa löydytty toiminnasta itsestään syntyvästä tiedosta sekä organisaation henkilöstöltä hiljaisessa muodossa. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s.222).

Pro gradu –tutkielmani aihe sai alkunsa suuresta mielenkiinnostani tiedolla johtamista kohtaan. Johtamismenetelmän monipuolisuus mutta myös epäjohdonmukainen käyttö saivat minut kiinnostumaan vieläkin enemmän tutkittavasta aiheesta. Tavoitteenani oli löytää kansainvälistä tutkimusaineistoa, joissa kerrotaan tiedolla johtamisen hyötyjä ja haasteita terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Lisäksi tutkielman tavoitteenani oli tarkastella tiedolla johtamista käsitteenä ja menetelmänä sekä sen käytön soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tiedolla johtamista on laajasti tutkittu ja johtamismenetelmänä paljon käytetty. Tiedolla johtamisella avulla kyetään tunnistamaan henkilöstön osaamista, toiminnan laatua sekä se toimii myös osana henkilöstöresursoinnin suunnittelua ja sen kohdentamista. Tutkielmassani pyrin löytämään hyötyjä ja haasteita, joita tiedolla johtamisella on osana strategista terveydenhuollon johtamista. Päivittäisessä työssään terveydenhuollon organisaation johtajat keräävät, hyödyntävät, käsittelevät ja analysoivat tietoa eri tietojärjestelmistä. Keskeinen kysymys on, kuinka olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää ja mikä merkitys tiedolla johtamisella on organisaation strategisessa johtamisessa?

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat tiedolla johtaminen, tiedon hyödyntäminen, terveydenhuollon johtaminen, strateginen johtaminen.

2 STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI

Strategialle (strategy) ei ole olemassa vain yhtä yksiselitteistä määritelmää. Strategiaa voidaan pitää yhtenä maailman vanhimmista johtamisen käsitteistä. Laajuudellaan ja monipuolisuudellaan se muodostaa kehykset liiketoiminnalle, organisaatioiden ja sen henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Strategiaa voidaan käyttää myös väärin, joka pahimmillaan johtaa toiminnan kaottisuuteen. (Kamesky, 2010, s. 18).

Strategia on luotua toimintaa, jonka odotetaan ohjaavan organisaation toimintaa. Strategia pitää sisällään muun muassa valintoja, asioiden tärkeysjärjestyksen ja tavoitteita. (Syväjärvi & Leinonen, 2020, s.53) mukaan strategisen suunnittelun ja strategiatyön on kerrottu olevan ylimmän johdon keskeisiä työtehtäviä. Tämä edellä mainittu ajattelumalli perustuu rationaaliseen ja hierarkkiseen ajatukseen, jossa ylin johto määrittää organisaation toiminnan linjaukset. Lähtökohtaisesti julkisissa organisaatioissa strategiatyötä on tehty liikkeenjohdolle tunnusomaisin piirtein sekä managerialistisen ajattelun periaattein.

Lähtökohtana on, että strategian perustana toimivat arvot, toiminta-ajatus ja organisaation ydinsaaminen. Suunniteltaessa strategiaa on valittava visio. Visio on strategian voima ja sen avulla on mahdollista nähdä organisaation tulevaisuudelta toivottu tila. Visio pitää sisällään periaatteita ja keinoja, joiden uskotaan johtavan toivottuun lopputulokseen. Organisaatiolle luodun vision tulisi olla sellainen, johon se myös itse uskoo. Realistinen ja innostava visio motivoi henkilökuntaa toimimaan sen päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi onnistunut strategia toimii suuntaa näyttävänä karttana kaikille organisaation jäsenille, jolloin kaikki toimivat tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. Strategiatyötä ja strategista johtamista käytetään usein strategiasuunnittelun synonyymeinä. Strategian suunnittelu ja kaikki siihen liittyvät vaiheet tarvitsevat strategista johtamista. Strategista johtamisesta vastaa nykyisen ajattelumallin mukaan organisaation ylin johto. Johdolta vaaditaan syvää toimialan tuntemusta, jotta strategian luontiin ja sen uudistukseen on edellytyksiä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 62–64).



Kuvio 1. Strategiaproessin työvaiheet mukaillen (Lindroos & Lohivesi), 2010

Toimivan strategian luonti edellyttää nykyisen toiminnan arviointia ja pitkäkantoista näkemystä siitä mihin suuntaan organisaation toiminta on kehittymässä. Strategia toimii organisaation toiminnan ”punaisena lankana”. Lähtökohtaisesti aina tavoitteena on toiminnan uudistaminen, jonka avulla toiminnan prosessit saadaan kannattavammiksi ja tuottavimmiksi. Strategiaproessin vaiheet tulee käydä huolellisesti läpi, mutta eri tason vaiheisiin voidaan aina palata. Eheän kokonaisuuden aikaansaanti vaatii joustoa ja analysointia. Toteutusvaiheessa strategisia kohtia joudutaan usein tarkentamaan ja arvioidaan uudelleen. Kuviossa 1, esitellään strategiaproessin työvaiheita. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 25–30).

Organisaation strategia toimintayksiköiden työvälineeksi. Jokainen yksikkö luo oman strategian, joka pohjautuu ylimmän johdon luomaan koko organisaatiota koskevaan strategiaan. Strategiaprosessin muuttaminen käytännön toiminnaksi vaatii strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessissa strategian osat ovat tarkoitus saada näkyviin organisaation kaikilla tasoilla. Uuden tai olemassa olevan strategiaprosessin luominen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja motivaatiota toiminnan kehittämiseen. Kehitystyö ja kehittämisprosessit ovat organisaatiolta isoja investointeja. Kehittämisprosesseihin varataan resursseja sekä mahdollisia määrärahoja. Optimaalinen kehittämisprosessien luonti lähtee organisaatiossa toimivasta henkilöstöstä. Kehittämisprosessien luontiin osallistuvat henkilöt voivat olla työntekijöitä, joilla osaaminen vastaa kehitettävää kohdetta. Prosessien luontiin osallistuvat aina esihenkilöt. Vastuuhenkilöt suunnittelevat, toteuttavat, seuraavat ja arvioivat prosessien toimivuutta. (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 30–33).

Kilpailutilanteessa toimivalle organisaatiolle, strategia on ehdoton edellytys toiminnan vuoksi. Jokainen organisaatio on perustettu tiettyjä tehtäviä varten. Usein organisaatiot pyrkivätkin vastaamaan kilpailuun. Kuitenkaan kilpailuelementin puuttuminen strategiasta, ei tee strategiatyöskentelystä mitätöntä. Tämä tilanne muuttaa vain strategian luonnetta ja sen sisältöä. Strategia-käsitteen laajuuden vuoksi, on sitä mahdoton käsitellä lyhyenä määritelmänä. Strategia-määritelmää voidaan tarkastella kolmesta lähtökohdasta. Kuviossa 2 kuvataan tarkemmin strategian määritelmää (Kamensky (2010, s.17–19).

Strategia määritelmä 1

Strategia pitää sisällään organisaation tärkeimmät tavoitteet ja toiminnan, muuttuvassa maailmassa.

Strategia määritelmä 2

Strategian avulla organisaatio hallitsee omaa toimintaympäristöään. Tällöin organisaatio sopeutuu, muokkaa ja valitsee toimintaympäristönsä.

Strategia määritelmä 3

Strategia mahdollistaa organisaation ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallinnan. Näiden tekijöiden hallinnan avulla, voidaan saavuttaa kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet.

Kuvio 2. Strategia-käsitteen määrittely (mukaillen Kamensky, 2010)

2.1 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategisessa johtamisessa korostuvat johtamisen teoreettisia näkökulmia. Johtamisteorioiden ja niiden osaamisperitteiden soveltaminen ovat erittäin hyödyllisiä. Strategisen johtamisen erityispiirteisiin kuuluvat tulevaisuuden ennustettavuus ja tulevaisuuteen varautuminen. Jos strategiaa ei johdeta, hukataan organisaation voimavaroja sekä sen toiminta on tällöin irrallista ja hajautettua (Harisalo, 2010, s. 244) Organisaation johtajilta vaaditaan ongelmanratkaisukykyä sekä taitoa ylläpitää organisaation toimintaprosesseja. Toimintaprosesseja ovat esimerkiksi suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano sekä poliittiset edellytykset toiminnan kehittämiseksi. (Niirainen ja muut, 2010, s. 84–85).

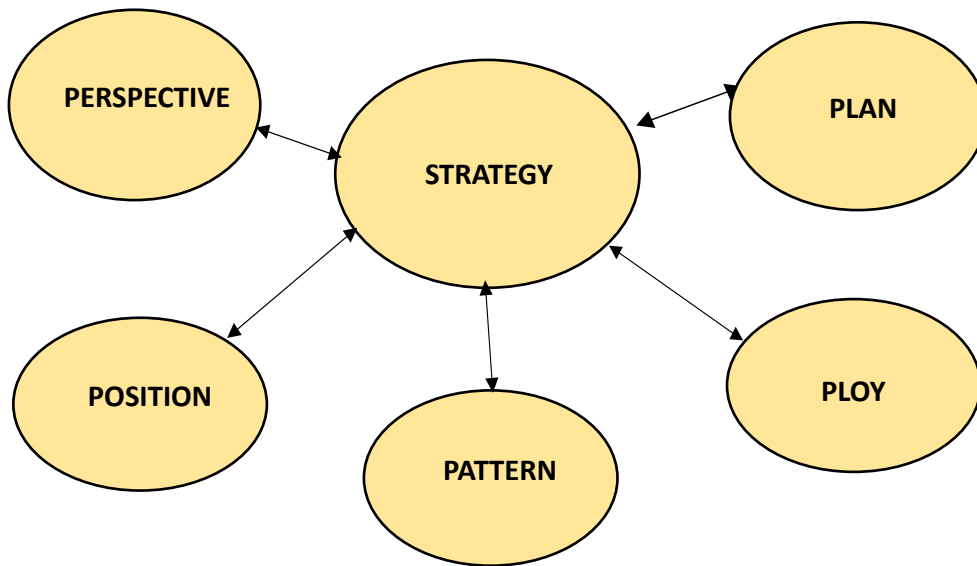
Strategisen johtamisen tulisi olla läpinäkyvää ja kohdistettu tehtävään työhön. Terveydenhuollon strategiaa suunniteltaessa voidaan ottaa mallia kansainvälisistä suosituksista tai muiden maiden terveydenhuollon organisaatiosta. Strategia kuitenkin muokkautuu oman organisaation tarpeiden mukaan. Työntekijöillä on tärkeää hahmottaa ja ymmärtää organisaation toiminnalleen luomat arvot ja tavoitteet. Henkilöstö on isossa roolissa, kun tarkastellaan organisaation imagoa ja strategisia tavoitteita. (Greer ja muut, 2016, s. 57).

Strategisen johtamisen päämääriin kuuluvat organisaation menestymisen varmistaminen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Strategisessa johtamisessa ajatellaan organisaation olemassaolon perusteita, arvoja ja päämääriä ja niiden edistämiseksi edellytettäviä vaihtoehtoja. Strategista johtamista tarvitaan avaamaan uusia mahdollisuuksia ajatella syy- ja seuraussuhteita, jotka rajoittavat organisaation toimintaa. Ilman selkeää strategiaa jokainen johtaja voi johtaa organisaatiota oman mielensä mukaisesti. Yksiköiden kehittäminen ja painopisteiden ohjaaminen ovat tärkeitä johtajien töitä. Tämän vuoksi strateginen ajattelu vaatii toteuttajiltaan korkeatasoista laadullista ajattelua. Organisaatioiden voimavarat ovat usein niukat, eivätkä voimavarat riitä kaiken halutun tekemiseen. Niukkuuden ymmärtäminen osana strategista johtamista pidetään hyvinkin tärkeänä näkökulmana. Pärjätäkseen organisaatioiden on käytettävä resurssinsa huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Strateginen johtamisen vastuu kuuluu nykyisen ajattelumallin mukaan organisaation ylimmälle johdolle. Johdolla on myös vastuut strategioiden muotoilusta sekä valvoa, että strategisia linjauksia noudatetaan. (Harisalo, 2010, s. 237–240).

Organisaation johdon tehtävä on huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät omat tehtävänsä ja omantyon merkityksen osana organisaation nykyistä ja tulevaa toimintaa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää koko organisaation henkilöstön sitoutumista. Onnistuneella kommunikaatiolla eri organisaatio tasojen välillä on merkittävän suuri. Tiedon jakaminen auttaa strategisten tavoitteiden arvioinnissa, kehittämisessä ja varmistamisessa. Snyman & Kruger (2004, s. 5–12) artikkelissa tarkastellaankin strategisen johta-

misen ja strategisen tiedolla johtamisen välistä suhdetta. Organisaatioiden menestymisen keskeisenä tavoitteena on luoda yhteys tiedolla johtamisen ja strategisen johtamisen välille. Organisaation strategia auttaa tunnistamaan tiedon tarpeen, jolla organisaation on tarkoitus kilpailla. Snyman & Kruger (2004, s. 5–12) tuovat esille tutkijan Tiwana (2000), jonka mukaan tieto ajaa strategiaa ja strategia on tiedolla johtamista. Henkilöllä oleva tieto on sellaista, jota ei voida kopioida samalla tavalla, kuten esimerkiksi tuotekehitystä. Tieto ja osaaminen toimivat strategisena resurssina ja sen mahdollistavana tekijänä ovat työntekijät. Artikkelissa korostetaan tiedolla johtamisen ja strategisen johtamisen yhteensovittamisen tärkeyttä, mutta näille selkeää ja toimivaa toimintamallia ei ole luotu.

Johtamisteorioiden professori Henry Mintzberg (1987) on esittänyt teoksessaan (the five P's theory) viisi erilaista menetelmää tulkita strategiaa. Mintzberg mukaan strategia voidaan nähdä periaatteellisena toimintakehyksenä erilaisia tilanteita varten (plan). Strategia voidaan nähdä myös tiettyyn tarkoitukseen, esimerkiksi kilpailussa pärjäämiseen kehitettynä ideana (ploy). Kolmanneksi strategiaa voidaan pitää yksityiskohtaisena kaavana tai mallina, jonka mukaan toimitaan (pattern). Neljäs (position) on asema markkinoilla, jolla organisaatio uskoo pärjäävänsä. Viidentenä strategiaa voidaan nähdä laajempaa näkemyksenä tai perspektiivinä (perspective), jonka avulla hahmotetaan organisaation toimintaympäristöä. Kuviossa 3 esitellään strategian määrittelyä professori Mintzbergin mukaisesti. Yleensä organisaatioiden strategiat pitävät sisällään nämä kaikki edellä mainitut strategian ulottuvuudet. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 62–64).



Kuvio 3. Strategian ulottuvuudet (mukaillen Mintzberg, *Strategy for successful strategic planning*, 1987)

Organisaation liiketoimintastrategia luo pohjaa osastrategioille eli toiminnallisille strategioille. Toiminnallisia strategioita ovat muun muassa tuotekehitysstrategia, markkinointistrategia, viestintästrategia, henkilöstöstrategia ja tuotantostrategia. Strategisille päämäärille (goals) asetetaan tavoitteet, jotka ovat usein voimassa kolme vuotta. Päämäärät tarkentavat organisaatioiden eri osien toimintaa konkreettisiksi tavoitteiksi ja kehityshankkeiksi. Pienemmät kehittämissuunnitelmat toimivat suunnannäyttäjinä ja havainnollistavat strategiaan kohdistuvia muutoksia. Muutokset vaativat hahmottamaan isoja kokonaisuuksia ja arviointikykyä. Johdon täytyy katsoa ylhäältä alas ja toisin päin, jotta yksityiskohtien havaitseminen onnistuu. Kyky katsoa myös menneisyyteen ja kauas tulevaan auttavat ymmärtämään niin sanottua isoa kuvaa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 62–64).

2.2 Henkilöstöstrategia

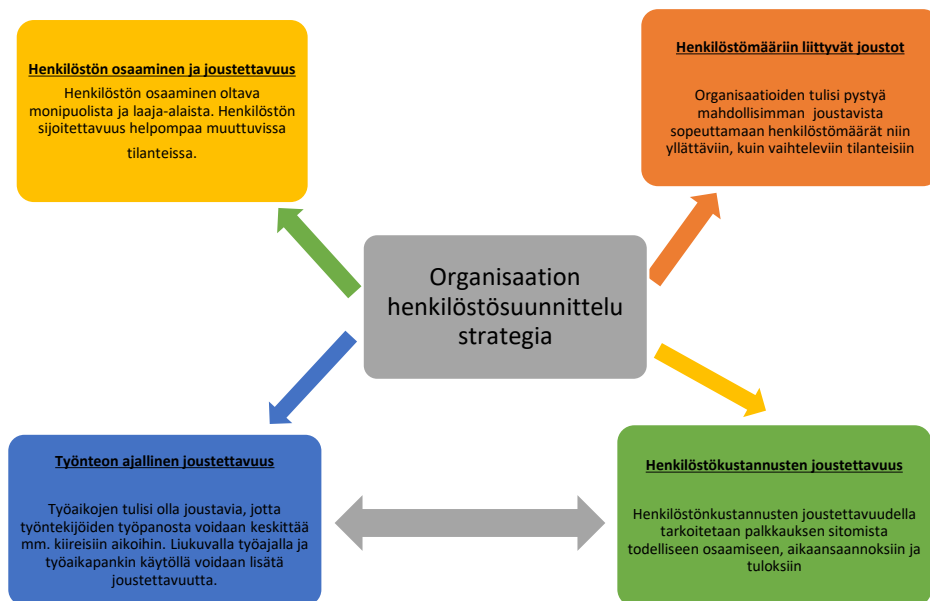
Henkilöstöstrategialla (human resource strategy) kuvataan organisaation henkilöstöön liittyviä linjauksia ja suunnitelmia. Näiden linjausten avulla voidaan päästä tavoitteisiin,

jotka ovat linjattu strategiassa. Henkilöstöstrategian avulla ohjataan henkilöstön hankintaa, kehittämistä, sitouttamista, palkitsemista ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia liittyvät hyvin tiiviisti toisiinsa. Ilman henkilöstöstrategiaa ei voi olla liiketoimintastrategiaa. Usein menestyvissä organisaatioissa hyvä henkilöstöstrategia nähdään keskeisenä kilpailutekijänä ja strategisen johtamisen alueena. Henkilöstöstrategia pitää sisällään suunnitelman, jolla varmistetaan oikeanlaisen henkilöstön työpanostus liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Liiketoimintastrategian suunnittelussa katse tulisi pitää työmarkkinatilanteessa ja organisaation sisäisissä tekijöissä. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön osaamisrakenne ja ikäjakama. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 271–272).

2.2.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen haasteita

Aito strategisuus näyttäytyy henkilöstöjohtamisessa vasta silloin, kun organisaation liiketoimintastrategiasta on syntynyt näkemys. Liiketoimintastrategian on tärkeää pitää sisällään tasapuolisuuden ja selkeän linjauksen muiden johtamisen alueiden kanssa. Vaikka organisaatio löytää selkeän liiketoimintastrategian, on henkilöstöjohtamisen kytkeminen siihen haastavaa. Suuret organisaatiot ovat usein suuren haasteen edessä, koska henkilöstöä on johdettu järjestelmien ja hierarkkisen organisaatorakenteen pohjalta. Organisaation luoma liiketoimintastrategian yhteydessä henkilöstöstrategiaan kanssa, on ihannekuva organisaation hyvästä toiminnasta. Strategioiden luonti on ja niiden yhteensovittaminen on jatkuva oppimisprosessi. Muuttuvan maailman ja ympäristön vuoksi muutoksia voidaan joutua tekemään nopeallakin aikataululla. Jos organisaatiolla on vahva arvopohja, pitkäjänteiset tavoitteet niin voidaan ajatella, että peruskehys on olemassa. Tällöin voidaan ajatella, että nämä asiat ohjaavat organisaation toimintaa mahdollisista muutoksista huolimatta. Nykypäivän strategisen henkilöstösuunnittelun haasteeksi ilmenee organisaatioiden toiminnan joustavuuden vaatimus. Joustavuuden vaatimus on seurausta nopeasta, epävakaa ja vaikeasti ennustettavasta toiminnasta. Joustavuuden ulottuvuuksia ja sen haasteita henkilöstösuunnittelussa voidaan tarkastella seuraavasti. (Viitala, 2007, s. 67–68).

Henkilöstöjohtamisen haasteiksi nousevat vielä johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen. Näiden kehittäminen mahdollistaa hyviä tuloksia ja korkeatasoista työhyvinvointia. Johtajien ja esihenkilötyön kehittäminen vaatii organisaatiokontekstin tuntemista, jotta voidaan nähdä missä johtaminen tapahtuu ja millaiset ovat johtamisnäkökymykset. Organisaatiokontekstin tunteminen vaatii työskentelyä organisaatiossa ja olemalla valppaana. Henkilöstöjohtaja, joka on valpas ja etsii tietoa organisaation tapahtumista, on paremmissa asemassa kuin henkilöstöjohtaja, joka toimii entuudestaan omaksuttujen käytäntöjen mukaan. Henkilöstöjohtajan haasteena onkin löytää eriävät johtamiskäytänteet, jotka poikkeavat organisaation johtamisstrategiasta. Henkilöstöjohtamisen tehtäväksi jää näiden haasteiden ratkaiseminen. Kuviossa 4 kuvataan joustavan strategisen henkilöstösuunnittelun ulottuvuuksia (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 112–114).

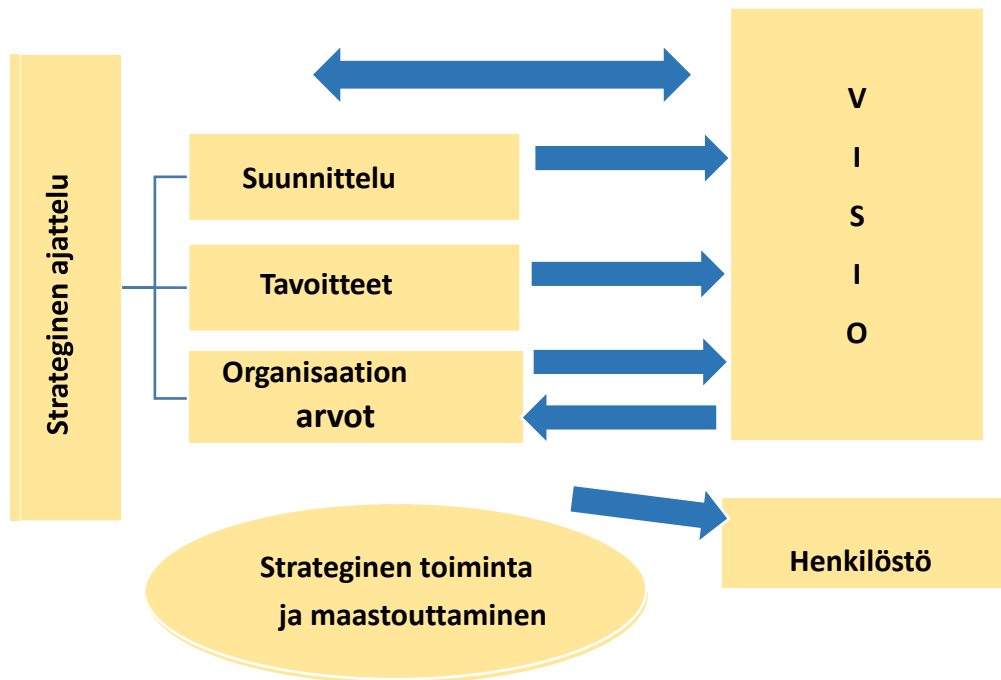


Kuvio 4. Joustettavuus henkilöstösuunnittelussa (mukaillen Viitala, 2007)

2.3 Strateginen ajattelu

Strategian toteuttamisen suureksi haasteeksi nousee sen maastoutus organisaation eri tasoille. Strategiset suunnitelmat ovat tarkoitettu muutettaviksi niin, että ne vastaavat käytännön toimintaa. Esihenkilöiden työtehtäviin kuuluvat yhdessä henkilöstön kanssa, oman yksikön strategia luominen, jonka tavoitteena on vastata organisaation asettamia strategisia tavoitteita. Yksikön strategiatyötä voidaan tehdä pienryhmissä, jolloin henkilöstön osallistaminen on helpompaa. Pientyöryhmässä keskustelu ja organisaation strategisten tavoitteiden avaaminen ymmärrettävästi henkilökunnalle ovat ensisijaisen tärkeitä. Suunnittelu on iso osa strategiatyön toteuttamisesta. (Syväjärvi & Leinonen, 2020, s. 54) kuvaavat, kuinka osallisuus ja yhteistyö tulisi olla strategiatyön keskiössä. Organisaation osallistava lähestymistapa strategian luomiselle mahdollistaa ja

vahvistaa yhteisen strategisen identiteetin muodostumista ja luottamusta. Hyvin toimiva ja yhdessä luotu strategia selkiyttää myös johtamista. Strategian ja strategisen ajattelun maastouttaminen organisaation henkilöstölle nähdään hyvin tärkeänä. Ajattelun on vastattava organisaation arvoja, visiota ja tavoitteita. Uuden ajatteluprosessin käynnistäminen vaatii kokeilua, harjoittelua ja uskoa uudenlaisen toimintamallin luomiseen. Parhaimmillaan strateginen ajattelu muuttuu tavaksi toimia, jonka kautta toimintaa voidaan viedä eteenpäin ja jälleen kehittää. Kuviossa 5 esitellään strategisen ajattelun prosessia. (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 67–69).

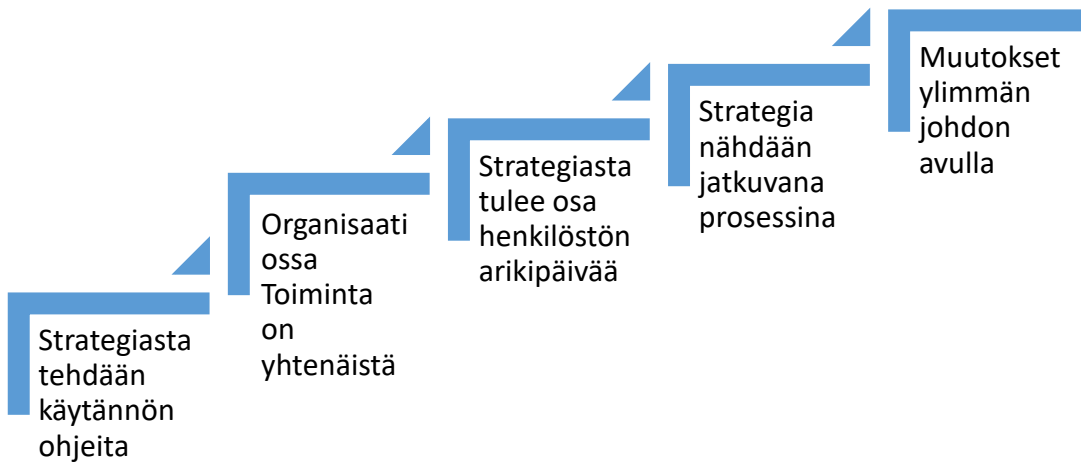


Kuvio 5. Strategisen ajattelun kaavio (mukaillen Tuomi & Sumkin, 2010)

2.3.1 Strategiaproessi ja onnistuminen

Strategian sisältö ja sen tavoitteet liittyvät olennaisesti strategiaproessiin. Organisaatioissa työskentelee suuri joukko ihmisiä, jotka eivät kiinnitä huomioita strategiaproessiin. Strategiaproessin merkitys on yhtä suuri kuin itse strategian. Prosessi on suunniteltava hyvin ja sen sisältöä on ohjattava ja kehitettävä. Olennaista on miettiä ketkä osallistuvat tähän prosessiin, milloin kehitetään ja kuinka paljon aikaa työskentely vaatii. Strategiatyöskentely vaatii kurinalaisuutta mutta sen on oltava myös luovaa. Nämä kaksi työskentelyn ominaisuutta eivät sulje toisiaan pois vaan toimivat työskentelyn tuloksel-

lisina ominaisuuksina. Strategiaprosessin onnistumisen edellytyksenä on, että suunniteluun osallistuvat henkilöt ovat oikeasti kosketuksessa suunniteltavien asioiden kanssa. Henkilöiden tulee ymmärtää strategian luominen, toteuttaminen ja uudistaminen. Strategiaprosessin toistuvuus vuodesta toiseen on huono merkki organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta. Prosessia on kehitettävä tarpeen ja tilanteen mukaan. Organisaation muulle henkilöstölle on tärkeää pystyä konkreettisesti osoittamaan tehtävän työn ja strategian yhteys. Kuviossa 6 kuvataan visuaalisesti strategisen johtamisen periaatteita. (Kamesky, 2010, s. 63–64).



Kuvio 6. Strategisen johtamisen periaatteet (mukaillen Kamesky, 2010)

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

Strateginen johtaminen kuuluu nykyisin ylimmän johdon ohjaustoimintaan. Ohjaustoinnilla luodaan perustaa lähijohtamiselle. Strategisen johtamisen osa-alueisiin kuuluvat muun muassa vision ja tavoitteiden asettaminen, resurssit ja niiden tarkoituksenmukainen kohdentaminen, toimintasuunnitelma ja sen arviointi. Organisaation strategiaa ohjaavat myös sosiaali- ja terveystieteiden strategia, kehittämissuunnitelmat sekä hallitusohjelmat. Organisaatioiden strategiatyön pohjana käytetään myös sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia laatusuosituksia, joiden avulla asiakkaan hoidonlaatua voidaan parantaa. Strategian suunnittelu on tärkeä ja luova prosessi. Suunnittelussa voidaan huomioida niin olemassa olevat kehityskohteet kuin tulevat kehityskohteet. Organisaation tulee olla valmis tulevaisuuden haasteisiin ja kyettävä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Laaksonen ja muut, 2012, s. 90).

Strateginen johtaminen toimii edellytyksenä osaamisen strategiselle johtamiselle. Strategian toteutuminen vaatii esihenkilö työltä muutoksen johtamisen taitoja sekä strategian toteutumisen jatkuvaa arviointia. Akateemisessa väitöskirjassaan Huotari (2009, s. 181–184) väitöskirjassaan korostaa henkilöstön osallistamista strategian toteutumiseksi jo strategian muotoiluvaiheessa. Henkilöstön osallistaminen, vuorovaikutus ja aktiivinen viestintä organisaation tavoitteista lisää strategisen johtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Esihenkilöt ja organisaation johto toimivat esikuvina ja toiminnoillaan näyttävät strategisen toiminnan toimivan ohjaavana viitekehystenä.

Tutkijoiden Demir & Ogurlouglu (2019, s. 38–50) mukaan terveydenhuollon organisaation strateginen johtamisprosessi alkaa juuri itse johtamisesta. Johtamisessa huomioidaan nykyiset haasteet mutta myös toiminnan mahdollisuudet. Terveydenhuollon strategiseen johtamiseen liittyy kuitenkin enemmän haasteita kuin muilla aloilla toimiviin organisaatioihin. Teknologian ja lainsäädännön nopeat muutokset tuovat haasteita strategiseen johtamiseen. Näiden edellä mainittujen haasteiden vuoksi, terveydenhuollon

strateginen johtaminen nähdään hyvinkin merkityksellisenä. Terveysthuollon johtajilta vaaditaan ymmärrystä moninaisesta ja vaikutukseltaan laajoista toimintaympäristöistä, jotta käytäntöjä kyetään arvioimaan, kehittämään ja muuttamaan. Tietoa saadaan organisaation toiminnasta, jonka tulisi olla hallintatyökaluja käyttäen ohjaavana tekijänä strategian arvioimiselle ja uudistamiselle. Strategisten hallintatyökalujen avulla johtajat voivat vähentää toiminnasta aiheutuvia kustannuksia sekä saada tukea päätöksenteolle. Terveysthuollon strategian on selviydyttävä nopeista, monimutkaisista ja arvaamattomista muutoksista. Tutkijat tuovat esille näkökulman terveysthuollon moninaisesta ja hajanaisesta hallintorakenteesta. Strategisen johtamisen onnistuminen vaatii substanssiosaamista ja kykyä tehdä päätöksiä strategisten päämäärien toteuttamiseksi.

Williams, PM (2012, s. 550–557) mukaan onnistunut strateginen johtaminen vaatii terveysthuollossa kokonaisvaltaisten palveluiden integroitumista toisiinsa. Tutkimuksessa kokonaisvaltaisella asiakkaan palvelulla nostetaan esille terveysthuollon ja sosiaalihuollon integraatio. Kokonaisvaltaiseen hoitoprosessiin osallistuvien integraatiolla, voidaan yhdistelemällä sisäisiä ja ulkoisia palveluita saada tehokasta resurssien käyttöä sekä vaikuttavuutta. Eri sidosryhmien yhteen saattamisella saadaan aikaan tehokkaampia prosesseja sekä tehokkaampia tiedolla johtamisen keinoja strategisten päämäärien toteutumiseen. Tiedolla johtamisen prosessien taustalla nähdään merkityksellisinä elementteinä yhteistyö ja sen tarkoitus, sekä johtajuuden ja ryhmätyöskentelyn merkitys. Tutkijan mukaan tiedolla johtamisen haasteita ovat ne, ettei suunnittelutyö ole johdonmukaisen tai päämäärätietoisin strategian kohteena. Johtajilla nähtiin olevan riittämättömät välineet ja taidot integroidun työskentelyn johtamiseen.

Terveysthuollon johtaminen vaatii tietoa terveystpoliittisista päämääristä, sen tehtävistä ja tavoitteista. Jotta johtaja kykenee näkemään toiminnallisia kokonaisuuksia, tulisi hänen ymmärtää terveysthuollon, hoitotieteen, yhteiskuntarakenteiden historiaa. Hoitotyön johtamiselta odotetaan kehittämistä sekä tiedon saantia ja jakamista muiden maiden hoitotyöstä. Terveysthuollon esihenkilö toimii yhdessä henkilöstön kanssa

strategisten tavoitteiden mukaan. Hoitotyön johtamisen olennaisena osa-alueena on ymmärtää organisaation strategisen johtamisen merkitys osana omaa johtamistyötä. Lähiesihenkilö on tärkeässä asemassa, jotta henkilöstä voidaan johtaa tavoitteiden, arvojen ja tulevaisuuden vision mukaan. Tämän vuoksi kommunikaation toimivuus ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden välillä on tärkeää. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun keskustelu on vilkasta, vastavuoroista ja arvostavaa. Lähiesihenkilöiden tehtäväksi jää varmistaa, että työntekijät tietävät ja ymmärtävät organisaation strategia. Terveydenhuollon tärkeimpänä strategisina tavoitteina ovat asiakkaan hyvä hoito ja palvelu. (Laaksonen ja muut, 2012, s. 91–92).

Rockwell & Alton C (2003, s. 4–63) kuvaa, kuinka terveydenhuollon strategiselta johtamiselta odotetaan paljon. Johdon asema on palvelulupausten täyttämässä merkittävän suuressa roolissa. Terveydenhuollon johto on vastuussa tehokkaasta tuloksellisuudesta, taloudellisuudesta ja poliittisten määräyksien toteuttamisesta. Johtamisprosessiin kuuluvat toiminnan arviointi ja valvonta. Arviointi edellyttää strategisen toiminnan tehokkuuden mittaamista. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna myös palautteenantoa.

Strategisen johtamisen tulisi olla läpinäkyvää ja kohdistettu tehtävään työhön. Strategiaa suunniteltaessa voidaan ottaa mallia kansainvälisistä suosituksista tai muiden maiden terveydenhuollon organisaatiosta. Strategia kuitenkin muokkautuu oman organisaation tarpeiden mukaan. Työntekijöillä on tärkeää hahmottaa ja ymmärtää organisaation toiminnalleen luodut arvot ja tavoitteet. Henkilöstö on isossa roolissa, kun tarkastellaan organisaation imagoa ja strategisia tavoitteita. (Greer ja muut, 2016, s. 57).

Julkisen terveydenhuollon strategiassa ja päätöksenteossa pohditaan vaihtoehtojen ja valintojen hyötysuhteita. Terveydenhuollon strategiassa päätetyt valinnat tarkoittavat usein jostain luopumista. Terveydenhuollon strategia ei pidä sisällään lääketieteellistä tai kansanviisauksiin liittyviä näkökulmia. Terveydenhuollon missiona on tarjota apua terveysongelmiin ja hioa hoitoprosesseja tehokkaiksi. Julkisen terveydenhuollon missio liit-

tyy usein poliittisesti määriteltyisin tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Terveydenhuollon organisaation arvoilla pyritään ohjaamaan sen toiminta tavoitteita. Tavoitteet ovat usein välineettömiä, mutta sanat ja numerot auttavat fokusoimaan olennaiseen toimintaan. Julkisen terveydenhuollon strategiatyön haasteina ovat monet rakenteelliset tekijät. Julkisen terveydenhuollon toimintaa ohjaavat useat eri toimija muun muassa terveystaloudellinen politiikka. Yksittäiset terveydenhuollon organisaatiot, terveyskeskukset, sairaalat ja sairaanhoitopiirit eivät ole itsenäisiä strategisia toimijoita. Näiden eri terveydenhuollon toimijoiden vuoksi organisaatiot joutuvat toteuttamaan päätöksiä, joiden valmisteluun ovat osallistuneet virkamiehet, eduskunta, valtuusto ja eri lautakunnat. (Parviainen ja muut, 2005, s. 40–42).

Julkinen terveydenhuolto on pääsääntöisesti kaikesta huolimatta monopoli. Yksityiset terveydenhuollon organisaatiot ovat harvoin varteenotettavia kilpailijoita. Terveydenhuollon strategista menestystä ei voida arvioida yksiselitteisesti esimerkiksi liikevoiton tai markkinaosuuden perustella. Julkisen terveydenhuollon strategiset päämäärät ovat onnistuneita, jos suunniteltu päämäärä ”missio” toteutuu aiempaa paremmin. Mission toteutumisen mittaaminen on kuitenkin haastavaa. Voidaan kuitenkin ajatella, että julkisen terveydenhuollon mission mittaamisessa voidaan käyttää sen luotettavuutta yhteiskunnassa. Julkista terveydenhuoltoa ei uhkaa toinen samanlainen toimija, vaan legitimitetti. Julkinen terveydenhuolto on omalla tavallaan vallankäytönväline kansalaisia kohtaan. Tämän vuoksi luottamus toimintaa kohtaan on ensisijaisen tärkeää. Julkista terveydenhuoltoa ylläpidetään verovaroin, lainsäädännöllin ja normituksen avulla. Jos terveydenhuollon organisaation legitimitetti heikkenee, aletaan vaihtoehtoja toiminnalle etsiä muualta. Muut toimijat voivat olla yksityiset terveydenhuollon organisaatiot tai toiset julkiset terveydenhuollon organisaatiot. Tällöin valtion ja kuntien varoja siirretään näille toimijoille. Terveydenhuollon toiminnan uudistaminen tilaaja-tuottaja-malliksi muuttaa tilannetta. Tällöin sairaalat, ketjut ja erikoistuneet palveluntuottajat voivat yhä enemmän kilpailla hinnan, laadun, saatavuuden ja palvelutason suhteen. (Parviainen ja muut, 2005, s.42–43).

Parviainen ja muut (2005, s. 249) teoksessaan esittelevät tasapainotettua tulokorttia (BSC), Balanced Scorecard. Tasapainotettu tulokortti on kehitetty mittaamaan organisaation strategian saavutettuja tavoitteita. Mittaristoa käytetään jo terveydenhuollon strategisten tavoitteiden mittaamiseen. Mittariston heikkoutena on kuitenkin se, että se ei kykene tekemään määrittelytyötä eikä päivityksiä. Mittaristosta saadun ja tuotetun tiedon laadun varmistamiseksi on erittäin tärkeää tehdä huolellinen määrittelytyö ja aktiivinen tietojen päivitys. Nykyiset BSC-ohjelmistot kykenevät automaattisesti syötettyjen tietojen seurantaan ja raportointiin.

3.1 Johtaminen

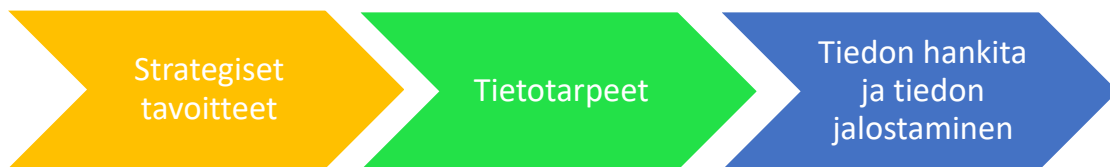
Johtaminen käsitteenä on moniulotteinen ja laaja käsite. Johtamisteoriat toimivat johtamisen taustalla, tuoden eri näkemyksiä eri aikakausien johtamismenetelmistä. Johtaminen pitää sisällään byrokraattisia rakenteita, päätöksentekoa ja valtaa. Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään organisoituun toimintaan, joita ohjaavat periaatteet ja säännöt. Johtajalla on määräämisvaltaa, jolla vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen. Salminen (2009) kuvaa Suomalaiselle johtajuudelle tyypillisiä ominaisuuksia olevan muodollisuus, auktoriteettikeskeisyys ja hierarkkisuus. Lähtökohtaisesti hallinnon ja organisaatioiden näkökulmasta johtamista voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat johtaminen ja johtamisen funktiot, johtajuuden yhteys humanistiseen organisaatiokäsitykseen sekä organisaatioiden kehittäminen ja tuloksellisuuden johtaminen. Organisaatiolle johtaja edustaa tuloksia, päämäärää, valvontaa ja kontrollia (Laitinen, 2009, s. 67) Johtamisen voidaan kuitenkin kuvata pohjautuvan johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Max Weberin karismaattisuuskäsite ulottuu uuteen 1990-luvulle asti olevaan johtamisteoriaan. Max Weberin mukaa karismaattisuus pohjautuu johtajan ja johdettavien väliseen psykologis-käyttäytymisperusteiseen kanssakäymiseen. Uusimman karismaattisuuskäsitteen mukaan se pitää sisällään sosiaaliset, yhteisölliset ja yksilölliset ominaisuudet. (Salminen, 2009, s. 103–109).

Viime vuosikymmenen ajan johtamisteorioissa on noussut esille transformationaalisen johtamisen teoria. Transformationaalissa johtamisessa johtaminen on nähty enemmän leadership-kuvana. Kyseisessä teoriassa johtaminen ja johdettavien välinen vuorovaikutus pohjautuvat luottamukseen, kehittymiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Teorian mukaan organisaatioiden olemassaolo riippuu siitä, kuinka laajasti ja syvästi se jakaa yhteiset ja tavoitteet ja perusteet. Yhteisesti jaettavat tavoitteet ja perusteet haastavat johtajaa, kuinka hän käyttää mielikuvia, metaforia mallien luomisessa, että ne innostavat henkilöstä osallistumaan niihin. Johtajuuteen kytkeytyvä luottamus toimii toiminnan sidosaineena. Ilman johdettavien luottamusta on organisaation toiminta vaarassa. (Laitinen, 2009, s. 67–68).

Pihlainen (2020, s. 53–55) kuvaa, että johtaminen ja johtamisosaaminen ovat systeemi, jossa korostuvat ratkaisukeskeisyys, toimintaympäristön ja organisaation välinen vuorovaikutus. Nykyisin johtajuutta ei nähdä synnynnäisenä ominaisuutena vaan johtaminen on opittua toimintaa. Johtamisosaamista voidaan eri tavoilla määritellä, arvioida ja kehittää. Johtamisessa ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia, mutta johtajilta tarvitaan joustavuutta ja luovuutta eri johtamistilanteissa. Nykyisin johtamiselta vaaditaan enemmän arvioivaa, kehittävää ja vuorovaikutteista toimintaa organisaation ja henkilöstön hyväksi. Johtamisen menetelmät kehittyvät ja johtajalta odotetaan yhä enemmän moniosaamista, kokonaisuuksien hallitsemista sekä laaja-alaista ymmärrystä toiminnasta ja sen tulevaisuudesta.

4 Tiedolla johtaminen

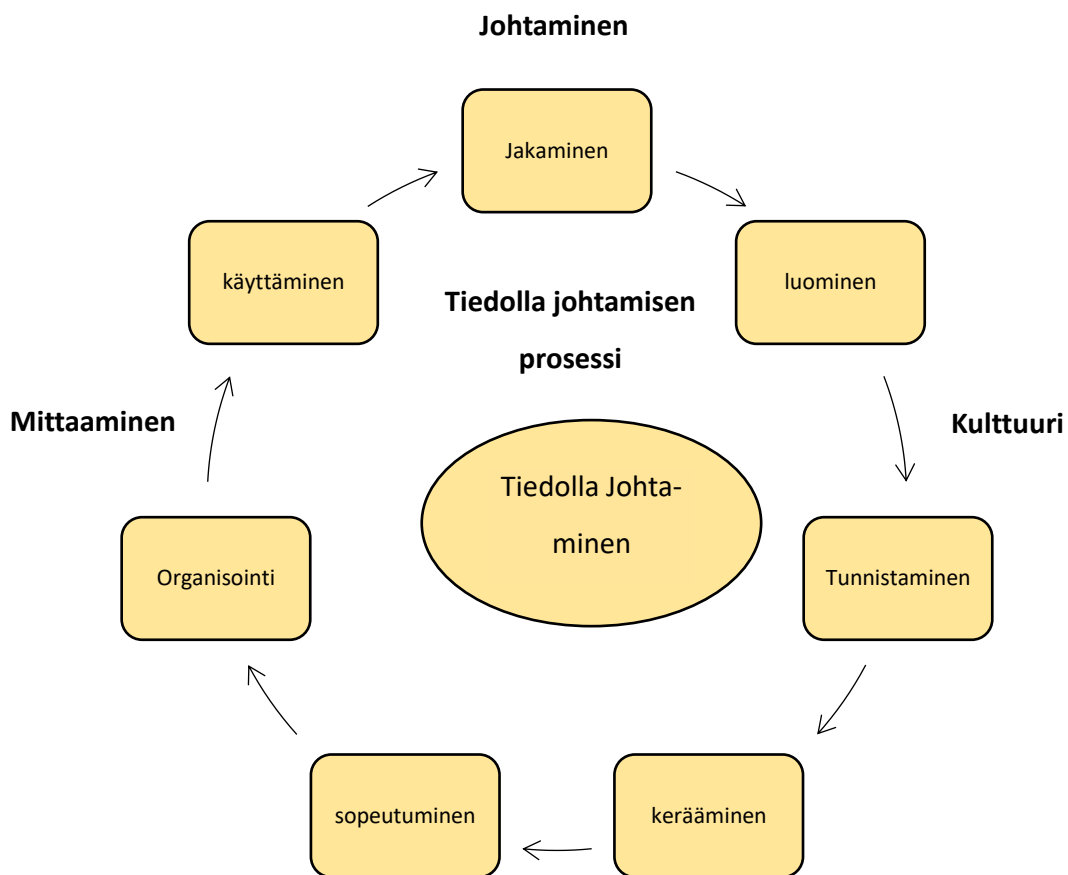
Tiedolla johtamiselle (knowledge management) ei löydy yhtä vakiintunutta tai täsmällistä määritelmää. Tiedolla johtamisen jalostus on lähtenyt resurssiperustaisesta ajattelusta (Jalonen ja muut, 2015 c, s.42) Jalonen ja muut, (2012b) kuvaavat tiedolla johtamisen termistön Suomennoksen hajanaisuudesta sen sisällöllisestä vivahte-erosta. Yhtenä määritelmänä tiedolla johtaminen nähdään prosessina ja käytäntönä, jonka avulla tietoja kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnassa. Jalostettu tieto toimii arvona organisaatiolle ja sitä käytetään myös päätöksenteossa. Johtaminen voidaan jakaa kolmelle tasolle. Näitä tasoja ovat: operatiivinen, taktinen ja strateginen taso. Operatiivinen taso keskittyy johtamaan päivittäisiä toimintoja. Taktisella tasolla johtaminen kohdentuu keskipitkän aikavälin muutoksiin, kun taas strategisella tasolla johdetaan pitkän aikavälin toimintaa ja kehittämistä. Kuviossa 7 kuvataan tiedolla johtamisen prosessia. (Sitra,2014, s.11).



Kuvio 7. Tiedolla johtamisen prosessi (mukaiillen SITRA, 2014)

Jalonen (2015 c, s. 40–41) kertoo tiedolla johtamisen hyödyttävän hallintorajoja ylittävän tiedonkulkuna, jolloin myös keskenään keskustelevien tietojärjestelmien ja kerättävän datan hyödyntäminen olisi parempaa. Haasteena ovat kuitenkin muuttuvat informaatioympäristöt ja saatavissa olevan suuri informaation määrä. (Nonaka ja muut 2000, s.6) korostavat, etteivät organisaatiot ole pelkästään tietoa tuottavia koneistoja. Organisaatio-

tiot ovat kokonaisuuksia, jotka luovat tietoa toiminnan ja vuorovaikutuksen avulla. Tiedolla johtamista ei tule kuitenkaan pitää itsestäänselvyytenä. Johtamismenetelmänä se pääsee oikeuksiin toimintaa parantavasta vaikutuksestaan. Tiedolla johtamisella voidaan myös yksinkertaisesti tarkoittaa toiminnasta itsestään syntyvän tiedon yhdistämistä toimintaan, jonka avulla organisaation toimintaa viedään haluttuun suuntaan. Tiedolla johtamisesta saadaan paras toivottu tulos aikaan, kun tieto ja informaatio tunnistetaan sekä, että niitä osataan hyödyntää kohdennetusti prosessien hallinnassa ja johtamisessa. Tavoitteena on kuitenkin erottaa oikea ja tarvittava tieto epäolennaisesta informaatiosta. Kuviossa 8 esitellään organisaation tiedolla johtamisen mallia. (Jalonen, 2015 c, s. 40–41).



Kuvio 8. Organisaation tiedolla johtamisen malli, mukailen Anderson. 1996

Abidi (2001, s. 6–11) korostaa tutkimuksessaan tiedolla johtamisen korostamista terveydenhuollon päätöksenteossa, suunnittelussa ja johtamisessa. Terveydenhuollon organisaatiot ovat tietorikkaita, koska niiden toiminta tuottaa valtavia määriä tietoa. Tiedon käyttöä kuvataan rajoittavan mielenkiintoa ohjaavat tekijät. Mielenkiinnon rajoitukset ohjaavat löydetyn tiedon hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. Organisaatiosta syntyvää tietoa voidaan hyödyntää operatiivisessa johtamisessa sekä antaa suuntauksia ennakoitavuuteen sekä menettelytapojen ja työnkulkujen analysointiin ja kehittämiseen. Tutkijan mukaan terveydenhuollon tehokas toiminta riippuu sen kyvystä tarjota tarkoituksenmukaisia, ennakoivia sekä lisäarvoa tuottavia palveluja oikeaan aikaan. Edellä mainittujen osa-alueiden toteutuminen vaatii toiminnan tehostamista sekä strategista suunnittelua. Toiminnan tehostamisessa prosessit ja niiden sujuvuus ovatkin keskiössä. Operatiivista tehokkuutta voidaan lisätä hankkimalla empiiristä tietoa terveydenhuollon organisaation haasteista. Empiirisen tiedon operoimiseen strategiset terveydenhuollon päätöksentekopalvelut (SHDS) antavat lisäarvoa sen strategiseen päätöksentekoon, suunnitteluun ja johtamiseen. SHDS:n tavoitteina on tarjota strategisia suosituksia, ennustuksia ja analyyskejä terveydenhuollon johtajille. SHDS pohjautuu terveydenhuollon olemassa oleviin tietoihin sekä terveydenhuollon organisaatioiden tietoihin. Tavoitteena on hyödyntää tietokantoja, tietovarastoja ja tietopohjia kokemuksellisen tiedon tueksi. Näistä saatavaa tietoa voitaisiin käyttää strategisessa päätöksenteossa ja suunnittelun optimoinnissa. SHDS vaatii toimiakseen edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi tiedon luhinnan ja tiedolla johtamisen synergiaa.

Kamarat ja muut (2018, s. 2–4) kuvaavat tiedolla johtamisen olevan prosessi, jonka avulla hyödynnetään organisaatiossa olevaa tietoa kilpailuedun turvaamiseksi. Johtamisella ja prosessi innovaatioilla on keskeinen merkitys tiedolla johtamisen toteutumiselle. Tutkijoiden mukaan aiemmat tiedolla johtamisen tutkimukset korostavat tiedon luomista, ylläpitämistä, soveltamista ja jakamista, jotta organisaation prosesseja voidaan tehokkaammin parantaa ja arvioida. Tietoyhteiskunta lisää organisaatioiden tavoitteita kehittämään tietovarojaan sekä käyttämään olemassa olevaa tietoa toiminnan parantamiseksi. Terveydenhuollon organisaatioissa tietotekniikka ja henkilöstön osaaminen muodostuvat yhä

tärkeimmiksi. Artikkelin tutkijat tuovat esiin (Singh ja muut, 2003) tutkimuksen, jossa kuvataan yhdeksän tiedolla johtamisen toteutumisen löytynyttä esteitä. Näitä esteistä ovat organisaatiokulttuuri, johtajuus, strateginen suunnittelu, tietoresurssit, taloudelliset syyt, teknologinen infrastruktuuri, järjestelmien integraatiot ja tiedon talteenotto. Yksilötasoisina tiedolla johtamisen toteutumisen esteenä ilmenivät työntekijöiden vaihtuvuus, tiedon ylikuorma, vääränlainen koulutus ja motivaation puute.

Yazdani ja muut (2020, s. 1–7) tutkimuksessaan tuovat esille, kuinka tiedolla johtamisen (käsitteen käyttäminen tuottaa edelleen hämmennystä. Tutkimuksessa ”knowledge management” käsitettä tarkasteltiin semanttisesti erillisissä luokissa. Tiedolla johtaminen pitää sisällään alakäsitteitä, joiden avulla muodostetaan kokonaiskäsitteitä tiedolla johtamisen käsitteestä. Käsitettä vertailtiin kriittisesti ja niistä tunnistettiin niiden ominaisuudet, konteksti sekä tarkoitus. Alla olevassa kuviossa esitellään tutkijoiden luomia käsitteellisiä luokkia, jotka pitävät sisällään käsitteeseen kuuluvia alakäsitteitä. Tutkijat käyttivät alaa koskevaa kirjallisuutta tunnistamaan käsitteitä ja niiden ominaisuuksia. Tutkimuksessa tutkijat tulivat siihen tulokseen, että jotain käsitteitä ei ollut määritelty oikein ja niiden käyttö oli epävarmaa. Kuviossa 9 kuvataan tiedolla johtamisen käsitteen moniulotteisuutta. Tutkimuksessa käy ilmi, kuinka tiedolla johtamisen käsitettä tulisi vielä täsmentää ja määritellä uudelleen.



Kuvio 9. Tiedolla johtamisen käsite (mukaillen Yazdani ja muut, 2020, s.1–7)

4.1 Tiedolla johtamisen hyödyt

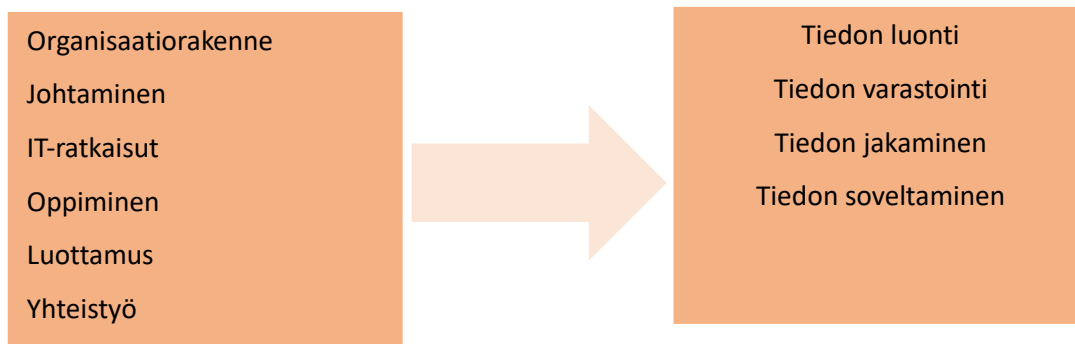
Tiedolla johtamista pidetään dynaamisena ja sitä kuvataan myös jatkuvana prosessina. Popa & Stefan (2017, s. 2–16) mukaan tiedolla johtaminen pitää sisällään erilaisia alaprosesseja ja toimintoja. Näitä ovat muun muassa tiedon luominen / hankinta, tiedon tallennus, jakaminen, käyttö ja soveltaminen. Tiedolla johtaminen on tullut tärkeäksi osaksi terveydenhuollon organisaation suorituskyvyn arviointia. Tiedolla johtamisen onnistumista on kuitenkin vaikea mitata. Vaikka organisaatiot korostavat tietoa olennaisena voimavarana, tulisi heidän ottaa huomioon myös hiljaisen tiedon merkitys. Esitetään, että organisaatioiden suorituskyvyn tulisi olla suhteessa tiedolla johtamisen prosesseihin, erityisesti osaamisstrategioiden osalta. Tutkimuksessa korostetaan, että vaikka tiedolla johtamisen merkitys suorituskyvyn mittaamisessa on hyväksytty akateemisissa piireissä, niin ei siitä vielääkään löydy yksimielistä ja selkeää menetelmää. Terveydenhuollossa on tunnistettu useita tärkeitä tiedolla johtamisen hyötyjä. Näitä tunnistettuja hyötyjä ovat

lääketieteellisten virheiden väheneminen, organisaatioiden välinen yhteistyö, hoidon laadun parantuminen, kustannusten alentuminen, päätöksenteko virallisten päätöksentekomenettelyjen kautta sekä organisatorinen oppinen. Suorituskykyä organisaatiot voivat tutkijoiden mukaan parantaa korostamalla työn laatua.

Ajanaku (2018, s.1–6) kertoo tutkimuksessaan, kuinka tiedolla johtaminen kehittää organisaation kykyä hankkia, organisoida ja levittää tietoa koko organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Tiedolla johtaminen ei kuitenkaan pidä sisällään vai tiedon tuottamista. Tiedolla johtaminen pitääkin sisällään tiedon keräämisen, tiedon analysoinnin ja eteenpäin viemisen niille, jotka voivat toimia niiden perusteella. Organisaatiot saavat tiedolla johtamisesta parhaimman suorituskyvyn, kun toiminnan johtamisessa käytetään apuna ennakkotietoja ja uutta tietoa tunnistetaan ja omaksutaan. Tutkijan mukaan hoitotyön ammattilaiset vaikuttavat suuresti terveydenhuollon organisaation tuottavuuteen. Tutkimuksessa tuodaan esiin, kuinka tiedolla johtamisen infrastruktuurin ja prosessien tulisi olla vuorovaikutuksessa keskenään. Yksi suurimmista haasteita on luoda yhteys tiedolla johtamiselle ja hoitotyön suorituskyvyn välille, jotta organisaation tehokkuutta voidaan arvioida tästä näkökulmasta.

Tiedolla johtaminen tunnustetaan keskeiseksi tekijäksi terveydenhuollon organisaation prosessi-innovaatioiden, päätöksenteon tukemiseen sekä organisaation sopeutumiseen ja uudistumiseen. Lee (2017, s. 26–32) mukaan tiedolla johtaminen aloitetaan tiedon luomisesta, tiedon tallentamisesta, tiedon jakamisesta sekä tiedon soveltamisesta. Terveydenhuollon organisaatiota kuvataan olevan tietointensiivisiä ympäristöjä, joilla on hyvinkin monimutkaiset ja haastavat rakenteet. Tutkimuksessa kerrotaan, että organisaation menestyminen on riippuvainen tiedolla johtamisen prosesseista ja niiden onnistumisista. Useiden tutkimusten on kuvattu osoittavan, että tiedolla johtamisen prosessit ovat välttämättömiä koska niiden avulla voidaan lisätä organisaatioiden innovaatiota sekä vähentää tarpeettomia oppimisponnisteluja. Tiedolla johtamisella voidaankin tuottaa pitkäaikaisia etuja, joita ovat muun muassa ongelmien ratkaisukyky, ydinosaamisen

luominen sekä sopeutuminen uusiin tilanteisiin. Uusilla tilanteilla tarkoitetaan usein toiminnan tehokkuuden lisäämisen näkökulmia, joihin liittyvät olennaisesti kustannukset, palveluiden ajat sekä tarjottavien palveluiden hinnat. Tutkijan mukaan terveydenhuolto alalta löytyy näyttöä siitä, että tiedolla johtamisella saadaan hyötyä henkilöstön, asiakkaiden näkökulmasta. Johtajuudella edistetään tiedon luomista ja tiedon jakamista. Asiakkaiden näkökulma painottuu tarjottavien palveluiden tyytyväisyyteen hoidon laadusta. Kuviossa 10 käydään läpi tiedolla johtamisen mahdollistamiseen liittyvistä tekijöistä.



Kuvio 10. Tiedolla johtamisen mahdollistaminen, mukainen Lee (2017).

Pereira de Souza ja muut (2020, s. 1241–1245) tutkimuksessaan kertovat, kuinka tiedolla johtamisella voi olla strateginen rooli terveydenhuollon organisaatioissa. Tiedolla johtaminen antaa laajat mahdollisuudet strategisen vision suunnitteluun ja, jonka kautta teoriaa ja käytäntöä voidaan integroida siihen. Tutkijoiden mukaan teollisen yhteiskunnan johtamismalleista erottuen, tiedolla johtamisella on lupaava johtamisparadigma terveydenhuollon organisaatioille. Käsitteenä terveydenhuollon tiedolla johtaminen ”health care knowledge management (HKM) määritellään terveydenhuollon tiedon systemaattiseksi luomiseksi, mallintamiseksi ja jakamiseksi. HKM:lle löytyy lukuisia haasteita, joita ovat tiedon monitulkinnallisuus, tiedonsiirto-ongelmat, huono vastaanottokyky ja vaikeudet mitata tuloksia. Tiedolla johtamisen soveltaminen terveydenhuollon organisaatioissa

tiossa johtaa potilaiden hoidon laadun parantamiseen. Tiedolla johtamisen avulla terveydenhuollon henkilöstön kehitystä, huippuosaamista ja suorituskykyä voidaan parantaa. Tutkijoiden mukaan terveydenhuollon organisaation vetovoimaisuus katsottiin olevan riippuvainen tehokkaasta tiedolla johtamisesta. Sitoutunut henkilöstö on motivoituneempi oppimaan, omaksumaan ja jakamaan tietoa. Terveydenhuollon tiedolla johtamisen tulisi keskittyä aineettomiin mutta myös konkreettisiin tuloksiin. Tutkimuksessa korostettiin, kuinka terveydenhuollossa sen perimmäinen painopiste tulisi olla potilaan laadukkaassa hoidossa ja henkilöstön huippuosaamisessa. Tiedolla johtamiseen liittyvien tulosten tarkasteluun voidaan käyttää myös strategisten tavoitteiden saavuttamisessa käytettyä tasapainotettua tuloskorttia.

Firestone & McElroy (2005, s. 189–210) kuvaavat tutkimuksessaan, kuinka tiedolla johtamisella on myönteinen vaikutus työntekijöiden tehokkuuteen. Tiedolla johtamisella ei kuitenkaan pyritä vain parantamaan työntekijöiden tehokkuutta vaan parantamaan tiedonkäsittelyä ja sen hyödyntämistä. Tiedon ja tiedonkäsittely vaatii tarkkaa ajattelua, arviointia ja toimintaan kohdistuvia interventioita. Tiedolla johtaminen onkin joukko prosesseja, jotka pyrkivät muuttamaan organisaation nykyisiä tiedonhallintaa ja tiedon hyödyntämistä. Tutkijoiden mukaan tiedolla johtamisella ei suoranaisesti hallita, integroida tietotuloksia organisaatioiden toimintaan, vaan niillä vaikutetaan tietoprosesseihin. Organisaatioiden johtajat voivatkin vaikuttaa tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttavien sääntöjen ja vaatimusten tavoitteita, joilla pyritään laadun parantamiseen. Tutkimuksessa kerrotaan, kuinka useat tiedolla johtamiseen käytetyt toimet eivät olekaan tiedolla johtamista, vaan niiden toimet kuvaavat kaukaisesti tiedolla johtamiseen liittyviä toimia. Tutkijat tuovat tutkimuksessaan esille Partners Healthcare –tapauksen, jossa tiedolla johtamisella päästiin muutoksiin ja, joilla oli positiivinen vaikutus organisaation toiminnan kehittämiseen. Tapauksessa kävi ilmi, kuinka strategian visio parantaa yrityksen tapaa käsitellä tietoa sekä luoda avointa ilmapiiriä innovaatioille. Avoimella ilmapiirillä innovaatiolle tarkoitetaan, että kuka tahansa, joka tunnistaa ongelmia tai uusia ideoita, voi hän tuoda niitä esille organisaation johdolle. Strategian toteuttamiseen tiedolla johtaen ei kuitenkaan ole selkeää tai yksiselitteistä menetelmää. Edellä mainittu avoin

ilmapiiri luo mahdollisuudet ottaa henkilöstö enemmän mukaan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Organisaation johdon on kuitenkin tunnistettavat ja priorisoitava päätökset työnkulkujen ja liiketoimintaprosessien riskit huomioiden.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisen keskeisinä tavoitteina tulisi olla laajat väestöpohjaiset tarveanalyysit, toimenpiteiden ja resursoinnin suunnittelu. Ideaalitilanteessa päätökset voitaisiin perustaa toiminnasta saatavan laadukkaan ja kattavan informaation pohjalta. Lähtökohtaisesti informaatio ei koskaan ole täydellistä mutta hyvin ja johdonmukaisesti kuvattu systeemin pohjalta on mahdollista johtaa myös vaillinaista kokonaisuutta. Tiedolla johtamisen kehittyminen vaatii muutosta ja toiminnan arviointia ja tiedon saannin keinojen löytämistä. Tietoa on hyvin paljon saatavilla, mutta todellinen ja tarvittavat tieto on lähdettävä organisaatioin toiminnasta ja sen tavoitteista. Nykyistä terveydenhuollon järjestelmää voidaan kuvata pirstaleisena palveluntuottajana. Terveydenhuollon hoitoketjut ovat sirpaleisia ja organisaatioiden toimintaa ei kyetä arvioimaan kokonaisuutena. Tämän vuoksi toiminnasta ei synny sen johtamiseen tarvittavaa riittävän laadukasta tietoa (Ritvanen & Sinipuro, 2013, s. 21–30).

4.2 Tiedolla johtamisen haasteet

Dayan ja muut (2017, s.310–312) kertovat, että organisaationstrategia ja tiedolla johtamisen operatiivinen prosessi voisivat sitoutua toisiinsa. Tutkimuksessa korostetaan, että tiedolla johtamisen onnistumisen edellytyksenä on organisaation johdon vahva tuki. Tutkimuksessa kuvataan myös, että tehokkain tiedolla johtamisen ja strategisen johtamisen yhteen sovittamisen menetelmä olisi tehdä ulkopuolelta tehtävästä, strategiseen johtamismalliin sisältyvästä analyysistä, jossa selviää organisaation huippuosaamisalueet. Tiedolla johtamisen sisällyttäminen strategiaan vaikuttaa organisaatioiden toimintaan, tulokseen ja kannattavuuteen. Yhteensovittaminen koettiin olevan mahdollista vain, jos strategia ja tiedolla johtaminen ovat täydellisessä linjauksessa keskenään. Tiedolla johtamisella on tärkeä asema organisaation strategiassa ja etenkin toimintaprosesseissa.

Kuitenkin todetaan, että tiedolla johtamisen mahdollisuus on riippuvainen organisaation strategiasta. Tämänkaltaista yhteensovittamisen mallia ei ole tällä hetkellä, mutta sen luomiselle nähdään tärkeänä.

Dayan ja muut (2017, s.310, 321) tuovat esille (Wu & Lin, 2009) tutkimuksen, jossa he löysivät positiivisen korrelaation organisaatiostrategia ja tiedolla johtamisen strategian välille. Molemmista tutkijat löysivät teemoja, joilla oli yhteys suoristusten parantamiseen. Eri tasoilla toimivat johtajat pitivät tietoa strategisena resurssina ja uskoivat sen vaikuttavan organisaation menestykseen. Tutkimuksessa kerrotaan, kuinka strategialla voidaan myös piilottaa sen toimintaa, muotoilemalla se sen kaltaiseksi, että strateginen johtaminen voidaan kokea onnistuneeksi.

Jalonen (2015 c, s.49) mukaan tiedolla johtamista voidaan toteuttaa myös organisaation strategian kautta. Organisaatiot voivat nojata, joko kodifiointi- tai personointistrategiaan. Käytännössä organisaatiot hyödyntävät erilaisia kodifiointi- ja personointistrategioiden yhdistelmiä. Kodifiointi-strategiassa organisaatiot toimivat ja turvautuvat eksplisiittiseen tietoon. Tällä tarkoitetaan, että tietoa tallennetaan, koodataan tietojärjestelmiin tai dokumentteihin ja toiminta pohjautuu tallennetun tiedon uudelleenkäytölle. Edellä mainittu kodifiointi-strategia on tietojärjestelmä voittoaistisesti tiedon organisointia, jakamista ja soveltamista. Personointistrategiassa hyödynnetään ihmisten välisiä kokemuksia ja hiljaiseen tietoon pohjautuvaa osaamista. Tietotekniikkaa voidaan hyödyntää kommunikation ja verkostoitumisen apuvälineenä.

Huotari & Savolainen (2003, s. 20) tuovat artikkelissaan esille tiedolla johtamisen käsitteen käytön haasteen sen epäjohdonmukaisen käytön vuoksi ja monitulkintaisuuden vuoksi. Tiedolla johtamisen käsitteen käyttöä tutkijat kritisoivat kovin sanoin. Artikkelissa korostetaan, että tutkijat säilyttäisivät kriittisyyden käsitteen käytössä. Artikkelissa tuodaan esille näkökulma, että dataa ja informaatiota voidaan käsitellä, hallita tai johtaa mutta tietoa ei. Tieto nähdään yksilöiden omaisuutena, jonka vuoksi sen hallitseminen

on haastavaa. Artikkelissa ehdotetaan, että tiedolla johtamisen strategiassa korostettaisiin tiedon jakamista tietoteknisten ratkaisujen sijaan. Henkilöstön johtaminen korostuu tiedolla johtamisessa, jonka vuoksi on selvää, että tiedolla jakaminen esittäisi suurempaa roolia tiedolla johtamisen strategiassa.

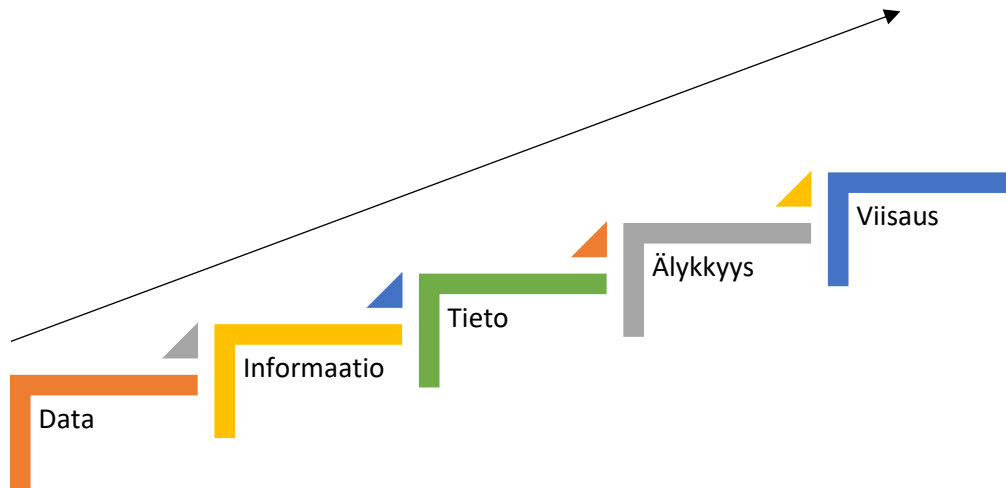
Australialaisessa tutkimuksessa tutkija John Van Beveren (2003, s. 90–95) ”Does health care for knowledge management” käsitellään tiedolla johtamista terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, kuinka tiedolla johtamisen malleja, työkaluja ja tekniikoita kyetään hyödyntämään sairaala organisaatioissa. Esille nousi, että useat tiedolla johtamisen tutkimukset ovat keskittyneet yksityissektorin toimintaan ja niiden tarpeisiin. Tiedolla johtamisen positiivisina vaikutuksina ovat olleet kilpailukyvyyn parantuminen ja kustannusten vähentyminen. Kyseinen tutkimus tehtiin neljän viikon mittaisella kvalitatiivisella ryhmäkeskustelulla. Ryhmäkeskusteluun osallistui 20 eri aloilla työskentelevää terveydenhuollon ammattilaista, joiden keskusteluista pääkohdat kirjattiin muistiin. Neljän viikon jälkeen osallistujia pyydettiin kirjoittamaan raportti. Raportti käsitteli ehdotuksia, kuinka tiedolla johtamisen käyttöönottoa omassa organisaatiossa voitaisiin parantaa. Ryhmäkeskusteluissa ja kerätyissä raporteissa nousi esille kahdeksan ongelma kohtaa. Ongelmakohdat olivat (1) Organisaatioiden hierarkkinen rakenne, (2) muutosvastarinta, (3) organisaatioiden eriytyneet rakenteet, jotka eivät perustu ammattiryhmien työkenttään, (4) organisaatio perustuu vain potilaiden hoitoa koskevaan tiedon hankintaan, (5) liian kapea-alaiset koulutukset, (6) jäykät strategiat, (7) sosiaalisten toimintojen tukemattomuus, (8) politiikan suora vaikutus.

Akateemisessa väitöskirjassaan Tuula Kivinen (2008, s.116, 203) kuvaa tiedolla johtamisen käsitteen ominaisuuksiksi systemaattisuus, yhdistettävyyys, hallinta, oppiminen ja edistävyyys. Väitöskirjan tutkimustuloksissa ilmenee kuitenkin, että tiedon ja osaamisen johtaminen keskittyy paljolti organisaation tai verkostojen sisäisiin kysymyksiin. Terveydenhuollon asiakkaiden näkökulmat ja roolit eivät juurikaan tulleet esiin keskusteluissa tai tutkimuksissa. Lisäksi kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioissa tiedon han-

kinnan suunnittelu ja toimintatavat olivat puutteellisia. Tiedon saannin suurimpana ongelma-kohtana nähtiin vertailukohteiden puutteellisuus. Strategisissa linjauksissa nähtiin myös ongelmia. Tutkimuksessa tuodaan esille, että johtajat eivät tienneet kaikista organisaation strategisista päämääristä riittävän hyvin. Kliinisessä työskennelleet tiesivät oman organisaation strategiasta ja strategisista päämääristä johtajia heikommin. Tutkija kuvaa, että organisaatiossa strategiaa voi ilmetä suullisena tai kirjallisena. Organisaatioiden strategisten linjausten tulisi olla sellaisia, että ne ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä ja osallistamista strategian toteutumisessa.

4.3 Tieto

Tiedon määrittely ei ole helppoa käsitteen laajuuden ja sen monimutkaisuuden vuoksi. Tieto syntyy ihmisissä ja sen käsittely tapahtuu aivoissa. Tieto on prosessi mutta myös varasto. Tieto on staattisesta, että dynaamista ja sitä syntyy ajatusten ja kokemusten kautta. Tieto pitää sisällään arvoja ja uskomuksia ja sillä on jatkuva yhteys toimintaan (Simonen ja muut, 2011, s. 800) Tiedon moninaisuuden vuoksi sitä voidaan jäsenellä eri tavoin. Tiedolla johtamisen alalla voidaan käyttää kolmea eri käsitettä kuvaamaan tiedon eri tasoja. Nämä tiedon käsitteitä kuvaavat tasot ovat data, informaatio ja tietämys. Eksplisiittinen tieto on usein yksiselitteistä, tallennuskelpoista ja helposti siirrettävää. Esimerkiksi eri kielet ja matemaattiset ilmaisut ovat eksplisiittiselle tiedolle ominaisia ilmaisuvälineitä. Hiljainen tieto on kokemusten kautta kertynyttä tietoa, joka on osittain tiedostettua ja tiedostamatonta (Laihonen ja muut, 2013, s.17–19) Informaatio muuttuu tiedoksi tekemällä vertailuja, tekemällä johtopäätöksiä ja keskustelemalla. Lähtökohtaisesti voimme ajatella, että parempi tieto johtaa myös tehokkaampaan toimintaan. (Sydänmaanlakka, 2000, s.177–178).

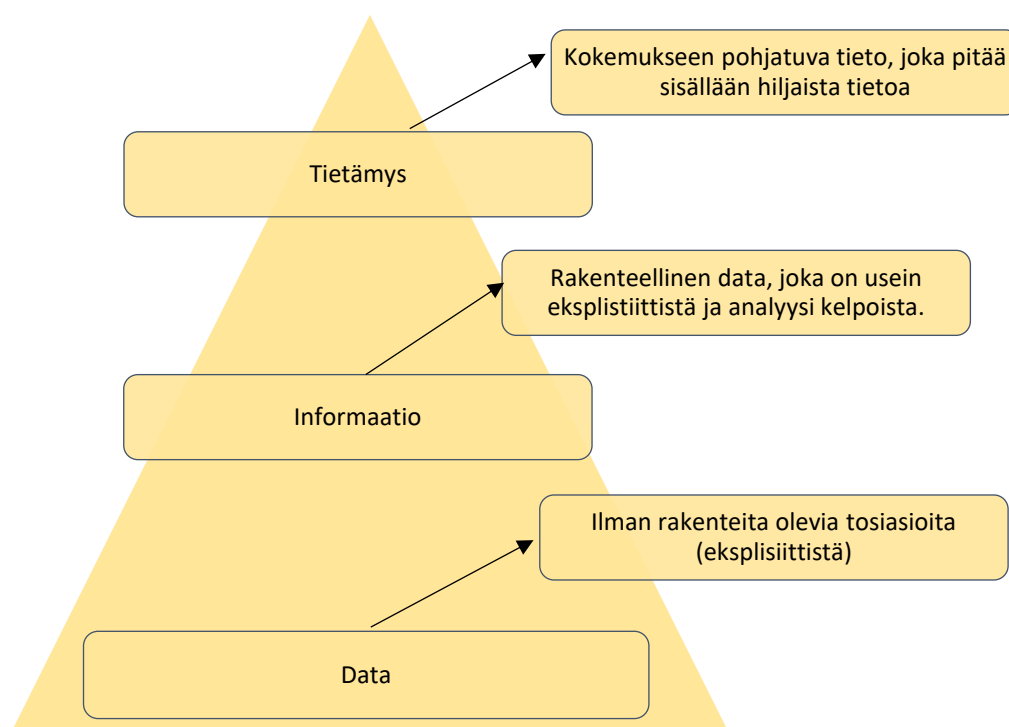


Kuvio 11. Tiedon hierarkia (mukaillen Sydänmaanlakka, 2000, s.177)

Tieto on yksi suurin organisaatioilla oleva kilpailutekijä. Tieto lisää osaamista ja huippuosaajista käydään kovaa kilpailua. Organisaatiot törmäävät usein ongelmaan, jossa pohdintaan, kuinka kaikki hyödyllinen tieto saadaan tehokkaasti organisaation käyttöön. Xiao ja muut (2017, s.1622) mukaan johtajuudella on selkeä vaikutus henkilöstön tiedonjakoprosessiin. Tiedonjakoprosessiin vaikutti positiivisesti onnistunut muutosjohtaminen, jonka seurauksena henkilöstö suhtautui myönteisesti tehtävien suorittamiseen ja tiedon jakamiseen. Tiedon tasoista tehdään yleinen erottelu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä (Laihonen ja muut, 2013, s.18) Tieto kuuluu aineettomaan pääomaan, jota organisaatiot eivät omista. Tieto ja osaaminen löytyvät henkilöstöltä. Kuviossa 11 esitellään tiedon hierarkian etenemisen prosessi (Sydänmaanlakka, 2012, s. 175–176).

Chen (2011, s. 889–915) mukaan tieto on organisaation tärkein voimavara arvojen ja kestävän kilpailuedun luomisessa. Tietovarot (Knowledge Assets) ovat organisaation niin sanottua henkistä pääomaa. Tietovarot pitävät sisällään organisaation ja henkilöstön hallussa olevaa tietoa, ideoita, oppimista, ymmärtämistä, kognitiivisia ja teknisiä tietoja ja taitoja. Tiedonhallintaprosessit ovat organisaatioiden luomia ja toteuttamia. Näiden prosessien toimivuus mahdollistaa organisaatioiden tiedon luomista, jakamista ja käyttöä eri organisaatio tasoilla. Olennaista on nähdä tietovarojen ja tiedonhallinnan välinen synergia tiedolla johtamisessa. Tutkijan mukaan terveydenhuollon henkilöstö tulisi nähdä

enemmänkin tietovaroina kuin yksinkertaisena resurssina työtehtävien suorittamiseen. Tiedolla johtamisen tavoitteena terveydenhuollossa on tukea ja tuoda lisää tietoa prosesseista, joilla on vaikutusta potilasturvallisuuteen, hoidon laatuun ja kustannuksiin. Prosessien kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät olennaisesti laatu ja laadun analysointi. Tutkimuksessa tuodaan esille myös laatufunktioiden käyttö (Quality Function Deploymen, QFD) osana tiedolla johtamista. Laatufunktion määritelmässä tuodaan selvästi asiakkaiden toiveet, tarpeet ja odotukset. Näiden asiakkaiden näkökulmien avulla voidaan toimintaa ja prosesseja kehittää systemaattisesti vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Terveydenhuollon haasteeksi nähdään niiden tietojärjestelmät ja tietojärjestelmistä saatavan tiedon hyödyntäminen osana prosessien kehittämistä ja johtamista. Kuviossa 12 esitellään tiedon tasot ja niiden rakentumisen prosessi.



Kuvio 12. Tiedon tasot ja rakentuminen (mukailten Laihonen ja muut, 2013, s.18)

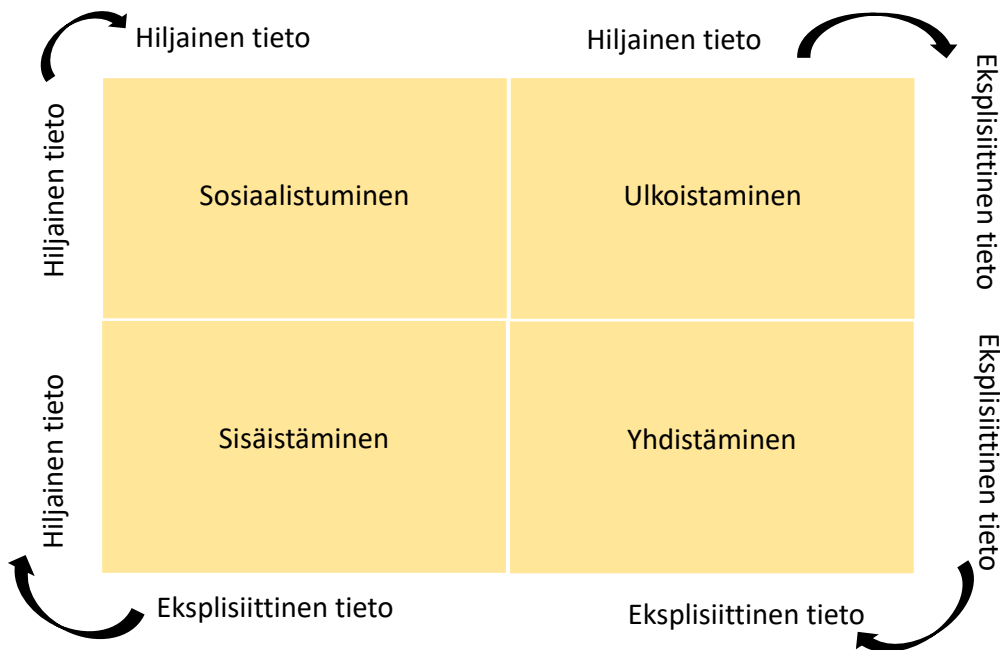
Ayatollahi & Zeraatkar (2020, s. 98–114) mukaan tieto on strateginen resurssi terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkijoiden mukaan kirjallisuus osoittaa, kuinka teollistumisen

aikakaudesta tietokauteen alkoi jo 1900-luvun loppupuolella. Tietoa pidettiin jo tuolloin ja pidetään edelleen tärkeimpänä ja innovaatioita ruokkivana tekijänä, joilla on olennainen merkitys organisaation menestymiselle. Terveysthuollon organisaatiot tuottavat koko ajan uutta tietoa, jonka vuoksi tiedolla johtamisen prosessit ja niiden toimivuus ovat erittäin tärkeitä. Prosessien toimivuuteen ja kehittämiseen vaikuttavat myös organisaatiokulttuuri. Yhtenäisellä ja selkeällä organisaatiokulttuurilla henkilöstö kokee voimakkaammin yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka avulla yhteistyötä ja tiedolla johtamisen tuomia muutoksia on helpompi johtaa. Tutkimuksessa esitetään, että organisaation rakenteella on vaikutusta tiedolla johtamisen onnistumiseen. Horisontaalisesti eli ylhäältä alaspäin johdettavassa organisaatiossa, tiedolla johtaminen ja päätöksenteko nähdään negatiivisin silmin. Avoin ja joustava organisaatorakenne mahdollistaa ja motivoi henkilöstöä osallistumaan tiedolla johtamisen prosesseihin. Terveysthuollon organisaatiot voivat tiedolla johtaen ohjata toimintaansa tehokkaampaan ja oikea-aikaiseen päätöksentekoon. Tiedolla johtamisen tehokas käyttö nähdään ratkaisuna muun muassa terveysthuollon kasvaviin kustannuksiin sekä vaatimuksiin potilashoidon laadun parantamista. Organisaatioiden johtajien tuleekin itse uskoa tiedolla johtamisen tavoitteisiin ja niiden vaikutuksiin.

Tietokauden organisaatioita ovat niitä organisaatiota, joiden toiminta perustuu parhaaseen mahdolliseen käytettävissä olevaan tietoon. Menestyäkseen organisaatioiden on opittava aiemmista virheistään ja kehitettävä omaa toimintaansa. Ryttilä (2011, s.49–54) mukaan tietoa voidaan tarkastella organisaation omistuksessa olevana resurssina. Tieto, jota organisaatio pitää hallussaan on aineetonta pääomaa (intellectual capital). Tieto synnyttää kehittyessään ja jaettuna organisaatiolle uusia ideoita, innovaatioita ja oppimista. Nonaka ja muut (2000, s. 6) korostavat, kuinka kilpailuedun lisääntyminen vaatii jatkuvaa tiedon luontia. Usein on kuitenkin niin, ettei meillä ole selkeää ymmärrystä tiedosta ja tiedon luomisprosessista. Lähtökohtaisesti organisaatioiden hallussa pitämää tietoa voidaan karkeasti jaotella kahteen luokitukseen (informaatioon) ja organisaation tietotaitoon (know-how). Tietopääoma mahdollistaa organisaatiolle niin strategisen kuin operatiivisen kilpailuvaltin. Tietopääoman johtamisessa tietoa voidaan lisätä, hukata tai

jättää kokonaan käyttämättä. Kehittämisen prosessi on mahdollista tiedolla johtamisen avulla. Tiedolla johtaminen on tärkeää erityisesti organisaatioissa, joiden menestys riippuu ammattilaisten ja työntekijöiden tuottamasta ja käyttämästä tiedosta.

Nonaka ja muut (2000, s. 12) mukaan tiedon luominen on jatkuva prosessi, joka koostuu dynaamisesta vuorovaikutuksesta hiljaisesta ja eksplisiittisen tiedosta. Näiden kahden välinen vuorovaikutus. SECI prosessissa esitellään neljä tapaa, jossa tieto kehittyy ja muuntautuu. Erityinen huomio on, että tiedonmuuntautuminen muodostaa kierteen kaltaisen liikkeen, eikä ympyrää. SECI-prosessin avulla voidaan käynnistää uuden tiedon luomisen kierron. Tieto laajenee organisaatiossa vaakasuunnassa ja etenee siellä pystysuunnassa. Organisaatioiden tiedon luonti nähdään loputtomana prosessina, joka päivittää itse itseään. Tämänkaltaisen dynaamisen prosessin alku yksilötasolta, mutta etenee vuorovaikutusyhteisöjen läpi koko organisaation läpi ja myös yli organisaatorajojen. Kuviossa 13 esitellään organisaation tiedon leviämisen mallia.



Kuvio 13. Tiedon leviäminen SECI-malli (mukaillen Nonaka ja muut, 2000, s. 12)

Kivinen & Lammintakanen (2013, s. 90–97) tuovat esille, kuinka tietojärjestelmät ovat edelleen kiistanalainen aihe terveydenhuollon organisaatioissa. Terveydenhuolto asettaa tietojärjestelmien kehittämiseen, käyttöön ja luotettavuuteen haasteita sen monimutkaisen toimintaympäristön ja organisaatorakenteen vuoksi. Nykyisten järjestelmien tarjoamat tiedot eivät riitä terveydenhuollon johtamistarpeisiin. Tutkijat kertovat, kuinka suomalaisten terveydenhuollon strategiat ovat osoittautuneet tarpeelliseksi kehittää johtamistietojärjestelmiä (MIS). Johtamistietojärjestelmistä löytyy kuitenkin hyvin vähän tutkimusta. Tiedolla on suora vaikutus johtamistyön. Johtamistyö kytkeytyy tiiviisti organisaation suorituskykyyn muun muassa prosessien laadun, yhteistyön ja kustannusten osalta. Terveydenhuollot johtajat tarvitsevat päivittäin päätöksenteon tukena tietoa suunnittelusta, organisoinnista, henkilöstöstä, koordinoinnista, raportoinnista ja budjetoinnista. Selvää on, että johtajat eri organisaatiotasoilla tarvitsevat erilaista tietoa toiminnan ohjaamisessa, kehittämisessä ja johtamisessa. Tutkijoiden mukaan aiemmat tutkimukset osoittavat, että johtajien asenteet, taidot ja tiedot vaikuttavat tietotarpeisiin sekä tiedolla johtamiseen. Johtamistietojärjestelmien hallinnan ja osaavan käytön kuvaan parantavan päätösten laatua, koska ne mahdollistavat tiedon kattavamman käytön ja ne edistävät ennakoivaa suunnittelua ja käytännön toiminnan hallintaa. Ongelmaksi nähtiin, että terveydenhuollon hierarkkinen rakenne määrittelee, kenellä on pääsy johtamistietojärjestelmiin ja, että kuka tietoa tarvitsee milloinkin.

Tiedon louhinnalla (data mining) organisaatio etsii ja analysoi tietoa joko automaattisesti tai puoliautomaattisesti. Tiedon analysointi automaatiolla tai puoliautomaatiolla pyrkii tuomaan esille sellaista tietoa, jota ei prosessien alussa ole edes tunnistettu. Data mining-prosessissa, sen työvaiheita voidaan kuvata olevan tiedon valinta, esikäsittely, muunnoksen ja tulosten tulkinta. Kehittyvällä teknologialla on suuri merkitys tiedon louhinnassa, mutta tehokaskaan teknologia ei voi tuottaa raakadatasta tietämystä. Tiedon louhinnassa käytetään hyväksi tilastollisten järjestelmien algoritmeja sekä ennustemalleja. Datan käsittelyyn liittyy hyvin usein inhimillistä toimintaa esimerkiksi tulkintaa. Tulkinta korostuu silloin kun arvot ovat likiarvoisia tai kun datasta arvioidaan relevantti tieto.

(Laitinen, 2009) tutkimuksessaan tuo esille haasteen, jonka mukaan tietojärjestelmissä olevaa tietoa ei voida hyödyntää sellaisenaan. (Laitinen, 2009, s.38–40).

Tiedon säilyttämisellä ja uuden tiedon tuottamisella on suuri merkitys strategista tiedolla johtamista. McCann & Buckner (2004, s.49–50) mukaan henkilöstön tieto vanhenee nopeasti, jollei uutta tietoa saada. Keskeisiksi kysymyksiksi nousevat kenellä tietoa on? mitkä oikeudet organisaatioilla, ryhmillä ja yksilöillä on tähän tietoon? Organisaatioiden on pyrittävä kouluttamaan henkilöstöään, ohjattava heitä jakamaan olemassa olevaa ja uutta tietoa. Selvää on, että jakamatta jäänyt tieto poistuu henkilöstön vaihtuessa. Poistunut tieto koetaan menetykseksi, joka tulee korvata. Keskeistä on tunnistaa tieto ja parhaimmassa tapauksessa yhdistää tiedolla johtaminen organisaation strategiaprosessiin. Organisaatiolla on mahdollista käyttää palkkioita ja kannustinjärjestelmiä vahvistamaan henkilöstön tiedon luomista, jakamista ja säilyttämistä.

Shahmoradi ja muut (2017, s. 541–550) korostavat työntekijöiden motivaatiopuutteen tiedon jakamisessa olevan este tiedolla johtamisen toteutumisille. Syitä tiedon jakamisen haluttomuuteen voi olla monia. Näitä syitä voivat olla muun muassa tietoisuuden puute, ylimmän johdon tuen puute, pelko sekä epäluottamus järjestelmiin. Tiedon jakaminen mahdollistaa intensiivisemmän yhteistyön henkilöstön ja organisaation välille. Tutkimustuloksissa tuodaan vahvasti esille, kuinka tiedon jakamisella on tärkein vaikutus tiedolla johtamisen toteutumiseen. Tiedon jakamisella on lisäksi kuvattu olevan suuri vaikutus laajempaan yhteistyöhön, innovaatioihin sekä uuden tiedon hankintaan.

Simonen (2012, s.66–67) akateemisessa väitöskirjassa nostetaan esille tiedon hyödyntämisen tärkeys johtamistyössä. Saatavissa oleva tieto antaa laajemman tarkastelun, vahvistaa yhtenäisesti sovittujen asioiden ymmärtämistä, parantaa organisaation suoritusta sekä toiminnan ohjaamista. Terveystieteiden eri tasoilla työskentelevillä johtajilla löytyy erilaisia tietotarpeita ja tietoon liittyviä painotuksia. Ylemmillä johtotasaoilla tiedon

tarve painottuu enemmän hallinnolliseen ja strategiseen johtamiseen. Nämä edellä mainitut painotukset ovat lähellä tiedolla johtamisen toimintatapaa, johon keskeisesti liittyy isojen kokonaisuuksien tarkastelu organisaation strategisten tavoitteiden näkökulma.

5 Tiedolla johtaminen terveydenhuollossa

Sosiaali- ja terveystieteillä on suuri vaikutus alan johtamiseen. Suomalaisessa terveydenhuollossa julkiset organisaatiot ovat usein staattisia ja hierarkkisia. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistyötä tehdään eri tasoilla. Johtamista on organisaation ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja lähijohdossa. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategista johtamista. Keskijohto muodostuu ylimmän ja lähijohdon väliin, esimerkiksi ylihoitajat. Lähijohtamisella tarkoitetaan johtajan ja työntekijän välistä johtamissuhdetta. Johtaminen malli voitaisiin jakaa neljään johtamisen tasolle. Näitä tasoja ovat: vaikuttava taso, näkyvä taso, tulkinnan taso ja toiminnan taso. Vaikuttavalla tasolla tarkoitetaan yhteiskunnallisia tekijöitä, jota vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan sisältöön. Tähän tasoon kiteytyy politiikka ja poliittiset linjaukset. Näkyvällä tasolla viitataan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäjiin muun muassa kunnat, maakunnat ja ERVA-alueet. Organisaatiokaaviot, johtosäännöt ja toimintakertomukset kuuluvat myös näkyvälle tasolle. Tulkinnan tasolla tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tavoitteita, joita ohjaavat muun muassa strategiat ja niihin kuuluvat prosessit. Toiminnan tasolla voidaan johtajuutta ajatella katsottavan eri tasojen ja toimijoiden välillä. Toimijat ovat osallisena johtamiseen, esimerkiksi asiakkaana tai työntekijänä (Lammintakanen & Rissanen, 2017, s. 48–52).

Tsai & Hung (2016, s. 244–250) mukaan sairaalat käyttävät tiedolla johtamista, mutta se on vaikeutunut, koska käytettävissä olevan tiedon laajuus on muuttunut suuremmaksi ja monimutkaisemmaksi. Tiedolla johtamisen hyödyksi nähdään vaikutus terveydenhuoltojärjestelmien kustannustehokkuuteen. Tiedolla johtamisen tukena toimii tietotekniikka, jonka avulla tuetaan ja parannetaan tiedolla johtamiseen tarvittavia organisatorisia prosesseja. Organisaation kulttuurilla kuvataan olevan vaikuttava tekijä tiedolla johtamisen onnistumiseen. Organisaatiokulttuurin tulisi mahdollistaa innovatiivista toimintaa sekä löytää keinot hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittisesti. Yhdeksi terveydenhuollon isoksi haasteeksi koetaan hajautetut tietojärjestelmät. Hajautetut tietojärjestel-

mät vaikuttavat tietokulkuun ja tiedon jakamiseen. Tutkijat korostavat, että tiedolla johtamista hyödyntäen voidaan hiljaista tietoa hallita ja saada sen paremmin organisaation käyttöön. Hiljaisentiedon vaikutus organisaation toimintaan on merkityksellistä uusien käytänteiden ja prosessien kehittämisessä. Tietoteknisten ratkaisujen avulla mahdollistetaan henkilöstön ja johdon välistä viestintää, tiedon arviointia ja tiedon jakamista.

Shahmoradi ja muut (2017, s.541–543) mukaan terveydenhuolto nojaa tietoon päivittäisessä toiminnassaan ja on pääsääntöisesti riippuvainen useiden yhteistyökumppaneiden yhteistyöstä ja tiedon jakamisesta. Tiedolla johtamisen kuvataan olevan esiarvoisen tärkeää tiedon jakamisen ja yhteistyön kannalta, jotta terveydenhuollossa saavutetaan parhaat tulokset. Terveydenhuolto on tietointensiivinen ala, jonka vuoksi tiedon jakaminen toimii sen keskiössä. Terveydenhuollon organisaatioiden välinen tiedonjakojärjestelmä voikin toimia yhtenä strategisena ohjaustekijänä.

Ferlie ja muuta (2016, s. 145–146) mukaan terveydenhuollon kilpailuetua ei ole helppo määritellä. Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon sektorin johtamisessa strategiat nähdään eri tavoin. Artikkelin kirjoittajat tuovat esille kritiikin, jonka mukaan julkisen sektorin terveydenhuoltojärjestelmän heikkoutena on sen kyvyttömyys omaksu tavanomaiset yksityissektorin strategiamallit. Strategiamallit ovat usein poikkeavia ja julkisen terveydenhuollon olisikin parempi kilpailla enemmän laatupohjaisten suorituskykyindikaattorien mukaan kuin taloudellisten indikaattorien. Resurssipohjaista näkökulmaan (Resource-Based View, RBV) voidaan hyvin käyttää strategisen päätöksenteon tukena, mutta niiden vaikutus tiedon tutkimiseen ja kehittämiseen ovat heikkoa niiden vastaanoton sekä dynaamisen kyvykkyyden vuoksi. Tiedon mobilisoinnilla tavoitellaan tutkimustulosten tuottamista, käyttöönottoa, tietojen synteesiä ja tietojen siirtoa tiedon käyttäjien välillä. RBV soveltuu hyvin makro- ja systeemitason tiedon laajentamiseen ja menetelmien yhtenäistämiseen terveydenhuollon organisaatioissa.

Johtamisen pätevyyteen kuuluvat johtamisen eri taidot. Pelkällä tiedolla ei voida saavuttaa hyvää johtamista vaan tietoa tulee osata soveltaa. Johtajan asenteet ja omaisuudet heijastuvat herkästi johdettavaan toimintaan. Johtajalta vaadittavia taitoja ovat muun muassa kognitiivisia taitoja, ihmissuhdetaitoja, liiketoimintataitoja ja strategisia taitoja. Jokaisessa vaadittavissa olevissa taidoissa korostuvat tiedonhankinnan ja käsittelyn taidot, kommunikaatio ja substanssi osaaminen. Nykyisin organisaation johtamiselta vaaditaan samankaltaisia ominaisuuksia eri johtamisen tasoilla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 27–28).

Evans ja muut (2017, s. 1–9) tutkimuksessa selviää, että terveydenhuollon organisaation tiedolla johtamisen ja organisaation ydinosaamisen tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi on tehty vähän tutkimuksia. Tehdyt tutkimukset käsittelevät useimmiten terveydenhuollon organisaation oppimista ja tiedon siirtoa. Terveydenhuollon ja sen organisaatiotietojen ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Johtajien tulisikin tietää toimintaa ohjaavat mittarit, tulosten vaikuttavuuden kannalta merkittävät tekijät ja näiden kautta johtaa organisaation toimintaa. Tutkijat nostavat esille organisaatiopääoman, jolla on iso rooli terveydenhuollon organisaatioiden strategioissa. Organisaatiopääoma pitää sisällään terveydenhuoltopalvelut, laadun, markkinoinnin, strategian hallinnan ja tietotekniikan. Tietoteknisten ratkaisujen kehittäminen, hyödyntäminen ja arviointi ovat tärkeässä roolissa tiedolla johtamisessa, jotta strategisten päämäärien toteutumiseen päästään.

Hyvä johtaminen terveydenhuollossa vaatii muun muassa toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Terveydenhuollon yksiköt suunnittelevat toimintaansa vastamaan organisaation strategisia päämääriä. Suunnittelu olisi hyvä tuoda lähelle hoitohenkilöstä, jotta he voisivat omaksua strategisen suunnittelun sisällön ja toimia sen mukaan. Esihenkilö toimii yksikön suunnan näyttäjänä ja toimii keulakuvana. Esihenkilö johtaa alaisiaan, motivoi ja ohjaa. Esihenkilö työhön kuuluu olennaisesti delegointi. Tehtävien delegoinnin avulla työntekijöiden osaamista ja voimavaroja voidaan hyödyntää. Päätök-

senteon delegointia voidaan joissain määriin siirtää työntekijöille. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon vahvistaa sitoutumista, työhyvinvointia ja parantaa tuottavuutta. Hyvillä johtamistaidoilla voidaankin vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä itsensä kehittämiseen. (Laaksonen ja muut, 2012, s. 176–177).

5.1 Terveydenhuollon johtamisen erityispiirteet

Terveydenhuollon johtamisen olennaisia kysymyksiä ovat: mitkä ovat tavoitteemme? mikä on riittävä resurssi ja kuinka olemassa oleva resurssi saadaan oikein kohdennettua? Joiltakin osin julkinen ja yksityinen terveydenhuollon sektori tuottavat samankaltaisia palveluita. Julkisen terveydenhuollon tavoitteena on kansanterveyden ylläpito ja sen kehittäminen. Yleensä yksityinen terveydenhuollon tuottaja tähtää omistajan arvon kasvatamiseen. Julkisen terveydenhuollon sektorin nykyisenä ja tulevaisuuden haasteena on muun muassa vaatimustasojen nouseminen. (Parviainen ja muut, 2005, s. 65–66).

Rytilä (2011, s.135–136) mukaan terveydenhuollon johtamisen vaikuttamisalueet tulisi määritellä uudelleen. Kuntien kokonaistieto prosesseista ja hoitoketjuista ovat usein puutteellisia. Laajemman tiedon lisääminen suunnitteluprosesseissa on välttämätöntä. Johtamisen vaikuttamisalueen tulisi kattaa koko toimintaprosessi, jolloin se muodostuisi myös enemmän operatiiviseksi. Tämä mahdollistaisi johtamisen fokusoinnin taloudellisiin tuloksiin, suoritteisiin ja resursseihin. Näin ollen johtaminen ei määrittyisi vain juridiin rajapintoihin vaan myös operatiiviseen johtamiseen. Lähtökohtaisesti tämä tarkoittaisi, että julkisen terveydenhuollon palveluiden suunnitteluprosessi voitaisiin avata eri johtamisen tasoille. Näin ollen suunnitteluprosessia ei ohjattaisi poliittisesti, vaikkakin poliittiset ja lainsäädännölliset ohjausjärjestelmät toimisivat taustalla. Suunnitteluprosessin uudistus vaatisi yhteisesti sovittuja ja määriteltyjä toimintamalleja julkisen terveydenhuollon ja kuntien välillä.

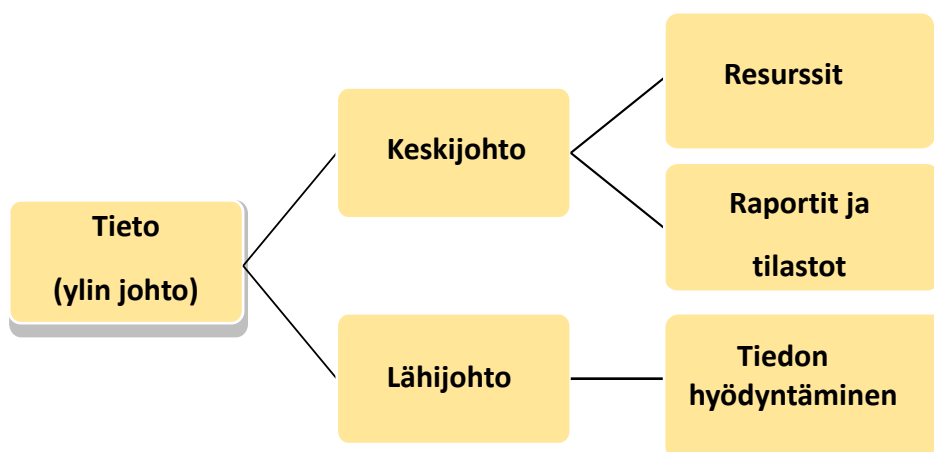
Parviainen ja muut (2005, s. 65–66) kertoo, kuinka terveydenhuoltoon sijoitetaan paljon resurssia ja resurssin lisäys voisi olla rajatonta. Ongelmaksi nousee kuitenkin resurssipäätökset, jossa kuuluu resurssien ja mahdollisuuksien välillä kasvaa. Julkinen terveydenhuollon organisaatio joutuu usein huomioimaan toiminnassa ja sen kehittämisesä useita erisidosryhmiä. Jokaisella sidosryhmällä on omat vaatimuksensa eikä vaatimustasoa ole useinkaan määritelty. Vaatimustasoa joudutaan arvioimaan tarjottavien palveluiden määrän ja laatuksiteerien mukaan. Terveydenhuollon johtajan onkin tärkeää ymmärtää ja osata ohjata nykyinen resurssi mahdollisimman tehokkaasti. Suomessa julkinen terveydenhuolto tuotetaan valtion, kuntien ja sairaanhoitopiirien toimesta. Tehokkaan ja hyvän terveydenhuollon toiminnan kannalta, organisaatiossa moniammatillinen asiantuntijahenkilöstö tulisi saada toiminaan organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Nykyisin johtaja / lähiesihenkilö ei kykene päättämään asioita yksin. Esihenkilöiden päätöksenteko voidaan nähdä prosessina, josta loppuviimeinen vastaa organisaation johto. Esihenkilöillä on vallan eri muotoja, joita ovat käskytyksvalta, lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valta. Valtaa käyttämällä lähiesihenkilö / johtaja voi muodostaa organisaation tavoittelevan tuloksen kannalta hyvän työyksikön. Vuorovaikutus voidaan nähdä vallan ominaisuutena esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Hyvä kommunikaatio esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä luo arvostusta ja lisää työhyvinvointia. Omalla toiminnallaan ja esimerkillään esihenkilö voi vaikuttaa työyksikön työilmapiiriin. Työilmapiiriin vaikuttaa esihenkilöiden organisointikykyyn ja oikeudenmukaiseen työn organisointiin työntekijöiden välillä. Hyvällä koordinoinnilla voidaan vähentää päällekkäisiä toimintoja ja kohdentaa olemassa oleva resurssi ja osaaminen oikeaan paikkaan. (Laaksonen & Ollila, 2017, S.176).

Johtamisessa tieto on valtaa. Tietoa voidaan käyttää oikein, väärin tai ei lainkaan. Tiedolla mahdollisesta organisaation oppiminen ja kehittyminen. Tiedon väärinkäyttö esimerkiksi: tiedon jakamatta jättäminen, haittaa organisaation muiden toimijoiden toimin-

taa. Puuttuva tieto korvataan usein huhuilla ja päätelmillä. Organisaation toiminnan kannalta nämä elementit ovat toiminnalla vahingollisia. Johtamistiedon saantiin kytkeytyvät ainakin neljä ongelmaa. Näitä ongelmia ovat: tiedon puute, tiedonkulun puute, taidottomuus analysoida tietoa sekä taidottomuus hyödyntää saatua tietoa. Nämä kaikki edellä mainitut ongelmat ovat läsnä terveydenhuollon organisaatioissa. (Parviainen ja muut, 2005, s. 228–229).

Toiminnan kehittäminen vaatii, että valta ja tieto kohtaavat. Organisaation ylin johto ei pysty yksin keräämään, analysoimaan ja hyväksikäyttämään kaikkea tietoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että terveydenhuollon organisaatiolla on keskijohto. Yleistä on, että lähiesihenkilöille jää liian paljon vastuuta ylemmän tahon vaatiman tiedon keruusta. Näin ollen voi syntyä tilanne, jossa tietoa ei jakseta kerätä ja käyttää omiin tarkoituksiin. Kerätyillä tiedoilla tulisi olla kuitenkin käyttäjiä. Tiedonkeräyksen apuna voidaan käyttää eri tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmien kautta kerätty tieto on nopeampaa, kustannus tehokkaampaa kuin itse tehdyt tilastot ja kaaviot. Kerätyn tiedon käyttäjinä tulisivin olla keskijohto. Keskijohdon roolina tulisivin olla vastuu toiminnan ylläpitämisestä, jotta ylin johto voisi keskittyä strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Toimiakseen keskijohto tarvitsee johtamistietoa toiminnan organisoinnissa, resursoinnissa ja ohjauksessa. Kuviossa 14 kuvataan tiedonkulkua ja tiedon tarpeita eri johtamistasoilla (Parviainen ja muut, 2005, s. 228–231).



Kuvio 14. Tiedonkulku eri johtamistasoilla (mukaillen Parviainen ja muut, 2005)

6 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Pro gradu –tutkielmani aihe sai alkunsa suuresta mielenkiinnostani tiedolla johtamista kohtaan. Johtamismenetelmän monipuolisuus ja sen epäjohdonmukainen käyttö saivat minut kiinnostumaan vieläkin enemmän. Tavoitteenani oli löytää kansainvälistä tutkimusaineistoa, jossa käsitellään tiedolla johtamisen hyötyjä ja haasteita terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tiedolla johtamisella avulla löytyy paljon mahdollisuuksia, joilla voidaan vaikuttaa organisaation johtamiseen, tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen. Tutkielman aineistoina toimivat tieteelliset tutkimukset, kirjallisuus sekä tieteelliset julkaisut. Tutkimusten hakuja tehtiin neljästä eri tietokannasta. Systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen käytettävien tutkimusten haku tietokannoiksi valikoituivat Scopus ja Web of Science. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen tueksi haettiin aineistoa Emerald Journals- tietokannasta sekä Google Scholar- hakukoneesta. Emerald Journals- tietokannasta ja Google Scholar- hakukoneesta löydetty tutkimukset, eivät ole mukana tutkielmani tulosten analysoinnissa, eivätkä ne vaikuttaneet tutkielman johtopäätöksiin. Tutkimusten valinnoissa ja analysoinnissa korostuvat niiden laadukkuus ja vertailtavuus sekä, kuinka hyvin tutkimukset vastasivat tutkimuskysymykseen. Tietokannoissa tehtiin useita täsmällisiä hakuja englanninkielisiä hakusanoja käyttäen, jotta tutkielmaani varten tarvitsemani aineistoa löytyisi. Tutkielmassani määrittelen tutkimustani koskevat keskeiset käsitteet. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, voidaan tutkielmastani tehdä johtopäätöksiä tiedolla johtamisen hyödyistä ja haasteista terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tutkija perehtyy syvällisesti tiedolla johtamisen sekä strategisen johtamisen teoriaan, menetelmiin ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tutkielma tehtiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Taulukossa 1 kuvataan aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit.

Tutkielmani tutkimuskysymyksesi valikoitui: *miten tutkimuskirjallisuudessa kuvataan tiedolla johtamisen hyötyjä ja haasteita strategisessa terveydenhuollon johtamisessa?*

Taulukko 1. Hyväksyntä- ja poissulkukriteerit

Hyväksymiskriteerit	Poissulkukriteerit
Englannin kieli	Vieraskieli (muun kuin englanti)
Kvalitatiivinen tutkimus	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Kvantitatiivinen tutkimus	Tutkimus koskee vain IT-järjestelmiä
Vastaa tutkimuskysymykseen	Tiivistelmä ei saatavilla
Tieteellinen julkaisu	Maksullisuus, johon ei ollut mahdollisuutta päästä yliopiston etäyhteyden kautta

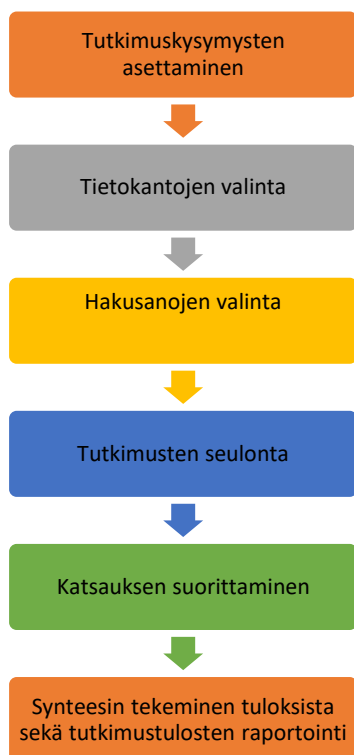
6.1 Kirjallisuuskatsaus ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Salminen (2011, s. 3) mukaan kirjallisuuskatsauksen tekemistä voidaan perustella monella argumentilla. Yksi kirjallisuuskatsauksen kunnianhimoisimmista tavoitteista voi olla kehittää olemassa olevaa teoriaa tai luoda kokonaan uutta teoriaa. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa myös teorian arvioinnin. Tutkijan tekemä kirjallisuuskatsaus mahdollistaa rakentamaan kokonaiskuvaa tutkittavasta asiakokonaisuudesta. Kokonaiskuvan hahmottaminen tarjoaa mahdollisuuden avata ongelmia mutta myös seurata teorian kehitystä pidemmältä ajalta.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tutkija kykenee muodostamaan perustellun ja konteksti sidonnaisen näkemyksen, läpi käytyjen tutkimusten pohjalta. Systemaattista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkija käy läpi runsaasti tutkimusmateriaalia, jotka sopivat oman tieteenalan kontekstiin. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on merkitystä tutkimukselle. Kirjallisuuskatsauksien avulla, lukijan ei tarvitse tietoa saadakseen käydä läpi kaikkia yksittäisiä tutkimusraportteja (Aveyard, 2010, s.6) Liberati ja muut

(2009, s.3) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisinä tavoitteina ovat selkeä ja systemaattinen menetelmä, joilla tutkimukset valitaan luotettavien tuloksien ja johtopäätösten saamiseksi. Tutkijalla on hyvä mahdollisuus löytää aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista puutteita ja näin ollen tuoda esiin myös uusia tutkimustarpeita. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tehdyistä tutkimuksista ja niiden tuloksista tehdä kooste. Koosteessa käy ilmi seulotut ja tieteellisten tulosten kannalta mielenkiintoisista tutkimukset. Tutkimusprosessissa on erittäin tärkeää arvioida, miten haluttuun tutkimuskysymykseen kyetään vastaamaan ja miten löytää riittävästi tutkimusaineistoa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoon. Valitut tutkimukset eivät kuitenkaan voi olla valikoituneena sattumanvaraisesti, vaan niiden valinnalle tulee olla perusteluja (Aveyard, 2010 s.9) Liberati ja muut (2009, s. 3) kertovat, että systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen otetaan mukaan vain ne tutkimukset, jotka määriteltyjen kelpoisuus-kriteerein vastaavat tutkimuskysymykseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisiä piirteitä ovat selkeät tavoitteet, toistettava menetelmä, järjestelmällinen tiedonhaku, arvio tutkimusten pätevydestä sekä mukana olleiden tutkimusten järjestelmällinen esittely ja synteesi. Koostetut tutkimustulokset toimivat lisäksi pohjana uusille tutkimustuloksille. Kuviossa 15 kuvataan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessi (Salminen, 2011, s.6–9).

Metsämuuronen (2003, s.17) kuvaa, kuinka systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston haussa on neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija etsii alkuperäistutkimuksia eri tietokannoista. Löydettyä tutkimuskysymyksiä vastaavat tutkimukset, tehdään sen jälkeen lähdeluetteloihin viitehakuja. Tutkimukset, jotka täyttävät hyväksymiskriteerit voidaan valita mukaan tutkimukseen. Kolmannessa vaiheessa tutkija tutustuu tutkimusaihetta koskeviin tutkimuksiin. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tutkija tutustuu tutkimusaihetta koskevaan julkaisemattomaan kirjallisuuteen.



Kuvio 15. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Finkin malli (mukaillen Salminen, 2011 s.11)

6.2 Valintakriteerit ja hakusanat

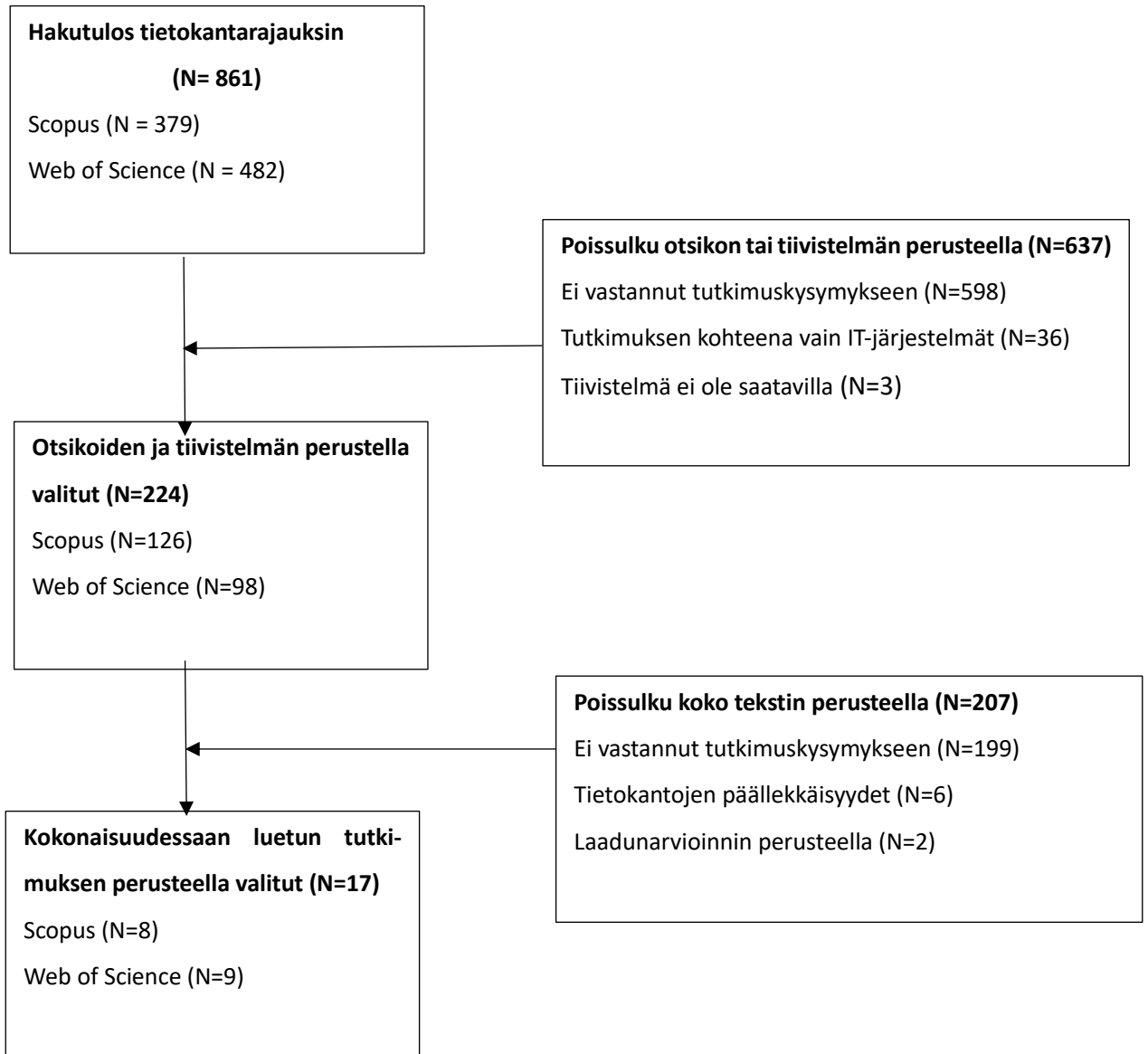
Tutkimusten hakuun käytin hyvin paljon aikaa ja tein useita hakuja eri hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä. Tutkimusten hakusanoilla halusin kohdentaa esille nousevat tutkimukset terveydenhuolto alaan. Päähakusanoina käytettiin Englanninkielisiä ”knowledge management” sekä ”strategic management” Ainoastaan edellä mainittuja hakusanoja käyttämällä tietokannat antoivat valtavia määriä tuloksia. Systemaattisen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmän toteutuminen vaatii tarkkaa rajausta ja olennaista on, että hakutulokset tuottavat tutkimuskysymykseen vastaavaa aineistoa. yhdisteltiin erilaisina kombinaatioina terveydenhuollon alaan sitoviksi, jotta tutkimuskysymystä vastaavat tutkimukset nousisivat hakutuloksiin. Suomenkielisiä hakusanoja ”tiedolla johtaminen”, ”tiedolla johtaminen terveydenhuollossa”, ”strateginen johtaminen”, ”strateginen terveydenhuollon johtaminen” käytettiin Google Scholar- hakukonetta kotimaisten tutkimusten ja artikkelien löytämiseksi. Taulukossa 2 kuvataan tietokantojen hakusanoja kahdesta eri tietokannasta.

Tietokantojen hakutuloksia lähdin seulomaan tutkimusten nimien sekä tiivistelmien perusteella. Tutkimusten tiivistelmien avulla voitiin nähdä tutkimuksen sisältöä, kohderyhmää ja metodisia valintoja. Tutkielmaani valikoituivat tutkimukset, jotka vastasivat tutkimuskysymystäni. Saatavilla olevien tiivistelmien avulla oli helpompi seuloa soveltuvat tutkimukset, kuin lukea kaikki tutkimukset kokonaan. Tietokantahakuja ei rajattu muutoin kuin hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä. Tutkielmassani päädyin seuraaviin hyväksyntä- ja poissulkukriteereihin. Taulukko 3 tehtiin PRISMA-mallia hyödyntäen ja siinä kuvataan tutkimusten valinta- ja poissulkukriteerit

Taulukko 2. Tietokantojen hakusanoja

Scopus tietokannan hakusanoja
<p>(TITLE (strategic AND organization AND management) AND ALL (health AND care) AND ALL (knowledge AND management)), (ALL (strategic AND management) AND TITLE (knowledge AND management) AND KEY (health AND care) AND ALL (challenges)), (TITLE (knowledge AND management) AND KEY (health AND care) AND KEY (benefits)), (KEY (knowledge AND management) AND TITLE-ABS-KEY (strategic) AND TITLE-ABS-KEY (healthcare)), (KEY (knowledge AND based AND management) AND TITLE-ABS-KEY (healthcare) AND TITLE-ABS-KEY (strategic AND management)), (TITLE (knowledge AND management) AND KEY (barrier)) AND (LIMIT-TO (OA , "all")), (TITLE (knowledge AND management) AND KEY (benefits)), (TITLE (knowledge AND management) AND KEY (health AND care) AND KEY (strategic)) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))</p>
Web of Science tietokannan hakusanoja
<p>TI= (knowledge management) AND TS=(healthcare), TI=(Strategic management) AND TI=(healthcare), TS=(knowledge management) AND TI=(healthcare) AND TS=(strategic management), TI=(Knowledge management) AND TS=(Healthcare) AND TS=(opportunity), TS =(strategic management) AND TI=(knowledge management) AND ALL Health care, TS=(Knowledge management) AND TI=(health care organization),</p>

Taulukko 3. Tutkimusten valinta- ja poissulkukriteerit



6.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkielmani tutkimusaineistoksi valitsin 17 tutkimusartikkelia. Tutkielmaani mukaan otettut tutkimukset täyttivät niille asetetut sisäänottokriteerit. Mukaan otettujen tutkimusten lisäksi tutkielmani sisältää käsihaulla löydettyjä tutkimuksia, akateemisia väitöskirjoja, joita ei huomioida tutkielmani tuloksissa. Käsihaulla tehdyt tutkimukset tukevat teoreettista viitekehystä ja ne on esitelty tutkielmani liite sivulla. Poissuljetut tutkimukset eivät vastanneet tutkimuskysymykseen tai niiden fokus oli enemmän tietojärjestelmissä ja niiden kehittämisessä.

Tutkimusaineisto koostuu kansainvälisistä tutkimusartikkeleista, jotka ovat kirjoitettu englannin kielellä. Tutkimukset ovat vuosilta 2001–2020. Tutkimusartikkeleiden kirjoitusmaat jakautuvat seuraavasti Malesia (1), Etelä-Afrikka (1), Iran (2), Taiwan (2), Turkki (1), Kanada (1), Iso-Britannia (2), USA (1), Kiina (1), Suomi (1), Korea (1), Brasilia (1), Romania (1), Kolumbia (1). Tutkimusartikkelien laaja maantieteellinen jakautuminen tuo laajasti esille eri maiden käsitystä tiedolla johtamisesta. Tutkielmaani valikoituneiden tutkimusartikkeleiden pääpaino on terveydenhuollossa. Kaikissa tutkielmaan valikoituneiden tutkimukset pitivät sisällään selkeän johtamisen teeman sekä tiedon merkitystä korostettiin organisaation toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Tutkielmaani mukaan otetuista tutkimuksista tuli löytyä päätökset perusteluineen. Lähtökohtaisesti kaikki tutkimusartikkelit käsittelivät tietoa ja tiedon merkitystä organisaation kyvykkyydelle toimia ja kehittyä. Tiedon jakaminen nähtiin olennaisena ja kaikista merkityksellisenä. Osassa artikkeleista strateginen johtaminen ei näyttäytynyt, mutta jokaisesta artikkelista löytyi kirjallisuuteen peilaten tärkeitä elementtejä strategiseen johtamiseen. Ainoastaan yhdestä tutkimuksesta ei täysin löytynyt vastausta tutkimuskysymykseeni: *Miten tutkimuskirjallisuudessa kuvataan tiedolla johtamisen hyötyjä ja haasteita strategisessa terveydenhuollon johtamisessa?* Edellä mainituista tutkimuksista, yhdestä tutkimuksesta puuttui tiedolla johtamisen haasteet.

6.4 Tutkimusaineiston analyysi

Systemaattisuus ja objektiivisuus kuuluvat olennaiseksi osaksi kaikkea tieteellistä tutkimusta. Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 221) mukaan sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sanallista sisällönanalyysiä pidetään erittäin tärkeänä ja siitä on hyvä erottaa aineiston kvantifiointi osana sisällönanalyysiä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkielmassani aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston järjestämistä luokkiin ei voida lukea aineiston analyysiksi. Huomioitavaa on, että systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysiä käytetään vain aineiston järjestämisen apuna, eikä se ole varsinaisesti analyysin väline. Menetelmän avulla tutkijan on mahdollista muodostaa johdonmukaisia, luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 254–254). Aveyard (2014, s. 139–144) mukaan kirjallisuuskatsauksen aineistoa voidaan analysoida niin, että tutkimuksista etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka kootaan yhteen ja järjestellään uudella tavalla.

Tutkielmani aineisto koostuu tutkimukseeni valituista tutkimuksista, jotka ovat aiemmin tehty. Tutkimusten hakuvaiheessa tietokantoihin ei tehty maan eikä maanosien rajoituksia. Tutkimukset olivat kirjallisuuskatsauksia, kvalitatiivisia, kvantitatiivisia tai näiden molempien tutkimusmenetelmien yhdistelmiä. Tutkielmaani sisältyy kvalitatiivisia tutkimuksia (N=10), kvantitatiivisia (N=4), kirjallisuuskatsauksia (N=3), yhdistelmämenetelmä (N=Tutkimusaineiston hauista seulottujen kriteerien mukaisesti kaikkien tutkimusten tiivistelmät luettiin ja arvioin ne ennen tutkimuksen lukua kokonaisuudessaan. Tiivistelmiä tutkija luki kokonaisuudessaan (N=224). Tutkimuksista arvioitiin niiden tarkoitus sekä, kuinka ne vastaavat tutkimus kysymykseen. Lisäksi tutkimuksista arvioitiin tiedolla johtamisen käsitteen käyttötarkoitusta ja missä yhteydessä siitä kirjoitettiin. Tutkimuksissa tiedolla johtamisesta haettiin johtamisen näkökulmaa sekä tiedolla johtamisen vaikutuksia terveydenhuollon organisaatioiden johtamiseen. Valitut (N=17) tutkimusta luettiin

useampaan kertaan etsien niiden yhteyttä tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tutkielmani aineiston analyysissä käytän sisällönanalyysi menetelmää.

Tutkielmaani otettujen tutkimusartikkeleiden pääpainopisteet jakautuivat organisaatiokulttuuriin, tiedon jakamiseen, tiedolla johtamiseen ja organisaation johtamiseen. Toiseksi selkeästi esille nousseeksi painopisteeksi havaitsin tietojärjestelmät ja niiden merkityksen korostamisen tiedolla johtamisen onnistumisessa. Taulukossa 4 esitellään kaikki tutkielmassani käytetyt tutkimukset. Sisällönanalyysimenetelmään käyttäen aineistosta etsittiin ne tiedolla johtamiseen vaikuttavat tekijät, jotka vastaavat tutkimuskysymykseeni. Taulukossa 5 olen luettelomaisesti tuonut esille aineiston tutkimustuloksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseeni: tiedolla johtamisen hyödyistä ja haasteista terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tutkimustuloksissa tiedolla johtamisen hyötyjä ja haasteita käydään läpi teemoittain, jotka valikoituivat keskeisten tutkimustulosten perusteella. Tutkimustuloksista koostettu taulukko toimii tutkielmani tulosten esittelyssä luvussa 7.

Taulukko 4. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset

Tutkimuksen tekijä (t), julkaisuvuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologia	Keskeiset tulokset
Abidi, S.S.R. (2001). Knowledge management in healthcare: Towards "knowledge-driven" decision-support services. Interna-	Tutkimusartikkelin tavoitteena on tuoda esille tiedolla johtamisen osallistamista terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksessa etsitään sy-	Kirjallisuuskatsaus	Strategiset terveydenhuollon päätöksentekopalvelut (SHDS). SHDS näkökulman on kuvattu auttavan terveydenhuollon johtajia päätöksenteossa

<p>tional journal of medical informatics 63 (1-2).</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Malesia</p>	<p>nergiaa tiedolla johtamisen ja strategisten päätöksenteon välillä.</p>		<p>sekä ennustamaan tulevia seurauksia.</p>
<p>Ajanaku, O.J. (2018). Knowledge management infrastructure and processes on effectiveness of nursing care. Proceedings-international conference on research challenges in information science 2018.</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Etelä-Afrikka</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiedolla johtamisen infrastruktuurin ja prosessin vaikutusta hoitotyön tehokkuuteen nigerialaisessa ope-tussairaalassa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>Tutkimus pitää sisällään kirjallisuuskatsauksen sekä siinä käytetään apuna triangulaatiomenetelmää tutkittavan ilmiön syvällisemmän ymmärryksen parantamiseksi.</p>	<p>Tutkimuksen havainnot ja suositukset hyödyttävät terveydenhuoltoa parantamaan hoitotyötä sekä parantamaan organisaation suorituskykyä. Sosiaaliset vuorovaikutukset, infrastruktuuriset ja prosessitekijät olivat merkittävässä asemassa tiedolla johtamisen toimivuudelle.</p>
<p>Tutkimuksen tekijä (t), julkaisu vuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa</p>	<p>Tarkoitus ja tavoite</p>	<p>Metodologia</p>	<p>Keskeiset tulokset</p>
<p>Ayatollahi, H., Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedolla johtamisen onnistumiseen kehittyneiden</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa aineistoa haettiin vuosilta 1980–2017. Kirjallisuuskatsauksen valikoitui 13 tutkimusta.</p>	<p>Tutkimuksen tuloksissa tärkeimmiksi tiedolla johtamisen onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat organisaat-</p>

<p>review. Health information and Libraries Journal 37 (2).</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Iran</p>	<p>ja kehitysmaiden terveydenhuollon organisaatioissa.</p>		<p>tiokulttuuri, tietotekniikka, organisaatorakenne. Kehittyneiden ja kehitysmaiden terveydenhuollossa organisaatiotekijät olivat niitä, jotka vaikuttivat tiedolla johtamisen onnistumiseen.</p>
<p>Chen, C-W. (2011). Modeling and initiating knowledge management program using FQFD: a case study involving a healthcare institute. Quality & Quantity 46 (3).</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Taiwan</p>	<p>Tutkimuksessa tuodaan esille tiedolla johtamisen malli, joka hyödyntää hoitotyön tietovarontoja tiedolla johtamisen prosesseissa. Tutkimuksessa ehdotetaan laatutoimintojen (QFD) integroimista tiedolla johtamisen tueksi.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, joka pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen sekä tapaustutkimuksiin.</p>	<p>Tiedolla johtamisen vaatii onnistuakseen tiedonhallinnan mahdollistajia ajamaan ja tukemaan tiedolla johtamisen prosesseja. Tiedolla johtamisen mahdollistajien ensisijainen järjestys on mittaus, johtajuus, tekniikka ja kulttuuri.</p>
<p>Tutkimuksen tekijä (t), julkaisuvuosi, tutkimusentaso, julkaisumaa</p>	<p>Tarkoitus ja tavoite</p>	<p>Metodologia</p>	<p>Keskeiset tulokset</p>
<p>Demir, IB., Ogurlouglu, O. (2019). Evaluation of the use strategic management</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää julkisen ja yksityisen sairaalan johtajien</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla henkilökohtaisissa tapaamisissa</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yksityisten sairaaloiden johtajat käyttivät enemmän</p>

tools by hospital executives in Turkey. Journal of Health Management 21 (1). Tieteellinen arikkeli Turkki	tietämystä strategisen johtamisen työkaluista.	(N=158). Tiedonkeruussa käytettiin Rigbyn & Bilodeaun (2013) kehittämää kyselylomaketta.	strategisen johtamisen työkaluja kuin julkisen sairaalan johtajat. Tutkimuksen mukaan tutkimukseen osallistuneilla sairaalan johtajilla ei ollut riittävästi tietoa strategisen johtamisen työkaluista eikä strategisen johtamisen perusteista.
Evans, JM., Brown, A., Baker, GR. (2017). Organizational knowledge and capabilities in healthcare: Deconstructing and integrating diverse perspectives. Sage open medicine 5 (1-10). Tieteellinen artikkeli Kanada	Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida kolmea organisaation tietosisältöön liittyvää käsitettä. Nämä kolme käsitettä oli henkinen pääoma, organisaation ydinosaaminen ja dynaamiset kyvyt.	Kirjallisuuskatsaus, jonka aineistoina toimivat 38 tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkijat haastattelivat nykyisiä ja entisiä organisaation johtajia (N=6)	Tutkimustuloksissa nousi esiin, että kolmen käsitteen tiedon luomiseen liittyvistä prosesseista, pitivät sisälään yhteisen painopisteen. Painopiste korostui organisaation resurssipohjaisessa näkyvässä.
Tutkimuksen tekijä (t), julkaisuvuosi, tutkimuksentaso, julkaisumaa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologia	Keskeiset tulokset
Ferlie, E., Crilly, T., Jashapara, A., Trenholm, S., Peckham, A.,	Tieteellinen artikkeli, jossa tuodaan, kuinka strategisen	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa tuodaan	Johtopäätöksissä tuodaan esille, että onko RBV soveltuva

Currie, G. (2016). Strategic management in the healthcare sector: The debate about the resource-based view flourishes in response to recent commentaries. International Journal of health policy and management 5 (2). Tieteellinen artikkeli Iso-Britannia	johtamisen RBV mallin soveltumista terveydenhuollon tiedon mobilisointia (knowledge mobilization). RBV:llä tarkoitetaan resurssipohjaista näkökulmaa (resource-based view).	esille aiempien artikkeli julkaisujen näkökulmia.	lähestymistapa julkisen terveydenhuollon tiedon mobilisointiin ja onko olemassa muita strategisen johtamisen menetelmiä, jotka ovat hyödyllisiä ja soveltuvia.
Tutkimuksen tekijä (t), julkaisuvuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologia	Keskeiset tulokset
Firestone, J, M., McElroy, M. (2005). Doing knowledge management. Learning Organization 12 (2). Tieteellinen artikkeli USA	Tutkimuksen tarkoituksena on selkiyttää tiedolla johtamisen määritelmää esittelemällä tiedolla johtamisen käsitteellinen viitekehys.	Kvalitatiivinen tutkimus Tutkijat tekivät käsitteellisen arviointitutkimuksen. Tutkimuksessa käydään läpi yksityiskohtainen analyysi tapauksesta, jossa tiedolla johtaminen on ollut onnistunutta.	Tutkimuksessa tehty kriittinen analyysi osoittaa, että tiedolla johtamiseen toteutumiin käytetyt interventiot eivät ole aina relevantteja. Tutkijat havainnollistavat toimintamallia, jonka avulla voidaan pitkän aikavälin strategiaa käyttää tiedolla johtamisen toteuttamiseksi.

<p>Kamarat, J., Shurong, T., Ahmd, N., Waheed, A., Khan, S. (2018). Barries to knowledge management in the health sector of Pakistan. Sustainability 10 (11).</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Kiina</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on määrittellä tiedolla johtamisen haasteita Pakistanin terveydenhuollossa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jonka ensimmäisessä vaiheessa tehtiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin asiantuntijoita (N=8).</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa tiedolla johtamiselle olevia esteitä kehitysmaissa. Yhdeksi suureksi haasteeksi nousi Pakistanin terveydenhuollon hierarkisuus.</p>
<p>Kivinen T., Lammin-takanen, J. (2013). The success of management information system in health care- A case study from Finland. International Journal of Medical Informatics 82 (2).</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata näkökulmia tietojen saatavuuteen ja tiedon käyttöön terveydenhuollon johtotietojärjestelmästä.</p>	<p>Kvalitatiivinen haastattelututkimus, johon osallistui (N=13) etulinjan, ylimmän ja keskitalon johtajaa.</p>	<p>Johtotietojärjestelmän käytettävyyteen ja käyttäjiin liittyi useita organisatorisia ja kulttuurisia näkökulmia.</p>
<p>Lee, H-S. (2017). Knowledge management enablers and process in hospital organizations. Osong</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tiedolla johtamisen mahdollisuuksia muun muassa organisaatorakenteen,</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla (N=779) neljästä korealaisesta sairaalasta.</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisatoriset tekijät vaikuttivat tiedolla johtamisen prosesseihin eri ta-</p>

public health and research perspectives 8 (1). Tieteellinen artikkeli Korea	johtajuuden, oppimisen, yhteistyön ja tiedonhallintaprosessien kautta.	Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelmiston avulla.	valla kussakin tutkimukseen osallistuvasta sairaalasta.
Pereira de Souza, V., Baroni, R., Choo, C.W., Castro, J.M.D., Barbosa, R.R. (2020) Knowledge management in health care: an integrative and result-driven clinical staff management model. Journal of knowledge management. Tutkimusartikkeli Brasilia	Tutkimuksen tavoitteena esittää tuloslähtöistä terveydenhuollon tiedolla johtamisen mallia (HKM)	Kvalitatiivinen tutkimus Tutkimuksen data on kerätty brasilialaisen sairaalan järjestelmästä. Tietojen keräämisessä on käytetty useita laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja, muun muassa haastatteluita, asiakirja-analyyssejä, havainnointeja.	Tutkimustuloksissa terveydenhuollon tiedolla johtamisen tulokseen vaikuttaa työnimu ja henkilöstön sitoutuminen. HKM:n mallin haasteena oli vaikeudet mitata tuloksia.
Tutkimuksen tekijä (t), julkaisu vuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologia	Keskeiset tulokset
Popa, I., Stefan, S.C. (2019). Modeling the pathways of knowledge management towards social and economic out-	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen prosessin vaikutusta terveydenhuollon or-	Kvantitatiivinen tutkimus, joka tehtiin empirisenä poikkileikkaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostui kyselylomakkeiden vastausten pohjalta (N=459).	Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiedolla johtamisella on positiivisia ja merkittäviä vaikutuksia terveyden-

<p>comes of health organizations. International journal of environmental research and public health 16 (7).</p> <p>Tieteellinen artikkeli Romania</p>	<p>ganisaatioiden sosiaalisiin ja taloudellisiin tuloksiin.</p>		<p>huollon laadun, sosiaalisten ja taloudellisten tulosten välillä.</p>
<p>Sanclemente, A., Molina, R., Valencia, Y. (2019). Knowledge management: Generating value in healthcare. Journal of Medical systems (2019) 43: 330.</p> <p>Tieteellinen artikkeli Kolumbia</p>	<p>Tutkimuksessa käsitellään tiedolla johtamista sen merkitystä. Tutkimuksessa esitellään tiedolla johtamisen mallia terveydenhuollon toimintaympäristöön.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p>	<p>Tiedolla johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa myös hoidon laatuun, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Tiedolla johtamisella voidaan rikastuttaa organisaation kulttuurisia ja strategisia tavoitteita.</p>
<p>Shahmoradi, L., Safadari, R., Jimma, W. (2017). Knowledge management implementation and the tools utilized in healthcare for evidence-based decision making. Ethiopian Journal of health sciences 27 (5).</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia terveydenhuollon tiedolla johtamisen välineitä päätöksenteon tueksi.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty kolmea tietokantaa ja keskeisiä hakusanoja ovat olleet "healthcare and knowledge management"; "knowledge management tools in healthcare"</p>	<p>Tutkimustuloksissa kerrotaan, kuinka tiedolla johtaminen on terveydenhuollossa ensiarvoisen tärkeää. Tiedolla johtamisella on suuri rooli terveydenhuollon laadun parantamiseksi ja</p>

Tieteellinen artikkeli Iran			sillä on yhteys organisaation strategiseen toimintaan.
Tsai J. C.-A., Hung S.-Y. (2016). Determinants of knowledge management system adoption in health care. <i>Journal of organizational computing and electronic commerce</i> 26 (3). Tieteellinen artikkeli Taiwan	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää terveydenhuollon tiedolla johtamisen tukevia tietojärjestelmien käyttöönottoa.	Kvantitatiivinen tutkimus, joka piti sisällään kirjallisuuskatsauksen. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tutkijat laativat tutkimuksen muuttujien mittaamiseksi kysymysluettelon	Tutkimustulokset osoittivat, että tiedolla johtamista tukevien järjestelmien käyttöönottoon vaikuttivat organisaation ominaisuudet ja kulttuuri.
Williams, PM. (2012). Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. <i>Health and Social care in the community</i> 20 (5). Tieteellinen artikkeli Iso-Britannia	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia terveys- ja sosiaalihuollon integraatiota oppimisen ja tiedolla johtamisen pohjalta.	Kvalitatiivinen tapaus-tutkimus, johon sisältyi dokumenttimateriaalia sekä strategisten johtajien ja ammattilaisten haastatteluja (N=25)	Tutkimus osoitti, ettei suunniteltuja oppisstrategioita ja tiedolla johtamista ollut. Integraatiota ohjasi pikemminkin interventiot ja mekanismit eri tasoilla integraatioprosessin tukemiseksi.

7 Tutkimustulokset

7.1 Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja haasteet

7.1.1 Tiedon merkitys tiedolla johtamisessa

Tiedolla johtamiseen ja sen onnistumiseen liittyy paljon mahdollisuuksia, mutta myös paljon haasteita. Yleisimpiä haasteita ovat muun muassa olemassa olevat tietojärjestelmät, saatavissa oleva tiedon määrä, motivaatio, organisaatiokulttuuri sekä hierarkkinen ja hajanainen organisaatorakenne. Tiedolla johtaminen vaatii onnistuakseen motivaatiota organisaation johdolta ja henkilöstöltä.

Tiedolla johtaminen johtamismenetelmänä on yksi mahdollistava tekijä, jolla organisaation toimintaa kehitetään ja mahdollistetaan strategisiin tavoitteisiin pääsy. Tutkimuksissa todettiin, että terveydenhuollon organisaatiot ovat hyvin tietorikkaita ja ne tuottavat valtavia määriä tietoa. Terveydenhuollon toiminnan on kuvattu edellyttävän uusimman tiedon käyttöä, mutta myös uuden tiedon luontia ja jalostusta. Tiedolla johtaen organisaatiosta syntyvää tietoa on mahdollista hyödyntää eri johtamistasoilla. Operatiivisessa johtamisessa keskitytään näyttämään suuntaa, ennakoitavuuteen, menettelytapojen, työkulkujen analysointiin ja niiden kehittämiseen (Abidi, 2001, s. 6–10). Organisaation toiminnasta syntyvän tiedon kerääminen ja hyödyntäminen toimii tukipilarina tiedolla johtamiselle. Strateginen johtaminen on johtamisprosessi, jonka toiminnan perustana on itse johtaminen (Demir & Ogurlouglu, 2009, s. 38–50) Johtaminen katsotaan kuitenkin olevan pätevyyttä, jota ohjaa eri tiedot ja taidot. Pelkästään saatavilla olevalla tiedolla ei voida johtaa vaan tietoa tulee osalta soveltaa (Viitala & Jylhä, 2019, 27–28.) Strategiaan ja strategiseen johtamiseen tiedolla johtaminen voidaan kytkeä tiiviisti.

7.1.2 Olemassa olevan tiedon merkitys tiedolla johtamisessa

Olemassa olevan ja käytettävissä olevan tiedon ollessa suurta on olennaista, että organisaation johdon fokus keskittyisi tiedon hyödyntämiseen, jolla ohjaavia vaikutuksia strategisten päämäärien toteutumisessa (Tsai J. C.-A., Hung S.-Y. 2016, s. 244–250) Tiedolla johtamisella voidaan myös yksinkertaisesti tarkoittaa toiminnasta itsestään syntyvän tiedon yhdistämistä toimintaan, jonka avulla organisaation toimintaa viedään haluttuun suuntaan (Nonaka ja muut 2000, s. 6) Hiljaisen tiedon saanti organisaation käyttöön edellyttää hyvää ja onnistunutta tiedolla johtamista. Tieto, jota organisaation henkilöstö pitää hallussaan nähdään organisaation tärkeimpänä voimavarana ja kilpailuvalttina. Tutkimusaineistossa kerrotaan, kuinka organisaatioiden tulisi vaalia olemassa olevaa tietoa. Tiedon katsotaan olevan organisaatioiden tärkein resurssi. Resurssia ei siis tulisi ajatella vain henkilöstön lukumääränä. Resurssia voitaisiin lisätä loputtomasti, mutta se ei takaa tehokasta ja tuottavaa toimintaa. Henkilöstön osaamisella ja tiedolla on suurin merkitys pohtiessa organisaation resurssointia. Ongelmaksi voikin nousta resurssipäätökset, jossa kuuluu korostuu resurssien ja mahdollisuuksien välillä. Terveystieteiden organisaatio joutuu usein huomioimaan toiminnassa ja sen kehittämisessä useita eri sidosryhmiä. Jokaisella sidosryhmällä on omat vaatimuksensa, eikä vaatimustasoa ole useinkaan määritelty (Parviainen ja muut (2005, s. 65–66.) Tiedolla johtaminen mahdollistaa osaamisen varmistamiseen ja kehittämiseen. Tiedolla johtamisella organisaatioiden on mahdollista arvioida sen toiminnan edellyttämää tiedon ja osaamisen määrää. Hyödynnettävissä olevan tiedon avulla toiminnan prosesseja parannetaan, kehitetään ja arvioidaan. Tutkielman tekijänä nostan esille kysymyksen: voisiko tiedolla johtaminen ohjata organisaation strategiaa eikä niin, että strategia ohjaa organisaation tietotarpeita?

7.1.3 Organisaatiokulttuuri

Tiedolla johtamisen onnistuminen on riippuvainen muun muassa tiedosta, tiedon määrästä, tiedon jakamisesta sekä organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Organisaation ja työyhteisön kulttuurin on kuvattu vaikuttavan tiedon jakamiseen ja käytettävissä olevan

tiedon hyödyntämiseen. Hyvällä ja positiivisella kulttuurilla voidaan vaikuttaa uusiin innovaatioihin sekä motivaatioon (Firestone & McElroy, 2005, s. 189–210) Tiedon ja tiedolla johtamisella nähdään tutkijoiden mukaan olevat hyötyjä organisaation kustannusten alentumiseen. Kustannustehokkuuteen voitiin erityisesti vaikuttaa prosessien hallinnan ja kehittämisen avulla. Prosessit ovat toimintatapoja, jotka muuttuvat tiedon muuttuessa ja sen lisääntyessä (Lee, 2017.) Erityiseksi huomioksi tämän tutkielman kirjoittaja haluaa tuoda esille hiljaisen tiedon johtamisen. Hiljainen tieto on merkityksellistä organisaatioin käytänteiden ja prosessien kehittämisessä. Hiljaisen tiedon johtamisessa korostettiin organisaatiossa ja työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria. Organisaatiot voivat toimillaan ja päätöksillään vaikuttaa organisaation omiin käytäntöihin. Nämä päätökset heijastuvat henkilöstölle toimintatapoina, arvoina sekä luottamuksena organisaatiota kohtaan (Tsai J. C.-A., Hung S.-Y. 2016, s, 244–250.)

Tutkijat toivat esille organisaatio kulttuurin merkityksen, johon onnistuneen tiedolla johtamalla on mahdollista päästä. Yhtenäisellä ja selkeällä organisaatiokulttuurilla henkilöstö kokee voimakkaammin yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka avulla yhteistyötä ja tiedolla johtamisen tuomia muutoksia on helpompi johtaa. Hyvän organisaation kulttuurin kuvattiin mahdollistavan tiedon jakamista, uuden tiedon luontia, innovaatioita sekä henkilöstön osaamisen kehittymistä. Tiedolla johtamisella voidaan lisätä organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksessa esitetään, että organisaation rakenteella on vaikutusta tiedolla johtamisen onnistumiseen. Horisontaalisesti eli ylhäältä alaspäin johdettavassa organisaatiossa, tiedolla johtaminen ja päätöksenteko nähdään usein negatiivisin silmin. Päätöksenteekoon vaikuttavien tekijöiden läpinäkyvyydellä voidaan poistaa negatiivisia asenteita. Avoin ja joustava organisaatorakenne mahdollistaa ja motivoi henkilöstöä osallistumaan tiedolla johtamisen prosesseihin (Ayatollahi & Zeraatkar, 2020, s. 98–114) Motivoitunut henkilöstö jakoi tietoa enemmän ja toimi myös tehokkaammin. Selvää on, että motivoitunut ja organisaatioon luottava henkilöstö pyrkii toimimaan organisaation parhaaksi sekä tavoittelemaan strategisten päämäärien toteutumista.

7.1.4 Tietojärjestelmät

Haasteena ovat kuitenkin muuttuvat informaatioympäristöt ja saatavissa olevan suuri informaation määrä. (Nonaka ja muut 2000, s.6) mukaan, organisaatiot ole pelkästään tietoa tuottavia koneistoja. Useassa tutkimuksessa kirjoittaja toivat esille haasteita, jotka liittyvät olemassa oleviin tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmät olivat hajanaisia ja niiden hyödyntämisessä oli haasteita. Tämän vuoksi tietojärjestelmät ovat edelleen kiistanalainen aihe terveydenhuollossa. Tutkimuksissa nostetaan esille haasteita, jotka liittyivät olennaisesti johtajien motivaatio ja osaamiseen tietojärjestelmien käytössä. Esille tuotiin erilaisia tietojärjestelmien kehitysehdotuksia, joilla tieto saataisiin vastaamaan organisaatioiden johtamistarpeita. Tarvittavan tiedon tarpeet vaihtelevat eri organisaation tasoilla toimivilla johtajilla (Kivinen & Lammintakanen 2013, s. 90–97). Tietojärjestelmien kehittäminen nähtiin tarpeellisena, jotta niillä voidaan vastata terveydenhuollon monimutkaiseen toimintaympäristöön ja organisaatorakenteeseen. Terveydenhuolto toimintaympäristönään asettaa tietojärjestelmien kehittämiseen, käyttöön ja luotettavuuteen haasteita. Siihen vaikuttavat monimutkainen toimintaympäristö ja organisaatorakenteen vuoksi. Nykyisten järjestelmien tarjoamat tiedot eivät riitä terveydenhuollon johtamistarpeisiin. Tietoteknisillä ratkaisuilla kuvattiin olevan vaikutusta toiminnan ohjaamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen.

7.1.5 Kilpailuetu

Tutkimuksissa tuotiin esille kilpailuedun saavuttaminen tiedolla johtaen. Organisaatiot kilpailevat olemassa olevalla tiedolla kilpailuedun tavoittelemiseksi. Strategiaan kytketty kilpailuedun elementti ei kuitenkaan ole välttämätöntä (Kamesky, 2010, s.17–19.) Olemassa olevan tiedon keskiössä toimivat henkilöstö, joilla tietoa on. Strategisessa johtamisessa ja strategian muotoilussa painottuvat selkeät toiminnan tavoitteet ja visio. Kilpailuedun saavuttaminen näyttäytyy usein organisaation strategisina tavoitteina. Näihin edellä mainittuihin strategian saavuttamisen osa-alueisiin vaikuttavat olennaisesti jo ole-

massa oleva tieto ja kuinka tietoa hyödynnetään ja johdetaan. Tiedolla johtamiseen liittyy painokkaasti olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tiedon lisääminen (Kamarat ja muut, 2018, s. 2–4.) Tiedon lisäämisellä ja henkilöstön kehittämisellä on kuvattu olevan paljon hyötyä toiminnan varmistamisessa ja kehittämisessä.

Tutkija on koostanut taulukon, jossa tutkielmaan käytetyistä tutkimuksista on koottu tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Keskeiset tutkimuskysymyksen löydetyt vastaukset on luettelomaisesti esitelty taulussa.

Taulukko 5. Aineiston analysointitaulukko

Tutkija Vuosi Maa	Tiedolla johtamisen hyödyt terveydenhuollon strategisessa johtamisessa?	Tiedolla johtamisen haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa?
Abidi, S.S.R. 2001 Malesia	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoa voidaan hyödyntää operatiivisessa johtamisessa. • Olemassa olevien tietokantojen, tietovarantojen voidaan hyödyntää strategisissa suunnitelussa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen päätöksenteko vaatii tiedon louninnan ja tiedolla johtamisen synergian. • Mielenkiinnon rajoitukset, jotka määrittelevät tiedon hyödyllisyyden ja mielenkiinnon. Tietoa on paljon saatavilla, mutta kaikkea mahdollista resurssia tiedon hyödyntämiseksi ei ole otettu käyttöön.

<p>Ajanaku, O.J. 2018 Etelä-Afrikka</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon levittäminen ja organisaation tehokkuuden parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Haaste nähdään tiedolla johtamisen ja organisaation infrastruktuurin välillä. Tämän vuoksi organisaation suorituskykyä on vaikea arvioida.
<p>Ayatollahi, H., Zeraatkar, K. 2020 Iran</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tieto on organisaation strateginen resurssi. Terveydenhuollon kustannusten hillitseminen ja laadun parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Hierarkkinen organisaatio
<p>Chen, C-W. 2011 Taiwan</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon luominen, jakaminen ja käyttö eri organisaation tasoilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Tietojärjestelmän ja niiden hyödyntäminen prosessien kehittämisessä ja johtamisessa.
<p>Demir, IB., Ogurlouglu, O. 2019 Turkki</p>	<ul style="list-style-type: none"> Strategisten hallintatyökalujen käytöllä voidaan vähentää kustannuksia ja saada tukea päätöksentekoon. 	<ul style="list-style-type: none"> Teknologian ja lainsäädännön muutokset Hajanainen hallintorakenne
<p>Evans, JM., Brown, A., Baker, GR. 2017 Kanada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Laaja organisaatiopääoman tuntemus ja siitä saatava tieto mahdollistaa systemaattisen strategisen johtamisen toteutumisen. 	<ul style="list-style-type: none"> Tietoteknisten ratkaisujen kehittäminen ja niistä saatavien tiedon hyödyntäminen johtamisessa.
<p>Ferlie, E., Crilly, T., Jashapara, A., Trenholm, S., Peckham, A., Currie, G. 2016 Iso-Britannia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resurssipohjaisen tiedon korostaminen toiminnan ohjauksessa tukisi strategisia päätöksentekoa ohjaavia vaiheita. 	<ul style="list-style-type: none"> Yksityisen ja julkisen sektorin strategioiden poikkeavuudet. Terveydenhuollon kilpailuetu on vaikeasti määriteltävissä.

Tutkija Vuosi Maa	Tiedolla johtamisen hyödyt terveydenhuollon strategi- sessä johtamisessa?	Tiedolla johtamisen haasteet terveydenhuollon strategi- sessä johtamisessa?
Firestone, J. M., McElroy, M. 2015 USA	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työtahokkuuteen. • Organisaation strateginen visio parantaa organisaation kykyä käsitellä tietoa. Lisäksi sillä mahdollistetaan laajempi, innovaatiolle suotuisa ilmapiiri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian toteutumiselle tiedolla johtaen ei löydy yksiselitteistä menetelmää tai toimintatapaa. • Päätöstentien priorisointi
Kamarat, J., Shurong, T., Ahmd, N., Waheed, A., Khan, S. 2018 Kiina	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailuedun saavuttamisen parempi mahdollisuus. • Organisaation prosessien kehittäminen ja toiminnan parantaminen tietoa hyödyntäen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri, johtajuus, strateginen suunnittelu, tietoresurssit, taloudelliset syyt, teknologinen infrastruktuuri, järjestelmien integraatiot ja tiedon tallentaminen
Kivinen T., Lammintakanen, J. 2013 Suomi	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla on suora ja vaikuttava vaikutus johtamiseen. • Johtamistietojärjestelmien kehittämisellä ja niiden käytöllä parannetaan päätösten laatua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojärjestelmien tarjoamat tiedot eivät ole riittäviä johtamistarpeisiin. • Johtajien asenteet, tiedot ja taidot vaikuttavat keskeisesti tiedolla johtamisen haasteisiin.

<p>Lee, H-S. 2017 Korea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus lisätä innovaatiota ja karsia turhia oppimispönnisteluja. • Tiedolla johtamisen hyödyiksi voidaan katsoa ongelmien ratkaisukyvyyn parantuminen, ydinosaamisen luominen sekä valmius sopeutua uusiin tilanteisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haastavat ja monimutkaiset organisaatorakenteet.
<p>Pereira de Souza, V., Baroni, R., Choo, C.W., Castro, J.M.D., Barbosa, R.R. 2020 Brasilia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laajat mahdollisuudet strategisen vision suunnitteluun. • Tiedolla johtaminen soveltuu terveydenhuollon johtamisparadigmaksi. • Tiedolla johtaen henkilöstön kehitystä ja ydinosaamista voidaan tehokkaasti kehittää. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon monitulkintaisuus, tiedon siirto-ongelmat, huono vastaanotto.
<p>Tutkija Vuosi Maa</p>	<p>Tiedolla johtamisen hyödyt terveydenhuollon strategisessa johtamisessa?</p>	<p>Tiedolla johtamisen haasteet terveydenhuollon strategisessa johtamisessa?</p>
<p>Popa, I., Stefan, S.C. 2019 Romania</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtamisella voidaan muun muassa vähentää virheitä, vaikuttaa hoidon laatuun, alentaa kustannuksia, vaikuttaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön, 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtamisen onnistumista on vaikea mitata. • Tiedolla johtamisen merkitystä suorituskyvyn mittaamisesta ei ole selkeää ja yksimielistä menetelmää.

Sanclemente, A., Molina, R., Valencia, Y. 2019 Kolumbia	<ul style="list-style-type: none"> Tiedolla johtaminen on tehokas johtamistapa terveydenhuollon johdolle. Tiedolla johtamisella voidaan kannustaa ja tukea henkilöstön oppimista. 	
Shahmoradi, L., Safadari, R., Jimma, W. 2017 Iran	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon jakaminen on merkityksellinen ja sillä on tärkein vaikutus tiedolla johtamisen onnistumiselle. Tiedolla johtamisella voidaan vaikuttaa yhteistyöhön, innovaatioihin ja uuden tiedon hankintaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön motivaatio tiedon jakamisessa.
Tsai J. C.-A., Hung S.-Y. 2016 Taiwan	<ul style="list-style-type: none"> Kustannustehokkuus Tiedolla johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation toimintatapojen prosesseihin. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon määrä ja monimutkaisuus. Hajautetut tietojärjestelmät Organisaatiokulttuuri
Williams, PM. 2012 Iso-Britannia	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyön parantuminen eri toimijoiden kanssa. Hoitoprosessien integraatio, jonka avulla resursseja voi- 	<ul style="list-style-type: none"> Eri sidosryhmien välinen yhteistyö Organisaation suunnittelutyö ei ole johdonmukaista tai se ei ole strategisten päämäärien kohteena.

	daan kohdentaa tehokkaasti ja tarkoituksen mukaisesti.	<ul style="list-style-type: none">• Johtajien tiedot ja taidot
--	--	--

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielmani tein systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena oli löytää vastaus tutkimuskysymykseeni tiedolla johtamisen mahdollisuuksista ja haasteista terveydenhuollon strategisessa johtamisessa. Tutkielman teoreettisessa osuudessa avataan strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen käsitteitä. Teoriaosuuden lisäksi syvennyin tieteellisiin tutkimuksiin ja jotka toimivat tämän tutkielman tulosten ja johtopäätösten perustana. Tässä luvussa tuon esille johtopäätöksiä ja pohdintaa tutkielmastani.

Tiedolla johtaminen ja sen käsite on herättänyt ja herättää edelleen hämmennystä. Käsitteenä tiedolla johtaminen kuvattiin epäjohtonmukaisena ja vaikeasti ymmärrettävänä. Tutkijana havahduin tähän jo tutkielmani alussa. Käsitteen käytön laajuus ja epäjohtonmukaisuus tuottikin alkuun vaikeuksia hahmottaa tiedolla johtamisen merkitystä. Käsitteen määrittelyn hankaluus liittyy sen laajuuteen, mutta myös tiedolla johtamiseen kytkeytyvien sisältöjen monimutkaisuuteen. Yazdani ja muut (2020, s. 1–3) toivat esille, että tiedolla johtamisen käsitettä tulisi täsmentää sekä määritellä käsitteelle selkeä toimintamalli. Suomalaisessa tutkimuksessa (Jalonen, 2015, s. 40–41) kuvaa tiedolla johtamisen olevan toimintaa, jossa itse toiminnasta nousevalla tiedolla viedään organisaation toimintaa eteenpäin. Monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa terveydenhuollon organisaatiolta edellytetään muutosta nopeissakin tilanteissa. Muuttuvat tilanteet vaativat johtamista, jonka vuoksi tiedolla johtamista voitaisiin käyttää organisaatioista nousevan tiedon hyödyntämiseen. Tiedolla johtamisen avulla toimintaa voisi kehittää sekä luoda kestäviä rakenteita muuttuvalle ja ennakoimattomalle toiminnalle.

Organisaatioiden strategiat toimivat toimintaa ohjaavina ohjanuorina ja niiden avulla luodaan kestävä toiminnan pohja. Strategisissa päämäärissä on tärkeää huomioida toiminnan nykyinen tila sekä kehittää organisaatioiden tulevaisuuden visioita. Tutkielmani kirjallisuudessa korostettiin henkilöstön mukaan ottamisen merkitystä strategiatyössä. Henkilöstön osallisuus strategian luontiin tuottaa heille arvostusta ja luottamusta orga-

nisaation toimintaa ja johtamista kohtaan. Henkilöstön mukaanotto vaatii kuitenkin toimintatapojen muutosta ja hierarkkisen ajattelumallin purkamista. Horisontaalisesti johdettavan organisaatio johdon päätöksenteon desentralisoitumisella voisi olla positiivisia vaikutuksia uudistuvalla terveydenhuolto alalla. Päätöksenteko, joka tehdään lähempänä toimintaa, toisi se varmasti uusia näkökulmia ja vivahteita myös toiminnan kehittämiseksi.

Tutkijana kiinnitin huomioita tutkimuksissa esiin nousseisiin haasteisiin tietojärjestelmien ja tiedon hajanaisuudesta. Kysymykseksi herää, että tulisiko tietojärjestelmien kehittämisen kohteena olla vain yksi suurempi kokonaisuus. Yhden toimivan kokonaisuuden avulla organisaation johdolle merkitykselliset tiedot löytyisivät kootusti yhdestä tietojärjestelmästä. Tietojärjestelmien lisäämisellä ei todennäköisesti saada haluttua tulosta aikaan, vaan toimiva ratkaisu voisi olla eri tietoa sisältävien järjestelmien integroimisella. Tiedon hajanaisuudella tarkoitetaan tiedon kohdentamista vain sitä tarvitseville. Nykyisin tiedon tulisi olla läpinäkyvää ja koko organisaation tarkasteltavissa olevaa. Läpinäkyvyydellä mahdollistetaan luottamuksen lisääntyminen niin päätöksenteossa kuin toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa. Lisäksi tietojärjestelmien ja tiedon hyödyntämiseen tarvitaan motivaatiota. Johtajien tulisi olla motivoituneita tietojärjestelmien käyttöön sekä niistä saatavien tietojen analysointiin. Motivaatiolla ja tietojärjestelmien oikeaoppisella ja systemaattisella käytöllä ohjataan myös tiedolla johtamisen onnistumista.

Tiedolla johtamisella on valtavasti potentiaalia ja johtamismenetelmänä se kehittyy ja muuntautuu ajan saatossa. Nykyisin terveyden huollon organisaatiot hyötyvät tiedolla johtamisesta. Tiedolla johtamisella vaikutetaan muun muassa potilasturvallisuuteen, laatuun, kustannuksiin ja prosessien kehittämiseen. Saatavissa oleva tieto toimii tukena päätöksenteolle ja tiedolla johtaen toimintaa ja sen tulevaisuutta voidaan perustella. Terveydenhuollon strategiassa tiedolla johtaminen näyttää merkityksensä, kun strategiaa suunnitellaan. Tiedolla johtaminen tulisi kytkeä tiiviisti organisaation strategiatyöhön ja sen johtamiseen (Dayan, R., Heisig, P., Matos, F. 2017), s. 310–312) Tiedolla johtamisen

kerrotaan olevan riippuvainen organisaation strategiasta, joten onnistuakseen näiden kahdenvälinen synergia tulisi olla täydellisessä linjauksessa keskenään. Olemassa olevan tiedon hyödyntämisen tärkeyttä korostettiin usein tutkielmani aineistossa. Organisaation toiminnasta nousevan tiedon tulisi ohjata ja toimia organisaation strategian suunnittelua. Sillä kyetään vaikuttamaan organisaation toimintaan, tuloksellisuuteen ja suoritusparantumiseen. Strategian tavoitteiden onnistumista tulisi mitata. Ilman systemaattisesti tapahtuvaa tulosten mittaamista tavoitteiden saavuttamista on vaikea arvioida. Tutkimuksissa tuotiin esille tasapainotettu tuloskortti, joka soveltuu tavoitteiden mittaamiseen. Näistä tuloksista saatu tieto voisi olennaisesti toimia uusien strategisten tavoitteiden määrittelyn pohjana.

Tutkielmani johtopäätöksissä tieto on sidottu organisaation toimintaan sen kehittämiseen ja kilpailukykyyn. Tiedon sidonnaisuus heijastuu organisaation toimintatavoissa, menetelmissä ja sen kulttuurissa. Tutkimusaineistossa tietoa kuvattiin organisaation tärkeimpänä voimavarana. Organisaatiot eivät kuitenkaan omista tietoa. Tiedon katsottiin olevan henkilöstön hallussa, jonka vuoksi tiedon ja tiedolla johtamisen toiminta korostuu osana organisaation johtamista. Organisaatioiden tulisi kehittää tietovirtoja, jolloin tiedon siirtyminen ja jakaminen parantuvat organisaation sisällä (Laihonen ja muut 2013, s. 17–19) Hiljainen tieto poistuu organisaatiosta henkilöstön vaihtuessa, jonka vuoksi tiedon jakaminen nähdään hyvinkin olennaisena. Organisaatiolla on monenlaisia tiedon tasoja, jotka vaikuttavat sen toimintaan ja johtamiseen.

Kokonaisuudessaan tutkielmaani voidaan pitää onnistuneena. Tutkielmani vastasi halua maani tutkimuskysymykseen ja siihen saatiin vastaus. Tutkielmassani käytiin läpi 17 teollista tutkimusta, joiden pohjalta tutkimustulokset ja tutkijan johtopäätöksen on kuvattu. Ensimmäinen tulevaisuuden jatkotutkimuksen aiheena voisi olla terveydenhuollon organisaatioiden tietojärjestelmien integraatiota yhteen järjestelmään. Tämä mahdollistaisi kaikki organisaation johtamiseen tarvittavat tiedot löytyisivät yhdestä järjestelmästä. Toinen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla luoda malli strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen välille.

Lähteet

- Abidi, S.S.R. (2001). Knowledge management in healthcare: Towards" knowledge-driven" decision-support services. *International Journal of Medical informatics* 63 (1-2).
- Ajanaku, O.J. (2018). Knowledge management infrastructure and processes on effectiveness of nursing care. *Proceedings-international conference on research challenges in information science 2018*.
- Aveyard, H. (2010). *Doing a literature review in health and social care*. Open University press.
- Aveyard, H. (2014). *Doing a literature review in health and social care. A practical guide*. Open University press.
- Ayatollahi, H., Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review. *Health information and Libraries Journal* 37 (2).
- Chen, C-W. (2011). Modeling and initiating knowledge management program using FQFD: a case study involving a healthcare institute. *Quality & Quantity* 46 (3).
- Dayan, R., Heisig, P., Matos, F. (2017) Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of knowledge management; Vol 21, Iss.2*.
- Demir, IB., Ogurlouglu, O. (2019). Evaluation of the use strategic management tools by hospital executives in Turkey. *Journal of Health Management* 21 (1).
- Evans, JM., Brown, A., Baker, GR. (2017). Organizational knowledge and capabilities in healthcare: Deconstructing and integrating diverse perspectives. *Sage open medicine* 5 (1-10).
- Ferlie, E., Crilly, T., Jashapara, A., Trenholm, S., Peckham, A., Currie, G. (2016). Strategic management in the healthcare sector: The debate about the resource-based view flourishes in response to recent commentaries. *International Journal of health policy and management* 5 (2).

Firestone, J. M., McElroy, M. (2005). Doing knowledge management. *Learning Organization* 12 (2).

Guah, m., Currie, W. (2004) Knowledge management in A21st century healthcare organization: The NHS case study. PACIS 2004 Proceedings. Noudettu 24.3.2021 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/301340868.pdf>

Greer, S., Wismar, M., Figueras, J. (2016). Strengthening health system governance. USA

Harisalo, R. (2010). Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy.

Helsilä, M., Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Huotari, P. (2009). Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. [Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Noudettu 1.4.2021 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huotari, M.L., Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus* 22 (1). Noudettu 4.8.2021 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/2191>

Jalonen, H., Laihonon, H., Lönnqvist, A. (2009a). Onko tiedolla johtaminen saavuttamaton ihanne. Artikkel. *Hallintolehti* 2/2009. Noudettu 07.11.2020 osoitteesta <https://tietovirta.wordpress.com/2009/04/06/onko-tiedolla-johtaminen-saavuttamaton-ihanne/>

Jalonen, H., Laihonon, H., Lönnqvist, A. (2012b) Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus* 2/2012.

Jalonen, H. (2015 c). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P-H. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy. Noudettu 2.4.2021 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1

Kamensky, M (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kamarat, J., Shurong, T., Ahmd, N., Waheed, A., Khan, S. (2018). Barries to knowledge management in the health sector of Pakistan. *Sustainability* 10 (11).

Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. [Akateeminen väitöskirja, Kuopion yliopisto]. Noudettu 11.10.2020 osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8983/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kivinen T., Lammintakanen, J. (2013). The success of management information system in health care- A case study from Finland. *International Journal of Medical Informatics* 82 (2).

KuntaIT. Valtionvarainministeriö. Tiedolla johtamisen käsikirja. Noudettu 3.4.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/17228627-Tiedolla-johtamisen-kasikirja.html>

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. (2012). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laaksonen, H., Ollila, S. (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Noudettu 12.1.2021 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohdaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Laitinen, I. (2009). Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Liberati, A., Altman, D.G., Tetzlaff, J., Devereaux, P.J., Kleijnen, J., Moher, D. (2009). The PRISMA statement of reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of clinical epidemiology* 62 (10).

- Lindroos, J., Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa*. Helsinki : WSOYpro OY,
- Lee, H-S. (2017). Knowledge management enablers and process in hospital organizations. *Osong public health and research perspectives* 8 (1).
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T., Torkki, P. (2019). Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: Tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Noudettu 12.10.2020 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf
- McCann, J., Buckner, M. (2004). Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of knowledge management*, vol.8 no. 1.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33 (1).
- Parviainen, P., Lillrank, P., Ilvonen, K. (2005) *Johtaminen terveydenhuollossa*. Tampere: Talentum
- Pereira de Souza, V., Baroni, R., Choo, C.W., Castro, J.M.D., Barbosa, R.R. (2020). Knowledge management in health care: an integrative and result-driven clinical staff management model. *Journal of knowledge management*.
- Pihlainen, V. (2020). *Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030*. [Akateeminen väitöskirja, Kuopion yliopisto]. Noudettu 3.4.2020 osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf
- Popa, I., Stefan, S.C. (2019). Modeling the pathways of knowledge management towards social and economic outcomes of health organizations. *International journal of environmental research and public health* 16 (7).

- Rissanen, R., Lammintakanen, J. (toim.) (2017). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ritvanen, H., Sinipuro, J. (2013). Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Helsinki: Books on Demand.
- Rockwell, S., Alton C, J. (2003). Management of hospitals and health services. Beardbooks, Washington, D.C
- Rytilä, M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. [Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto]. Noudettu 22.3.2021 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61724/Rytilä_Maari_DORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salminen, A. (2009). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Oy
- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus. Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62.
- Sanclemente, A., Molina, R., Valencia, Y. (2019). Knowledge management: Generating value in healthcare. Journal of Medical systems (2019) 43: 330.
- Shahmoradi, L., Safadari, R., Jimma, W. (2017). Knowledge management implementation and the tools utilized in healthcare for evidence-based decision making. Ethiopian Journal of health sciences 27 (5).
- Simonen, O. (2012). Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. [Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Noudettu 3.4.2021 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66852/978-951-44-8667-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Simonen, O., Blom, M., Viitanen, E. (2011). Knowledge of effectiveness and its application in secondary healthcare management. *International journal of productivity and performance management*, vol. 60 no. 8.
- SITRA. (2014). *Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdantamisen käsikirja*.
- Snyman, R., Kruger, J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management* 8 (1).
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum media Oy
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syväjärvi, A., Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. *Hallinnon tutkimus* 1/2020.
- Tsai J. C.-A., Hung S.-Y. (2016). Determinants of knowledge management system adoption in health care. *Journal of organizational computing and electronic commerce* 26 (3).
- Tuomi, L., Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOY
- Van Beveren, J. (2003). Does health care for knowledge management? *Journal of knowledge management* 7 (12003).
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Oy.
- Viitala, R., Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit*. Helsinki: Edita Oy
- Williams, PM. (2012). Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. *Health and Social care in the community* 20 (5).

Xiao, Y., Zhang, X., Ordóñez de Pablos, P. (2017) how does individuals` exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of knowledge management* 21 (6).

Yazdani, S., Bayazidi, S., Mafir, A. (2020). The current understanding of knowledge management concepts: A critical review. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran* (34).

Liitteet

Taulukko 6. Teoreettisen viitekehyksen tukimateriaali

Tutkimuksen tekijä (t), julkaisu vuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologia	Keskeiset tulokset
<p>Dayan, R., Heisig, P., Matos, F. (2017) Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy.</p> <p>Tieteellinen artikkeli Iso-Britannia</p>	<p>Tutkimuksen keskeinen tavoite oli arvioida tiedolla johtamisen ja Strategian välistä suhdetta.</p>	<p>Kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuksessa haastateltiin (N=200) tiedolla johtamisen asiantuntijaa.</p>	<p>Haastateltavien asiantuntijoiden mukaan tiedolla johtamista (knowledge management) on tärkeä osa organisaatiostrategian muotoilussa ja sen toteuttamisessa.</p>
<p>Guah, m., Currie, W. (2004) Knowledge management in A21st century healthcare organization: The NHS case study.</p> <p>Tieteellinen artikkeli Iso-Britannia</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää terveydenhuollon organisaatioiden tiedon haasteita.</p>	<p>Kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuksessa haastateltiin (N=225).</p>	<p>Tiedolla johtamisen haasteiksi nousevat tietotekniikkastrategia, jotka ovat haasteellisia ja niiden dynaaminen käyttö vaillinaista. Terveydenhuollossa tarvitaan tiedonjakamista, joka onnistuu hyvällä tiedolla johtamisen strategialla.</p>
<p>Tutkimuksen tekijä (t), julkaisu vuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa</p>	<p>Tarkoitus ja tavoite</p>	<p>Metodologia</p>	<p>Keskeiset tulokset</p>

<p>Huotari, P. (2009). Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys-toimessa.</p> <p>Akateeminen väitöskirja</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli luoda sosiaali- ja terveysaloille malli strategisesta osaamisen johtamisesta.</p>	<p>Kvalitatiivinen haastattelututkimus, ensimmäinen aineistonkeruu (N=47)</p> <p>Kyselylomake (N=699), toinen aineistonkeruu</p>	<p>Johtamisen rooli osana strategista johtamista. Strateginen johtaminen vaatii kaikkien johtamistasojen osallistamista ja hyvää vuorovaikusta.</p> <p>Osaamisen johtaminen tulisi nähdä systemaattisena sekä strategiaan pohjautuvana toimintana.</p>
<p>Jalonen, H., Laihonon, H., Lönnqvist, A. (2012b) Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Hallinnon tutkimus 2/2012.</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Suomi</p>	<p>Artikkelin tarkoitus pohtia kuntasektorin tiedolla johtamisen nykytilaa sekä tunnistaa ja arvioida sen kehittämistarpeita.</p>	<p>Artikkelin pohjana toimivat tutkijoiden aiemmat tutkimusprojektit ja niiden havainnot.</p>	<p>Kuntien johtamishaasteisiin voidaan vastata strategisten tietoprosessien avulla. Tällaisten prosessien tulee olla pitkänaikavälin vaikuttavuuteen tähtääviä.</p>
<p>Tutkimuksen tekijä (t), julkaisuvuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa</p>	<p>Tarkoitus ja tavoite</p>	<p>Metodologia</p>	<p>Keskeiset tulokset</p>
<p>Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella</p>	<p>Kvalitatiivinen kyselytutkimus. tutkimukseen osallistuivat eri</p>	<p>Tiedon ja osaamisen johtaminen</p>

<p>johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa</p> <p>Akateeminen väitöskirja</p> <p>Suomi</p>	<p>tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksessa selkiytetään (knowledge management) käsitettä.</p>	<p>tasoisia johtajia (N=521) ja työntekijöitä (N=853). Tutkimukseen vastasivat 47 % johtajista ja 41% työntekijöistä.</p>	<p>keskittyy paljolti organisaation tai verkoston sisäisiin kysymyksiin. Tiedon saannin suurimpana ongelmakohdantana nähtiin vertailukohteiden puutteellisuus. Organisaatioiden strategisten linjausten tulisi olla sellaisia, että ne ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä.</p>
<p>Laitinen, I. (2009) Tietoperustainen johtaminen Case-Helsinki.</p> <p>Tieteellinen julkaisu</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida tietoperustaisen johtamisen haasteita ja tilaa Helsingin kaupungin kohdalla.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, joka on suoritettu Case-study metodia käyttäen. Haastattelut (N=22).</p>	<p>Tutkimustuloksissa kerrotaan tiedon jakamisen, luomisen ja hyödyntämisen olevan erittäin tärkeää organisaatioiden selviytymiselle. Vuorovaikutuksella ja yhteisöllisyydellä kuvattiin olevan erittäin suuri merkitys tietoa luovissa ja käsittelevissä yhteisöissä.</p>
<p>McCann, J., Buckner, M. (2004). Strategically integrating knowledge man-</p>	<p>Artikkelissa esitellään organisaation tiedolla johtamisen, kymmenellä eri toi-</p>	<p>Tutkimusten raportointi (N=222)</p>	<p>Laajamittaisessa tutkimusten raportoinnissa suurin osa johtajista piti tie-</p>

agement initiatives. Journal of knowledge management, vol.8 no. 1.	mialoilla tehtyjä tutkimusten tietoja, tiedolla johtamisen merkityksestä osana organisaation toimintaa.		dolla johtamista hyvin tärkeänä tapana suunnitella ja kehittää organisaation toimintaa.
Tieteellinen artikkeli, USA			
Tutkimuksen tekijä (t), julkaisuvuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologia	Keskeiset tulokset
Pihlainen, V. (2020). Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista Suomalaisissa sairaaloissa 2030.	Tutkimuksen tavoite oli tarkastella sairaalaympäristön johtamisosaamista ja sen kehittämistarpeita.	Kvalitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimukseen osallistui (N=33) asiantuntijaa, jotka vastasivat kyselyyn anonymiinä.	Tuloksissa tunnistettiin tulevaisuuden johtamisen kehityssuunnat sekä generinen johtamisosaamisen tarve.
Akateeminen väitöskirja Suomi			
Rytilä, M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla.	Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida kuinka terveydenhuollon johtamista ja palvelutoiminnan suunnittelua voidaan kehittää tietoperustaisen johtamisen avulla.	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa on käytetty systemaattista sisällön analyysiä, teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja ja dokumenttiaineistoa.	Tutkimuksen keskeisinä tuloksina kuvataan, tiedon tarpeet ja haasteet organisaatioiden sisäisissä ja ulkoisissa toimintaympäristöissä.
Akateeminen väitöskirja			

Suomi			
<p>Simonen, O. (2012). Vai- kuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaan- hoidon johtami- sessa.</p> <p>Akateeminen väitöskirja</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoi- tuksena oli kuvata sosiaali- ja tervey- denhuollon johta- jien päätöksenteon tietolähteitä.</p>	<p>Akateeminen väitös- kirja</p> <p>Kyselytutkimus (N=404) sekä kokous- pöytäkirjat (N=190)</p>	<p>Tutkimustuloksissa suurimmalle osalle johtajista tärkeim- mät tietolähteet olivat talousarviot, oma ammatillinen kokemus sekä yksi- köiden toiminta- suunnitelmat. Vähi- ten päätöksente- koon vaikuttivat jul- kiset kannanotot</p>
<p>Simonen, O., Blom, M., Viitanen, E. (2011). Knowledge of effectiveness and its applica- tion in second- ary healthcare management. International journal of productivity and performance management, vol. 60 no. 8.</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Suomi</p>	<p>Artikkelin tarkoituk- sena oli kartoittaa johtajien ymmär- rystä tehokkuu- desta sekä arvioida tehokkuustietojen käyttöä terveyden- huollon toimin- taympäristössä.</p>	<p>Kvalitatiivinen haastat- telututkimus, johon osallistui (N=38) ter- veydenhuollon eri am- mattiryhmiä</p>	<p>Tutkimustuloksissa tehokkuuden käsite nähtiin monimut- kaisena. Käsitettä oli vaikea konkreti- soida ja ymmärtää yhtenäisesti. Johta- jat sovelsivat tehok- kuutta koskevia tie- toja hyvin eritavoin. Terveydenhuollossa tehokkuustutki- mukset ja mittauk- set ovat vähäisiä ja ne nähdään toissi- jaisena terveyden- huollossa.</p>

<p>Snyman, R., Kruger, J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. Journal of knowledge management Vol. 8, issue 1.</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Etelä-Afrikka</p>	<p>Artikkelin tarkoituksena on antaa kokonaisvaltaista kuvaa strategisen johtamisen ja strategisen tiedolla johtamisen keskinäisestä riippuvuudesta.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>kirjallisuuskatsaus.</p>	<p>Tutkimuksessa kuvataan, kuinka tiedolla johtaminen edellyttää strategista ja perusteltavaa lähestymistapaa. Nykyisin ei ole yleistä mallia, joka pitäisi tiedolla johtamisen strategian ja organisaation toimintastrategian.</p>
<p>Van Beveren, J. (2003). Does health care for knowledge management? Journal of knowledge management. Vol.7, No.12003.</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Australia</p>	<p>Tutkimuksessa kuvataan tiedolla johtamista (knowledge management) terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, kuinka tiedolla johtamisen malleja, työkaluja ja tekniikoita pystytään hyödyntämään sairaalaorganisaatioissa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>Ryhmäkeskustelu, johon osallistui (N=20) eri aloilla työskentelevää terveydenhuollon ammattilaista.</p>	<p>Tutkimuksessa ilmeni, että useat (knowledge management) tutkimukset ovat keskittyneet yksityissektorin toimintaan ja tarpeisiin. Tiedolla johtamisen positiivisina vaikutuksina ovat olleet kilpailukyvyyn parantuminen ja kustannusten vähentyminen.</p>
<p>Xiao, Y., Zhang, X., Ordóñez de Pablos, P. (2017)</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tutkia joh-</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p>	<p>Tutkimuksen tuloksissa osoittautui,</p>

<p>how does individuals` exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. Journal of knowledge management Vol. 21, issue 6.</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p> <p>Kiina</p>	<p>tajuuden ja organisaation tiedon jakamisen välistä suhdetta. Tutkimuksessa verrataan karismaattisen johtajuus piirteen vaikutusta tiedon jakamiseen ja tehtävien suorittamiseen.</p>	<p>Kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla rakennetaan malli, joka pitää sisällään neljä hypoteesia. Hypoteeseja testattiin kyselylomakkeella (N=163).</p>	<p>että karismaattisessa johtamisessa tiedon jakaminen oli vahvempaa. Muutosjohtajuudella oli myönteistä vaikutusta tiedon jakamisessa ja tehtävistä suoriutumisessa.</p>
---	---	--	---