



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Riikka Toiviainen

# **Tietoperusteinen päätöksenteko tilannejohtamisen tukena**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro Gradu -tutkielma  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden  
maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Riikka Toiviainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tietoperusteinen päätöksenteko tilannejohtamisen tukena : Pro Gradu -tutkielma		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Jalonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	117

---

**TIIVISTELMÄ:**

Viime vuosina sosiaali- ja terveysalaa ovat kohdanneet eri häiriö- ja poikkeustilanteet. Tämän vuoksi tiedolla johtaminen, tietoperusteinen päätöksenteko sekä tilannetietoisuus ovat nousseet merkitykselliseen rooliin alan johtamisessa. Toimintaympäristöä koskevat epävarmuudet pakottavat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita muuttamaan toimintaansa siten, että ne pysyvät tehokkaana.

Tutkielman tavoitteena on tutkia tiedolla johtamisen ja tietoperusteisen päätöksenteon merkitystä erityisesti häiriö- sekä poikkeustilanteiden johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tavoitteena on myös lisätä tietoisuutta tilannejohtamisen ja tilannetietoisuuden tiedon tarpeista ennen päätöksentekoa.

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu. Tutkielman haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2022 yksilöhaastatteluina ja tutkimukseen osallistui kymmenen (n = 10) haastateltavaa henkilöä eräästä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation ylemmästä johdosta. Haastatteluaineisto litteroitiin ja sen analysoinnissa hyödynnettiin abduktiivista sisällönanalyysia. Lopuksi tutkimustuloksista muodostettiin kehitysehdotuksia.

Tutkielma osoittaa, että sosiaali- ja terveydenhuollossa – erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteissa – tiedolla johtaminen toimii päätöksenteon keskeisenä perustana. Tutkimustuloksien perusteella tilannetietoisuus nähtiin kriittisenä osana päätöksentekoa, erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteissa, jotka vaativat nopeakin reagointia ja joihin usein sisältyy myös resurssien uudelleen kohdistamista. Tiedolla johtaminen nähdään häiriö- ja poikkeustilanteissa jatkuvasti kehittyvänä prosessina, jossa tiedon merkitys korostuu. Tietoperusteinen päätöksenteko edellyttää oikea-aikaista ja kontekstiin sidottua tietoa, jonka saatavuuden sekä tulkinnan koettiin vaikuttavan suoraan päätöksenteon laatuun. Tutkielman haastatteluaineistossa korostui tilannekuvan ja tilanneymmärryksen kontekstin merkitys, joiden rakentumisessa tarvitaan systemaattisesti koottua ja jäsenneiltyä tietoa. Tutkielman perusteella yhteinen tilannekuva nähtiin myös keskeisenä tekijänä tietoperusteisessa tilannejohtamisessa.

---

**AVAINSANAT:** tilannejohtaminen, tiedolla johtaminen, tilannekuva, sosiaali- ja terveysala, tilannekeskukset, poikkeusolot

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman tavoite	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Tiedon merkitys päätöksenteossa	11
2.1	Tiedon eri muodot	12
2.2	Tiedolla johtaminen	14
2.3	Tietoperusteisen päätöksenteon prosessi	16
2.4	Tietoperusteinen päätöksenteko häiriö- ja poikkeustilanteissa	18
3	Tilannetietoisuus	21
3.1	Tilannekuva	26
3.2	Tilannejohtaminen	29
4	Tutkimuksen toteuttaminen	35
4.1	Tutkielman konteksti	35
4.2	Tilannekeskus	36
4.3	Tutkimusmenetelmä	38
4.4	Tutkimusmetodina teemahaastattelu	40
4.5	Tutkimusaineiston kerääminen	42
4.6	Aineiston analysointi	43
5	Tutkimustulokset	49
5.1	Tilannetietoisuus ja tiedon rooli päätöksenteossa	49
5.1.1	Tilanneymmärryksen ja tilannetietoisuuden keskeiset tekijät	51
5.1.2	Tilannejohtamiseen vaikuttavat tekijät	55
5.1.3	Tietotarpeet päätöksenteon taustalla	58
5.2	Tilannekeskuksen rooli ja vaikutus tietoperusteisessa päätöksenteossa	60
5.2.1	Tilannekeskuksen rooli tietoperusteisessa päätöksenteossa	61
5.2.2	Tilannekeskuksen välittämä tilannekuva	63
5.2.3	Tilannekeskuksen rooli toiminnan organisoinnissa ja päätöksenteossa	64

5.2.4	Kenttäjohtajan persoonan vaikutus tiedon hyödyntämiseen	67
5.3	Tilannekeskuksen rooli, tiedon hyödynnettävyys ja yhteistyön vahvistaminen	68
5.3.1	Tilannekeskuksen tuottaman tiedon kehittäminen	69
5.3.2	Yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen	71
5.3.3	Tilannekeskuksen rooli tulevaisuudessa	73
6	Johtopäätökset	75
6.1	Tulosten yhteenveto ja teoreettinen viitekehys	75
6.1.1	Tiedon rooli organisaation päätöksenteossa	76
6.1.2	Häiriö ja poikkeustilanteiden johtaminen	78
6.1.3	Yhteinen tilannekuva	80
6.1.4	Tiedon saavutettavuus ja tilannetietoisuus	81
6.1.5	Yhteistyön merkitys tietoperustaisessa päätöksenteossa	83
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	85
6.3	Pohdinta	89
6.4	Loppusanat	89
	Lähteet	92
	Liitteet	114
	Liite 1. Tutkimussaate	114
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	116

**Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Tiedon hierarkia -pyramidi	13
<b>Kuvio 2.</b> Tilannetietoisuuden malli	23
<b>Kuvio 3.</b> Tilannekuvaa kuvaavat käsitteet	27
<b>Kuvio 4.</b> Tilannejohtamisen malli	30
<b>Kuvio 5.</b> Henkilöstön valmiustaso	32
<b>Kuvio 6.</b> Essoten organisaatio 2022	36
<b>Kuvio 7.</b> Tilannekeskus	37
<b>Kuvio 8.</b> Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	44

**Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Malli sisällönanalyysin avulla muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista	46
<b>Taulukko 2.</b> Esimerkki kokoavien käsitteiden muodostamisessa	48

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Viime vuosina maailmaa ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoa ovat ravistelleet erilaiset poikkeustilat, jotka ovat testanneet organisaatioiden muuntautumiskykyä sekä niiden muutoskestävyyttä (Singla ja Kaushal, 2022). Voidaankin todeta, että tällä hetkellä elämme parhaillaan permakriisin, eli pitkittyneiden epävarmuuksien ja toisiinsa kietoutuvien kriisien aikakaudessa (Jalonen, 2024). Näissä olosuhteissa tiedon rooli ja merkitys on korostunut entisestään – erityisesti tilannejohtaminen, tietoperustainen päätöksenteko sekä tilannetietoisuus ovat nousseet keskeisiksi elementeiksi tehokkaan toiminnan ja johtamisen kannalta (Jalonen ja Uusikylä, 2021, s. 2). Kriisitilanteissa päätöksenteko vaikeutuu erityisesti siksi, että syy-seuraussuhteiden erottaminen on haastavaa (Cairney, 2020, s. 187). Tämä havaittiin selvästi koronapandemian aikana.

Suomessa koronapandemian hallintaa on luonnehdittu keskusjohtoiseksi, jossa keskeisiä toimijoita olivat pääministeri, valtioneuvosto, sosiaali- ja terveysministeriö, sen alaiset virastot ja laitokset sekä aluehallintoviranomaiset (PANDEMIC-ohjelma, 2024 s. 5). Poikkeusoloissa johtaminen ja johtamiskyvyn turvaaminen kaikilla tasoilla sekä kaikissa tilanteissa on ollut erityisen tärkeää (YTS, 2017). Samalla esiin on noussut tarve ennakoivalle päätöksenteolle ja varautumiselle. Ei riitä, että reagoidaan, vaan täytyy myös pystyä ennakoimaan mahdollisia kehityskulkuja (Jalonen ja muut, 2024, s. 5).

Toimiakseen tehokkaasti myös epävarmuuden keskellä, organisaation täytyy nojata vakaaseen perustaan ja riittäviin kyvykkyyksiin (Nachbagauer ja Schirl-Boeck, 2019). Covid-19-pandemia oli ensimmäinen poikkeustilanne, joka konkreettisesti osoitti kansallisen tilannekuvan tarpeen sosiaali- ja terveydenhuollossa (Yrttiaho ja muut 2023). Tätä tarvetta varten rakennettiin oma tilannekuvakokonaisuus, joka koostui monista eri tietolähteistä.

Poikkeustilanteissa on olennaista osata hyödyntää tutkittua tietoa myös epäsuorasti (Susan 2006). Vaikka tietoa ei aina voida soveltaa suoraan, sen taustalla olevat periaatteet voivat tukea päätöksentekoa nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Kriisinaikainen päätöksenteko vaatii jatkuvaa tiedon päivittämistä ja kriittistä tarkastelua – staattinen tieto ei riitä dynaamisiin haasteisiin (Koffman ja muut 2020). On myös hyvä muistaa, että tutkittuun tietoon nojaaminen ei ainoastaan vahvista päätöksenteon perustaa, vaan myös lisää sen uskottavuutta ja hyväksyttävyyttä kansalaisten näkökulmasta (Sailer ja muut 2021).

Poikkeusoloissa tiedonmuodostus poikkeaa tavanomaisesta: se ei ole pelkästään objektiivista ja lineaarista, vaan usein pirstaleista ja moniäänistä (Autioniemi ym., 2023, s. 202). Onnistuneiden päätösten taustalla on aina ymmärrys toimintaympäristöstä – tieto siitä, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä saattaa tapahtua seuraavaksi (Jalonen ja Uusikylä 2021, s. 2). Tämän ymmärryksen rakentaminen edellyttää kykyä tulkita sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä (Bowers ja muut, 2017).

Lisäksi poikkeusoloissa tarvitaan laajaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä, jotta syy-seuraussuhteita ja niiden vaikutuksia voidaan ymmärtää ja arvioida (Nordin ja Uusikylä, 2023, s. 262). Tieto mahdollistaa tilannetietoisuuden muodostamisen, joka on keskeinen edellytys onnistuneelle päätöksenteolle. Tiedolla on myös itseisarvo – se ei ole riippuvainen sen laadusta tai relevanssista, vaan voi itsessään kantaa merkitystä päätöksenteossa (Autioniemi ja muut 2023, s. 202).

Tiedon merkitys korostuu erityisesti silloin, kun organisaatiot toimivat jatkuvan muutoksen ja monimutkaisten uudistusten keskellä. Tiedonkäsittelykyky ja kyky luoda uutta tietoa ovat ratkaisevia kyvykkyyksiä niin arjen johtamisessa kuin laajemmissa muutoksissa (Vakkala ja Palo, 2016, s. 187). Tietoperustainen päätöksenteko nojaa riittävään ja oikea-aikaiseen ymmärrykseen tilanteesta (Branders, 2015, s. 280). Tiedolla

johtaminen voi vahvistaa toiminnan vaikuttavuutta ja uskottavuutta sekä samalla auttaa ennakoimaan tulevaa (Jalonen, 2015, s. 40).

Terveydenhuollon kriisienhallintaa haastaa kuitenkin tiedon polarisoituminen (Autioniemi ym., 2023, s. 201). Organisaatioiden tiedonkäsittelyä määrittävät usein myös niiden hierarkkisuus ja professionaalisuus (Vakkala ja Palo, 2020, s. 122). Tietokulttuuriin sisältyvät tiedon käyttöä koskevat arvot, normit ja toimintatavat (Hislop ja muut, 2018), nämä vaihtelevat organisaatioittain. Julkisen hallinnon tietotarpeet kasvavat jatkuvasti – erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa, jota pidetään yhtenä tietointensiivisimmistä sektoreista (Vakkala ja Syväjärvi, 2020, s. 123).

Sosiaali- ja terveyspalveluissa tietojohdaminen toimii strategisen johtamisen välineenä (Klemola ja muut, 2014, s. 19). Klemola ja muut (2014, s. 19) kuvaavatkin tietotarpeiden määräytyvän päätöksenteon ja strategioiden mukaisesti. Palvelutarpeen ennakointi, resurssien suuntaaminen sekä palveluiden yhdistäminen edellyttävät jatkuvaa tiedon hyödyntämistä (Klemola ja muut, s. 18; Khan ja muut, 2016). Kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä tulevaisuuden tietotarpeiden tarkka määrittely on kuitenkin lähes mahdotonta (Klemola ja muut, 2014, s. 26). Tiedolla johtamisen avulla voidaan kuitenkin rakentaa kokonaiskuvaa ja suunnata toimintaa tarkoituksenmukaisesti.

Tilannetietoisuus ja tilannekuva ovat kriittisiä osatekijöitä päätöksenteossa. Ne muodostuvat sekä ymmärryksestä menneestä ja nykyhetkestä että kyvystä hahmottaa mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita (Jalonen ja Uusikylä, 2021, s. 2; Autioniemi ja muut, 2023, s. 196). Tilannetietoisuus on paitsi tiedon hyödyntämistä, myös jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa organisaation sisällä ja sen ulkopuolella (Cooper ja muut, 2013; Steinke ja muut, 2015). Esimerkiksi terveydenhuollossa tilannetietoisuudella on todettu olevan suora yhteys potilasturvallisuuteen (Weigl ja muut, 2020; Ball ja Frerk, 2015).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tietoperustaisen päätöksenteon, tilannekuvan ja tilannetietoisuuden merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon poikkeustilanteissa. Tavoitteena on selvittää, millaisia tietotarpeita tilannetietoisuuden muodostaminen edellyttää sekä miten tieto tukee johtamista tilanteissa, joissa päätöksiä on tehtävä nopeasti ja epävarmuuden vallitessa.

## 1.2 Tutkielman tavoite

Tutkielman keskeisenä tavoitteena on tietojohdamisen käsitteen sekä sen elementtien määrittely ja hyödyntäminen tiedolla johtamisessa ja tietoperusteisessa päätöksenteossa. Toisena tavoitteena on ymmärtää tiedon performatiivisia ulottuvuuksia tietoperusteisessa päätöksenteossa ja tilannetietoisuuden lisäämisessä. Kyky tietojohdamiseen vaikuttaa kilpailukykyä, työhyvinvointia ja innovatiivisuutta lisäävästi. (Kianto ja muut, 2019, s. 9–10).

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on:

*Miten tietoperustainen päätöksenteko toteutuu poikkeustilanteiden johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa?*

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, mitkä tekijät vaikuttavat tilannekuvan muodostumiseen ja mikä on tilannetietoisuuden sekä tilannejohtamisen rooli tässä. Tutkimuskysymyksellä on pyrkimys saada käsitys siitä, mikä merkitys tiedolla on päätöksenteossa, mitä tiedontarpeita tilannetietoisuuteen ja tilannekuvan syntymiseen liittyy sekä mistä tekijöistä tilannetietoisuus muodostuu. Tutkimuskysymys vastaa myös siihen, minkälaisia elementtejä tilannekuvan ylläpitäminen ja välittäminen vaatii sekä millä keinoin tilannetietoisuutta voidaan lisätä.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa keskitytään aiheen ajankohtaisuuteen ja johdatellaan lukijaa tutkielman aiheen yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja niitä koskevien kysymysten äärelle. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tämän tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääluvun ympärille, toiseen ja kolmanteen lukuun. Toisessa luvussa käsitellään tiedolla johtamisen prosessia sekä tietoperusteista päätöksentekoa. Näihin liittyvät keskeiset käsitteet ovat tieto ja sen eri muodot, tiedolla johtaminen ja tietoperusteinen päätöksenteko. Tutkielman kolmannessa pääluvussa käsitellään ensin tilannejohtamisen ja tilannetietoisuuden kontekstia, josta siirrytään tilannejohtamiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten tilannekuvaan.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkielman kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohteena oleva Tilannekeskus. Tämän jälkeen käydään läpi tutkielman tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvä valintaprosessi. Luvun tarkoituksena on kertoa lukijalle, miten tutkielma on toteutettu. Neljännessä pääluvussa kuvataan tutkielman käytännön toteutusta ja perustellaan käytettyjen menetelmien valintaa. Tutkielman viidennessä pääluvussa esitellään tutkielman kannalta keskeisimmät tutkimustulokset. Näiden esittelyssä hyödynnettiin haastattelussa käytettyä teemahaastattelurunkoa. Tutkielman pääluvussa kuusi esitetään tutkimustuloksista johtopäätöksiä ja yhdistetään näitä teoreettisessa viitekehyksessä nousseisiin seikkoihin ja ilmiöihin. Tässä pyritään muodostamaan vastaus tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Luku sisältää myös tämän tutkielman eettisyyden ja luotettavuuden arvioinnin. Viimeinen alaluku pitää sisällään mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja tutkielman prosessista kertovan rehellisen analyysin.

## 2 Tiedon merkitys päätöksenteossa

Nykypäivän sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedon merkitys päätöksenteossa on suuri. Organisaatiossa tieto ja tiedon avulla johtaminen nähdään keskeisenä voimavarana (Grant, 1996). Tiedon avulla on mahdollista tuottaa ratkaisuja, ymmärtää tapahtumia sekä ennakoita tulevaa (Heino ja Kalalahti, 2020, s. 6). Erityisesti häiriö- ja poikkeusoloissa tiedonkäytön merkitys korostuu, kuten koronapandemia osoitti (Sorsa ja muut, 2024 s. 19; Al-Dabbagh, 2020).

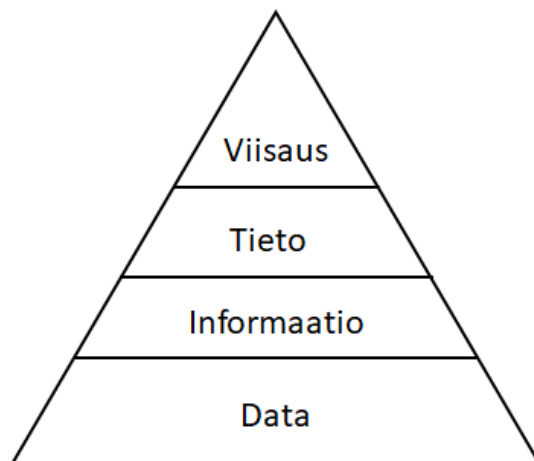
Tietoa tarvitaan koko päätöksentekoprosessissa; tilanteen havaitsemiseen, vaihtoehtoisten toimintamallien pohtimiseen sekä oikeanlaisen toimintamallin valintaan (Simon, 1978). Simonin (1978) mukaan tiedon on oltava luotettavaa, jotta tietoon perustuvat päätökset olisivat tehokkaita. Penrose (1959, s. 89) toteaa yrityksen tai organisaation kilpailukyvyyn koostuvan sen resursseista, esimerkiksi tiedosta, joka yhdistää yrityksen kilpailukyvykkyyden ja tehokkaan johtamisen. Tietoa tarvitaan myös päätöksentekoa koskevien valintojen perusteena (Choo, 1996; Davenport ja Prusak, 1998, s. 170). Myös Choo (2001, s. 198. 202) kuvaa tietoa tarvittavan toimintamallien etsimiseen sekä vakiinnuttamiseen, päätöksentekoon, valintojen vaihtoehtojen arviointiin, uuden tiedon luomiseen jakamiseen ja tallentamiseen. Nonaka (2007) toteaa niiden organisaatioiden menestyvän, jotka kykenevät luomaan, jalkauttamaan ja hyödyntämään uutta tietoa. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentässä tietoperusteisuuden ja tiedolla johtamisen katsotaan olevan yksi suurimmista keinoista, jolla voidaan lisätä sen vaikuttavuutta ja parantaa tuottavuutta (Vakkala ja Palo, 2016, s. 187).

Tässä tutkielmassa tiedolla johtamiseen paneudutaan tiedon ja tiedolla johtamisen peruskäsitteiden tarkastelulla. Tästä syvennyttään tiedolla johtamiseen ja tietoperusteiseen päätöksentekoon.

## 2.1 Tiedon eri muodot

Tiedon käsitettä voidaan pitää moniulotteisena ja kontekstisidonnaisena, mikä mahdollistaa sen erilaiset tulkinnat (Vakkala ja Syväjärvi, 2020). Organisaatiossa tiedon käyttö voi ilmetä toisiaan täydentävinä toimintoina, kuten tuottamisena, hyödyntämisenä, rakentamisena, havainnointina, arviointina ja merkityksellistämisenä (Syväjärvi ja muut, 2013, s. 158). Baba ja Hakemzadeh (2012) korostavat tiedon laadun arviointia viiden ulottuvuuden kautta; toistettavuuden, kontekstuaalisuuden, metodologisen sopivuuden, läpinäkyvyyden sekä asiantuntijoiden välisen yksimielisyyden. Virtasen ja Stenvallin (2014, s. 102–103. mukaan tiedon merkityksellisyys tukee toimijan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. He kuvaavat paikkansapitävyyden viittaavan tiedon totuudenmukaisuuteen, kun taas ajantasaisuudella voidaan kuvata tiedon oikea-aikaisuutta ja hyödynnettävyyttä.

Tieto voidaan määritellä sekoituksena arvoja, asiantuntijuutta, kokemusta sekä asiakastietoja (Davenport ja Prusak, 1998, s. 3–5). Davenport ja Prusak (1998, s. 3–5) jakavat tiedon kolmeen osaan: dataan, informaatioon ja tietoon (*knowledge*). Ackoff (1989) taas perustaa tiedon koostuvan hierarkkisesti viidestä eri tekijästä, joita ovat data, informaatio, tietämys, ymmärrys ja viisaus. Yksi kirjallisuudessa käytetyimmistä tiedon hierarkian malleista on Rowleyn (2007, s. 166–167) soveltama DIKW-malli, joka koostuu sanoista data, information, knowledge ja wisdom. Mallissa tiedon jalostuminen kuvataan jäsentyvän ensin datasta informaatioksi, josta se muuntuu tiedoksi ja tästä viisaudeksi. Malli on mukailleen esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 1).



**Kuvio 1.** Tiedon hierarkia -pyramidi (mukaillen suomennettuna Rowley 2007, s. 166).

Data on tiedon ensimmäinen, eli alin taso. Davenport ja Prusak (1998, s. 3–6) kuvaavat dataa jäsentymättömänä tietona, joka ilmenee esimerkiksi lukujen tai faktojen avulla. Heidän mukaansa data syvenee informaatioksi, jolloin tieto saa merkityksen. Informaatio kertoo Rowleyn (2007, s. 8) mukaan jostakin, mutta siihen ei aina liity kokemusta tai ymmärrystä. Hän kuvaa informaation voivan olla helposti tallennettavissa tai siirrettävissä. Informaatio muuntuu tiedoksi, kun sitä tulkitaan, ymmärretään ja sovelletaan (Laihonen ja muut, 2013, s. 18). Tieto on Nonaka ja Takeuchin (1995, s. 58) mukaan inhimillistä ja he katsovat sen perustuvan kokemuksiin. Heidän mukaansa tietämys, joka tässä tutkielmassa esitetään käsitteenä tieto, on toiminnallista ja tarkoituksenmukaista. Pyramidissa hierarkian ylimmällä tasolla on viisaus, joka Ackoff (1989, s. 9) mukaan ilmenee kokemusten kautta. Rowley (2007, s. 9) määrittelee tiedon jalostumista viisaudeksi kykynä soveltaa tietoa tilannekohtaisesti. Hänen mukaansa organisaatiossa viisaus voidaan nähdä osana älykästä päätöksentekokykyä.

Tietoa voidaan myös lajitella ja jakaa hiljaiseen (implisiittinen) ja näkyvään (eksplisiittinen) tietoon (Nonaka ja Takeuchi, 1995). Hiljainen tieto määritellään henkilökohtaiseksi, kokemukseen perustuvaksi tiedoksi, joka ilmenee käytännön toiminnassa. Hiljaisen tiedon voidaan käsittää Listenmaan (2023, s. 25–27) mukaan olevan osittain tiedostamatonta, jonka vuoksi sitä voi olla mahdoton selittää ja kuvailla. Hän kuvaakin hiljaisen tiedon olevan organisaatiossa kriittisintä tietoa ja sen voidaan

katsoa olevan tiedolla johtamisen yksi suurimpia haasteita. Vuorovaikutus on tärkeässä osassa hiljaisen tiedon jakamista (Sutton ja muut, 2023). Eksplisiittistä tietoa taas on mahdollista ilmaista numeroin ja sanoin (Nonaka ja Takeuchi, 1995). Listenmaa (2023, s. 26–27) kuvaa tietoa olevan mahdollista tallentaa, jakaa ja prosessoida. Hänen mukaansa se on myös organisaatiotasolla helpommin jaettavaa ja esitettävää tietoa, mitä hiljainen tieto taas ei ole.

Jotta tietoa voidaan luoda, tarvitaan siihen eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välistä vuorovaikutusta (Nonaka ja Takeuchi, 1995, s. 42). Tätä prosessia kuvaamaan Nonaka ja Takeuchi (1998, s. 42) ovat kehittäneet teorian, jossa käsitellään organisaation tiedon luomista. Teoriaa kutsutaan tiedon spiraaliksi tai SECI-malliksi (Nonaka ja Konno, 1998, s. 42). Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 42–43) mallissa oleellisinta on hiljaisen tiedon muuttuminen eksplisiittiseksi tiedoksi, josta se muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. He kuvaavat prosessin pitävän sisällään neljä vaihetta, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään, seuraten toinen toistaan.

## 2.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on voitu nähdä prosessina, jossa tietoa jaetaan, hankitaan ja käytetään tehokkaasti päätöksenteon sekä kehittämisen tukena (Davenport, 1994). Tieto käsitetään monitulkintaisena ilmiönä, jonka merkitys vaihtelee organisaatio- ja kontekstikohtaisesti (Leskelä ja muut, 2019, s. 9; Klemola ja muut, 2014, s. 11). Tiedolla johtamisella tai tietojohdamisella (*knowledge-based management*) tarkoitetaan usein eri käytäntöjä sekä prosesseja, jotka toimivat tiedon keräämisen, hyödyntämisen ja jalostamisen apuvälineinä (Klemola ja muut, 2014, s. 11). Kirjallisuudessa Listenmaa (2023, s. 46) sekä Käpylä ja Salonius (2013, s. 7) kuvaavat tiedolla johtamisen muodostuvan tietojohdamisesta sekä tiedolla johtamisesta. Tietoperustaisen päätöksenteon ja johtamisen, sekä tiedon ja tietämyksen hallinnan voidaan Helanderin ja muiden (2020) mukaan nähdä olevan yhteydessä tietojohdamiseen. Laihonen ja muut (2013, s. 32) taas erottelevat tiedolla johtamisen olevan yksi toimintatapa organisaation

tiedon hyödyntämisen johtamisessa. Tiedon johtamisen he taas määrittelevät uuden tiedon luomisena ja tietovirtojen hallintana. Helander ja muut (2020) määrittelevät tietoperustaisen päätöksenteon prosessina, joka mahdollistuu tiedon analysoimisella.

Tiedolla johtaminen edellyttää objektiivista, ajantasaista sekä luotettavasti tuotettua tietoa, jota hyödynnetään strategisessa johtamisessa, päätöksenteossa ja organisaation kehittämisessä (Jalonen ja muut, 2012, s. 139; Branders, 2015). Tieto nähdään organisaation voimavarana (Park ja Kim, 2018). Grant (1996) on kuvannut tiedolla johtamiseen liittyvän vahvasti tiedon hyödyntämistä tiedon analysoinnin, hallinnan, säilyttämisen ja tuottamisen lisäksi. Tiedolla johtamisen vaikuttavuus voidaan Davenportin ja muiden (1998, s. 43) mukaan nähdä olevan yhteydessä olevan tiedon yhdistyvän toimintaympäristöön, tulkintaan, kokemukseen ja analysointiin. Näiden katsotaan olevan edistävä tekijä organisaatioiden suorituskyvyssä ja työn sujuvuudessa (Laihonen ja muut, 2013, s. 10). Tiedolla johtamisella voidaan katsoa uudistavan tietotoimintaa siten, että se vastaa paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin ja tarpeisiin (Ylitalo-Katajisto, 2020, s. 87–88).

Tiedolla johtamista voidaan tarkastella myös informaation välittämisen näkökulmasta, jossa korostuu haaste valjastaa suuresta tietomäärästä oleellinen tieto päätöksenteon avuksi (Laihonen ja muut, 2013, s. 10). Brandersin (2015, s. 277) mukaan toimintaa kehittäessä on oltava käytettävissä luotettavaa, oikeaa, laadukasta sekä ajantasaista tietoa. Epärelevantin tiedon joukosta on tärkeää erottaa olennainen ja ennen kaikkea tarvittava tieto (Jalonen, 2015, s. 41; Virtanen ja muut, 2015, s. 20). Johnson (1996, s. 88) viittaa tällä tilanteisiin, jossa päätöksenteon tukena tarvittavaa tietoa ei ole käytettävissä riittävästi. Vakkala ja Palo (2016, s. 194–195) näkevät kriittisimpiä osa-alueina tietoperusteisen johtamisen kohdalla tiedon jakamisen, luomisen ja sen liikkumisen. He huomauttavatkin tiedolla johtamisen voivan onnistua ainoastaan, jos tieto on saavutettavissa. Jalosen (2015) mukaan tiedon saavutettavuuden esteenä voivat toimia tekniset, yksilölliset tai tunneperäiset syyt, kuten epävarmuus ja turhautuminen. Hän kuvaa näiden tekijöiden hidastavan tiedon hankintaa ja aiheuttavat informaatiotulvaa.

Tietoperusteinen tieto on riippuvainen vuorovaikutuksesta, jonka vuoksi siinä korostuu erityisesti tiedonvaihto yksilöiden ja yhteisöiden välillä (Sveiby, 2001). Tiedon käsittelyyn ja jakamiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten sosiaaliset, kulttuuriset sekä poliittiset (Currie ja White, 2012).

Yksilön ja organisaation tiedolla johtamisessa korostuu hiljaisen ja näkyvän tiedon välinen vuorovaikutus (Spender, 1996, s. 46–53). Spenderin (1996, s. 49–53) korostaa tiedolla johtamisessa kiinnitettävän huomiota olosuhteisiin, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen ja siirtämiseen. Tämä voidaan nähdä myös osana organisaation laadukasta tiedolla johtamista (Listenmaa, 2023, s. 27).

### **2.3 Tietoperusteisen päätöksenteon prosessi**

Tietoperusteinen päätöksenteko on yhteydessä yhteiskunnallisesti merkittäviin haasteisiin, kuten suurien tietomäärien käsittelyyn (Cantarelli ja muut, 2023). Tietoperusteisen päätöksenteon (*knowledge-based view*) prosessin voidaan katsoa olevan monivaiheinen sisältäen tiedon etsimisen, analysoinnin, tulkinnan sekä hyödyntämisen (Choo, 1996). Grant (1996) toteaaakin tietointensiivisissä organisaatioissa kilpailukykyisyyden rakentuvan moninaisten tietoresurssien varaan, vaikka tiedon saannin hajanaisuus ja tiedon etsinnän haasteet liitetään Kaner ja Karnin (2004) mukaan suurien organisaatioiden ongelmaksi. Tietoperustaisen päätöksenteon ja siihen liittyvien tietoresurssien avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu (Laihonen ja muut, 2013, s. 24). Tämän vuoksi on tärkeää turvata organisaation tiedon saavutettavuus ja saatavuus. Käytettävissä olevan tiedon tulisi olla luotettavaa, toistettavaa ja avointa, jotta on mahdollista tehdä oikea-aikaisia ja tehokkaita päätöksiä. Päätöksentekoon kuuluu oleellisesti tiedon kerääminen ja sen todennäköisten vaikutusten pohtiminen (Sackett, 1996). Jotta tietoperusteinen päätöksentekoprosessi katsotaan onnistuneeksi, tarvitaan pohjalle hyvä tietoperusta, mutta myös jälkikäteen katsottuna tehdyt ratkaisut täytyy osoittautua järkeviksi (Baba ja Hakemzadeh 2012).

Päätöksenteossa tarvittava tieto on parhaimmillaan systemaattisesti tuotettua, validia, ajantasaista, toistettavaa sekä järjestelmällistä (Virtanen ja muut, 2015, s. 14). Päätöksentekoon voi vaikuttaa Baba ja Hakemzadeh (2012) kuvaamana myös sosiaaliset, poliittiset, psykososiaaliset sekä historialliset tekijät tapojen sekä resurssien ohella.

Usein päätöksiä joudutaan tekemään myös paineen alla ja epätäydellisellä tiedoilla (Pfeffer ja Sutton, 2006). Tuolloin tieto voi olla luonteeltaan hankalasti tulkittavaa sekä vaikealukuista (Virtanen ja muut, 2015, s. 14). Epäonnistuneilla valinnoilla on vaikutusta organisaation päivittäiseen toimintaan ja pahimmillaan epäonnistuneet päätökset vaarantavat organisaation resursseja (Baba ja Hakemzadeh, 2012). Myös Jalosen (2015, s. 46–47) mukaan organisaation tarvitseva tieto on yhteydessä sen toimintakykyyn, tiedon avulla arvioidaan, etsitään ja tehdään päätöksiä. Hän kuvaa tiedon avulla organisaatioiden pystyvän myös tulkitsemaan ja merkityksellistämään omaan toimintaympäristöön vaikuttavia ilmiöitä ja tekijöitä. Jotta voidaan luoda uutta tietoa ja innovaatioita, täytyy tieto myös tallentaa.

Tietoperusteinen päätöksenteko voi olla myös rationaalista (Simon, 1978). Hyryläisen (2012, s. 42–43) mukaan päätöksenteon rationaalisuudella tarkoitetaan paitsi päättelyä ja järkeilyä käyttäen, mutta myös eri vaihtoehtojen punnitsemista. Se voidaan nähdä toimintana, jonka avulla tähdätään johonkin tiettyyn tavoitteeseen tai tehokkuuteen. Siinä pyritään löytämään sellainen ratkaisu, jolla on mahdollista saavuttaa haluttu vaikutus. Tavoitteena on, että tilanteessa vaikuttavat arvot, faktat keinot ja tavoitteet ovat erotettavissa toisistaan (Hyryläinen, 2012, s. 49). Rationaalisuuden estäjinä toimivat tiedon keräämisen rajoitukset ja useat yhtäaikaisten ongelmien (Harisalo, 2008, s. 66).

Kuitenkaan aina organisaatioissa tapahtuva päätöksenteko ei nojaa pelkästään rationaaliseen järkeen, vaan yksilötasolla päätöksentekijän tavoilla, kokemuksella, refleksillä sekä taidoilla on vaikutusta tietoperusteiseen päätöksentekoon (Jalonen,

2015, s. 46). Baba ja Hakemzadeh (2012) kuvaavat, että päätöksentekoon vaikuttavat myös tiedostettuna tai tiedostamatta organisaatiokulttuuri, päätöksentekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemukset sekä päämäärä. Myös Cantarellin ja muiden (2023) tutkimuksessa korostettiin, ettei tietoperusteista päätöksentekoa voida nähdä vain rationaalisena analyysinä, vaan siihen vaikuttavat myös tiedon konteksti sekä inhimilliset tekijät. He korostavat tietoperusteisen päätöksenteon olevan monivaiheinen sekä monitulkintainen prosessi, jossa on otettava huomioon subjektiiviset ja objektiiviset tekijät. Cairneyn (2020) mukaan tietoperusteisen päätöksenteon edistäminen ja laajempi ymmärtäminen vaatii ymmärrystä myös poliittisen päätöksenteon monimutkaisuudesta. Hän korostaa poliittisen päätöksenteon olevan monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat eri toimijat, arvot sekä instituutiot. Poliittisessa päätöksenteossa toiminta on sidoksissa laajempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin.

## **2.4 Tietoperusteinen päätöksenteko häiriö- ja poikkeustilanteissa**

Tietoperusteisen päätöksenteon viitekehyksen soveltumista sosiaali- ja terveydenhuollon häiriö- ja poikkeustilanteiden (vrt. terveyskriisi) hallintaan on pohdittu (Parsons, 2002, s. 45-46). Parsons (2002, s. 45-46) näkee tietoperusteisen päätöksenteon prosessin toimivan parhaiten tilanteissa, joihin liittyy vähemmän epävarmuutta. Weingart ja muut (2022) korostavat häiriö- ja poikkeustilanteissa voivan puhua päätöksenteon politisoitumisesta, joka vaikuttaa tietoperusteiseen päätöksentekoon. Autioniemen ja muiden (2023) mukaan Suomen pandemianhallinnan päätöksenteossa korostui alkuun vahvasti näyttöperusteisuus, mutta tilanteen jatkuessa politiikkaperusteisuus vahvistui. Tämä näkyi valtioneuvoston roolin kasvussa. Suomessa koronapandemian hallintaa voitiinkin luonnehtia keskusjohtoiseksi (PANDEMICS-ohjelma, 2024, s. 5).

Häiriö- ja poikkeustilanteiden tietoperustaisessa päätöksenteossa tarvitaan PANDEMIC-ohjelman (2024, s. 13) Koronapandemian opit -julkaisun mukaan informaatioresilienssiä.

Informaatioresilienssillä tarkoitetaan päätöksenteossa kykyä sopeutua, toimia ja selviytyä tilanteissa, joissa tietoa voi olla laajasti ja tieto voi olla puutteellista tai epävarmaa (Rantamäki ja Jalonen, 2022; Rantamäki, 2024, s. 4). Rantamäen (2024, s. 4) mukaan sillä kuvataan taitoa käyttää tietoa vaikeissa ja ennakoimattomissa tilanteissa, kuten häiriö- ja poikkeustilanteissa. Tietoperustaista päätöksentekoa häiriö- ja poikkeustilanteissa hankaloittaa Autioniemen ja muiden (2023) kuvaamana tiedon laatu, määrä ja sen valikoitavuus. Heidän tutkimuksessaan koskien COVID-19 pandemian aikaista tietoperustaista päätöksentekoa nähtiin päätöksentekoa ja yhteisymmärryksen saavuttamista vaikeuttaneen tiedon määrän kasvaminen sekä tiedon sosiaalisten ulottuvuuksien korostuminen. Pandemianhallinnassa päätöksenteko nähtiin enemmän poliittisena, kun tietoperusteisena (Autioniemi ja muut, 2023; Cairney, 2020). Koch ja Durodie (2022) totesivat tietoperustaisen päätöksenteon asettaneen haasteita politiikan prosesseille erityisesti COVID-19 pandemian aikana. Pandemia-aikana poikkeusolosuhteet vaikuttivat tietoperustaisen päätöksenteon ominaispiirteisiin niitä heikentävästi (PANDEMICS-ohjelma, 2024, s. 5).

Tietoperustaisen päätöksenteon voidaan katsoa olevan häiriö- ja poikkeustilanteissa ristiriitaista sekä monimutkaista. Kun häiriö- ja poikkeustilanne koskettaa montaa eri toimijaa ja pahimmillaan vaikuttaa kriittisiin toimintoihin ja kokonaisturvallisuuteen, voi tietoperustaisuuden varmistaminen olla haastavaa Autioniemen ja muiden (2023) mukaan. Cairney (2020, s. 187) kuvaa häiriö- ja poikkeustilanteissa syy-seuraussuhteiden erottamisen haasteeksi uskomukset, faktat, epä johdonmukaisuudet ja ideat, jotka haittaavat tietoperustaista johtamista. Autioniemen ja muiden (2023) mukaan häiriö- ja poikkeustilanteena olevan terveyskriisin kohdalla tilannetietoisuuden muodostuminen riippuu vuorovaikutuksesta monen eri toimijan kanssa. He korostavat eri toimijoiden välisen yhteistyön ja yhteiseen tilannekuvaan liittyvien tekijöiden muovautuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Koch ja Durodie (2022) ilmaisevat tutkimuksissaan tietoperustaiseen päätöksentekoon kuuluvan häiriö- ja poikkeustilanteen jatkuva tulkinta. Esimerkiksi COVID-19 pandemian aikana päätöksiä piti tehdä nopeasti ja niiden vaikutuksia oli mahdoton ennalta arvioida (Autioniemi ja muut, 2023). Nordin ja Uusikylä

(2023, s. 262) toteavat terveystilanteissa olevan tärkeää arvioida laaja-alaisesti kaikkien toimielimien yhteiskunnalliset sekä terveysperusteiset vaikutukset, joka edellyttää yhteistyötä monialaisesti eri toimijoiden kesken.

Tilannetietoisuuden muodostamisen dynamiikkaa voivat häiritä erilaiset jännitteet, jotka ilmenevät esimerkiksi tilanteeseen liittyvien tulkintojen kautta. Autioniemi ja muut (2023) ovat tutkimuksessaan käsitteellistäneet näitä vaikutuksia tilannetietoisuuden paradokseina. He toteavat tietoperustaisessa päätöksenteossa eri paradoksien hyväksymisen ja niiden hallinnan olevan olennainen osa häiriö- ja poikkeustilanteiden onnistunutta päätöksentekoa.

### 3 Tilannetietoisuus

Tilannetietoisuus (*situational awareness, SA*) juontaa juurensa käsitteenä ensimmäiseen maailmansotaan, jolloin on havaittu tietoisuus vihollisjoukkojen sijainnista (Salmon ja muut, 2009; Seppänen, 2016, s. 15). Nykyään tilannetietoisuutta hyödynnetään mm. ilmailussa, lääketieteessä, teknologiassa sekä johtamistoiminnassa pelastusviranomaisen ja hallinto-organisaationkin yhteydessä (Wright ja muut, 2004). Sosiaali- ja terveydenhuollossa sen merkitys on kasvanut erityisesti viime vuosina (Ghader ja muut, 2023), ja sitä pidetään merkittävänä ei-teknisenä taitona potilasturvallisuuden ja kliinisen päätöksenteon kannalta (Schulz ja muut, 2013). Tilannetiedon menetyksellä on havaittu olevan yhteys heikkoon suorituskäyttöön (Gugerty, 1997), minkä vuoksi sen ylläpito on olennainen osa turvallisuutta ja tilanteen hallintaa seurauksineen (Nofi, 2000, s. 36). Se auttaa varautumaan poikkeusoloihin ja häiriötilanteisiin, mutta myös arkipäiväisiin tapahtumiin (Jalonen ja muut, 2023, s. 4). Koch ja Durodié (2022) toteavat häiriö- ja poikkeustilanteissa on tärkeää muodostaa päätöksentekoa tukeva tilannetietoisuus kriisin luonteen jatkuvan arvioinnin perusteella. Erityisesti Covid-19 pandemian korostui tiedollinen, strateginen sekä institutionaalinen epävarmuus (Autioniemi ja muut 2023).

Tilannetietoisuudelle on olemassa monta määritelmää. Yksinkertaisemmillaan se on tietoa, joka päivittyy ja muuttuu jatkuvasti (Seppänen ja muut, 2013). Nofi (2000, s. 36) ja Autioniemi ja muut (2023) korostavat sen sisältävän ymmärrystä tapahtuneesta, siihen vaikuttaneista olosuhteista, toimijoiden tavoitteista ja tilanteen mahdollisista kehityssuunnista. Fore ja Sculli (2013) toteavat tilannetietoisuuden määrittelyn jälkeen sen antavan mahdollisuuden tarjota puitteet uusien asioiden luomiselle sekä kehittämiseksi. Tilannetietoisuuden määritelmään liittyy oleellisesti tapahtumien sekä tiedon merkityksen ymmärtäminen (Wickens, 2008, s. 380), mihin yhtyvät myös YTS (2017, s. 92) sekä Horsmanheimo ja muut (2017, s. 119). Tilannetietoisuus sisältää käsityksen nykyisistä ja menneistä tilanteista (Alberts ja muut, 2001) sekä vaihtoehtoiset kehityssuunnat (TSK 50, s. 64). Usein tilannetietoisuus pohjautuu tilannekuvaan, jonka muodostumiseen vaikuttavat resurssi-, järjestelmä- sekä itse tehtävään liittyvät tekijät

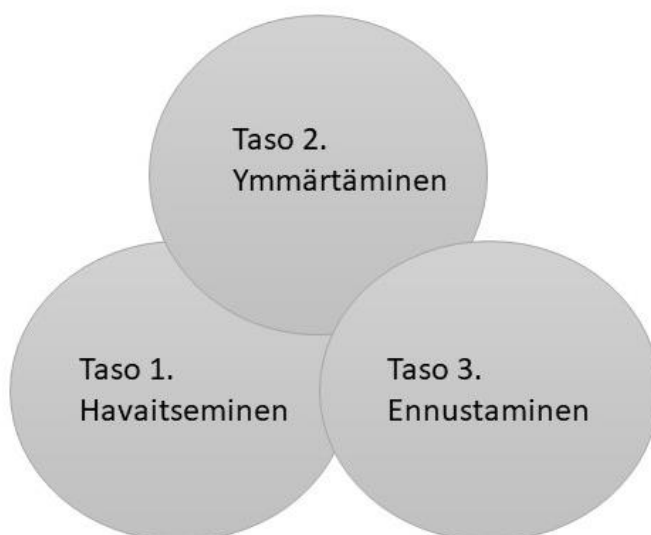
(Wright ja muut, 2004). Tadda ja Salerno (2010, s. 16) lisäävät, että myös päätöksenteon vaikutusten arviointi ovat osa tilannetietoisuutta.

Tilannetietoisuutta on mahdollista lähestyä joko kognitiivisen tai teknologisen ilmiön kautta (Franke ja Brynielsson, 2017). Endsley ja muut (2001, s.4) ovat todenneet kokemusten sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttavan tilannetietoisuuden muodostamiseen. Kognitiivinen näkökulma painottaa henkilön tai organisaation kykyä ymmärtää tilanteita, tehdä johtopäätöksiä ja hyödyntää saatavilla olevaa tietoa (Nungy ja muut, 2022). Stantonin ja muiden (2001) sekä Salmonin ja muiden (2010) mukaan myös kokemuksella ja vuorovaikutussuhteilla ympäristön, asioiden ja ihmisen välillä on keskeinen rooli. Kokemuksella voidaan tarkoittaa osaamistasoa, koulutusta, arvomaailmaa, persoonallisuutta sekä työkokemusta (Salmon ja muut, 2010). Tilannetietoisuus voi syntyä myös tulkintojen ja havaintojen kautta (Seppänen, 2016, s. 15). Graaflandin ja muiden (2015) mukaan tilannetietoisuutta tapahtuu sekä ryhmä- että yksilötasolla ja se perustuu viestintään sekä ryhmässä toimimiseen. Heidän mukaansa siihen vaikuttavat vahvasti odotukset tulevast, yksilön kokemukset, käsitys sekä ymmärrys.

Tekninen puoli taas liittyy tiedon keräämiseen, käsittelyyn, kokoamiseen ja yhdistämiseen (Stanton ja muut, 2009). Salmonin ja muiden (2010) mukaan tilannetietoisuus rakentuu jaettua ymmärrystä korostavaksi kokonaisuudeksi, jolloin kaikilla tiedon osa-alueilla on merkitystä. Tiedon jakaminen on olennainen osa päätöksenteon mahdollistamista. (Parush ja muut, 2011, s. 478). Kuusisto (2005, s. 11) painottaa kokonaiskuvan merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten tilanteen kehityssuuntaa. Tiedon pirstaleisuus tai liiallisuus voivat vaikeuttaa tilannetietoisuuden muodostamista (Autioniemi ja muut, 2023, s. 200). Tiedon pirstaleisuutta kuvaa mm. Klijn (2022), joka korostaa tiedollista epävarmuutta, jolloin tiedon saatavuus kärsii. Yhteistä tilannetietoisuuden monissa määritelmässä ovat kysymykset; mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu seuraavaksi (Sighn ja muut, 2012). Tilannetietoisuuteen voi vaikuttaa

lisäksi tehtävään- tai siihen järjestelmään liittyvät tasot, kuten esimerkiksi suorituskyky tai resurssit (Stanton ja muut, 2009).

Käytetyin tilannetietoisuuden malli on Endsleyn (1995) luoma (Ghaderi ja muut, 2023; Salmon ja muut, 2010). Wright ja muut (2004) ovat soveltaneet mallin tasoja kliniseen päätöksentekoon lääketieteessä. Tilannetietoisuus mahdollistaa tapahtuman tietoisuuden ja näkemyksen ylläpidon, toimintaympäristön tarkkailun sekä ennakkoinnin tulevasta (Stanton ja muut, 2009). Endsleyn (2000, s. 3–4) teoreettisessa mallissa tilannetietoisuus jaetaan kolmeen tasoon. Nämä kolme osaa ovat toisistaan riippuvaisia (Kuvio 2). Kolmivaiheisen prosessin lopputuloksena on tilannetietoisuus (Stanton ja muut, 2009). Endsley (2021) kuitenkin korostaa, etteivät tasot ole sidottuna numerojärjestykseen, vaan päätelmiä voidaan tehdä millä tiedon tasolla tahansa.



**Kuvio 2.** Tilannetietoisuuden malli. (mukaillen Endsley, 1995)

Mallin ensimmäisellä tasolla tilanteeseen liittyvä tieto havaitaan ja informaatio vastaanotetaan (Endsley 1995, s. 34–37). Salmon ja muiden (2009) mukaan ympäristöstä ja tapahtumista pyritään löytämään sekä havainnoimaan oikea sekä oleellinen tieto. Tasolla hahmotetaan ja havaitaan tekijät, jotka ovat merkityksellisiä ohjaamaan omaa toimintaa, vaikkakin tilannetietoisuus on heikoimmillaan (Endsley 2001). Sighn ja muut

(2012) muistuttavat, että ilman ensimmäistä tasoa mahdollisuudet virheellisen kuvan muodostamiseen kasvavat. Endsleyn (2001) mukaan haasteena ensimmäisellä tasolla tilannetietoisuuden muodostumisella monen toimijan kesken, on monien eri tilannetekijöiden vaikutus ja oikean tiedon löytäminen.

Toisella tasolla tietoa pyritään ymmärtämään, käsittelemään ja tulkitsemaan saadun informaation perusteella (Endsley 1995, s. 34–37). Tällä tasolla saavutetaan tilanteesta kokonaisvaltainen käsitys sekä kuva, johon liittyy oleellisesti tiedon yhdistäminen sekä määrittäminen päämäärien ja tavoitteiden mukaan (Sighn ja muut, 2012). Endsleyn ja muiden (2004, s. 5–6) mukaan tämän jälkeen muodostuu ymmärrys siitä mitä tapahtuu. He toteavat, että tähän ymmärrykseen ja sen muodostumiseen liittyy henkilön tai toimijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kokemus. Haasteena voi olla saadun ja saatavilla olevan tiedon käsitteleminen ja sen ymmärtäminen (Salmon ja muut 2009).

Kolmas taso on korkein tilanneymmärtämisen taso, joka mahdollistaa seuraavan tapahtumaketjun ennustamisen lähitulevaisuudessa (Endsley 1995, s. 34–37). Salmonin ja muiden (2009) mukaan kolmannella tasolla tilannetietoisuutta voidaan pyrkiä ennakoimaan ja arvioimaan tulevia tapahtumia. He kuvaavat tason haasteena tiedon ja tapahtumien ennakoimisen oikea-aikaisesti ja oikeiden päätöksien tekemisen. Kolmannella tasolla edellytetään toimijalta vankkaa kokemusta tilanteesta ja siihen johtaneista tekijöistä. (Endsley 1995, s. 37).

Endsleyn mallissa tilannetietoisuus pitää sisällään jaettua ymmärrystä tilanteesta ja siihen liittyy aina jokin tehtävä tai tavoite (Salmon ja muut, 2009). Mallin kannalta on tärkeää Salmonin ja muiden (2009) kuvaamana se, että kaikki kolme tasoa käydään läpi, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen toiminnan ja päätöksenteon. Myös Singh ja muut (2012) ovat tutkimuksessaan korostaneet tilannetietoisuuden tasoja. Heidän mukaansa ensimmäisenä tulee tiedon havainnointi, jonka jälkeen tietoa pyritään ymmärtämään. He tulkitsevat tätä seuraavan ennustaminen ja arvio siitä mitä tulee tapahtumaan. Lopulta valitaan toimintatapa, jolla tilanne voidaan ratkaista. Endsleyn (1995) mallissa

lopputulemana tilannetietoisuuden tasot johtavat päätöksentekoon ja päätöksenteko toimintaan. Mallin perustana toimii ajatus siitä, että tilannetietoisuuden ylläpitäminen on alati muuttuva prosessi.

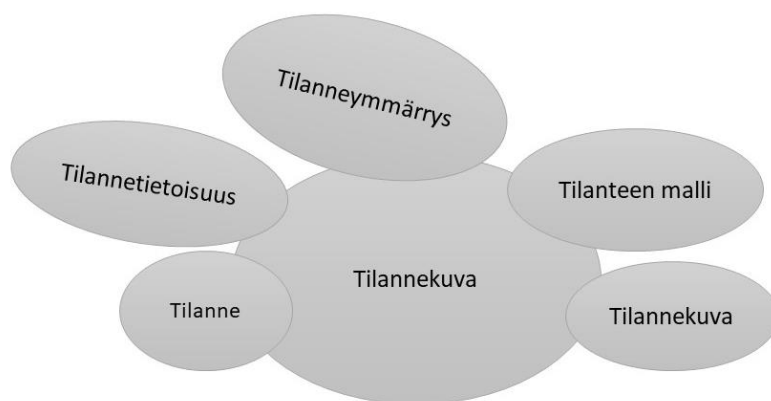
Tilannetietoisuuden asema on merkittävä toimialoilla, joissa joudutaan varautumaan ennalta arvaamattomiin häiriötilanteisiin, kuten terveydenhuollon toimialalla (Endsley, 1995, s. 32–34). Myös YTS (2017, s. 52) kuvaa tilannetietoisuuden korostuvan erityisesti häiriötilanteissa, kun joudutaan tekemään nopeasti päätöksiä, joiden vaikutus on laaja-alaista. Norri-Sederholm ja muut (2014) kuvaavat nopeasti muuttuvissa tilanteissa on oleellista muuttaa sekä päivittää myös tilannetietoisuutta. He korostavatkin päätöksentekijöiden on ymmärrettävä ja tiedostettava päätöksien perusta, riskit ja seuraukset. Rehman ja Cao (2019) toteavat vajaan tilannetietoisuuden voivan vaikuttaa virhearvioiden syntymiseen. He yhtyvätkin päätelmään siitä, että tilannetietoisuuden muodostumista on pyrittävä ylläpitämään ja varmistamaan toimijoiden yhteisillä tilannekuvajärjestelmillä ja eri viestintävälineillä. Tilannetietoisuuden muodostumisessa onkin keskiössä viestinnän lisäksi myös vuorovaikutus (Seppänen ja muut 2013). Voidaan todeta tilannetietoisuuden muodostamisessa tarvittavan vertikaalista ja horisontaalista vuorovaikutusta yhdessä kaikkien toimijoiden kanssa (Jalonen ja muut, 2023, s. 13). On tärkeää, että vuorovaikutus on yhteistä tulkintaa tapahtumaketjusta ja sen seurauksista (Autioniemi ja muut, 2023, s. 200). Seppänen (2016, s. 15) toteaa, että muuttuvissa olosuhteissa tilannetietoisuus voi pysyä ainoastaan yllä havaintojen tulkinnan sekä ennakoimisen avulla. Mykkäsen ja muiden (2021) mukaan tilannetietoisuuden ylläpitämisessä on tärkeää huomioida ympäristön tilanteet ja niiden muutosnopeus. Tilannetietoisuutta on myös ymmärrys ja arvio asioista, joita ei tiedetä vielä. Näitä kaikkia määritelmiä yhdistävät tieto, jota tarvitaan tilannetietoisuuden rakentamisessa ja jonka avulla pyritään siihen vaikuttamaan (Jalonen ja muut, 2023, s. 9).

### 3.1 Tilannekuva

Tilannekuvan (*situation picture, situational snapshot*) merkitys on viime vuosina kasvanut monien poikkeustilanteiden myötä (Autioniemi ja muut, 2023). Horsmanheimo ja muiden (2017, s. 118) mukaan erityisesti häiriö- ja kriisitilanteessa tilannekuvalla ja sen muodostamisella on valtavan suuri merkitys, mutta se on myös osa normaalia organisaation toimintaa. Tilannekuvan merkitystä on korostettu mm. Sisäministeriön (2023) tekemässä Kansallisessa riskiarviossa. Siinä korostettiin nopeasti kehittyvän häiriö- tai kriisitilanteen hyvän hallinnan onnistuvan vain ajantasaisella tilannekuvalla. Turusen (2019, s. 19) mukaan usein tilannekuva -terminä tulee esiin jossakin operatiivisen toimintaympäristön yksiköissä, jossa usein tarvitaan oikeita ja nopeita päätöksiä. Tilannekuvan avulla esimerkiksi pelastusviranomaiset varmistavat oikea-aikaisen, oikein kohdistetun, nopean ja täsmällisen avun saamisen avuntarvitsijoille. (Huovila ja muut, 2010, s. 19).

Tilannekuvalla voidaan tarkoittaa analysoitua ja jäsenneiltyä tietoa, joka päivittyy reaaliaikaisesti (Kuusisto, 2005, s. 3). Sanastokeskuksen (TSK) ja Turvallisuuskomitean (2017, s. 64) kokonaisturvallisuuden sanastossa tilannekuva kuvataan koottuna kuvauksesta tilanteesta vallitsevista olosuhteista. Horsmanheimo ja muut (2017, s. 119) määrittelevät tilannekuvan tarpeenmukaisista tiedoista koostettuna esityksenä, jonka pohjalta tilannetietoisuutta voidaan rakentaa. Tilannekuva eroaa Kuusiston (2005, s. 3) mukaan tilannetietoisuudesta siinä, että sen voidaan katsoa rajoittuvan reaaliaikaiseen näkymään tilanteesta ja arvioiden sen vaikutuksista tulevaisuudessa. Tilannekuva muodostuu yksittäisistä palasista ja pitää sisällään päätöksentekoon vaikuttavia seikkoja. Huovilan ja muiden (2010, s. 19) mukaan tilannekuva sisältää ymmärryksen ja tietoisuuden siitä mihin tilanne voi kehittyä ja arvion siitä miksi tilanteeseen on päädytty. Sitra (2022) määrittää tilannekuvan olevan kuvaus siitä, millaisia tilanteesta muodostuvat asiat ovat tällä hetkellä. Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia (YTS 2017) kuvaa tilannekuvan olevan siihen liittyvien toimijoiden ja henkilöiden ymmärrystä tapahtuneesta ja tapahtuneeseen vaikuttavista asioista. Tilannekuvan voidaan Kuusiston (2005, s. 3) kuvaamana vastata kysymyksiin; mitä on

tapahtunut, mitä on tapahtumassa ja mitä voi tapahtua. Hän huomauttaakin, että tilannekuva voi jaksottua pidemmälle aikavälille tai nykyhetkeen. Sinänsä tilannekuva -termin tarkka määrittäminen on osittain ongelmallista, koska sen voi katsoa sisältävän useita eri käsitteitä (Kuvio 3).



**Kuvio 3.** Tilannekuvaa kuvaavat käsitteet. (mukaillen Kuusisto 2005).

Kaikki kuviossa 3 esitetyt termit ovat Kuusiston (2005, s.6–7) mukaan osuvia kuvaamaan käsitettä tilannekuvasta. Koistinen (2011, s. 25) toteaa yhteistä kaikille määritelmille olevan se, että tilannekuva tukee päätöksentekoa. Tilannekuva käsittää tapahtumat sekä taustatiedot, jotka ovat tilanteen syntymisen takana (TSK 50, 2017 s. 64). Tilannekuvan voidaan katsoa olevan yksi johtamisen työkaluista, jonka tarkoituksena on auttaa päätöksen tekemisessä (Huovila ja muut, 2010, s. 19).

Yhteisestä tilannekuvasta (*Common operational picture*) puhutaan silloin, kun toimijoita on useampi saman toiminnan ääressä (Rummukainen ja muut, 2014). Endsley (1995) on tilannetietoisuuden mallissa sivunnut yhteisen tilannekuvan ja tilannetietoisuuden muodostamista. Hänen mukaansa on mahdollista yhdistää jokaisen henkilön omat tilannekuvat, joista saadaan palasia yhdistämällä yhteinen tilannekuva ja sitä myötä tilannetietoisuus. Sen sisältö ja merkitys voivat kuitenkin vaihdella kontekstista ja toimijasta riippuen (Koistinen, 2011; Huovila ja muut., 2010; Sitra, 2022, s. 6).

Laajan ja yksityiskohtaisen yhteisen tilannekuvan luominen edellyttää monen eri toimijan välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja luottamusta (Aarrevaara ja muut, 2020, s. 61–62; Sitra, 2022, s. 6). Huovila ja muut (2020, s. 20) esittävät onnettomuus- tai pelastustilanteen olevan klassinen esimerkki yhteisen tilannekuvan muodostamisessa monen eri toimijan kesken. Covid-19 pandemian aikana tilannekuvan rooli jäi osin epäselväksi, mihin on voinut vaikuttaa julkishallinnolta puuttuva kokonaistilannekuvaa ylläpitävä toimija (Autioniemi ja muut, 2023; PANDEMICS-ohjelma, 2024, s. 13).

Yhteiseen tilannekuvaan ja sen koostamiseen liittyy myös haasteita. Tieto on usein hajautettu eri järjestelmiin ja tiedon ollessa pirstaleista, sen löytäminen on erityisesti poikkeustilanteessa haastavaa (Keränen ja muut, 2016; PANDEMICS-ohjelma, 2024, s.14). Koronapandemian opit -julkaisussa (2024, s. 17) huomioitiin myös erilaisten johtamisjärjestelmien haasteet yhteisessä tilannekuvassa, sillä pahimmillaan eri toimijoiden erilainen operatiivinen johtaminen ja siinä esiintyvät alueelliset erot toimivat jarruna yhteisen tilannekuvan muodostumiselle. Endsleyn (1995) mukaan tilannekuvaan ja sen muodostamiseen vaikuttavat organisaatioiden tai yksilöiden omat intressit, joiden mukaan tilannekuva rakennetaan. PANDEMICS-ohjelman (2024, s. 17) keskeisenä oppina korostettiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumista.

Tilannekuva voidaan määritellä analyysiksi yhteisestä turvallisuustilanteesta, yksittäisen toimijan tilanteesta, olosuhteista ja sen seurauksista (Kuusisto, 2005, s. 8). Tilannekuva voi Huovilan ja muiden (2010, s. 19–20) määritelmässä sisältää kuvallista, tilastollista tai sanallista tietoa ja perustua yksilöllisiin havaintoihin ja kokemuksiin. Sen muodostumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, toimintatavat, havainnot sekä arkiajattelu (Norri-Söderholm, 2015; Virta ja muut, 2018, s. 7). Jotta tilannekuvaa voitaisiin hyödyntää päätöksenteossa, sen tulee Rantasen (2018, s. 20–21) mukaan olla reaaliaikaista sekä jäsenneltyä. Tietoa voidaan kerätä erilaisista tietojärjestelmistä, joka auttaa sairaalan tilannekuvan luomisessa (Mykkänen ja muut, 2011). Norri-Sederholm (2015, s. 34) mukaan sairaalassa tilannekuva kootaan monesta tilannetiedosta ja tämän

avulla voidaan muodostaa kuvaus tilanteesta, sen taustoista, tapahtumista, toimintavalmiudesta ja kehittymisestä. Hän kuvaa teknologiaa hyödynnettävän myös sairaalan ulkopuolella, esimerkiksi hätäkeskustoiminnassa tai ensihoidon- ja pelastuksen saralla. Tilannetietoisuus voidaan katsoa olevan osa jatkuvaa prosessia, jossa päätöksenteon tukena hyödynnetään uutta tietoa. Iskender ja Bianchi (2021) muistuttavat, että tilannekuvaa luodessa on otettava huomioon terveydenhuollon infrastruktuurin lisäksi myös globaalit paikka- ja ympäristötiedot sekä dataan liittyvät tiedot, kuten testaus.

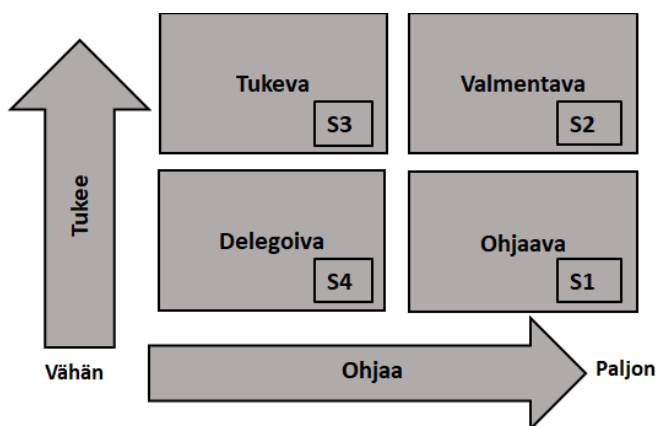
Tilannetietoisuus on osa toistuvaa ja jatkuvaa prosessia, johon vaikuttaa uusi tieto. Busbyn ja Witucki-Brownin (2011) mukaan prosessia on kehitetty erityisesti monipotilastilanteissa, jossa tarvitaan tilanteen kokonaisvaltaista hallintaa. Tässä korostuu tiedon, resurssien sekä potilasturvallisuuden huomioon ottaminen. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöt, kuten hyvinvointialueet, vaativat kykyä ylläpitää toimintakykyä myös kriisi- ja häiriötilanteissa (Mayner ja Smith, 2017). Tilannekuvan merkitys korostuu etenkin tilanteissa, joissa on hallittava terveydenhuollon kantokykyä, ennakoitava kuormitusta ja ohjattava resursseja (Dixit ja muut, 2020). Stenvall ja muut (2022, s. 153) totesivat Covid-19 pandemian aikana tilannekuvan ja sen raportoinnin sekä keräämisen kehittyneen merkittävästi. Samalla pandemia paljasti puutteita erityisesti tiedon koordinoinnissa ja päätöksenteon nopeudessa (Autioniemi ja muut, 2023; Yrttiaho ja muut, 2023).

### **3.2 Tilannejohtaminen**

Tilannejohtaminen (*Situational Leadership*) käsitteenä on alun alkaen kehitetty apuna johtajuuden toteuttamisessa (Pitkänen ja Uitto, 2004, s. 94). Tilannejohtamisen teorian juuret juontavat 1960-luvulle, jolloin se kehitettiin Herseyn ja Blanchardin (1990) toimesta. Tilannejohtaminen vaatii valmiuden tehostamista toimenpiteillä, joita tehdään kun organisaation toiminnot halutaan toimimaan uhkatilanteessa (TSK, 2017, s. 63). Sana häiriötilanne määritellään Sanastokeskuksen ja Turvallisuuskomitean (2017, s. 60)

kokonaisturvallisuuden sanastossa tapahtumana tai uhkana, joka vaarantaa yhteiskunnan strategisia tehtäviä tai elintärkeitä toimintoja. Häiriötilanteen hallinta edellyttää erityisen laajaa ja tiivistä viestintää sekä yhteistoimintaa viranomaisten ja muiden toimijoiden välillä. Sana kriisi viittaa taas vaikeaan, poikkeukselliseen, sekavaan tai vaaralliseen tilanteeseen, joka vaatii tehostettuja toimia (TSK, 2017, s. 61).

Tilannejohtamisen mallissa ei ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa (Hersey ja Blanchard, 2008, s. 135). Hersey ja Blanchard (1990, s. 163) kehittivät tilannejohtamisen mallin analysoimalla aiempia tilanteita ja tunnistamalla niistä toistettavissa olevia toimintatapoja. Heidän tulkintansa mukaan keskeistä tilanteen johtamisessa on, ettei ole olemassa yhtä oikeaa johtamistapaa, vaan johtaminen on riippuvainen johdettavien valmiustasosta ja itse johdettavasta tilanteesta. Malli on esitetty alla olevassa kuviossa 4 (Kuvio 4).



**Kuvio 4.** Tilannejohtamisen malli. (mukaillen Hersey ja Blanchard 1990).

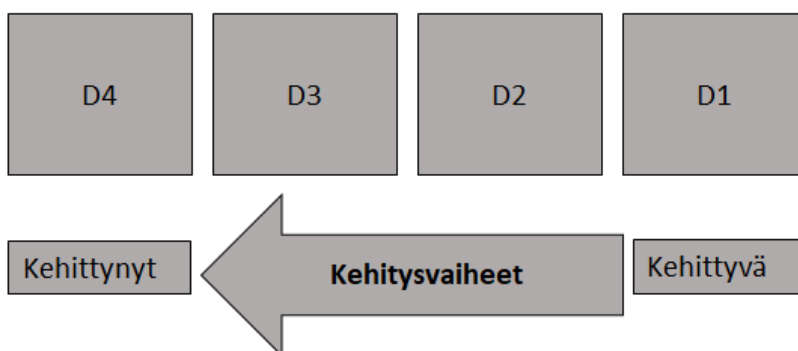
Mallissa korostuu kypsyyden merkitys osana johtamistyylin valintaa (Hersey ja Blanchard, 1990, s. 163-167). Hersey ja Blanchardin (1990, s. 163-167) esittävät, että alaisen kypsyystaso, eli valmiudet ja halu suoriutua tehtävistä, vaikuttaa johtamistyylin valintaan. Johtamisen tehokkuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin valittu johtamistyyli sopii vallitsevaan tilanteeseen.

Mallissa on kuvattu neljä erilaista johtamistyyliä. Ensimmäinen tyyli (S1) on ohjaava, jolle on ominaista tehtäväkeskeisyys. Hersey ja Blanchard (1990, s. 163-167) korostavat, että johtajan tehtävänä on määritellä tehtävät selkeästi ja antaa tarkat ohjeet niiden suorittamiseen. Pitkänen ja Uitto (2004, s. 95) kuvaavat ohjaavaa tyyliä yksisuuntaisena viestintänä, jossa johtaja antaa ohjeita alaiselle. Toinen tyyli (S2) on valmentava, jossa tehtävä- ja suhdekäyttäytyminen ovat korkealla tasolla. Hersey ja Blanchardin (1990, s. 163-167) mukaan tällä tasolla johtaja ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon ja heidän näkemyksiä kuunnellaan. Pitkänen ja Uitto (2004, s. 95) kuvaavat tasolla olevan nähtävissä johtajalta rohkaisevaa, kuuntelevaa ja auttavaa otetta tilanteen johtamisessa. Kolmas tyyli (S3) on tukeva, jossa suhdekäyttäytyminen säilyy korkeana, mutta tehtäväkäyttäytyminen on vähäisempää (Hersey ja Blanchard, 1990, s. 163–167). Tällöin päätöksenteko tapahtuu yhdessä henkilöstön kanssa. Johtaja tarjoaa tarvittaessa tukeansa, mutta työntekijöillä katsotaan olevan valmiudet sekä motivaatio suoriutua itsenäisesti (Hersey ja Blanchard, 1990, s. 163–167). Neljäs tyyli (S4) on delegoiva. Hersey ja Blanchardin (1990, s. 163-167) mukaan sekä suhde- että tehtäväkäyttäytyminen ovat matalia. He kuvaavat johtajan siirtävän vastuun päätöksenteosta alaisille, jotka kykenevät toimimaan omatoimisesti ilman jatkuvaa ohjausta.

Hersey ja Blanchardin (1990) malli on yksi tunnetuimmista johtamisen malleista. Tästä huolimatta se on saanut osakseen myös kritiikkiä (Yukl, 2019, s. 175). Yukl (2019, s. 175) mukaan mallin heikkoutena on erityisesti empiirisen näytön puute, esimerkiksi tilannetekijöiden vaikutusten huomioimisessa. Tästä huolimatta malli on saanut arvostusta sen sovellettavuuden vuoksi (Hartnell ja Walumbwa, 2011). Hersey ja Blanchard (1990, s. 163) korostavat tilannejohtamisessa olevan ominaista johtamistyylin tarkasteleminen suhteessa tilanteeseen, johtajaan ja alaiseen. Heidän mukaansa malli voi tehostaa yhteistyötä sekä viestintää, jotka osaltaan tehostaa tuottavuutta. Mallin kehitys pohjautuu tilanteiden tulkintaan ja niistä johdettuihin käytännön toimintatapoihin. Sydänmaalakan (2004, s. 38) mukaan mallia voidaan soveltaa erilaisissa organisaatioissa, eri tasoilla ja tehtävissä, mutta myös käytännön johtotyössä. Hersey ja muut (2008, s. 132) korostavat mallin menettelytapojen, käsitysten ja

toimintojen olevan toistettavia sekä käytännöllisiä, mikä tukee sen soveltuvuutta arjen johtamistilanteisiin. Mallin tarkoituksena on tarjota käytännöllinen lähestymistapa eri tilanteessa toimimiseen, erityisesti silloin, kun henkilöstön valmiustaso vaihtelee (Thompson ja Glasø, 2018).

Malliin sisältyy käsitys henkilöstön valmiustasoista (Hersey ja Blanchard, 1990), jotka ovat esitetty kuviossa 5 (Kuvio 5). Pitkäsen ja Uiton (2004, s. 93) mukaan tilannejohtamisessa ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan johtamistyyli tulisi aina suhteuttaa alaisen valmiustaseeseen.



**Kuvio 5.** Henkilöstön valmiustaso. (mukaillen Hersey ja Blanchard 1990, s. 170-173).

Tilannejohtamisen mallissa henkilöstön valmiustasoja esitetään kirjainlyhenteellä D (Hersey ja Blanchard, 1990, s. 170-173). Näillä tasoilla kuvataan yksilön osaamista ja sitoutumista, joiden perusteella valitaan sopiva johtamistyyli.

Valmiustaso D1 kuvaa yksilöä, jolla ei ole tehtävän edellyttämää pätevyyttä ja kykyä (Hersey ja Blanchard, 1990, s. 170-173). Hersey ja Blanchardin (1990, s. 170-173) mukaan tälle tasolle soveltuu ohjaava johtamistyyli, johon kuuluu jäsentäminen, opastaminen, neuvominen sekä ohjaaminen. Pitkäsen ja Uiton (2004, s. 96) mukaan D1-tason alainen nähdään osaamattomana ja sitoutumattomana ja hänen suoriutumista haittaa alhainen itseluottamus. D2-tasolla oleva henkilö on motivoitunut ja yrittelijäs, mutta hänellä ei ole vielä tarvittavaa osaamista (Pitkänen ja Uitto, 2004, s. 96). Tälle

tasolle soveltuu ohjaava johtamistyyli, johon kuuluu opastus, neuvonta sekä tehtävien jäsentäminen (Hersley ja Blanchard, 1990, s. 170-173). Pitkänen ja Uitto (2004, s. 96) korostavat, että alainen voi olla yritteliäs mutta tarvitsee esimieheltä selkeää ohjausta ja tukea. D3-tasolla henkilöllä on kykyä ja tarvittavaa osaamista, mutta epävarmuus voi estää itsenäistä työskentelyä (Hersley ja Blanchard, 1990, s. 170–173). Pitkäsen ja Uiton (2004, s. 96) mukaan D3-alaisella on valmiudet ja osaamista tehtävän suorittamiseen, mutta epävarmuus tai pelko voivat estää itsenäisen suoriutumisen. Johtajalta vaaditaan auttavaa, kannustavaa ja osallistavaa otetta (Hersley ja Blanchard, 1990, s. 170–173). D4 on korkein johtamistaso, jossa Hersley ja Blanchardin (1990, s. 170–173) mukaan yksilö nähdään sitoutuneena ja pätevänä suoriutumaan annetusta tehtävästä. Heidän mukaansa johtajan rooli on tarkkailla, delegoida sekä havainnoida suoritusta. Myös Pitkänen ja Uitto (2004, s. 96) kuvaavat D4-tason alaista kykeneväksi, osaavaksi ja halukkaaksi.

Tilannejohtamisen perustana toimii teoria siitä, että eri tilanteet vaativat erilaista johtamista (Sydänmaalakka, 2004, s. 35-36). Hartnellin ja Walumbwan (2011) mukaan malli toimii apuna, kun halutaan ymmärtää paremmin johtamistyylin sekä henkilöstön valmiusasteen välistä yhteyttä. Hersey ja muut (2008, s. 135) puolestaan muistuttavat, että käytettävä johtamistyyli riippuu paitsi henkilöstön kypsyydestä myös johtajan ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Kypsyys- tai valmiustasolla tarkoitetaan yksilön kyvykkyyttä ja valmiutta ottaa vastuuta annetusta tehtävästä. Princes ja Said (2022) korostavat, että tilannejohtamisen tavoitteena on parantaa vuorovaikutusta johtajan sekä työntekijöiden välillä. Vuorovaikutukseen ja tilannejohtamiseen vaikuttavat henkilön ominaisuudet sekä aiempi kokemus ja suhtautuminen tilanteisiin vaihtelee yksilöllisesti (Pietiläinen ja muut, 2016, s. 35). Thompson ja Glasø (2018) painottavat, että johtajan on tärkeää tunnistaa ja hallita henkilöstön ominaisuudet sekä tilanteeseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät.

Nopeasti muuttuvissa tilanteissa johtamistyylin sovittaminen voi olla haastavaa (St.Pierre ja muut, 2011, s. 272). Yuki (2019, s. 175) painottaa, että tilannejohtajan tulee

olla sopeutuva sekä joustava, mutta myös henkilöstöä osallistava ja huomioonottava. Myös Lönnqvist (2007, s. 51) viittaa Hersleyn ja Blanchardin malliin ja korostaa, että johtamistyyli tulee valita tilanteen ja tarpeen mukaan. Hän nostaa esiin päätöksenteon ja organisaation toimintatapojen merkityksestä osana tilannejohtamista. Taskinen ja Venäläinen (2013, s. 88) toteavat tilannejohtamisessa olevan tärkeää tasapainottaa sisäisen ja ulkoisen johtajuuden vaatimuksia. He kuvaavat tilanteen johtamisessa vaadittavan riittävää viestintää ja eheää kommunikaatiota kaikkien osapuolten kesken.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

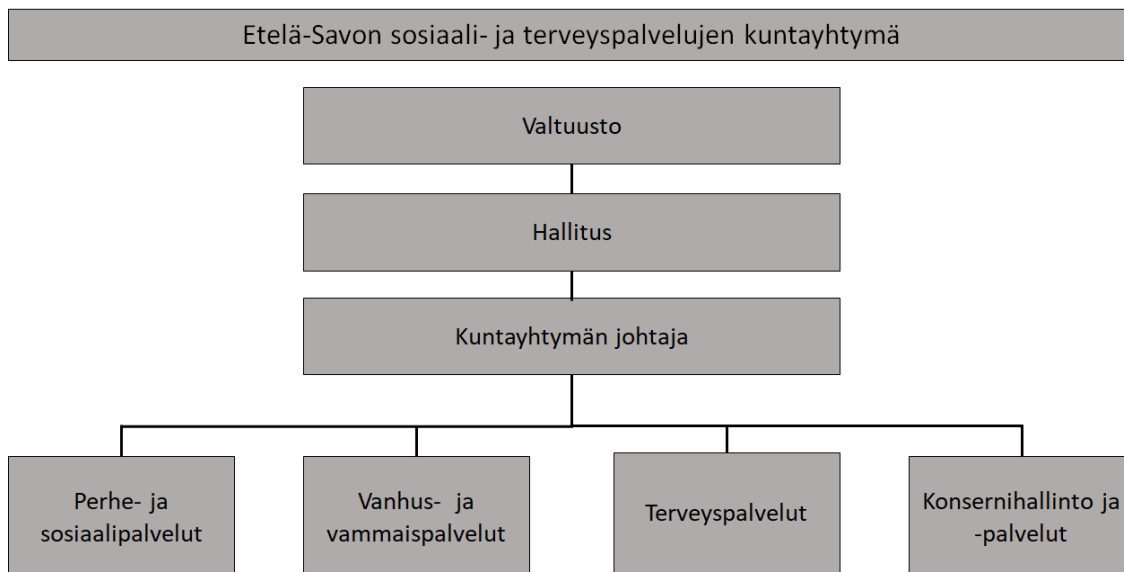
Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia tiedolla johtamisen sekä tietoperusteisen päätöksenteon elementtejä ja sitä, mistä ne muodostuvat ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat. Tutkielmassa paneudutaan Tilannekeskuksen välittämän tilannekuvan muodostamiseen, välittymiseen ja yritetään löytää vastauksia siihen, mitkä tekijät tilannekuvan välittymiseen vaikuttavat ja miten tilannetietoisuutta voitaisiin lisätä.

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää valintaperusteiseen. Luku kuvaa tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä aineistonkeruumenetelmät. Luku toimii samalla alustuksena tutkimustuloksien esittelylle. Tämän tutkielman luotettavuus huomioiden aineiston analyysi sekä sen käsittely on pyritty kuvaamaan totuudenmukaisesti ja tarkasti.

### 4.1 Tutkielman konteksti

Tutkielman kohdeorganisaationa toimi Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä, Essote. Tutkielmaan liittyvä tutkimuslupa on haettu ja saatu Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden sekä sen aikaisen organisaation alaisuuteen. Sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisvastuu siirtyi Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymälle (Essote) vuoden 2017 alusta, jolloin Essote on aloittanut toimintansa (Essote 2017). Tuolloin jäsenkuntien talvelut siirtyivät osaksi kuntayhtymää.

Essote:n (2016) verkkosivuilla kerrotaan Mikkelin ja sen keskussairaalan toimivan kuntayhtymän kotipaikkana. Muita jäsenkuntia ovat Juva, Kangasniemi, Hirvensalmi, Pertunmaa, Mäntyharju sekä Puumala. Erikoissairaanhoidon kautta jäseniä ovat Pieksämäki sekä Joroinen. Yhteenlaskettu väestömäärä vuonna 2022 oli 96 643 asukasta (Essote, 2022a). Organisaation rakenne vuonna 2022 on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuvio 6).



**Kuvio 6.** Essoten organisaatio 2022. (mukailten Essote, 2022b)

Vuoden 2023 alusta soteuudistuksen myötä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluiden järjestämisvastuu siirtyi kuntayhtymiltä ja kunnilta hyvinvointialueille. Tällöin Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä Essotesta tuli osa Etelä-Savon hyvinvointialuetta. Alueen yhteenlaskettu väestöpohja koostuu 12 kunnasta ja noin 133 000 asukkaasta (Etelä-Savon hyvinvointialue, 2023a).

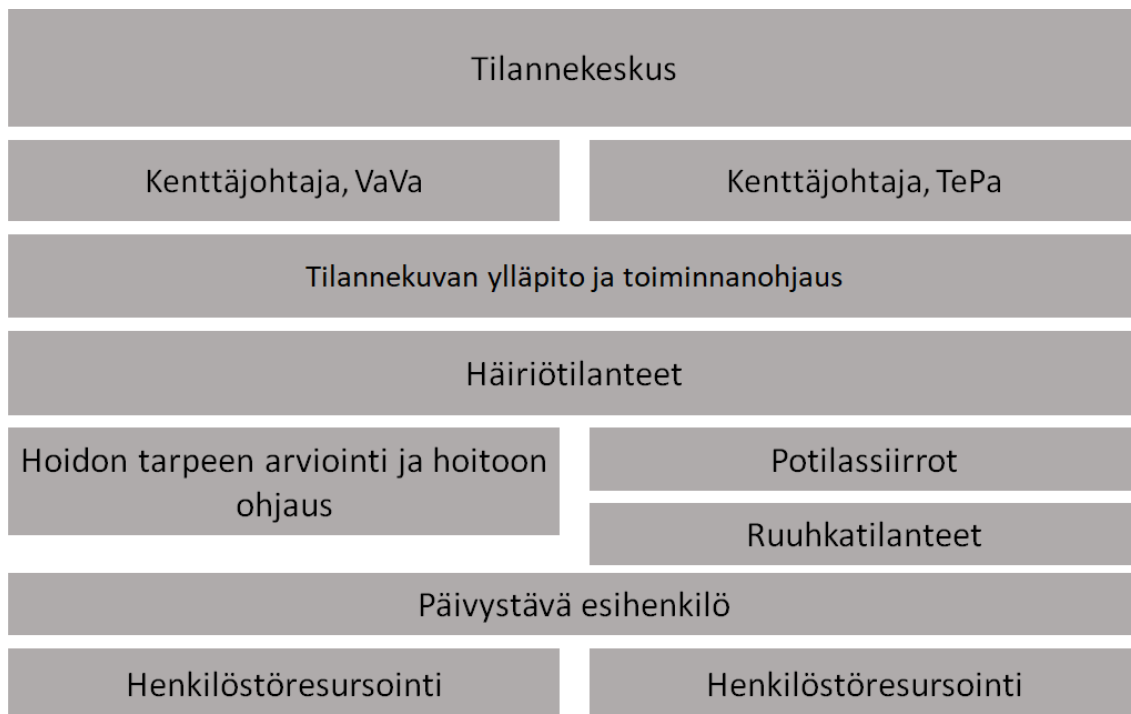
Gradun tilaajana toimi Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, joten tässä Pro gradu-tutkielmassa käsitellään Tilannekeskuksen toimintaa Etelä-Savon sairaanhoitopiirin aikana.

## 4.2 Tilannekeskus

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymässä maaliskuussa 2020 aloitti toimintansa innovatiivinen ympärivuorokauden toimiva Tilannekeskus (Essote, 2020). Tuolloin Essotesta tuli myös Suomen ensimmäinen tilannejohdettu sosiaali- ja terveystalvelualan organisaatio (GSD Nordic).

Tilannekeskuksen (Essote, 2022c) toiminnan tavoitteena on organisoida sairaalan sisäiset sekä ulkoiset potilassiirrot ja potilassijoittelut, mutta myös potilaiden hoitoon ohjaus. Tilannekeskus jakaa sekä ylläpitää sairaalan tilannekuvaa sekä yhdessä

ensihoidon kenttäjohtajan kanssa myös ensihoidon tilannekuva. Tilannekeskus vastaa sairaalan häiriötilanteista ja ennakoi mahdollisia ruuhkatilanteita. Tilannekeskuksessa työskentelevät kenttäjohtajat toimivat päivystävinä esihenkilöinä virka-ajan ulkopuolella ja huolehtivat henkilöstön resurssien kohdentumisesta tarkoituksenmukaisesti. Tilannekeskuksen toiminta on jaettu terveyspalveluihin (TePa) sekä vanhus- ja vammaispalveluihin (VaVa) (Kuvio 7).



**Kuvio 7.** Tilannekeskuksen toiminta. (mukaillen Essote 2023)

Kuvion 7 avulla on avattu Tilannekeskuksen toimintaa ja sen jakautumista kenttäjohtajien välillä.

Tilannekeskuksen (Essote, 2023) terveyspalveluiden kenttäjohtaja vastaa sairaalan sisäisen toiminnan seurannasta sekä koordinoinnista ja sairaalan sisäisen tilannekuvan ylläpitämisestä. Kenttäjohtaja vastaa potilassiirroista sairaalan sisällä sekä sen ulkopuolella esimerkiksi muista sairaaloista hoitoon tulevien potilaiden osalta. Terveyspalveluiden kenttäjohtajan tehtäviin kuuluvat myös sairaalan sisäisen henkilöstöresurssin optimointi ja seuranta, valmiustoimintamallien käynnistäminen ja tilannekuvan raportoiminen. Tilannekeskus kerää eri ohjelmia ja lähteitä apuna käyttäen

terveyspalveluiden tilannekuvaa niin sairaalan kuormituksen, henkilöstöressurssien kun häiriötilanteidenkin osalta ja toteuttaa tiedolla johtamista näiden tietojen perusteella. Terveyspalveluiden kenttäjohtaja vastaa myös sairaalan sisäisten ruuhkatilanteiden ennakoinnista ja jatkotoimenpiteistä, esimerkiksi lisäresurssin järjestämisen muodossa.

Vanhus- ja vammaispalveluiden kenttäjohtaja taas vastaa sairaalan ulkopuolisen toiminnan koordinoimisesta, kuten hoidon tarpeen arvioinnista sekä hoidon koordinoinnista, kotihoidon toiminnanohjauksesta ja henkilöstön resursoinnista. Hoidon tarpeen arvioiminen sairaalan ulkopuolisessa toiminnassa kuuluu kotihoidon sekä esimerkiksi asumispalveluyksiköiden osalta Tilannekeskukselle (Essote, 2020c), jonka perusteella arvioidaan jatkotoimenpiteiden tarve. Tarkoituksena on päivystyksen, ensihoidon ja hätäkeskuksen tehtävä- ja potilaskuormituksen väheneminen ja tarkoituksenmukainen hoito.

Tilannekeskus (Essote, 2023) tekee yhteistyötä ensihoitopalveluiden kanssa muodostamalla yhteisen sekä moniammatillisen tilannekuvan sairaalan ulkopuolisissa palveluissa ja toiminnassa, kuten esimerkiksi kotisairaalan, asumispalveluyksiköiden ja kotihoidon osalta. Ensihoidolle välittyvät tilannekeskuksen ohjaamat tehtävät ovat kiireettömiä tehtäviä, ensihoidon kiireelliset tehtävät koordinoi edelleen hätäkeskus.

### **4.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin tai laadullisiin, eli kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin menetelmiin. Lopullista valintaa ohjaavat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tietoon liittyvä intressi (Vilka, 2021, s. 66).

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, eli laadullisena tutkimuksena. Nimensä mukaisesti laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun ja sen tavoitteena on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen tutkittavien näkökulmasta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 150; Juuti ja Puusa, 2020, s. 9). Hirsjärven ja muiden (2016, s. 181–182) mukaan

laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteenä toimii aineiston keruu todellisissa tilanteissa, jonka lähtökohta on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä tulkintoja, löytää merkityksiä, ymmärtää tutkimuskohdetta sekä tutkittavien näkökulmia ja saada selville odottamattomiakin ilmiöitä ja asioita. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä vuoropuhelu aineiston sekä teorian välillä (Juuti ja Puusa, 2020, s. 10).

Laadulliselle tutkimusmenetelmälle ominaista on kolmen näkökulman korostuminen (Vilka, 2021, s. 96–98). Näitä näkökulmia ovat Vilkan (2021, s. 96–98) mukaan prosessi, konteksti sekä tutkittavan ilmiön intentio. Hän kuvaa laadullisen tutkimusmenetelmään liittyvällä prosessilla tarkoitettavan tutkimusaineiston tuotantoedellytyksien sekä tutkimusaikataulun välistä suhdetta ja tutkimuksen prosessia. Kontekstilla taas viitataan tutkittavan asian tai ilmiön asiayhteyksiin sekä toimintaympäristön kuvaamiseen. Intentio kuvaa tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin tutkimustilanteessa. Hirsjärven ja muiden (2016, s. 181–182) mukaan tutkimuksessa esille nousevat asiat ovat usein ainutlaatuisia ja aineiston yleistäminen on haastavaa.

Laadullisella tutkimuksella voidaan myös kuvata olevan kymmenen vaihetta, joille on tyypillistä niiden päällekkäisyys (Juuti ja Puusa, 2020, s. 10–11). Juuti ja Puusan (2020, s. 10–11) mukaan ensimmäisenä vaiheena on aiheen valinta, jota seuraa tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimuskysymysten asettaminen ja muotoilu. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen rajaus ja teoreettisen viitekehyksen laatiminen. Kuudentena ja seitsemäntenä vaiheena on aineiston ja tutkimusmenetelmien lähestymistapa, sen valinta, kuvailu ja perustelu. Näitä vaiheita seuraa aineiston hankinta, analysointi, tulkinta ja viimeisenä tulosten kirjoittaminen, raportointi ja luotettavuuden arviointi.

#### 4.4 Tutkimusmetodina teemahaastattelu

Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää monipuolisesti eri aineistonkeruumenetelmissä (Vilka, 2021, s. 99). Koska tutkielman tavoitteena on etsiä tietoa sekä vastauksia todellisista tilanteista, soveltuu Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 150) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä tähän tarkoitukseen hyvin.

Tutkimushaastatteluiden eri tyylit eroavat toisistaan erityisesti niiden strukturointiasteen mukaan, jolla tarkoitetaan haastattelun vapaamuotoisuutta ja rakenteen etenemistapaa (Puusa 2020, s. 106). Yleisempiä tutkimushaastattelumuotoja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu sekä avoin haastattelu (Vilka, 2021, s. 99). Hirsjärvi ja muut (2016, s. 208–209) määrittelevät teemahaastattelun puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, jossa keskustelu etenee ennalta määrättyjen aihepiirien mukaan.

Tässä tutkielmassa tutkimusmetodiksi valikoitui laadullisen aineiston hankinnassa käytetty teemahaastattelu, joka mahdollistaa haastateltavien omien ajatusten nostamisen pääosaan ja sen avulla voidaan selvittää haastateltavien omakohtaiset kokemukset tutkittavasta aiheesta. Hirsjärvi ja Hurme (2017, s. 66) toteavatkin haastatteluteemojen suunnittelun olevan yksi tutkimusmetodin tärkeimpiä tehtäviä. Haastattelut voidaan toteuttaa ryhmä- tai yksilöhaastatteluna, josta tavanomaisin on yksilöhaastattelu (Vilka, 2021, s. 100). Yksilöhaastattelut soveltuvat Vilkan (2021, s. 123) mukaan hyvin henkilökohtaisten kokemusten selvittämiseen. Tässä tutkielmassa teemahaastattelut toteutuivat yksilöhaastatteluna ja haastattelurunko on jaettu kolmeen teema-alueeseen (Liite 2).

Yksilöhaastattelut päädyttiin valitsemaan siksi, koska tavoitteena oli selvittää jokaisen vastaajan henkilökohtainen näkemys tutkimusaiheesta. Teemahaastattelu nähdään Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 48) sekä Eskolan ja Suorannan (1998, s. 63) kuvaamana vuorovaikutteisena menetelmänä, jossa korostuvat asioiden merkitykset ja yksilölliset tulkinnat. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 76) painottavat haastattelun joustavuutta, joka

mahdollistaa tarkentavien kysymyksien esittämisen, kysymysjärjestyksen muokkaamisen sekä aihepiiristä syntyvän keskustelun syventämisen. Teemahaastattelu tukee myös vastaajien kokemusten ja ajatusten esiin tuomista (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 183) ja sen avulla voidaan käsitellä tutkimusongelman kannalta keskeisiä aiheita (Vilka, 2021, s. 100). Menetelmä mahdollistaa arkojen, vaikeiden tai huonosti tunnettujen aiheiden tutkimisen (Hirsjärvi ja Hurme, 2017, s. 35). Parhaimmillaan se tuottaa laaja-alaisia ja syvällisempiä vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan (Vilka, 2021, s. 101).

Haastattelu on aina vuorovaikutuksellinen tilanne, mikä edellyttää hyvää tuntemusta kohderyhmästä ja siihen liittyvistä kulttuurisista tekijöistä (Vilka, 2021, s. 129–131). Vilka (2021, s. 129–131) toteaa ymmärrystä tukevan haastateltavien taustojen, kuten historian ja osaamisen tunteminen. Tässä tutkielmassa tutkijan aiempi perehtyneisyys tutkimusaineeseen ja kohdeorganisaatioon on helpottanut vastauksien tulkintaa. Haastateltavien valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoite, joka osaltaan määrittelee haastateltavien valintakriteerit (Hirsjärvi ja Hurme, 2017, s. 58).

Teemahaastattelu edellyttää yksilöllistä etenemistä ja vahvaa vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun kulku ja vastaukset voivat muovautua aiempien kysymysten, haastattelijan läsnäolon sekä vuorovaikutustilanteen perusteella (Hirsjärvi ja Hurme 2017, s. 49). Haastattelijan tehtävänä on pitää keskustelu annettujen teemojen rajoissa, mutta keskustelun syventyessä voidaan teemoja tarkentaa kummankin osapuolen aloitteesta (Hirsjärvi ja Hurme, 2017, s. 66–67).

Tämän tutkielman yksilöhaastatteluissa haastattelurunko ja sen kysymykset laadittu siten, että se tukee luontevaa keskustelua. Tarvittaessa kysymyksiä on täydennetty käytännön esimerkeillä tai tarkentavilla lisäkysymyksillä haastattelun edetessä.

## 4.5 Tutkimusaineiston kerääminen

Teemojen suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista tutkimusprosessissa (Puusa, 2020, s. 107). Puusa (2020, s. 107–109) kuvaa teemojen auttavat jäsentävään tutkittavaa ilmiötä pienempiin osa-alueisiin, joiden kautta sen merkityksiä ja sisältöä pyritään ymmärtämään paremmin. Hänen mukaansa näiden avulla on myös mahdollista kerätä tutkimusongelmaa peilaavaa aineistoa, jota voidaan myöhemmin analysoida teoreettisesta näkökulmasta.

Tämän tutkielman teemahaastattelun teemat pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelussa keskityttiin tietoperusteiseen johtamiseen, tilannekuvaan, tilannejohtamiseen ja päätöksentekoon. Tarkoituksena oli selvittää Tilannekeskuksen roolia tietoon perustuvassa päätöksenteossa sekä tiedolla johtamisen ja tilannekuvan muodostamisessa. Haastattelun onnistumisen tukemiseksi teemat toimitettiin etukäteen haastateltaville (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 63). Teemahaastattelurunko (Liite 2) lähetettiin ennakkoon tutustuttavaksi haastattelukutsun mukana ja se hyväksyttiin silloisen toiminnassa olleen Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymän johtajalla sekä Tilannekeskuksen palvelualuejohtajalla.

Haastateltavien valinnassa keskeisintä on tutkimuksen tavoite ja se, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Vilkkä, 2021, s. 107). Tämän tutkielman kohderyhmänä oli Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ylin- ja keskijohto, jotka osallistuvat tietoperusteiseen johtamiseen. Haastateltavat valittiin Tilannekeskuksen palvelualuejohtajan esittämältä listalta. Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 58) mukaan riittävä haastattelumäärä määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston ei tarvitse olla määrällisesti suuri, koska tavoitteena on syvällinen ymmärrys ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 98, 150). Haastattelujen määrä liittyy myös aineiston saturaatioon eli siihen pisteeseen, jossa uutta tietoa ei enää synny (Hirsjärvi ja Hurme, 2017, s. 60).

Haasteltavat (n. 16) kontaktoitiin ensimmäisen kerran 24.11.2022 sähköpostitse henkilökohtaisella haastattelupyynnöllä (Liite 1). Tutkimukseen osallistuminen oli osallistujille vapaaehtoista ja vastaus pyydettiin ensisijaisesti sähköpostitse. Vähäisen vastausmäärän vuoksi toinen yhteydenotto toteutettiin jo 30.11.2022, jolloin mukaan saatiin seitsemän uutta vastaajaa. Lisäksi kaksi henkilöä kontaktoitiin puhelimitse. Yhteensä haastatteluja sovittiin 11 kappaletta.

Yksi sovittu Teams-haastattelu jäi toteutumatta osallistujan peruuttamatta jättämisen vuoksi, joten lopullinen haastateltavien määrä oli kymmenen. Haastatteluista seitsemän toteutettiin etäyhteydellä Teamsin kautta ja kolme kasvotusten. Teams-haastattelut tallennettiin alustalla ja lähitilanteissa käytettiin sanelukonetta. Ennen nauhoituksen aloittamista käytiin läpi tutkimusaihe, tutkimuksen tarkoitus, tutkijan esittely sekä suhde kohdeorganisaatioon ja tutkittavaan kohteeseen sekä haastattelun kulku. Haastateltavat saivat esittää kysymyksiä, ja heitä informoitiin tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä; aineiston käsittelystä ja anonymiteetin turvaamisesta. Nauhoituksen alku ja loppu ilmoitettiin selkeästi. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 5 tuntia ja 45 minuuttia.

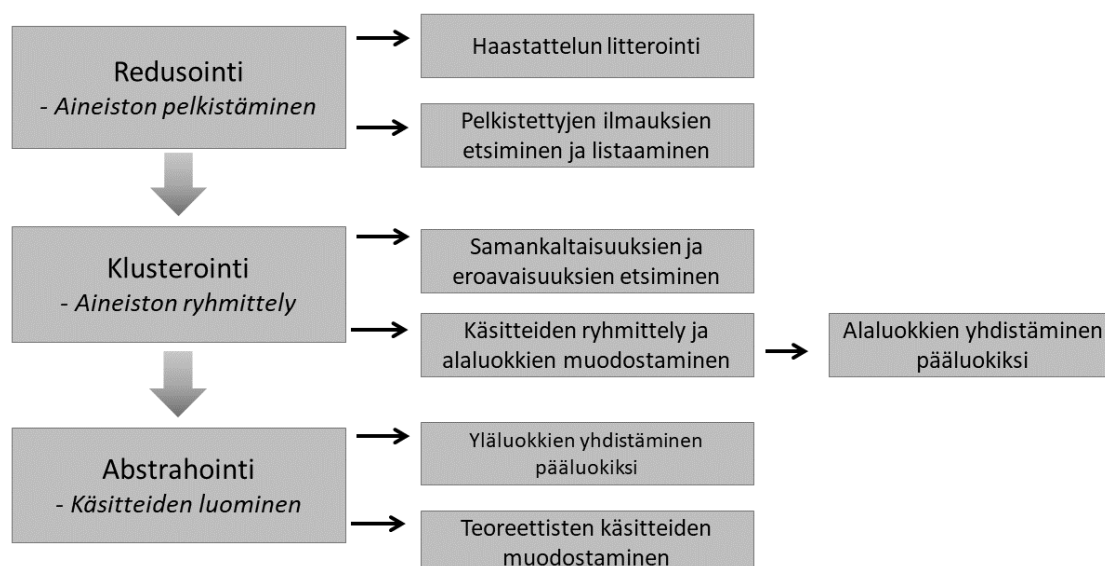
#### **4.6 Aineiston analysointi**

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Vilkan (2021, s. 132) mukaan keskeisiä analyysimenetelmiä ovat sisällönanalyysi, diskurssianalyysi sekä fenomenologinen lähestymistapa. Elo ja Kyngäs (2008, s. 110) korostavat, että analyysimenetelmän valinta määräytyy tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 78) nostavat sisällönanalyysin tunnetuimmaksi ja käytetyimmäksi menetelmäksi sen joustavuuden ja soveltuvuuden vuoksi. Sisällönanalyysia on mahdollista tehdä joko teorialähtöisesti (deduktiivinen), aineistolähtöisesti (induktiivinen) tai teoriaohjaavasti (abduktiivinen) (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 80). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 80, 91) mukaan analyysin tavoitteena on jäsentää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio

kadotetaan. Se kuvaavat aineistolähtöiselle sisällönanalyysille olevan tyypillistä teoreettisen käsitteistön luominen kerätyn aineiston pohjalta. Tuolloin tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus.

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty teoriaohjaavaa eli abduktiivista sisällönanalyysiä, jossa analyysia on ohjannut aiempi teoratieto. Tätä on hyödynnetty myös haastattelurungon laatimisessa. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 81–82) mukaan abduktiivinen analyysi mahdollistaa vuorottelun teorian ja aineiston välillä: teoria ohjaa analyysia, mutta ei rajoita sitä, joka avaa mahdollisuuksia uusien tulkintojen sekä yhteyksien löytymiselle. Sisällönanalyysin tekemisessä aiempaa teoratietoa hyödynnetään siinä vaiheessa, kun tutkimusaineisto on tarkoitus liittää teoriaan. Yleensä tämä tapahtuu viimeistään tutkimuksen loppuvaiheessa.

Tässä tutkielmassa analyysiprosessi on edennyt vaiheittain aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 91) mukaan analyysiprosessi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa etenee alkuun kolmivaiheisen aineistolähtöisen analyysiprosessin mukaisesti. Näitä vaiheita ovat redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (ks. Kuvio 8).



**Kuvio 8.** Aineistolähtöinen sisällönanalyysi. (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 91)

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 123). Tätä ennen aineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon, mikä toimii aineistolähtöisen analyysin lähtökohtana (Vilkkä, 2021, s. 110). Tässä tutkielmassa litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitettujen haastatteluiden purkamista tekstimuotoon. Kuten Hirsjärvi ja muut (2017, s. 217) toteavat, litterointi auttaa tuomaan haastateltavien vastaukset esiin selkeästi ja kokonaisvaltaisesti.

Tutkielmassa haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 33 minuuttia. Hirsjärven ja Hurmeen (2016, s. 136) mukaan analysointia voi aloittaa jo haastattelujen aikana, jolloin samankaltaiset ilmiöt voivat hahmottua jo keruuvaiheessa. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa: haastattelujen aikana ja heti niiden jälkeen kirjattiin ylös jokaisesta teemasta esiin nousseet keskeiset havainnot. Varsinainen analyysi aloitettiin heti aineiston keruun jälkeen, tammi–helmikuussa 2023, jolloin aineisto oli tuoreessa muistissa.

Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, ja ennen pelkistämistä litteroitua aineistoa kertyi 39 675 sanaa ja 67 sivua (Arial, fonttikoko 12, riviväli 1). Kaikki haastattelut kuunneltiin kahdesti, jotta tekstimuotoinen aineisto voitiin tarkistaa huolellisesti. Ruusuvooren ja muiden (2010, s. 356) mukaan litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimusongelman ja menetelmän mukaan. Koska tässä tutkielmassa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin, ei tarkka sanamuotojen säilyttäminen ollut välttämätöntä. Siksi toistuvat ilmaukset ja täytesanat jätettiin pois. Jokaisen haastateltavan sanontojen eteen on lisätty H1-H10 (H= haastateltava, 1= haastattelun järjestys) lyhenteet, jolloin aineistossa eri puhujien erottaminen on mahdollista. Haastattelut on pidetty sattumanvaraisessa järjestyksessä ja järjestys on ollut ainoastaan tutkijan tiedossa.

Litteroinnin jälkeen aineisto redusointiin, eli pelkistettiin. Pelkistämisessä etsittiin haastatteluaineistosta tutkimuskysymyksiä parhaiten kuvaavat ilmaukset (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 91). Tässä tutkielmassa alkuperäisilmaisut jaoteltiin ensin haastattelun teemojen mukaan, jonka jälkeen ne pelkistettiin omille Word-dokumenteille teemoittain.

Tekstikatkelmien eteen lisättiin haastateltavan tunniste (H1–H10) ja kaikki viittaukset virka-asemaan tai henkilötietoihin poistettiin. Samalla poistettiin haastattelun ulkopuolinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123) mukaan analyysivaiheessa aineistosta karsitaan epäolennaiset ilmaukset, jonka jälkeen sitä voidaan tiivistää tai jakaa osiin. Tämä mahdollistaa tutkimustehtävän kannalta keskeisten ilmausten tunnistamisen ja pelkistettyjen ilmauksien muodostamisen. Taulukossa 1 esitetään esimerkki pelkistämiprosessista tässä tutkielmassa.

**Taulukko 1.** Malli sisällönanalyysin avulla muodostetuista pelkistetyistä ilmaisuista.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
H3: Johtamisjärjestelmän selkeys, niin, että kuka lähtee vastaamaan mihinkin kokonaisuuteen	Tilannejohtamisessa roolien jako ja selkeys on tärkeää
H7: Jos on joku tapahtuma tai palvelutarve niin ylipäätään että se tarpeen kokonaisuus ja sitten olemassa olevien resurssien saatavuus ja mistä tavallaan voi esimerkiksi lisäresursseja saada vai onko tällä resurssilla pärjättävä	Tilannetietoisuuden muodostumiseen vaikuttaa kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi käytettävissä olevat resurssit
H10: loppukädessä siellä ollaan potilaita ja asiakkaita varten että tavallaan olisi se yhteinen työn näkymä ja se mitä varten täällä ylipäätään me ollaan	Yhteinen tavoite yhteistyön taustalla
H5: Alkaa rakentaa sitä että mitä pitää tehdä ensin mitä pitää tehdä sitten ja mitä sitten myöhemmin. Eli jos on tällainen kriisi niin siinä on asioita joita pitää tehdä ihan välittömästi.	Tilannejohtamisessa kokonaiskuvan muodostaminen on tärkeää
H9: onko se tieto oikeanlaista tähän asiaan. Tuohon asiaan tarvitaan tämä tieto, mutta myös lisäksi jotain toista tietoa ja tuota tietoa sitten saa niin monesta lähteestä.	Oikean tiedon löytäminen ja eri tietojen koostaminen yhteen

Kun aineisto on pelkistetty, tätä seuraa klusterointi eli aineiston ryhmittely tai luokittelu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 92). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 92) mukaan tässä vaiheessa tarkastellaan pelkistettyjä ilmauksia ja etsitään niistä yhtäläisyyksiä ja eroja, joiden pohjalta muodostetaan alaluokkia. He kuvaavat näistä koottavan yläluokkia, ja lopulta yläluokat yhdistetään pääluokiksi. Tavoitteena on jäsentää aineisto siten, että sen rakenne selkeytyy ja keskeiset teemat hahmottuvat paremmin (Luomanen, 2010, s. 298; Ruusuvoori ja muut, 2010, s. 15). Klusterointi onkin osa aineiston abstrahointia, eli käsitteellistämiproessia (Tuomi ja Sarajärvi, 2010, s. 93).

Tässä tutkielmassa pelkistetty aineisto käytiin läpi järjestelmällisesti, ja samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin omaan luokkaansa. Tämän tuloksena kaikista samankaltaisia ilmiötä yhdistäneistä käsitteistä muodostettiin alaluokkia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s- 124–125) toteavatkin aineiston tiivistyvän, kun luokittelun aikana käytetään yleisimpiä käsitteitä. Tutkielmassa alaluokat koottiin yläluokiksi, ja edelleen näistä yläluokista muodostettiin pääluokkia, jotka kokoavat tutkimuksen keskeiset sisällöt yhteen. On kuitenkin hyvä huomioida, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 116) toteavat, että luokittelun tasojen määrä ja rakenne voivat vaihdella tutkimuksen mukaan, sillä luokkien yhdistäminen on lähinnä teoreettinen malli. Pelkistettyjen ilmauksien muodostaminen on kuvattu Taulukossa 1, ja esimerkki kokoavien käsitteiden rakentamisesta on esitetty Taulukossa 2. Kolmas ja viimeinen vaihe sisällönanalyysissä on abstrahointi, eli aineiston käsitteellistäminen. Aineiston ryhmittely sekä sen käsitteellistäminen ovat toisiinsa kuuluvia työvaiheita, eikä niitä ole mahdollista käytännössä toteuttaa täysin erillisinä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 125). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 93–94) mukaan abstrahoinnissa pyritään erottelemaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat havainnot ja rakentamaan niiden pohjalta teoreettisia käsitteitä. Tämän tutkielman analyysissä yläluokat yhdistettiin pääluokiksi, jotka kytkeytyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Prosessin etenemistä ja tuloksia havainnollistaa Taulukko 2.

Tässä tutkielmassa Taulukossa 1 on kuvattu pelkistettyjen ilmauksien muodostaminen ja Taulukossa 2 on esimerkki kokoavien käsitteiden muodostamisesta. Kolmas sisällönanalyysin työvaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineiston ryhmittely sekä sen käsitteellistäminen ovat toisiinsa kuuluvia työvaiheita, joita ei ole mahdollista tehdä erillään ja toisista irrallaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 125). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 93–94) mukaan abstrahoinnin tarkoituksena on erotella tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostaa tiedon pohjalta teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa yläluokista muodostetaan pääluokkia, jotka nitoutuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tämän vaiheen esimerkki on kuvattu alla olevassa taulukossa 2 (Taulukko 2).

**Taulukko 2.** Esimerkki kokoavien käsitteiden muodostamisesta

Alkuperäinen ilmaus	Sisällön perusteella luotu alaluokka	Kokoava käsite
H5: Muodostuu palasista, josta alkaa prosessi ja tilanne kehittyä eteenpäin	Tilannekuvan muodostuminen	Päätöksentekoa valmisteleva tieto
H9: Aamulla kun tulen töihin, niin mä katson esimerkiksi mikä on paikkatilanne sairaalassa		
H7: Tilannekuvan muodostuminen vaatii eri lähteistä koottua dataa, josta muodostuu se tilannetietoisuus.		
H1: tavallaan siitä tiedosta mitä siellä saat ja sitten tietysti sen tulkinnan kautta		
H4: tärkeä muodostaa se kuva että mitä on tapahtunut ja missä järjestyksessä		
H10: katsotaan joidenkin jo tulevaan että mihin tää lähtee kehittymään ja semmoisia skenaarioita ja sitä kautta lähdetään rakentamaan jotakin tulevaa kokonaisuutta.	Tieto, jota tarvitaan ennen päätöksentekoa	
H8: Pitää saada eri toimijoilta tieto, miltä se tilanne näyttää heidän kannalta ja muodostaa iso tilannekuva ja sitten määrittää että kuka toimii ja miten toimii		
H3: Ensimmäinen saatavilla oleva tieto ei ole se viimeisin tieto. Kokonaiskuvan muodostuminen tarvitsee monta eri palasta		
H5: Tietoisuus siitä mikä tilanne todellisuudessa on		
H2: pitää olla kyky yhtäläisiin päätökseen niiden tietosisältöjen avulla mitä on sillä hetkellä käytettävissä, se voi olla hyvin niukka ja päätös voi olla täysin reaktiivinen		

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään ja avataan kerätystä aineistosta saatuja tutkimustuloksia, joita yhdistetään tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analysoitiin aineistolähtöisesti edellisessä luvussa kuvatulla tavalla. Tutkimustulokset esitetään teemahaastattelurungon teemojen mukaan, jotka on jaettu alaotsikoihin. Kappaleissa ja alaotsikoissa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä ja pyritään löytämään näihin vastauksia. Jokaisen teeman mukaan luotiin alaotsikot teemahaastattelurungon kysymyksien ja yhdistävien käsitteiden mukaan.

### 5.1 Tilannetietoisuus ja tiedon rooli päätöksenteossa

Teemahaastattelun kysymyksien ensimmäisessä teemassa käsiteltiin tietoperusteisen johtamisen ja tilannetietoisuuden roolia sekä merkitystä päätöksenteon tukena. Haastateltavat kuvasivat monipuolisesti erilaisia asiakokonaisuuksia sekä yksittäisiä tekijöitä, jotka heidän näkemystensä mukaan vaikuttavat tilannetietoisuuden muodostumiseen, tilannejohtamiseen ja päätöksentekoa edeltäviin tietotarpeisiin. Vastauksissa korostui tilannearvion merkitys, olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ja sen kertaus sekä lisäksi myös kokemus aiemmista, samankaltaisista tilanteista. Teemaan 1 liittyvät käsitteet tietoperusteisen johtamisen ja tilannetietoisuuden muodostukseen on kuvattu tässä tekstissä ja eroteltu kursivoituna.

Haastateltavien mukaan päätöksenteon tukena tarvitaan *systemaattista tilannekatsausta*. Tämä koettiin tärkeänä tilanteen arvioinnissa ja ajantasaisen kokonaiskuvan muodostumisessa. Haastateltavien vastauksissa korostui myös *tilannearvion merkitys* tilanneymmärryksen perustana. Tilannearvion avulla voidaan suunnata toimintaa tavoitteellisesti ja hahmottaa keskeiset vaikutustekijät.

Useat haastateltavat nostivat esiin *tiedon keräämisen ja sen yhdistämisen haasteet*. Tieto on usein pirstaleista ja eri lähteistä kerättävää, jonka vuoksi sen tehokas hyödyntäminen edellyttää tiedon yhdistämistä. Yhdistetyn tiedon koettiin tukevan kokonaisvaltaisen tilannekuvan muodostamista.

Tutkimustuloksien mukaan *olemassa olevan tiedon hyödyntäminen* on keskeisessä roolissa päätöksenteossa, jossa on tarve saavutettavalle sekä ajantasaiselle tiedolle. Haastateltavat kokivat aiemmin opitun tai hankitun tiedon tukevan uuden tilanteen hahmottamista. Näiden hyödyntäminen auttaa nykytilanteeseen tehtävien vertailujen tekemistä ja samankaltaisuuden tunnistamista. Useat haastateltavat toivat esiin haasteita, joita esiintyy tiedon yhteensopivuudessa ja tietojärjestelmien integraatiossa. *Yhteen toimivat tietojärjestelmät* nähtiin edellytyksenä tehokkaalle tiedon hyödyntämiselle.

*Kokonaisuuden hahmottaminen ja sen hallinta* nousi myös merkittäväksi osaksi tilannetietoisuuden kontekstia. Päätöksenteon tukena tarvitaan kykyä yhdistää tieto laajempaan kontekstiin ja näiden keskinäisten yhteyksien hahmottamista. Tapahtumien kulun ja tulevan ennakkoinnin kannalta koettiin *aikajärjestys ja tilanteen kronologinen hahmottaminen tärkeäksi*. Aikajana auttaa syy-seuraussuhteiden tunnistamisessa. Kiireellisyysjärjestys ja priorisointi auttaa tilanteen hallinnassa ja resurssien kohdentamisessa.

Haastateltavat toivat esiin *skenaarioajattelun sekä vaikutusten arvioinnin* tukevan päätöksentekoa erityisesti epävarmoissa tilanteissa. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakointi koettiin haastateltavien mukaan hyödyllisenä päätöksenteossa. Tilanteiden ennakoimattomuutta ja monimutkaistumista lisäsivät häiriötilanteet sekä erilaiset globaalit seikat. Näiden vaikutuksien uhkien analysointi ja häiriö- ja poikkeustilanteiden ymmärtäminen nähtiin tärkeänä tekijänä varautumisessa ja päätöksenteossa.

Useat haastateltavat painottivat vastauksissaan käytettävissä olevien *keinojen ja resurssien tiedostamisen tärkeyttä*. Näiden koettiin määrittävän toimenpiteiden valintaa ja niiden ajoitusta tilannejohtamisessa. Riittävä resursointi nähtiin keskeisenä osana toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Päätöksentekoa ohjaavana tekijänä nousi myös *kustannustietoisuus*. Tämän koettiin auttavan eri ratkaisumahdollisuuksien taloudellisen kestävyuden arviointia.

*Monialainen yhteistyö* eri toimijoiden kanssa nähtiin tilanneymmärryksen syventämisen sekä tiedon jakamisen keskeisenä välineenä. Yhteistyö katsottiin mahdollistavan toiminnan koordinoitua sekä eri näkökulmien huomioimista syvemmin. *Sujuva ja avoin kommunikointi* eri toimijoiden kesken nähtiin olevan keskeisessä laadukkaan päätöksenteon ja tiedon ymmärtämisen edistämässä.

Tietoperusteisen johtamisen ja tilannetietoisuuden katsottiin muodostavan keskeiset elementit nykyaikaisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toiminnassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kentän kompleksisuus sekä toimintaympäristön jatkuvat muutokset edellyttävät uuden tiedon hankkimista, luomista ja käyttöä. Nämä keskeiset elementit korostuivat haastateltavien vastauksissa.

### **5.1.1 Tilanneymmärryksen ja tilannetietoisuuden keskeiset tekijät**

*"Tilannekuvan muodostuminen vaatii eri lähteistä koottua dataa, josta muodostuu tilannetietoisuus." H6*

Haastateltavien vastauksien perusteella tilannetietoisuus koettiin muodostuvan olemassa olevan tiedon sekä reaaliaikaisen tiedon yhdistelmästä. Haastateltavat kuvasivat tilannetietoisuuden sekä päätöksenteon välistä suhdetta monitahoisena, jatkuvasti kehittyvänä prosessina: *"Se koostuu, että päästään johtamaan jotain tilannetta" (H1)*. Haastateltavien vastauksien perusteella tilannetietoisuus nähtiin ilmiönä, jonka rakentamisessa tarvitaan useita palasia.

Tilannetietoisuuden koettiin olevan jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka muodostuu yksittäisistä tiedon kappaleista, jotka tulee koota yhteen. Tilanneymmärrys ei siis synny vain yhtä tietolähdettä käyttäessä: *”Se muodostuu palasista, josta alkaa prosessi ja tilanne kehittyy eteenpäin” (H8)*. Tilanneymmärryksen muodostumisen taustalla on tarve vastata kysymyksiin siitä, mitä on tapahtunut, mikä on nykytilanne ja mitä tilanteen kehittymisestä seuraa. Tämä ajallinen jäsentely koettiin olennaiseksi osaksi tilannetietoisuuden rakentumista.

*”Se aikajärjestys on kronologia siinä, että mikä on tapahtunut ensin, mitä on tapahtunut sitten tai mitä tapahtuu nyt ja mitä tästä seuraa sitten” H7*

*”Tärkeä muodostaa se kuva, että mitä on tapahtunut ja ja missä järjestyksessä. Jonkunlainen kronologinen kertomus siitä, ketä siinä on ollut läsnä tai ketä se koskettaa” H10*

Tämänkaltainen kronologinen ymmärrys nykytilasta, sen taustasta sekä tilanteen tavoitetilasta katsottiin olevan olennaisia tekijöitä päätöksenteossa. Haastateltavien vastauksien perusteella keskeisintä tilannetietoisuuden ja tilanneymmärryksessä on hyödyntää olemassa olevaa tietoa, suhteuttaa sitä toimintaympäristöön ja oppia reagoimaan nopeastikin muuttuviin olosuhteisiin.

Haastateltavat nostivat esiin ajantasaisen ja monipuolisen tiedon saannin haasteet, sillä tiedon katsottiin olevan jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi tilannetietoisuuden kontekstissa katsottiin olevan ratkaisevassa roolissa tiedon päivittäminen ja sen tulkinta. Vastauksissa korostui olennaisen osan tilannetietoisuutta koostuvan päivittäisestä tilannekuvasta. Haastatteluissa nousi arkisia esimerkkejä, kuten tilannearvion tekeminen työpäivän alussa: *”Aamulla kun tulen töihin, niin mä katson esimerkiksi, mikä on paikkatilanne sairaalassa” (H3)*. Tämänkaltaiset käytännönläheiset

ja arkiset tiedonkeruun tavat toimivat lähtökohtana tilanteen hahmottamiselle sekä resurssien kohdentamiselle.

Päätöksentekoa tukeva tilannetietoisuuden koettiin muodostuvan olosuhteiden jatkuvasta tulkinnasta: *”Tilanneymmärrys muodostuu siitä mitä sairaalan sisällä ja myös siellä ulkopuolella tapahtuu” (H4)*. Haastateltavat olivat yksimielisiä haasteesta liittyen tiedon laajuuteen ja siihen, miten voidaan tunnistaa olennainen tieto suuren tietomäärän joukosta. Haastateltavat nostivat myös esiin haasteita liittyen tiedon suhteuttamisesta laajempaan toimintaympäristöön ja resursseihin.

Sairaalan paikkatilanteen lisäksi tilannetietoisuuteen vaikuttaa resurssien riittävyys: *”Reaalitilanteen vertaaminen olemassa olevaan tietoon esimerkiksi resurssin kohdentamisen kautta.” (H2)*. Reaaliaikaisen tiedon saatavuus koettiin välttämättömäksi sekä tilanteen että resurssien näkökulmasta: *”Tarvitaan reaaliaikaista tietoa tilanteesta sekä resursseista” (H9)*. Haastatteluista nousi myös vahvasti esiin se, että päätöksenteko perustuu kykyyn muodostaa mahdollisimman kattava kokonaiskuva reaaliaikaisesta tilanteesta.

*”Tarvitaan kyllä semmoista ihan reaaliaikaista laajaa ja kokonaisvaltaista tietoa ja nimenomaan arvio tulevaisuudesta tai tulevasta, ei niinkään siitä menneestä, vaan pitäisi elää hyvin reaaliajassa.” H5*

Erityisesti poikkeustilanteet, kuten Covid-19 pandemia, nostivat esiin erilaisen ja monesta eri lähteestä koostuvan tiedon vertailun. Haastatteluissa viitattiin tilanteisiin, jossa on tärkeää tietää esimerkiksi osastohoitoa tarvitsevien potilaiden määrä sekä pandemian esiintyvyys ja laajuus. Tämänkaltaisen tiedon koettiin auttavan toiminnan priorisoinnissa ja määrittämään kiireellisyysjärjestystä.

*”Miten me toimitaan ja mikä on se prioriteettijärjestys, että kuinka moni esimerkiksi osastohoitoa tarvitsee” (H8)*.

Haastateltavat kuvasivat tärkeänä tarvetta ymmärtää tilannetta laajana kokonaisuutena enemmän kuin yksittäisinä, irrallisina tapahtumina. Tiedon määrän ei itsessään katsottu johtavan tilanneymmärrykseen, vaan siihen vaikuttaa myös saatavilla olevan tiedon tulkinta. Haastateltavat toivat esiin, ettei tilanneymmärrys ole pelkkää faktojen hallintaa, vaan siihen vaikuttaa tietoa käsittelevän henkilön rooli, ominaisuudet ja kokemus.

*"No kyllähän se niin on, et kokemus ja persoona vaikuttaa osaltaan siihen tilannetietoisuuteen ja sen tilanneymmärryksen muodostamiseen" H6*

*"Se tilanneymmärryksen sisällöntarve riippuu paljon siitä, mikä on se oma rooli"*  
H3

Johtamisen näkökulmasta tilannetietoisuus perustuu erilaisiin käytössä oleviin työkaluihin ja toimintamalleihin. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että päätöksenteon tueksi tarvitaan eri laajuista ja erityyppistä tietoa, jonka vaikutus riippuu millä tasolla toimitaan: *"Se päätöksenteko on erilaista eri tasolla missä työskennellään."* (H1).

*"No ainakin johtamisjärjestelmän selkeys, et on tiedossa, kuka lähtee vastaamaan mihinkin kokonaisuuteen" H7*

Haastatteluissa korostettiin sitä, että toiminnan tulee nojata ennaltasovittuihin toimintamalleihin, joiden avulla voidaan hallitusti siirtyä tilanteesta toiseen ja ohjata kohti tavoitetilaa: *"Perustuu johtamisen työkaluihin"* (H1). Näin ollen tilannetietoisuutta ei katsota irrallisena toimintona, vaan se kytkeytyy suoraan päätöksenteon prosesseihin ja organisaation kykyyn yhdistää tietoa toiminnaksi.

### 5.1.2 Tilannejohtamiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimustuloksista nousee esiin, että tilannejohtamiseen vaikuttavat tekijät muodostavat monitasoisen kokonaisuuden, jossa tiedon rakenteet, yksilölliset ominaisuudet sekä vuorovaikutus yhdistyvät. Haastateltavien vastauksissa tilannejohtamiseen vaikuttavissa tekijöissä korostui kyky hahmottaa tiedon kokonaisuutta monimutkaisessa ja muuttuvassa tilanteessa. Keskeiseksi tekijäksi tilannejohtamisessa nousi tilannekuvan muodostaminen, jonka haastateltavat nimesivät keskeiseksi työkaluksi päätöksenteossa. Tilannekuvan katsottiin perustuvan laajalle, jatkuvasti päivittyvälle tietopohjalle, joka vaatii kykyä priorisoida, jäsentää ja rajata tietoa. Haastateltavien mielestä tilannekuvan muodostaminen koostu yksittäisestä tiedosta tai havainnosta, vaan sen koettiin rakentuvan monista eri osista.

*"No se ensimmäinen saatavilla oleva tieto ei oo aina viimeisin tieto. Kokonaiskuvan muodostuminen tarvitsee monta eri palasta" H6*

Useat haastateltavat korostivat tarvetta löytää oleellinen tieto valtavasta tietomäärästä. Useat haastateltavista korostivat, ettei ensimmäinen saatavilla oleva tieto ole välttämättä riittävä, vaan tietoa tarvitaan laajemmin ja monipuolisemmin. Vastauksissa oli hajontaa jonkin verran tiedon saatavuuden huomioimisessa, sillä osa haastateltavista painotti: *"Kaikki saatavissa oleva tieto tulee huomioida (H1)"*.

Tilannekuvan muodostamiseen liittyy erilaisia tietotarpeita. Vallitsevan tilanteen lisäksi tietoa tarvitaan myös tilanteen kehittymisestä sekä tiedon vertailua olemassa olevaan tietoon. Moni haastateltava toi esiin erilaisia käytännön näkökulmia tilannekuvan jatkuvasta elämisestä, jonka vuoksi sen rakentumisen katsottiin vaativan mukautumista ja tulkintaa.

*"Ensinnäkin se tieto, että tällainen on tapahtunut ja sitten seuraavaksi tietysti tarvittaisiin tietoa, että sitä kestoajasta, jos se on mahdollista" H2*

*"Katsotaan jotenkin jo tulevaan, et mihin tää lähtee kehittymään ja semmoisia skenaarioita ja sitä kautta rakentamaan jotakin tulevaa kokonaisuutta." H9*

Yhteisen tilannetietoisuuden merkitys nousi esiin lähes kaikissa haastateltavien vastauksissa. Vastauksissa korostui ajatus, jossa yhteinen tilannetietoisuus toimii päätöksenteon perustana tukien toimintojen priorisointia sekä niiden määrittelyjä. Haastateltavat toivat esiin yhteisen tilannetietoisuuden rakentuvan eri toimijoiden näkökulmista, tulkinnoista sekä vastuista. Tämä näkyi vastauksissa toistuvasti mainintoina ison kokonaiskuvan merkityksestä sekä eri asiantuntijoiden näkemysten yhteensovittamisesta: *"Ison kuvan muodostaminen eri toimijoiden kanssa yhdessä" (H5)*. Yhteisen tilannekuvan rakentamisessa tilannekuva ei ole yksilön varassa, vaan sen muotoilu ja muodostaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa.

*"Että ei tehdä nopeita ratkaisuja, mutta sitten esimerkiksi tilanteessa, että sä joudut nopeasti toimimaan, niin silloinhan sun pitää saada kanssa eri toimijoilta miltä se tilanne näyttää heidän kannalta. Sitten muodostaa iso tilannekuva ja määrittää, että kuka toimii ja miten toimii." H8*

Haastateltavien vastauksissa oli hajontaa tiedon käytöstä tilannejohtamisen ja päätöksenteon tukena: *"Päätöksenteko vaatii taustaselvittelyn, kokonaiskuvan hahmottamisen ja eri skenaarioiden miettimisen" (H1)*. Kun taas osa haastateltavista sanoitti erityisesti poikkeus- ja häiriötilanteissa päätöksenteon voivan perustua niukkaankin tietopohjaan.

*"Pitää olla kyky yhtäläisiin päätökseen niiden tietosisältöjen avulla, mitä on sillä hetkellä käytettävissä. Se voi olla hyvin niukka ja se päätös voi olla täysin reaktiivinen" (H6)*

*"Tilanne ja siihen liittyvä tieto on tärkeää olla tiedossa silloin kun mietitään myös ihan organisaation kokonaistilannetta." H2*

Päätöksenteon tukena korostettiin vahvaa rakenteellista perustaa. Siihen kuuluvat muun muassa organisaation sisäiset protokollat, esimerkiksi häiriö- ja poikkeustilanteisiin liittyvät ohjeet, mutta siihen vaikuttavat myös organisaation strategia, lait ja asetukset.

*"Tarvitaan tietoa mitä sanoo lait ja asetukset ja säädökset tai mitä vaikka organisaation strategiasta sanotaan" (H4).*

Näiden lisäksi päätöksentekoa katsottiin ohjaavan palveluntarpeen tunnistaminen ja sen priorisointi käytettävissä olevien resurssien mukaan: *"Miten me toimitaan ja mikä on se prioriteetti, että kuinka moni esimerkiksi tarvitsee apua" (H10)*. Päätöksenteko nähtiin olevan sidoksissa organisaation linjauksiin ja vastuualueiden roolitukseen. Vastauksissa pohdittiin myös päätösten vaikutuksien ennakkointia.

*"Pitäisi ymmärtää se, että missä vaiheessa ne haitat pitäisi minimoida. Elikkä tavallaan jos tehdään joku päätös, niin se pitää." H4*

*"Tilanne ja siihen liittyvä tieto on tärkeää olla tiedossa silloin kun mietitään myös ihan organisaation kokonaistilannetta" H2*

Haastatteluissa korostui yksilöllisten tekijöiden vaikutus tilannejohtamiseen. Tilannejohtamista ei nähty vain tietopohjaisena prosessina, vaan siinä korostui myös psykologiset ja toimintakykyyn liittyvät ilmiöt: *"Kokemus vaikuttaa, oma persoona ja osaaminen, suorituskyky, oma vireystila ja jaksaminen" (H6)*.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tilannejohtamiseen vaikuttavat tekijät rakentavat monialaisen kokonaisuuden, jossa yhdistyvät tiedon hallinta, vuorovaikutus sekä yksilölliset valmiudet.

### 5.1.3 Tietotarpeet päätöksenteon taustalla

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta päätöksenteon tukena tarvittavan ajantasaista sekä monipuolista tietoa, joka kattaa nykyisen tilanteen lisäksi myös ennakkoinnin tulevasta. Haastateltavat toivat esiin, että palvelurakenteen kehittämisessä on keskeistä ymmärtää resurssien riittävyys suhteessa sairaalan kuormitustilanteeseen. Useissa haastateltavien vastauksissa painottui kattavan sekä reaaliaikaisen tiedon merkitys päivittäisen johtamisen tukena.

*”Meillä pitäisi olla jokaisesta yksiköstä näkyvillä realistinen mitoitus ja osaaminen”  
H1*

*”Mun mielestä sellainen näkyvillä oleva reaaliaikainen tieto tilannekeskuksesta koko sairaalalle olisi kauhean hyvä ja siis ainakin päätöksentekijöille sitä tietoa vois levittää samanlaisena. Ja mun mielestä kyllä ihan yhtä lailla voisi olla henkilöstöllekin oma” H9*

Haastateltavat toivat esiin päivittäisen toiminnan ohjauksen ja resursoinnin perustuvan vakiintuneisiin käytäntöihin ja olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen. Esimerkiksi yksi vastaajista kuvasi rutiiniaan tarkastella paikkatilannetta sairaalassa heti työpäivän alussa: *”Ainakin itsellä se muodostuu siitä, että kun tulen aamulla töihin, niin mä katson esimerkiksi paikkakartat mikä on paikkatilanne sairaalapalveluiden osalta” (H1).* Toisaalta taas useat haastateltavat kokivat, että päätöksenteon tueksi tarvittaisiin paremmin määriteltäviä mittareita ja parametreja, joiden avulla tilannekuvaa voitaisiin kuvata vertailukelpoisemmin ja luotettavammin.

*”Pitäisi luoda mittari, joka palvelee kaikkia esimerkiksi resurssien oikein kohdentamisen suhteen.” H4*

Tietotarpeet vaikuttavat toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. Useampi haastateltava korosti tarvetta tarkastella, millaisia ratkaisuja on tehty muualla ja miten niitä voitaisi hyödyntää omassa organisaatiossa.

*”Miten muut on asian ratkaissut elikkä tämmöistä ”benchmarkkausta”. Onko joku keksinyt jo jonkun hyvän tavan, joka voisi olla siirrettävissä” H6*

Haastateltavat nostivat esiin myös sen, kuinka tärkeää on mukautua muuttuvaan tilanteeseen, erityisesti poikkeus- ja häiriötilanteissa. Tämä tuli erityisesti esiin Covid-19 pandemian aikana, jolloin tilannekuvan hallinta ja resurssien kohdentamisen katsottiin olevan erityisen kriittistä. *”Korona-aikaan useinkin kysyin jo, että miltä näyttää koronatilanne niin kun tällä alueella. Onko tulossa jotain vuodeosastohoitoa tarvitsevia”* (H7). Tällöin tiedon katsottiin olevan elintärkeää päätöksenteon tukena ja tilannekuvan ylläpitäminen oli monen toimijan yhteistyötä vaativa prosessi.

Erityisesti pandemian aikana nousi esiin tarve kaikkien toimijoiden tiedossa olevalle tilannekuvulle, jossa eri yksiköiden tilanne olisi jatkuvasti nähtävillä. Haastateltavien mukaan tämä parantaisi yhteistä tilannetietoisuutta ja auttaisi resurssien kohdistamisessa: *”No musta ne tilannekatsaukset oleellisten yksiköiden kanssa puuttuu”* (H5). Tämän kaltainen reaaliaikainen tiedon jakaminen koettiin vahvistavana tekijänä päätöksenteossa ja organisaation kokonaistilanteen hallinnassa.

Haastateltavien vastauksista voidaan todeta tilannetietoisuuden merkityksen korostuvan myös silloin, kun on tarve arvioida terveydenhuollon kantokykyä ja organisaation resursseja. Vastauksissa nousi esiin ajatukset siitä, ettei tilannekuvaa nähdä vain tiedonkeruuprosessina, vaan sen pohjalta tehdään päätöksiä toimintojen priorisoimiseksi ja resurssien kohdentamiseksi.

*”No mä koen, et meillä ei ole riittävästi parametreja kuvata tarpeeksi kattavasti tilannekuvaa, koska meillä ei ole mitään mittaria, mikä näyttää meille vaikka*

*potilaiden hoitoisuuden. Tällä hetkellä se perustuu täysin mututuntumaan ja me tiedetään, että itsekkin joutuu sen kysymään yksiköistä, jolloin siihen jokainen voi vastata ihan eri tavalla” (H6)*

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja päätöksenteon tueksi tarvitaan jatkuvasti päivittyvää, reaaliaikaista tietoa, joka mahdollistaa tehokkaan resurssien kohdentamisen. Haastateltavat toivat esiin, että vakiintuneiden käytäntöjen ja prosessien tarkastelun lisäksi on tärkeää kehittää uusia mittareita toiminnan kehittämiseksi ja mittaamiseksi. Näiden avulla voidaan havaita uusia näkökulmia ja saada tukea päätöksentekoon erityisesti poikkeus- ja häiriötilanteissa.

## **5.2 Tilannekeskuksen rooli ja vaikutus tietoperusteisessa päätöksenteossa**

Teemahaastattelun kysymyksien toisessa teemassa käsiteltiin tietoperusteista johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa sekä Tilannekeskuksen roolia tässä prosessissa. Haastatteluista saadun tutkimusaineiston perusteella Tilannekeskuksen rooli on keskeinen organisaation operatiivisessa johtamisessa. Teemaan 2 liittyvät käsitteet Tilannekeskuksen roolista ja vaikutuksesta tietoperusteisessa päätöksenteossa on kuvattu tässä tekstissä ja eroteltu kursivoituna. Haastateltavien mukaan Tilannekeskuksen tehtäväkenttä ulottuu päivittäisien toimintojen hallinnan lisäksi myös poikkeus- ja häiriötilanteiden hallintaan.

Tilannekeskuksen rooli nähtiin *päivystävän esihenkilön roolina*. Tilannekeskuksessa päivystävä esihenkilö toimii keskeisenä yhteyshenkilönä sekä vastaa päivittäisestä tilannekuvasta ja operatiivisesta toiminnasta. Tilannekeskuksen vastuu on koordinoita käytettävissä oleva resurssin käyttöä ja varmistaa, että eri yksiköt toimivat yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaan. Tilannekeskus on myös vastuussa *henkilöstön sijoittelusta tarpeen mukaan*. Tämä voi tarkoittaa resurssien siirtämistä eri yksiköihin riippuen tilanteen vaatimuksista ja kiireellisyydestä. *Tilannekuvan ylläpito* nähtiin yhtenä

Tilannekeskuksen keskeisenä tehtävänä. Ajantasaisen tilannekuvan päivittäminen ja ylläpitäminen tukee resurssien kohdentamista ja päätöksentekoa.

Tilannekuvan katsottiin olevan elintärkeä organisaation toiminnan ohjaamisessa ja priorisoinnissa. Tilannekeskus *koordinoi potilasvirtaa ja sijoittaa potilaat* eri osastoille tilanteen vaatimalla tavalla. Tilannekeskus myös *tuottaa tietoa sairaalan tilanteesta* päivittäisissä tilanteissa ja erityisesti häiriö- ja poikkeusoloissa. Tilannekeskus on vastuussa olennaisen tiedon tuottamisesta, joka auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Tilannekeskus vastaa myös tilanteen seuraamisesta ja *raportoinnista johtoryhmälle*. Raportointi tukee strategista päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista. *Tilannekuvan ylläpito* on Tilannekeskuksen yksi keskeisemmistä tehtävistä. Tilannekeskuksen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiolla on käytettävissään kattava ja ajankohtainen tilannekuva.

### 5.2.1 Tilannekeskuksen rooli tietoperusteisessa päätöksenteossa

*”Tilannekeskuksen rooli on enemmän operatiivisessa toiminnassa päivystävän esimiehen roolina” H6*

Haastateltavien vastauksien perusteella Tilannekeskuksen rooli näyttäytyy suurilta osin tilannejohtamisen ja organisaation tietoperusteisen päätöksenteon prosessissa operatiivisella tasolla. Tilannekeskuksen rooli operatiivisena johtajana katsottiin olevan vankka: *”Näkyvä vahvana päivystävän esimiehen roolina” (H5)*. Tilannekeskuksen rooli koettiin myös merkityksellisenä johtamisen lisäksi myös henkilöstön tuen näkökulmasta: *”Mä koen et se rooli on myös merkittävä ihan työntekijätasolla hoidontarpeen arvioinnissa.” (H6)*.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että Tilannekeskuksen rooli operatiivisena johtajana on tuottaa tietoa potilasvirroista, henkilöstötilanteesta, poissaoloista ja työhyvinvoinnista.

*"No Tike tuottaa tietoa potilasvirroista ja henkilöstötilanteesta ja koordinoi sairaalaan tulevaa potilasvirtaa" H7*

*"Se ohjaa tätä kokonaisuutta. Ja tilannekeskus voi myös siirtää hoitajia paikasta toiseen virka-aikana ja ulkopuolella" H3*

*"Tikehän operoi pitkälti siinä, että se organisoii näitä potilaita oikeisiin paikkoihin jatkohoitoon" H10*

Osa haastateltavista koki, että Tilannekeskuksen tämänhetkinen rooli operatiivisen toiminnan ulkopuolella on tuottaa tietoa potilasvirroista ja henkilöstötilanteesta ylemmälle johdolle, mutta se ei palvele kaikkia. Tilannekeskuksen työn nähtiin perustuvan pitkälti sen hetkiseen tietoon ja ajankohtaiseen tilanteeseen: *"Tilannekeskus käyttää sitä tietoa mitä sillä on sillä yksittäisellä ajanhetkellä" H5.*

Kaikki haastateltavat totesivat, että Covid-19 pandemian aikana Tilannekeskuksen roolin näyttäytyneen samankaltaisena kaikilla toimialueilla. Pandemian aikana Tilannekeskus nousi näkyvämmäksi toimijaksi kaikilla toimialueilla, mutta normaalitilanteessa rooli ei näyttäyty yhtä vahvana kaikille. Usean haastateltavan vastauksissa korostui se, ettei Tilannekeskuksen potentiaalia täysin hyödynnetä ja sen rooli tietoperustaisessa päätöksenteossa koettiin liian vähäiseksi.

*"Ehkä se rooli kuitenkin tietoperustaisessa päätöksenteossa on aika vähäinen, liian vähäinen." H8*

*"Jonkin verran eroja on siinä, että miten pystytään sitä tietoa käyttämään päätöksenteossa" H2*

Yhteenvedona voidaan todeta, että Tilannekeskus toimii organisaation operatiivisena johtajana, jonka tehtävänä on varmistaa resurssitehokas toiminta arjessa sekä häiriö- ja poikkeustilanteissa. Sen vaikuttavuus kuitenkin vaihtelee riippuen tiedon kulkeutumisesta, miten tietoa osataan hyödyntää ja millainen rooli Tilannekeskuksella koetaan olevan eri toimialueiden arjessa.

### 5.2.2 Tilannekeskuksen välittämä tilannekuva

Tilannekeskuksen roolin katsottiin olevan tilannekuvan välittämisessä ja muodostamisessa keskeinen erityisesti sairaalan sisäisessä johtamisessa. Haastateltavat kuvasivat Tilannekeskuksen olevan suuressa roolissa toimijana, joka kokoaa ajantasaisen tiedon ja vie sitä eteenpäin. Tämän koettiin tukevan päätöksentekoa erityisesti henkilöstöressurssien ja potilasvirran hallinnassa.

*”Minusta se on oikein hyvä, että semmoinen raportti tehdään ja siinä kuvataan sitä, koska siitä niin kun tavallaan muodostuu sitä tilannekuvaa viikoittain” H2*

Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että Tilannekeskus tuottaa dataa sairaalan päivittäisestä tilanteesta liittyen eri resursseihin. Data kootaan säännöllisesti viikoittaiseen tilanneraporttiin johtoryhmälle.

*”Tilannekuva välittyy johtoryhmään tuotavana datana sairaalan tilanteesta niin potilasvirran kuin henkilöstöressurssinkin osalta.” H1*

*”No se välittyy kerran viikkoon tehtävänä tilanneraporttina. Musta se on hyvä sairaalan sisäiseen johtamiseen.” H8*

Useampi haastateltava mainitsi Tilannekeskuksen ylläpitävän tilannekuvaa päivittäin ja omalla toiminnallaan tukee sairaalan potilasvirtojen hallintaa. Tilannekeskuksen ja osastojen välinen päivittäinen yhteydenpito nähtiin keskeisenä osana sairaalan

toiminnan sujuvuutta: *”No ne on päivittäin yhteydessä jatkohoitopaikkoihin ja sillä tavalla koordinoivat ja ylläpitävät sairaalan tilannetta” (H9).*

Tilannekuva ja sen hyödynnettävyys eivät kuitenkaan näyttäyty tasalaatuisena kaikilla toimialueilla: *”En mä koe et se tilannekuva välittyy kaikkien toimialueiden kohdalla hyödyllisenä” (H10).* Tilannekuvan hyödylliseksi kokemiseen vaikuttivat toimialueeseen liittyvien seikkojen lisäksi raportin kirjoittaja, kuten eräs haastateltava totesi hiukan ironisestikin: *”No se riippuu ihan siitä, kuka sen raportin on kirjoittanut” (H7).* Haastateltavien vastauksissa oli viitteitä siitä, että Tilannekeskuksen välittämä tilannekuva on osittain riippuvainen kenttäjohtajien osaamisesta ja viestintäkäytännöistä: *”Kenttäjohtajan kokemus vaikuttaa tilannekuvan välittymiseen. Heijastuu persoonakysymykset siihen, miten yhteistyö toimii” (H3).* Tällä katsottiin olevan vaikutusta Tilannekeskuksen vaikuttavuuteen sekä näkyvyyteen kaikilla toimialoilla. Tutkimustuloksissa käsitellään seuraavassa alaluvussa tarkemmin näitä vaikutuksia Tilannekeskuksen tuottaman tiedon hyödyntämiseen.

Lisäksi mainittiin, että Tilannekeskus välittää tilannekuvaa myös sairaalan intranettiin raportin muodossa, mutta tästä ei kaikilla toimialoilla ollut selkeää kokemusta tai hyötyä. Tämä osoittaa, että tilannekuvan vaikuttavuus voi jäädä vajaaksi, mikäli tieto ei tavoita kaikkia toimijoita tai sitä ei koeta merkitykselliseksi omassa työssä. Yhteenvetona voidaan todeta, että Tilannekeskuksella on selkeä rooli operatiivisen toiminnan tukemisessa. Kuitenkin tilannekuvan vaikuttavuuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten henkilöstön viestintäosaaminen, tiedon jakamisen rakenteet ja toimialakohtaiset erot. Nämä tekijät määrittävät sen, kuinka laajasti ja yhdenmukaisesti tilannekuvaa voidaan hyödyntää päätöksenteossa organisaation eri tasoilla.

### **5.2.3 Tilannekeskuksen rooli toiminnan organisoinnissa ja päätöksenteossa**

Tilannekeskus tuottaa viikoittain raportteja ja tilannekuvaa esimerkiksi potilasvirroista ja henkilöstöresursseista, mutta tieto ei tavoita kaikkia tasapuolisesti eikä sen

hyödynnettävyys ole aina riittävä. Erityisesti päätöksenteon näkökulmasta sen rooli koettiin edelleen liian ohueksi.

*"Kyllä siinä varmaan joku rooli on, mutta se rooli on aika heppoinen ja se jää ohueksi – tämmöinen kerran viikossa välitetty yhteenveto tilanteesta on liian vähän" H4*

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin, että Tilannekeskuksen tuottama tilannekuva vaikutti vain joissain määrin organisaation arjen toimintaan ja resurssien kohdentamiseen. Tilannekuva ei ollut yhtä näkyvä kaikille toimijoille, jolloin sen systemaattinen hyödyntäminen jäi vajaaksi. Viikoittaiset raportit toimivat vain osalle toiminnan suunnittelun tukena: *"Tilannekeskuksen raportit vaikuttaa sitten oman toiminnan organisointiin aika vähän kuitenkin" (H5).*

Haastateltavat kokivat Tilannekeskuksen olevan tärkeä yhteistyökumppani, mutta sen rooli tietoperusteisen päätöksenteon kannalta oli vähäinen. Lisäksi osalle haastateltavista oli epäselvää se, onko tilannekuva tasapuolisesti käytettävissä kaikkien toimijoiden kesken.

*"Mulla ei ole siitä tarkkaa mielikuvaa, että saako esimerkiksi sairaalajohtaja tai meidän osastonhoitajat sitä tietoa muuten kuin viikkoraporteista." H1*

Tilannekeskus näyttäytyi kuitenkin suurimman osan haastateltavan mukaan häiriö- tai poikkeusolojen tilanteen hallinnan merkittävänä tekijänä. Tilannekeskuksen koettiin muodostavan tietoa, joka luo pohjaa päätöksenteolle. Tämän katsottiin mahdollistavan myös toimintojen järjestämisen uudelleen muuttuvassa tilanteessa. Esimerkiksi Covid-19-pandemian aikana Tilannekeskuksen rooli korostui resursoinnin ja henkilöstön sijoittelun koordinoijana yli toimialarajojen. Pandemian aikana Tilannekeskuksen rooli oli keskeinen, kun sairaalan toimintoja piti organisoida nopeasti muuttuvassa ympäristössä: *"Yhteydenottoja tuli yli toimialueiden, että voiko kukaan tehdä ekstravuoroa." (H10).*

Arjen hallinnassa Tilannekeskuksesta saatava tieto, kuten poissaolojen vaikutus, lisäsivät varmuutta toiminnan suunnittelussa.

Haastateltavien vastauksissa pohdittiin Tilannekeskuksen roolin vahvistamista antamalla sille selkeämmin määriteltyä vastuuta: *"Täydellä valtuutuksella ja oikein palvelisi sitä, että silloin me keskityttäisiin siihen tuotantoon, mikä täällä pyörii"* (H4). Osa haastateltavista ehdotti, että Tilannekeskuksen roolia voitaisiin vahvistaa vastuun selkeyttämisellä ja laajemmalla valtuutuksella. Tuolloin toiminnan olisi mahdollista keskittyä tuotantoon ja toiminnan organisointiin.

Tilannekeskuksen vaikuttavuus arjessa jäi kuitenkin monin paikoin vaatimattomaksi. Useat haastateltavat toivoivat Tilannekeskukselle vahvempaa ja selkeämmin määriteltyä roolia, jotta sen kautta välittyvä tieto voitaisiin ottaa järjestelmällisemmin käyttöön myös arjen päätöksenteossa: *"Mehän ollaan tekemässä aika alussa ja siinä on tietysti mahdollisuus"* (H2).

*"Se näyttöytyy, että se olisi resurssien kohdentamisen yksikkö. Mutta minkälaista dataa sieltä tulee ylipäätään siitä tarpeesta... se varmasti vaatii vielä aikaa ja viranomaisyhteistyön tiivistämistä."* H7

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös epäselvyys Tilannekeskuksen tulevaisuudesta ja erityisesti sen roolista hyvinvointialueen aloittaessa. *"Minä näen siinä tosi paljon hyvää ja sen takia minä liputan sen puolesta, että laajennettaisiin vaan toimintaa"* (H1). Haastattelujen toteutusvaiheessa oli epäselvää, jalkautuuko Tilannekeskus koko hyvinvointialueen alueelle vai jatkaako se toimintaansa vain Mikkelin alueella.

#### 5.2.4 Kenttäjohtajan persoonan vaikutus tiedon hyödyntämiseen

Vaikka Tilannekeskus nähdään tärkeänä toimijana, on sen välisessä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa kehitettävää. Vastauksissa tuotiin ilmi erilaisia yhteistyön ja tiedonkulun haasteita. Esimerkiksi kenttäjohtajan ja muun henkilökunnan välisen tiedonvaihdon katsottiin toisinaan perustuvan epäluottamukseen: *”Tilannekeskuksessa kenttäjohtaja ei usko aina vuorovastaavan hoitajan sanomista. Yhteistyö on kuitenkin parantunut” (H2).*

Lisäksi yhteistyöhön vaikutti sitä heikentävästi kenttäjohtajien perehtyneisyys eri toimialueisiin. Nämä tekijät nousivat keskeisiksi tekijöiksi tilannekuvan hyödynnettävyyden ja tiedon laadun kannalta.

*”Tavallaan sen pitäisi olla semmoinen neutraali toiminnan pyörittäjä, joka huomioi kaikki yksiköt. Tähän ei olla ihan päästy, mutta Tilannekeskus ei ole perehtynyt riittävästi meidän eri yksiköihin” H5*

Kenttäjohtajan kokemuksen ja toimintatavan koettiin vaikuttavan tilannekuvan muodostumisen lisäksi myös sen sisältöön ja välittämiseen. Kenttäjohtajilta toivottiin puolueetonta, kaikkia toimialueita huomioivaa johtamista.

*”Kyllä mä toivoisin, että he jalkautuis oikeasti katsomaan toimintaa, että se vähän liikaa ehkä perustuu mutu-tuntumaan, että mitä missäkin yksikössä hoidetaan” H1*

Kenttäjohtajan tietopohja, henkilökohtaiset ominaisuudet kuten vuorovaikutustaidot, vaikuttavat merkittävästi siihen, millä tavoin Tilannekeskus palvelee eri toimijoita. Epätasainen perehtyneisyys yksiköiden toimintaan vaikutti negatiivisesti Tilannekeskuksen yhteistyöhön toimialueiden kanssa. Tämä puolestaan heijastui luottamukseen Tilannekeskuksen tuottamaa tietoa kohtaan. Kenttäjohtajien vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky nähtiin merkittävinä tekijöinä myös arjen

sujuvuudessa: *”No täytyy sanoa, et heijastuu persoonakysymykset siihen, miten yhteistyö toimii”* (H7). Haastateltavien mukaan Tilannekeskuksen kenttäjohtaja ei aina luottanut yksiköiden ilmoittamaan tilanteeseen, mikä hankaloitti tiedonvaihtoa ja saattoi aiheuttaa jännitteitä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Tilannekeskuksen vaikuttavuuteen vaikuttavat merkittävästi kenttäjohtajan osaaminen, suhtautuminen ja vuorovaikutustaidot. Nämä henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat Tilannekeskuksen ja eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön sekä Tilannekeskuksen tuottaman tiedon vaikuttavuuteen. Onkin tulevaisuudessa merkittävää panostaa Tilannekeskuksessa työskentelevien kenttäjohtajien osaamiseen ja vahvistaa kenttäjohtajien eri yksiköiden tuntemusta.

### **5.3 Tilannekeskuksen rooli, tiedon hyödynnettävyys ja yhteistyön vahvistaminen**

Kolmannessa teemassa syvennyttiin Tilannekeskuksen välittämän tilannekuvan ja tietoperusteisen johtamisen kehittämistarpeisiin. Koko organisaation tasolla toivottiin sujuvampaa, tasapuolisempaa, tiedolla johtamista. Esittelen kursivoituna ydinasioita alla olevassa kappaleessa.

*Yhteistyön vahvistaminen* nähtiin kriittisenä kehityskohteenä. Haastateltavista valtaosa toivoi tiiviimpää yhteistyötä Tilannekeskuksen ja eri yksiköiden välillä, jotta tilannekuvan muodostaminen perustuisi monipuoliseen näkemykseen. Yhteistyötä pidettiin välttämättömänä toiminnan sujuvuuden ja tiedon hyödynnettävyyden kannalta. Samalla esiin nousi tarve *luottamuksen ja vuorovaikutuksen vahvistamiseen*, erityisesti kenttäjohtajien ja yksiköiden välillä – toimiva yhteistyö nähtiin keskeisenä osana tilannejohtamisen onnistumista. Vastauksissa korostui tarve *kenttäjohtajien osaamisen päivittämiseen*, jotta Tilannekeskuksen toiminta olisi yhtenäisempää ja paremmin linjassa organisaation asettamien tavoitteiden kanssa.

*Tilannekeskuksen roolin vahvistaminen* nähtiin tärkeänä, jotta sen tuottama tieto voisi aidosti tukea päätöksentekoa ja resurssien hallintaa. Useat haastateltavat kokivat, että Tilannekeskuksella olisi potentiaalia tukea arjen päätöksentekoa, mutta sen rooli on jäänyt vielä osittain liian kevyeksi. Tähän liittyi myös toive *yhdenmukaisemmasta toiminnasta*, jossa Tilannekeskuksen käytännöt olisivat selkeämmät ja yhdenmukaiset koko organisaation tasolla. Tämä nähtiin erityisen tärkeänä tekijänä tilanteissa, joissa on tehtävä nopeita päätöksiä koskien resurssien kohdentamista.

Tietoperusteisen johtamisen kehittämisessä korostui myös tarve *ajantasaisemmalle ja laajemmalle tiedolle*, joka kattaisi koko organisaation eikä vain yksittäisiä osa-alueita. Haastateltavat toivoivat myös, että Tilannekeskuksen tuottama *tieto olisi paremmin sovellettavissa* ja kattavampaa, jotta se palvelisi eri yksiköiden päätöksenteon tarpeita.

*Tietojärjestelmien hyödyntämistä* pidettiin keskeisenä kehityskohteenä: eri lähteistä tuleva tieto tulisi saada koottua yhteen. Haastateltavat kaipasivat järjestelmiä, joiden avulla eri lähteistä tulevaa tietoa voitaisiin yhdistää, visualisoida ja jakaa tehokkaasti. Haastateltavat pohtivat myös Tilannekeskuksen *tulevaisuuskuvaa*, jossa toiminnan laajentaminen koko hyvinvointialueelle koettiin sekä mahdollisuutena että haasteena. *Toiminnan yhdenmukaistaminen ja prosessien selkeyttäminen* nähtiin tärkeänä kehityssuuntana, jolla parannettaisiin tiedon hyödynnettävyyttä päätöksenteossa.

### **5.3.1 Tilannekeskuksen tuottaman tiedon kehittäminen**

Tutkimustuloksien mukaan nähtiin selkeä tarve kehittää Tilannekeskuksen tuottamaa tietoa, jotta se voisi paremmin tukea päätöksentekoa sekä toiminnan organisointia. Tiedon kehittämistarpeet korostuvat erityisesti ajantasaisuuden, laajuuden ja ennustettavuuden parantamisessa. Tällä hetkellä Tilannekeskuksen tuottama tieto painottuu pääasiassa resurssien kohdentamiseen, mutta se ei palvele kaikkia toimialoja tasapuolisesti, eikä tarjoa riittävää tietoa esimerkiksi potilasvirroista, hoitajamitoituksesta ja potilaiden hoitoisuudesta eri yksiköissä. Jotta Tilannekeskuksen

tuottamaa tietoa voitaisiin kehittää, tulisi sen tuottaa monipuolisempaa dataa, joka tukee eri toimialueiden operatiivista johtamista.

Erityisesti tiedon ajantasaisuus koettiin tärkeänä. Useat haastateltavat toivoivat, että Tilannekeskus pystyisi tarjoamaan reaaliaikaista tietoa, joka olisi helposti saatavilla ja välitettävissä eri organisaatiotasolle.

*”Mun mielestä sellainen näkyvillä oleva reaaliaikainen tieto Tilannekeskuksen toimittamana koko sairaalaan, olisi merkittävä kehitysasia” H8*

Reaaliaikaisuus nähtiin keskeisenä tekijänä operatiivisen johtamisen tukemisessa ja resurssien tehokkaassa kohdentamisessa. *”Jos se tieto välittyisi mahdollisimman reaaliaikaisena niille, jotka sitä tarvitsevat, se olisi iso juttu” (H1)*. Reaaliaikainen tieto mahdollistaisi nopean reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin, joita voivat olla henkilöstöresurssiin liittyvät tekijät. Tietoa kaivattiin liittyen erityisesti potilasvirtoihin sekä sairaalan kuormitustilanteeseen.

*”Se on nyt ihan oikeasti strateginen tavoite, että me saadaan ihan oikeata näyttöön perustuvaa tietoa siitä ketjun eri vaiheista niistä pullonkauloista, niistä ajoista viiveistä” H9*

Tiedon tuottaminen potilasvirroista, resursseista ja hoitoisuudesta koettiin hyödyllisenä päivittäisen toiminnan suunnittelussa ja resurssien tehokkaassa käytössä. Haastateltavista osa ilmaisi tarpeen saada tietoa, joka tukee eri toimialueita tasapuolisesti: *”Tällä hetkellä se data ei tue kaikkia toimialoja, jonka vuoksi toivotaan laajempaa dataa” (H9)*. Tiedon laajentaminen nähtiin keskeisenä kehityskohteenä Tilannekeskuksen toiminnassa. Haastateltavat toivoivat, että Tilannekeskus voisi tarjota tietoa, joka ei vain kuvaa nykytilannetta, vaan siinä otetaan huomioon myös tulevaisuus ja tilanteen kehittyminen. Tulevaisuuskuvan tiedon välittymistä voidaan parantaa

pitkällä aikavälillä kerättävällä ja analysoitavalla tiedolla, kuten aiemmista ruuhkahuipuista saadulla datalla.

*"Ehkä muodostuvaa tietoa myöskin siitä, että miten tää joku kehittykö joku ilmiö johonkin suuntaan tai onko jotain havaittavissa niin kun näistä palvelutarpeista" H1*

Tilannekeskukselta toivottiin myös tietoa eri toimialueiden henkilöstön yksilöosaamiseen tai erikoisalaosaamiseen liittyvistä tekijöistä: *"No mä toivoisin semmosen osaamisprofiilin hyödyntämistä henkilöstön sijoittelussa" (H4)*. Tällä viitattiin siihen, että Tilannekeskuksen toimintaa voitaisiin hyödyntää laajemmin henkilöstön tehokkaassa sijoittelussa virka-aikana ja sen ulkopuolella.

Haastateltavien näkemyksistä käy ilmi, että Tilannekeskuksen tuottama tieto kaipaa laajempaa, ajantasaisempaa ja ennakoivampaa sisältöä. Sen tuottaman tiedon tulee kattaa operatiivisen johtamisen lisäksi myös pidemmän aikavälin trendejä esimerkiksi sairaalan kuormitustilanteesta. Reaaliaikaisen tiedon parantaminen, tiedon jakamisen selkeyttäminen ja eri toimialojen tarpeiden parempi huomioiminen nähtiin keskeisinä kehityskohteina Tilannekeskuksen toiminnassa.

### **5.3.2 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen**

Haastatteluvastauksissa korostui tarve vahvistaa yhteistyötä Tilannekeskuksen ja yksiköiden välillä. Useat vastaajat korostivat, että yhteistyön tiivistäminen ja vuorovaikutuksen parantaminen ovat keskeisiä edellytyksiä sille, että Tilannekeskuksen tuottamaa tietoa saadaan valjastettua enemmän käytännön toimintaan. Tällä hetkellä Tilannekeskuksen ja eri toimialojen välinen yhteistyö ei ole riittävän sujuvaa. Haastatteluissa nähtiin yhteistyön kehittämisen vaativan erityisesti luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentamista, sillä nämä tekijät vahvistavat Tilannekeskuksen roolia koko organisaatiossa. Useat haastateltavat nostivat esiin, että henkilökohtaisilla tekijöillä, kuten kenttäjohtajien osaamisella ja persoonalla, on myös suuri merkitys

tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen sujuvuudessa. Kenttäjohtajien erilaisien taustojen ja kokemuksen katsottiin vaikuttavan siihen, miten kenttäjohtajat priorisoivat omaa toimintaansa.

*”On se Tilannekeskuksen henkilöstö kuitenkin hyvin eri erilaisista taustoista tullut ja valitettavasti siinä kyllä näkyy se, mistä on tulleet. Kyllä se aika helposti menee, että kun edetään siihen kotiin päin tai siihen edelliseen yksikköön päin” H2*

Tilannekeskuksen ja organisaation eri toimialueiden välisessä tiedonvaihdossa korostui tarve kehittää vuorovaikutusta: *”Se on niin ihmisestä kiinni, kuinka yhteistyö toimii ja minkälaiset vuorovaikutustaidot on” (H5).*

Yhteistyön kehittämistä koskeissa ehdotuksissa painottui erityisesti kenttäjohtajien vastuualueiden päivittämiseen liittyviä tekijöitä. Kenttäjohtajien toivottiin myös jalkautuvan eri yksiköihin käytännön työhön, jonka katsottiin lisäävän yhteistä ymmärrystä eri yksiköiden toiminnasta: *”Se silloin lisäisi sitten muiden kenttäjohtajien tietoisuutta paremmin kun ne kiertäisi eri alueilla” (H1).*

Haastateltavista osa koki, että Tilannekeskuksen välittämä tiedon laatuun ja sisältöön vaikuttaa se, keneltä tieto on tullut: *”Tieto on valitettavan erilaista eri kenttäjohtajilta” (H6).* Kuitenkaan tiedon laatuun ja sen sisältöön liittyvät haasteet eivät rajoitu pelkästään kenttäjohtajien välittämään tietoon, vaan tiedonkulun haasteita kuvattiin olevan organisaation sisällä. Haastatteluissa nousi esiin, että tiedon ei ole aina mahdollista kulkea virheettömästi, mikä johtaa viivästyksiin ja epäselvyyksiin: *”Tiedon kulkeutuminen on katkonaista puolin ja toisin” (H10).*

Yhteisien tavoitteiden asettaminen, selkeämmät roolit ja vastuut sekä luottamuksen rakentuminen nähtiin välttämättöminä edellytyksinä Tilannekeskuksen roolin sekä yhteistyön kehittämisessä. Vastaajat korostivat luottamuksen ja avoimuuden tärkeyttä yhteistyön kehittämisessä: *”Se on tietysti hirveän tärkeä, että on luottamus puolin ja*

*toisin” (H9). Haastateltavien mukaan yhteistyö nähtiin tärkeänä kehityskohteena: ”No tää päivittäinen yhteistyö ja dialogi on semmoinen, mitä kannattaa kyllä kehittää” (H4).*

Yhteenvetona voidaan todeta, että Tilannekeskuksen ja muiden organisaation yksiköiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen on keskeinen kehityskohde Tilannekeskuksen toiminnassa. Yhteistyön kehittämiseksi tarvitaan paitsi rakenteellisia muutoksia myös yksilötason vuorovaikutustaitojen ja osaamisen parantamista. Tiedon hyödyntämisen tehokkuus edellyttää, että tieto liikkuu sujuvasti ja ajantasaisesti eri toimijoiden välillä, ja että kaikki osapuolet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Näin Tilannekeskus voi entistä paremmin tukea organisaation päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä.

### **5.3.3 Tilannekeskuksen rooli tulevaisuudessa**

*”Kun tää hyvinvointialuekin aloittaa ja alueet laajenee entistä enemmän niin sinne pitäisi varmaankin sitten suunnata” H10*

Haastateltavien vastauksia yhdistivät Tilannekeskuksen roolin kehittyminen ja toive sen laajentumisesta koko hyvinvointialueelle: *”Joo kyllä mä näkisin että se on se se toimi ihan vahva toimija tässä hyvinvointialueella” (H3).* Monet haastateltavat näkivät Tilannekeskuksen roolin tulevaisuudessa vahvana ja haastateltavat kokivat sen olevan merkittävämpi toimija, kun alueet laajenevat ja viranomaisyhteistyö tiivistyy.

*”Mä näkisin sen roolin vahvempuna elikkä vahvempi rooli tiedon jakamisessa vahvempi rooli päätöksenteossa”(H9).*

Tilannekeskukselta toivotaan tulevaisuudessa kokonaisvaltaisempaa tilannekuvaa koko organisaation ja mahdollisesti myös hyvinvointialueen tasolla: *”Mä toivon, että sen tasalaatuisuutta parannettaisiin ja sit ton tilannetiedon oikeutta myöskin”(H2).* Yksi

keskeinen kehityssuunta Tilannekeskuksen toiminnassa on sen roolin tarkentaminen ja vahvistaminen operatiivisena johtajana erityisesti virka-ajan ulkopuolella.

*”Tiken rooli vahva virka-ajan ulkopuolella päivystävänä esimiehenä, toivoisin et heille tulisi selkeät raamit kannustimista, kuten kutsurahoista. Näitä Tike vois ottaa tietyin kriteerein käyttöön.” H5*

Tulevaisuudessa Tilannekeskukselta ja koko organisaatiolta toivottiin moniammatillisempaa yhteistyötä, jolloin laajemman ja kattavamman datan tuottaminen hyödyntäisi eri toimialueita. Erityisesti Tilannekeskuksen ja muiden toimijoiden välinen verkostoituminen nähtiin tärkeänä tekijänä tiedon tuottamisen kannalta.

*”Tikellä olis mahdollisuuksia tuottaa laajemmin dataa eri toimialueiden käyttöön, mutta se vaatisi moniammatillisempaa yhteistyötä ja eri toimijoiden verkostoitumista Tilannekeskukseen” H7*

*”Viranomaislähtöisellä yhteistyöllä voitaisiin tuottaa laajempaa, pitkällä aikavälillä muodostuvaa tietoa palvelutarpeista” (H3).*

Tilannekeskus nähdään tulevaisuudessa entistä vahvempänä toimijana ja sen välittämällä tiedolla nähdään olevan merkitystä päätöksenteossa. Tilannekeskuksen laajenemista koko hyvinvointialueelle kannatetaan, mutta siinä nähdään myös haasteita. Tilannekeskuksen tehtävänä on luoda luotettavaa ja ajantasaista tilannekuvaa, joka onnistuu vain eri toimijoiden välisellä yhteistyöllä. Toiminnan laajentuessa koko hyvinvointialueelle, on varmistettava, että kaikki toimijat saavat tarvitsemansa tiedon oikea-aikaisesti ja oikeassa muodossa.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tulosten yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella tietoperusteisen päätöksenteon ja tiedolla johtamisen eri elementtien hyödyntämistä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamisessa. Tutkielmassa haluttiin selvittää, miten häiriö- ja poikkeusolojen johtaminen tietoperusteisen päätöksenteon kontekstissa toteutuu. Tutkielmassa pyrittiin ymmärtämään sosiaali- ja terveydenhuollon poikkeusoloissa tapahtuvaa tilannekuvan muodostumista sekä tilannetietoisuuden merkitystä päätöksenteossa. Tutkielmassa saatiin organisaation keski- ja ylintä johtoa haastatteleamalla vastaukset tutkimuskysymykseen:

*Miten tietoperustainen päätöksenteko toteutuu poikkeustilanteiden johtamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa?*

Muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tiedolla johtaminen ja tilannetietoisuus ovat keskeisiä tekijöitä, kun puhutaan häiriö- ja poikkeustilanteiden hallinnasta (Singla ja Kaushal, 2022). Kuten Cairney (2020, s. 187) totesi, nopeasti muuttuvissa tilanteissa tilanteeseen vastaaminen ja päätöksenteko voi olla haastavaa. Tutkimusaineistossa havaittiin tilannetietoisuuden muodostumisen olevan monivaiheinen prosessi, joka vaatii kattavaa, oikea-aikaista ja tarkkaa tietoa.

Tilannekuvan muodostumisessa tiedon jakaminen ja välittäminen organisaation eri tasoilla koettiin tärkeänä. Tätä korostaa yhtyy myös esim. Susan (2006), joka toteaa tärkeänä tutkitun tiedon hyödyntämisen myös epäsuorasti. Tutkimusaineistossa korostui, ettei tilannetietoisuus ole vain tiedon saatavuutta, vaan siihen liittyy myös kyky tulkita tietoa ja reagoida tiedon avulla nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Nämä ajatukset ovat linjassa esimerkiksi Nachbagauer ja Schirl-Boeck (2019) tutkimukseen. Heidän

tutkimuksessa todettiin organisaation toiminnan tehokkuuden perustuvan vakaaseen rakenteeseen ja riittäviin valmiuksiin vastata muuttuviin olosuhteisiin myös häiriö- ja poikkeusoloissa.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että poikkeustilanteiden tehokkaassa johtamisessa tiedolla johtaminen, tilannekuvan ylläpitäminen ja tilannetietoisuus ovat keskeisiä tekijöitä. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa näiden tekijöiden hallinta voi merkittävästi parantaa organisaation valmiuksia ja kykyä vastata poikkeustilanteisiin, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti päätöksenteon laatuun ja organisaation toiminnan jatkuvuuteen.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkielman tulosten kannalta keskeisimpiä havaintoja ja vastaan tutkimuskysymyksen. Luvussa 6.2 tarkastellaan tämän tutkielman eettisiä näkökohtia sekä tutkimusmenetelmän ja tutkimustuloksien luotettavuutta, uskottavuutta, arvioitavuutta sekä validiteettoa. Luvussa 6.3 esitän jatkotutkimusehdotuksia ja luku 6.4 sisältää omaa reflektiota tutkimusprosessista.

### **6.1.1 Tiedon rooli organisaation päätöksenteossa**

Tietojohtamisen malli toimii strategisen johtamisen työkaluna (Klemola ja muut, 2014, s. 19). Simon (1978) toteaa tiedon tarpeen olevan kokonaisvaltaista päätöksentekoprosessissa, jossa tilanteen havaitsemisesta edetään toimintamallien kartoituksen kautta päätöksentekoon. Tätä teoriaa tukee melko ennalta-arvattavastikin tutkimuslöydökset, jossa haastateltavat toivat esiin päätöksenteon ja tilannekuvan muodostamisen vaativan kykyä nähdä koko tilanne ja hahmottaa tilanteen eri osat.

Tutkimuslöydöksiä mukaan tietoa tulee olla saatavilla oikealla hetkellä, jotta voidaan tehdä perustellusti päätöksiä. Tämä on linjassa tutkielman teoreettisen viitekehyksen kanssa, kuten esimerkiksi Jäntin ja Sinervon (2020, s.3) mukaan johtamista ja päätöksentekoa parantavat tiedon saatavuus ja laatu. Eryityisesti häiriö- ja

poikkeustilanteissa tiedon laatu ja määrä vaihtelee, mutta myös arjen johtamisessa katsotaan olevan tarve laajemmalle tiedolle ja tilannekuvalle. Tilanneymmärryksen muodostuminen nähtiin prosessina, joka korostuu useasta osatekijästä. Wright ja muut (2004) ovat todenneet tilannetietoisuuden prosessin pitävän sisällään itse tehtävään tai tilanteeseen liittyvien tekijöiden lisäksi myös järjestelmä- sekä resurssitekijät.

Tutkimuslöydöksiä perusteella voidaan todeta, ettei tietoperusteinen päätöksenteko perustu pelkästään tiedon olemassaoloon. Keskeistä tiedolla päätöksenteon perustana on se, miten tietoa saadaan käyttöön, miten sitä tulkitaan ja miten se vaikuttaa päätöksentekijän omaan rooliin. Esimerkiksi Head (2015) on kuvannut tutkimuksessaan päätöksentekoa tukevan tiedon integroimisen vaativan tasapainoilua eri tietolähteiden välillä. Haastateltavat kuvasivat saatavilla olevaa tietoa olevan paljon, mutta kaikkea tietoa ei nähty olennaisena päätöksenteon kannalta. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyssä DIKW-mallissa (Kuvio 1) voidaan katsoa olevan yhdenmukaisuutta tutkielman tutkimustuloksien kanssa. Mallin ensimmäisellä tasolla tieto syvenee datasta informaatioksi (Davenport ja Prusak, 1998, s. 3–6) ja päätöksentekoa ohjaamassa nähdään olevan suuria määriä erilaista tietoa. Tieto koostuu yksittäisistä potilastiedoista tai yksittäisen tilanteen alkutiedoista. Baban ja Hakemazadehn (2012) mukaan päätöksenteko edellyttää saatavilla olevan tiedon lisäksi olemassa olevien toimintamallien hyödyntämistä, muuttamista ja tiedon jatkuvaa etsimistä. Tähän johtopäätökseen myös tutkimustuloksissa voidaan viitata tiedon pirstaleisuuden haasteilla. Tietoa voi olla saatavilla runsaasti ja sen pirstaleisuus vaikeuttaa päätöksentekoa.

Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon perustana voidaan tutkimuslöydöksiä perusteella nähdä toimivan tietoperusteisen ajattelun. Choo (2001, s. 204) on todennut tietoa tarvittavan organisaation toimintaan liittyvien ilmiöiden sekä tekijöiden tulkitsemisessa ja merkityksellistämässä. Päätöksenteossa ratkaisevassa roolissa nähdään olevan kontekstiin sidottu, monipuolinen ja ajantasainen tieto sekä sen saatavuus ja tulkinta. Tilannetietoisuuden ja tilanneymmärryksen kuvattiin

muodostavan kokonaisuuden, joka rakentuu systemaattisesti kootusta tiedosta ja sen yhdistämisestä, mutta myös kyvystä hallita ja jäsentää tietoa päätöksenteon tukena. Tähän voidaan viitata myös organisatorisella molempikäisyydellä, jolla tarkoitetaan vanhojen vahvuuksien hyödyntämistä, kun samalla etsitään uusia mahdollisuuksia (March, 1991; Hyyryläinen ja muut, 2022, s. 96). Teoreettinen viitekehys organisatorisesta molempikäisyydestä näkyy haastateltavien vastauksissa heidän kuvatessa vakiintuneita käytäntöjä sekä prosesseja, joiden tuottamisessa hyödynnetään käytössä olevia resursseja. Olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen voidaan viitata myös parametrien, kuten mittareiden puuttumisella, joiden avulla voitaisiin tehostaa organisaation nykyistä tiedonhallinnan rakennetta. Duncan (1976) korostaa uuden tiedon luonnin edellyttävän organisaatiolta epävarmuuden sietämistä, riskinottoa, innovatiivisuutta sekä joustavuutta.

Tämän tutkielman tutkimusaineiston perusteella Tilannekeskuksen rooli organisaation tietoperusteisessa päätöksenteossa on merkittävä, mutta sen vaikuttavuus koettiin osin rajoittuneeksi. Tilannekeskuksen nähtiin toimivan organisaation operatiivisena johtajana, jonka vastuulla on päivittäisen tilannekuvan muodostaminen, toiminnan resursointi ja potilasvirtojen hallinta. Sen tehtävänä on ajantasaisen tiedon kerääminen ja resurssien tehokas käyttö erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteissa. Tilannekeskuksen tuottaman tiedon nähtiin olevan keskeisessä roolissa organisaation toiminnan resursoinnissa ja suunnittelussa.

### **6.1.2 Häiriö ja poikkeustilanteiden johtaminen**

Tutkimustuloksista voidaan päätellä tilannetietoisuuden olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä päätöksenteon taustalla. Tämä tukee Endsleyn (1995) teoreettista mallia tilannetietoisuudesta, joka on esitelty tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä (Kuvio 2). Endsley (1995) jakaa tilannetietoisuuden kolmeen tasoon, joka osoittaa tilannetietoisuuden olevan monitahoinen prosessi. Tiedon monilähtöisyyden ja

reaaliaikaisuuden nähdään olevan olennaisia tekijöitä tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa reagointia ja resurssien uudelleen kohdistamista.

Tiedolla johtamisen katsotaan olevan erilaista häiriö- ja poikkeustilanteissa. Tämä nousikin yhdeksi keskeisemmäksi tutkimushavainnoksi tässä tutkielmassa. Tiedolla johtaminen nähdään häiriö- ja poikkeustilanteissa jatkuvasti kehittyvänä ja monitahoisena prosessina. Aihetta ovat tutkineet myös Wang ja muut (2021), jotka tutkivat terveydenhuollon kriisin vaikutuksia tilannejohtamiseen. Heidän mukaansa alati muuttuva informaatio luo haasteensa toiminnan koordinoimiselle. Tiedon eheyden merkitys kasvaa häiriö- ja poikkeustilanteessa ja tiedon jakamisen puutteet nähdään toimivan päätöksentekoa haittaavana tekijöinä. Tiedon eheyden merkityksen voidaan nähdä korostuvan, kun oikea-aikaista tietoa tarvitaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tilannetietoisuuden määritelmässä on tärkeää ymmärtää tapahtunut ja se, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan (Weigl ja muut, 2020). Nämä tiedot nähdään tärkeinä, kun yritetään arvioida tilanteen kehittymisen suuntia. Pelkkä reaaliaikaisen tiedon välittyminen koettiin riittämättömänä, mikäli tilanteen kehityskulkua ei ole mahdollista ymmärtää laajemmin. Samaan päätelmään tulivat myös Koch ja Durodie (2022) todetessaan päätöksentekoa tukevan tilannetietoisuuden muodostuvan vallitsevien olosuhteiden jatkuvasta tulkinnasta. Tietotarpeiden määrittely nähdään olevan oleellinen osa tilannejohtamista.

Häiriö- ja poikkeustilanteissa johtaminen edellyttää kykyä tehdä päätöksiä nopeasti. Tiedon käytettävyys nähtiin haastatteluaineistossa kriittisenä tekijänä siinä hetkessä, kun päätökset täytyy tehdä perustellusti ja nopeasti. Schoemaker (2022, s. 14) korostaa, että avoimempi ja tutkivampi lähestymistapa ongelmanratkaisussa sekä päätöksenteossa edellyttää tietoisuutta siitä, ettei kaikkiin avoimiin kysymyksiin ole vastauksia. Häiriö- ja poikkeustilanteissa tilannetietoisuuden ja tiedon tarpeet kasvavat, joka aiheuttaa painetta päätöksenteon lisäksi myös tiedolla johtamiselle. Päätöksien ja toimintojen priorisointi koettiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä päätöksenteon prosessissa häiriö- ja poikkeustilanteiden johtamisessa. Jennex ja Raman (2009) korostavat päätöksenteon

rakentuvan tiedon, tiedon priorisoinnin ja sen tulkinnan varaan. Tutkimusaineiston perusteella päätöksenteko voi olla häiriö- ja poikkeustilanteissa reaktiivista, jolloin sen kaikkia vaikutuksia on mahdoton ennustaa. Tätä tukee jo aiemmin esitelty Hersey ja Blanchardin (1990) tilannejohtamisen malli, jonka mukaan johtamisessa on otettava huomioon tilanteiden vaikutus, ihmisten sekä asioiden johtamisen lisäksi.

Kuten aiemmin todettiin, häiriö- ja poikkeustilanteiden johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa edellyttävää reaaliaikaista, jaettavissa olevaa, eheää tiedonhallintaa ja monipuolista tilannetietoisuutta. Päätöksenteossa on tärkeä ymmärtää tilanteen kehityskulku, muodostaa yhteinen tilannekuva ja hyödyntää eri toimijoiden näkemyksiä sekä kokemuksia päätöksenteossa. Sallisen ja muiden (2024) tekemässä tutkimuksessa vahvin näyttö kriisitilanteiden johtamisessa on tilanteeseen soveltuvan johtamisen hyödyntäminen sekä oikea-aikainen tiedonkulku.

### **6.1.3 Yhteinen tilannekuva**

Yhteisen tilannekuvan muodostamista kaikkien toimialueiden kesken pidettiin tärkeänä. Tämä tukee esimerkiksi Aarevaaran ja muiden (2020, s. 61-62) näkemystä siitä, että yhteisen tilannekuvan muodostamisessa tilannekuvan ylläpito ja vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa on onnistuneen tilannekuvan muodostumisen edellytys.

Haastateltavat nimesivät yhteisen tilannekuvan rakentamisen yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi tietoperusteisessa ja tehokkaassa tilannejohtamisessa. Yhteisen tilannekuvan nähtiin rakentuvan monista eri osista ja vaativan rakentavaa yhteistyötä eri toimialueiden kanssa. Tätä tukee Endsleyn (1995) teoria siitä, että yhteinen tilannekuva tukee tilannejohtamisen etenemistä. Hänen mukaansa yhteensopivassa tilannetietoisuudessa jaetaan yhteinen ymmärrys tilanteesta ja lopputuloksena on eteneminen kohti yhdessä tehtyjä päätöksiä. Tutkimuslöydöksiensä perusteella yhteisen tilannekuvan voidaan katsoa vähentävän yleistä epävarmuutta ja lisätä päätöksenteon tehokkuutta. Yhteisen tilannekuvan muodostumisessa korostui ajatus yhteneväisestä

linjasta päätöksenteon ja tilannejohtamisen taustalla. Yhteinen tilannekuva nähdään päätöksenteossa sitä mahdollistavana ja tukevana tekijänä. Sen koettiin tukevan organisaation toimintojen priorisoinnissa.

Tutkimuslöydöksiä perusteella voidaan todeta, yhteisen tilannekuvan muodostamisen merkitystä pidettiin tärkeänä, mutta sen käytännön rakentumista ei avattu kovin syvällisesti. Tilannekeskuksen rooli yhteisen tilannekuvan luomisessa näyttöä tutkielman tutkimustuloksissa kaksijakoisena. Toisaalta Tilannekeskus nähtiin yhteisen tilannekuvan mahdollistajana, mutta toisaalta siihen liittyi myös kehityskohteita. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei Tilannekeskus voi yksin vastata yhteisen tilannekuvan muodostamisesta, vaan se vaatii kaikilta toimijoilta oman roolin. Tilannekeskuksen nähtiin pystyvän avustamaan yhteisen tilannekuvan muodostumisessa ja sen rooli nähtiin toimia operatiivisena johtajana. Tilannekeskuksen tuottamaa tietoa ei nähty täysin aukottomana, vaan osa vastaajista koki, ettei Tilannekeskuksen välittämä tilannekuva palvele kaikkia toimialueita tasavertaisesti.

#### **6.1.4 Tiedon saavutettavuus ja tilannetietoisuus**

Tämän tutkielman tutkimuslöydöksissä korostuivat tiedon hyödyntämisessä sen ajantasaisuus, yhdisteltävyys ja kyky muodostaa riittävä kokonaiskuva. Myös päätösten ajoitus, vaihtoehtojen arviointi ja tulevien skenaarioiden hahmottaminen nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Tietoon perustuvan päätöksenteon katsottiin vaativan sisällöllisten ja teknisten edellytysten lisäksi myös organisatorista selkeyttä. Choon (2001) mukaan tiedolla johtamista ei ymmärretä ainoastaan tiedon keräämisestä ja sen käyttämisestä, vaan tiedolla johtaminen toimii olennaisena osana organisaation päätöksenteon tukemisessa sekä toiminnan organisoimisessa.

Tietotarpeet päätöksenteon taustalla voivat olla erilaisia. Reaaliaikaisella tilannekuvalla voidaan mahdollistaa nopeakin reagointi muuttuvissa olosuhteissa ja varmistua siitä, että resurssien kohdistaminen on tehokasta. Tutkimustuloksissa nousi tarve tietää

laajemmin konkreettista toimista, kuten resurssien jakutumisesta eri toimialueiden kesken. Tilannekeskuksen rooliin katsottiin kuuluvan tiedon kokoaminen siten, että päätösten tekemisessä voidaan ottaa huomioon tiedon ajantasaisuus, kokonaiskuva sekä tilanteen vaikutus koko organisaatiolle. Endsleyn (1995) mukaan tilannetietoisuus edellyttää ympäristön ja tilanteen jatkuvaa havainnointia, tulevien kehityskulkujen ennakkointia ja tietojen tulkintaa. Nämä elementit nähtiin Tilannekeskuksen toiminnassa keskeisinä, mutta ne eivät aina toteutuneet tasapuolisesti organisaation eri tasoilla. Tutkimustuloksissa epäselväksi jäi millä aikataululla ja missä laajuudessa tieto tavoittaa muut toimijat.

Tilannetietoisuuden lisääminen edellyttää paitsi tehokasta tiedonkeruuta ja jakamista myös organisaation kulttuurin ja käytäntöjen kehittämistä niin, että tieto on kaikkien toimijoiden saatavilla oikeaan aikaan. Tietojärjestelmissä olevan tiedon tulee Vakkalan ja Palon (2016, s. 196) olla luotettavaa ja ajantasaista. Toimivat rakenteet ja järjestelmät mahdollistavat tiedon keräämisen, jakamisen ja muuttamisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Tietojärjestelmien yhteensopivuus ja selkeys nähtiin olevan keskeisiä tekijöitä tiedon saavutettavuudessa. Tätä tukee myös esimerkiksi Nungy'n ja muiden (2022) näkemys tiedon saavutettavuuden merkityksestä. Heidän mukaansa tiedon saavutettavuuden hyödyntämisessä oleellista olevan se, miten saatavilla olevaa tietoa pystytään omaksumaan, ymmärtämään sekä käyttämään. Haastateltavat esittivät toiveita erilaisten mittareiden käyttämisestä laajemmin päätöksenteon tukena. Tämä tukee esimerkiksi Galatin (2015) tutkimuksen johtopäätöksiä, jossa tiedon mittaaminen ja eri mittareiden määrittäminen toimivat olennaisena osana tiedolla johtamista ja tiedon luontia. Haastateltavat toivoivat tiedon mitattavuutta esimerkiksi resurssien käytettävyyden arvioimiseksi. Useampi haastateltava painotti tarvetta tarkastella tilannetta ulkopuolisien esimerkkien ja toimintamallien kautta. Laajemman näkökulman tarkastelu hyödyntäen muiden organisaatioiden esimerkkejä ja toimintamalleja koettiin mahdollisuutena arvioida kriittisesti omien prosessien toimivuutta. Myös Laihonen ja muut (2013, s. 19-20) kuvasivat organisaation informaation ja datan hyödyntämisen

edellyttävän toimivia käytänteitä, kuten ohjeita, joilla voidaan turvata laadukkaan informaation käytettävyys päätöksenteon tukena.

Tilannetietoisuuden lisääminen edellyttää paitsi tehokasta tiedonkeruuta, myös organisaation kulttuurin ja käytäntöjen kehittämistä siten, että tieto on kaikkien toimijoiden saatavilla oikeaan aikaan. Tämä korostaa tiedonhallinnan ja organisaation rakenteiden merkitystä päätöksenteon tukena. Päätöksenteossa ei riitä tieto siitä, että tilannekuva on olemassa. Tarvitaan tietoa, joka on ajantasaista ja sen oikea-aikainen jakamisen katsottiin olevan ratkaiseva tekijä ennen päätöksentekoa. Tätä kuvattiin haastateltavien vastauksissa Tilannekeskuksen välittämien tilanneraporttien hyödyntämisellä myös laajemmin. Tilanneraportteja toivottiin jaettavaksi myös kaikille organisaation toimialueille. Erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteessa koettiin tärkeänä tietoa koko sairaalan tilanteesta ja siitä, missä tarvitaan lisäresursseja. Tilannekeskuksen on toimijana varmistettava, että sen keräämä tieto kattaa kaikki organisaation tärkeänä pidetyt toiminnot ja prosessit.

#### **6.1.5 Yhteistyön merkitys tietoperustaisessa päätöksenteossa**

Tilannekeskuksen toiminnan kehittämisen yksi keskeisemmistä tekijöistä on vahvistaa yhteistyötä Tilannekeskuksen kenttäjohtajien ja eri toimialueiden yksiköiden välillä. Haastateltavat kokivat Tilannekeskuksen vaikuttavuutta rajoittavan kenttäjohtajien kokemukset ja toimintatavat, mutta myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten kokemuksella, on vaikutusta Tilannekeskuksen vaikuttavuuteen.

Aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä esitetty Hersey'n ja Blanchardin (1990) malli yhtyy näihin johtopäätöksiin. Mallissa korostetaan roolin sekä kypsyyden vaikutusta johtamistyyliin. Tämä tukee tutkielman tutkimustuloksia, jossa haastateltavat kokivat tilannetietoisuuden rakentuvan kenttäjohtajien kokemuksen ja osaamisen varaan. Näiden tekijöiden vuoksi on mahdollista, että tilannekuva voi perustua enemmän oletuksiin, kun todellisiin havaintoihin. Tilannekuvan muodostuminen voidaan nähdä

henkilöriippuvaisena ilmiönä, jossa näkemykset ja taustat muovaavat tiedon sisältöä ja sen jakamista. Baba ja Hakemzadeh (2012) toteavat henkilökohtaisten ominaisuuksien voivan vaikuttaa tietoperusteiseen päätöksentekoon sitä heikentävästi.

Epätasainen perehtyneisyys yksiköiden toimintaan ja kenttäjohtajien persoonalliset erot voivat heikentää luottamusta Tilannekeskuksen tuottamaan tietoon. Haastateltavat toivoivat kenttäjohtajilta enemmän perehtyneisyyttä organisaation eri toimialueiden yksiköihin. Näitä tutkimustuloksia tukee esimerkiksi Harveyn ja muiden (2001,) kerronta siitä, että puolueelliset käsitykset voivat tahattomasti johtaa käyttäytymiseen, joka heikentää luottamusta. Haastateltavat kuvasivatkin kenttäjohtajan taustan ja vastuualueen vaikuttavan yhteistyöhön eri toimialueiden kanssa sitä heikentävästi. Myös Keräsen ja muiden (2016, s. 35-36) mukaan tilannekuvaan voivat vaikuttaa organisaation intressien isäksi myös yksilön omat intressit. Heidän mukaansa yksilön kokemus ja motivaatio voivat muokata yksilön kykyä havaita ja tulkita tilanteita. Tämä on linjassa tutkimustuloksien kanssa, joissa nousi esille toive kenttäjohtajien jalkautumisesta eri yksiköihin. Tutkimustuloksissa nousi esiin käytännön työn kokemusten merkityksen Tilannekeskuksen vaikuttavuuteen. Tämänkaltaisen monipuolisen kokemuksen koettiin edistävän ja helpottavan yksiköiden välistä tiedonvaihtoa ja yhteistyötä Tilannekeskuksen kanssa. Myös Essen ja muut (2022) tutkivat roolitusta ja tiedon tehokasta käyttöä. Heidän tekemä tutkimus toi esiin tiedon ja tiedon puutteen välisen monitahoisen alueen yhdistettynä epäselviin vastuukysymyksiin, jotka estävät tiedon tehokasta hyödyntämistä.

Kenttäjohtajien toimintatavat vaikuttavat tiedon muodostukseen ja sen välittymiseen sitä tukevana tai heikentävänä tekijänä. Tämän vuoksi yhteistyön tiivistäminen Tilannekeskuksen ja muiden yksiköiden välillä koettiin keskeiseksi kehityskohteeksi. Haastateltavien mukaan yhteistyön sujuvuuden lisäämiseksi tarvitaan selkeämpiä rooleja, vastuualueiden määrittelyä sekä luottamuksen rakentamista, jotta Tilannekeskuksen potentiaali saadaan valjastettua tehokkaammin. Haastateltavat kokivat, että Tilannekeskuksen verkostoituminen käytännön työhön tukisi yhteistyötä

sekä operatiivista johtamista. Haastateltavat toivoivat kenttäjohtajilta käytännön työn osaamista ja kokemusta eri yksiköistä, jolloin yhteistyö voisi olla sujuvampaa.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Aaltio ja Puusa (2020, s. 167) kiteyttävät tutkimuksen luotettavuuden kolmeen käsitteeseen; *luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys*. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on toiminut keskeisessä osassa tätä tutkielmaa, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 158) mukaan kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tässä, on pyritty välttämään virheitä, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman laadukas lopputulos. He toteavatkin, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle olekaan yksiselitteistä mallia, on peruseriaatteena kuitenkin tarjota yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen eri vaiheista. Tämä tutkielma on noudattanut näitä periaatteita ja tutkielmassa on pyritty avaamaan tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi.

Aaltion ja Puusan (2020, s. 169) mukaan luotettavana tutkimusta voidaan pitää silloin, kun tutkija pystyy perustelemaan tutkimuksessa käytetyt tutkimusongelman ratkaisun kannalta oikeanlaiset menetelmät ja lähestymistavat. Tutkielman luotettavuutta voidaan tarkastella myös työssä käytettyjen laadullisten menetelmien mukaan. Tässä tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät, kuten teemahaastattelut sekä aineiston analyysi, on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti siten, että lukija pystyy ymmärtämään tutkielman etenemisen loogisen kulun ja arvioimaan tutkimustuloksia. Näillä keinoilla on pyritty varmistamaan se, että tutkielma täyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusvaatimukset ja tulokset voidaan liittää perustellusti Tilannekeskuksen toiminnan kehityskohteiden tarkasteluun.

Vilkan (2021, s. 155) mukaan luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttavat tutkijan tekemät ratkaisut, valinnat ja teot, joista jokaisen kohdalla tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina, jota varten luotiin valmis haastattelurunko. Haastattelurunko annettiin haastateltaville etukäteen ja haastatteluun valmistauduttiin etukäteen mietittyjen syventävien kysymysten avulla. Näin voitiin varmistua siitä, että keskustelua oli mahdollista ylläpitää luontevasti haastattelujen ajan. Näillä keinoilla voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 184–185) mukaan vaikuttaa aineistonkeruun laadukkuuteen, joka on tärkeä seikka tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. He myös korostavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat myös laadukkaat haastattelutallenteet ja johdonmukaisesti toteutettu litterointi.

Tässä pro gradu-tutkielmassa haastattelutallenteet ovat korkeatasoisia, joka mahdollistui laadukkaan tekniikan ansiosta. Tämä mahdollisti aineiston litteroinnin suorittamisen yhdenmukaisesti ilman äänenlaadusta johtuvia haasteita. Haastattelujen puhtaaksi kirjoitus ja litterointi suoritettiin mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 185) mukaan parantaa sekä litteroinnin tarkkuutta että tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Tässä pro gradu -tutkielmassa aineiston analysointi ja litterointi aloitettiin pian haastattelujen jälkeen, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 185) mukaan parantaa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta sekä litteroinnin tarkkuutta.

Puusan ja Julkusen (2020, s. 182) mukaan laadullisen tutkimuksen uskottavuutta voidaan perustella tutkittavan ilmiön monipuolisella ja perinpohjaisella kuvaamisella syvällisen ymmärtämisen lisänä. Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrittiin siihen, että Tilannekeskuksen välittämään tilannekuvaan liittyvät kehityskohteet kuvattaisiin useita näkökulmia käyttäen, jotta organisaation toimintaympäristö ja haastateltavien kokemusten kautta syntyvä tieto olisi mahdollisimman kokonaisvaltainen.

Aaltion ja Puusan (2020, s. 173) mukaan tutkimusta ohjaavien metodologisten valintojen taustalla on hyväksyttyä se, että tutkijan persoona, subjektiiviset valinnat sekä tausta voivat vaikuttaa tutkimukseen, joka tutkijan on välttämätöntä tunnistaa. Heidän mukaansa on tärkeää, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan ja reflektoi niitä

avoimesti. Tähän tutkielmaan valikoitunut aihe nousi kirjoittajan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta, mutta myös toimeksiantajan tarpeista. Tutkija työskentelee samassa organisaatiossa, mutta ei tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä. Tämä tarkoittaa, että tutkijalla oli ennestään tietoa organisaation toimintakulttuurista ja käsitteistöstä, mikä Aaltion ja Puusan (2020, s. 173) mukaan voi lisätä tutkimuksen laatua tarjoamalla syvempää ymmärrystä ja kontekstuaalista tarkkuutta.

Toisaalta tutkijan työskentely samassa organisaatiossa tutkittavien kanssa voi haastaa puolueettomuuden toteutumista, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 160) huomauttavat. Tässä tutkielmassa tutkijan työskenteleminen samassa organisaatiossa tutkimuskohteen kanssa vaikuttaa pro gradu -tutkielman puolueettomuuteen sitä heikentävästi. Tämän riskin minimoimiseksi tutkimuksen tilaaja antoi tutkijalle listan haastateltavista, joka vaikutti siihen, ettei tutkijan kontaktit eivät vaikuta haastateltavien valintaan. Lisäksi puolueettomuuden toteutumiseen vaikuttaa sitä lisäävästi se, ettei tutkimuksen lopputuloksilla ole vaikutusta tutkijan työtehtäviin.

Tutkimusmetodina tässä pro gradu -tutkielmassa toimi teemahaastattelu, joka metodina voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Haastattelujen luotettavuutta voi heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 206–207). Tässä tutkielmassa tunnistettiin luotettavuuteen heikentävät tekijät, jonka vuoksi haastattelutilanteet pyrittiin luomaan luottamuksellisuuden lisäksi myös mahdollisimman arkisiksi. Haastatteluiden aluksi korostettiin, ettei vastauksia arvioida esimerkiksi teoreettiseen viitekehykseen perehtyneisyydellä, vaan tärkeintä on omien kokemusten tuominen haastatteluun.

Myös tulosten raportointivaiheessa on kiinnitetty huomiota rehellisyyteen ja teoreettiseen reflektointiin, joita Hirsjärvi ja muut (2016, s. 233) pitävät olennaisina luotettavan laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä. Tässä tutkielmassa saatuja havaintoja on jatkuvasti peilattu teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen reliabiliteetille lisäarvoa tuo aineistoista nousseiden teemojen yhteys aiempiin

tutkimuksiin. Tulosten tulkintaa pyrittiin tässä tutkielmassa vahvistamaan käyttämällä suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset on valittu eri haastateltavilta, jotta voitaisiin välttää yksittäisten näkökulmien korostuminen. Tämä lisää tutkielman luotettavuutta, sillä haastatteluissa esiin tuodut näkemykset pohjautuvat kattavasti haastatteluaineistoon eikä vain yksittäisten henkilöiden kokemuksiin. Tällä pyrittiin varmistamaan analyyttinen tarkkuus ja sisällöllinen monipuolisuus, jotka muodostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perustan.

Tässä tutkielmassa on kiinnitetty huomiota koko prosessin ajan hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen Vaasan yliopiston eettisten suositusten (2013, s. 3–4) mukaan. Tutkielmassa on noudatettu suositusten mukaista tutkimusetiikkaa, jonka mukaan tutkimuksen raportoinnissa ja tutkimuksen suorittamisessa tulee noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta. Myös hyvän tieteellisen käytännön ohjeet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023) edellyttävät huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä kaikessa tutkimustyössä. Näitä periaatteita on noudatettu koko tutkielman teon ajan. Kaikki tutkielmassa esiintyneet lähdeviittaukset on merkitty asianmukaisesti, näiden käyttämisessä on huomioitu kunnioittavasti aiempi tutkimustyö ja prosessin läpinäkyvyys on varmistettu koko sen keston ajan. Tällä on varmistettu se, että tutkielma täyttää tieteelliset ja eettiset standardit.

Lähteisiin asianmukaisella viittaamisella ja tietoaisteiden tallentamisella on varmistettu, että tutkielma täyttää eettiset normit ja sille asetetut tieteelliset vaatimukset. Tutkielmassa on noudatettu myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2019) ohjeita ihmisiin kohdistuvista tutkimuksista. Kaikkiin tutkimukseen osallistuneita on kohdeltu tasavertaisesti ja kunnioittavasti ja heille on annettu riittävät tiedot tutkimukseen osallistumisen merkityksestä. Haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja kaikille osallistujille tarjottiin mahdollisuus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa.

Tutkielma on toteutettu siten, ettei sen osallistujille ole seurannut vahinkoa tai haittaa. Tutkielman tulokset tarjoavat mahdollisuuden kehittää Tilannekeskuksen ja koko organisaation toimintaa kohti parempaa tiedolla johtamista. Kaikkien haastattelujen osalta on kiinnitetty erityistä huomiota yksityisyyden suojaan. Haastatteluissa ei käytetty tunnistettavia tietoa ja tallennetut materiaalit on käsitelty asianmukaisesti, ohjeita noudattaen. Haastattelun nauhoitteet on tuhottu tutkielman kirjoittamisen jälkeen ja aineistojen käyttö on rajoitettu vain tähän tutkielmaan.

### **6.3 Pohdinta**

Jatkotutkimusehdotuksena voisin pitää tutkimuksen toistoa nyt, kun sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista on muodostunut hyvinvointialue. Uskon, että tutkimustulokset olisivat erilaiset erityisesti tilannekuvan välittymisen kohdalla toimialueen suurentuessa. Tilannekeskuksen toiminta on kehittynyt tutkielman haastattelujen jälkeen vastaamaan koko hyvinvointialueen asettamia vaatimuksia.

Vaikka tutkielman tutkimustuloksissa nousi esiin tiedon saatavuuden ja sen ajantasaisuuden merkitys, epäselväksi jäi kuitenkin millä keinoin tietotarpeita voidaan ennakoida tehokkaasti etukäteen. Tähän liittyen jatkotutkimusta voisi tehdä eri tilanteiden vaatimista tietotarpeista. Tutkimustuloksissa havaittiin, ettei kaikki tieto ole päätöksenteon kannalta olennaista, joten jatkotutkimuksena voisi kuvata miten ja millä perustein tietoa priorisoidaan eri päätöksentekotilanteissa ja miten merkityksellistä tietoa voidaan tukea erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteiden johtamisessa.

### **6.4 Loppusanat**

Tämän pro gradu -tutkielman tekeminen osoittautui odotettua raskaammaksi prosessiksi. Ajoittain työn edistäminen on vaatinut uudelleenmotivoitumista ja pitkää kypsytelyä, mikä on osaltaan viivästyttänyt työn valmistumista. Aloitin tutkielman tekemisen

loppuvuodesta 2022, jossa etenin suoraan haastatteluihin organisaatiomuutosten vuoksi. Tässä vaiheessa odotin ensimmäistä lastani ja työskentelin täysipäiväisesti opintojeni ohella.

Varsinainen teoreettiseen viitekehykseen perustuva kirjoitusprosessi käynnistyi jo loppuvuodesta 2022, mutta huomasin henkilökohtaisen elämän ja lapsen syntymän tuoman vastuun rajoittavan kirjoitusprosessia. Tämän vuoksi tutkielman tekeminen oli katkonaista vuosien 2023–2024 aikana. Lopulta alkuvuodesta 2025 päätin suorittaa tutkintoni loppuun opinto-oikeuteni pian päättyessä. Tästä varsinaisesti alkoi oma kehitysmatkani tutkijana ja tutkielman kirjoittajana. Vaikka tutkielman tekeminen on ollut ajoittain henkisesti kuormittavaa ja viivästynyt alkuperäisestä aikataulusta, se on tarjonnut mahdollisuuden syvälliseen oppimiseen ja itsereflektioon.

Tutkielman kirjoittaminen on ollut minulle merkityksellinen oppimisprosessi. Erityisen haastavaksi prosessin aikana koin vieraskielisen lähdekirjallisuuden lukemisen ja olisin toivonut kehittyväni siinä enemmän. Tutkielman tekemisen aikana huomasin kuitenkin saaneeni lisää varmuutta tieteellisen tekstin lukijana, mutta myös sen kirjoittajana. Koin jo tutkielman tekemisen alussa intohimoa tutkimusmenetelmää kohtaan ja siihen syventyminen vahvisti tätä entisestään. Koen, että haastattelujen tekeminen kehitti vuorovaikutustaitojani, mutta se tarjosi myös uusia näkökulmia saadessani oppia haastateltavilta. Näkemykset ja kokemukset rikastuttivat myös omaa ajatusmaailmaani niin työntekijänä, kun nyt esihenkilönä. Huomasin tutkielmaa viimeistellessäni kehittyneeni ajattelijana ja keskustelijana. Yhteistyötaitoni vahvistuivat paitsi tutkielman tekijänä, myös työntekijänä. Ymmärrykseni eri toimialueista sekä yhteistyön merkityksestä syveni, ja opin hahmottamaan paremmin myös yhteistyöhön vaikuttavia sosiaalisia suhteita ja persoonallisuuden vaikutusta vuorovaikutukseen.

Tämän tutkielman myötä ymmärrykseni tilannejohtamisesta ja tiedolla johtamisesta on syventynyt merkittävästi. Koen nyt hahmottavani aiempaa selkeämmin tietoperusteisen päätöksenteon prosessia sekä sen monimutkaisuutta – erityisesti sitä, etteivät

organisaation arjen kysymykset ole usein yksiselitteisesti oikeita tai väärä. Työskentelyn aikana opin myös kärsivällisyyttä ja opin tunnistamaan oman ajankäyttöni rajallisuuden, mikä pakotti minut priorisoimaan asioita oman luonteeni vastaisesti. Prosessin aikana olen oppinut olemaan armollisempi itseäni – ja toisia – kohtaan.

Tutkielmaprosessi ei olisi ollut mahdollinen ilman monen tahon tukea. Haluan osoittaa vilpittömän kiitokseni ohjaavalle opettajilleni, jota ilman tämä tutkielma ei olisi koskaan valmistunut. Ohjauksen saatavuus lyhyellä varoitusaikalla oli korvaamatonta. Esihenkilötyön, pikkulapsiarjen ja tutkielmatyön yhdistäminen ei ollut helppoa. Haluan osoittaa nöyryimmät kiitokset perheelleni, joka mahdollisti kirjoittamisprosessin toteutumisen aivan viime metreillä. Koenkin perheeni olevan suurin syy sille, että voin kutsua kohta itseäni hallintotieteiden maisteriksi. Kiitokset ansaitsee myös työyhteisöni, joiden osoittama kannustus ja ymmärrys ovat olleet merkittävä voimavara tämän prosessin loppuvaiheen aikana.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 167–180). Gaudeamus.
- Aarrevaara, T., o Pantzar, E., Ranki, S., Ryky, P., Santamäki, I., Smidt H., Stenvall, J. & Vartiainen, P. *Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten edistää systeemistä ajattelua?* Sitra muistio. Noudettu 5.10.2023 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/11/Ilmiolahtoisenojohtamisen-nakokulma-elinikaiseen-oppimiseen.pdf>
- Ahmad, A., Maynard, S., Desouza, K., Kotsias, J., Whitty, M. & Baskerville, R. (2021). *How can organizations develop situation awareness for incident response: A case study of management practice*. Computers & Security. Volume 101. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102122>
- Alberts, D., Garstka, J., Hayes, R. ja Signori, D. (2001). *Understanding Information Age Warfare*. CCCRP Publication Series.
- Al-Dabbagh, Z. (2020) The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as A model). *Journal of Public Affairs*20(4), 1–11. <https://doi.org/10.1002/pa.2186>
- Arabo, A., Shii, Q., & Merabi, M. (2009). Situation Awareness in Systems of Systems Ad-Hoc Environments. Teoksessa: Jahankhani, Hessami, A., & Hsu, F (toim.). *Communivations in Computer and Information Science*. CCIS Volume 45. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04062-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04062-7_4)
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (2011). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications.
- Autioniemi, J., Nordin, P., Jalonen, H., Jalonen, K. & Uusikylä, P. (2023). *Tilannetietoisuuden paradoksit terveystilaisissa – Tiedonmuodostuksen jännitteet sidosryhmien välillä*. *Politiikka*, Vol 65, nro 3. <https://doi.org/10.37452/politiikka.125024>.

- Baba, V. & Hakemzadeh, F. (2011). *Toward a theory of evidence based decision making*. Management Decision, Vol. 50 No. 5, pp. 832-867.  
<https://doi.org/10.1108/00251741211227546>
- Ball, D. & Frerk, C. (2015). *A new view of safety: Safety 2*. BJA: British Journal of Anaesthesia, 115(5), 645–647. <https://doi.org/10.1093/bja/aev216>.
- Bowers, M. R., Hall, J. R. & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. Business Horizons, 60(4), 551–563.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Bowers, M.R., Hall, J.R. & Srinivasan, M.M. (2017). Organizational culture and leadership style: the missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. Business Horizons. Vol. 60 No. 4, pp. 551–563.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>.
- Branders, M. (2015). Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä – esimerkkinä kokonaisturvallisuus. *Teoksessa: Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H (toim.). Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä*. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta:  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf)
- Bråthen, M., Doan, E. & Breunig, K. J. (2021). *Ambidexterity to overcome digital transformation challenges: A bibliometric review*. The ISPIM Innovation Conference – Innovating Our Common Future, Berlin, Germany on 20–23 June 2021
- Busby, S. & Witucki-Brown, J. (2011). *Theory development for situational awareness in multicasualty incidents*. Journal of Emergency Nursing 37.  
<https://doi.org/10.1016/j.jen.2010.07.023>
- Cairney, P. (2018). *The UK government's imaginative use of evidence to make policy*. Br Polit 14, 1–22 (2019). <https://doi.org/10.1057/s41293-017-0068-2>
- Cairney, P. (2020). Understanding Public Policy. Theories and Issues. Lontoo: MacMillan.

- Cantarelli, P., Belle, N. & Hall, J. (2023). *Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis*. Public Admin Review. 2023; 83:1667–1686. <https://doi.org/10.1111/puar.13735>
- Choo, C. (1996). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. International Journal of Information Management, Vol. 16, No. 5, pp. 329- 340. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)
- Choo, C.W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Information Today, Inc.
- Choo, C.W. (2006). The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions (2nd edn). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001>
- Cooper, S., Porter, J. & Peach, L. (2013). *Measuring situation awareness in emergency setting: a systematic review of tools and outcomes*. Open Access Emergency Medicine, Volume 6, Issue 2014. Noudettu 8.4.2024 osoitteesta: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/OAEM.S53679>
- Currie, G. & White, L. (2012). *Inter-professional Barriers and Knowledge Brokering in an Organizational Context: The Case of Healthcare*. Organization Studies, Vol.33 (10), p. 1333–1361. <https://doi.org/10.1177/0170840612457617>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Scholl Press.
- Davenport, T. H. (1994). *Saving IT's soul: Human-centered information management*. Harvard business review, 72(2), 119–31.
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). *Successful Knowledge Management Project*. Sloan Management Review 2(2):43—57. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: [https://www.researchgate.net/publication/200772784\\_Successful\\_Knowledge\\_Management\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/200772784_Successful_Knowledge_Management_Projects)
- Dixit, R., Hurst, S., Adams, K., Boxley, C., Lysen-Hendershot, K., Bennett, S., Booker, E., Ratwani, R. (2020). Rapid development of visualization dashboards to enhance

- situation awareness of COVID-19 telehealth initiatives at a multihospital healthcare system. *Journal of the American Medical Informatics Association*, Volume 27, Issue 9. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocaa161>
- Duncan, R. (1976). *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*. *The Management of Organization*, 1.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Endsley M. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: a critical review. *Teoksessa: Endsley, M, Garland, J (toim). Situation awareness analysis and measurement*. Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 3–32. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1064804601009002>
- Endsley, M. (1995). *Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems*. *Human Factors, The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32–64. <https://doi.org/10.1518/0018720957790495>
- Endsley, M. R. (2021). Situation awareness measurement: How to measure situation awareness in individuals and teams. *Human Factors and Ergonomics Society*.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Essén A, Knudsen M, Alvesson M. (2022). *Explaining ignoring – working with information that nobody uses*. *Organ Stud* 43: 725–747. <https://doi.org/10.1177/0170840621998720>
- Essen, A., Knudsen, M. & Alvesson, M. (2021). *Explaining Ignoring: Working with Information that Nobody Uses*. *Organization Studies*, 43(5), 725–747. <https://doi.org/10.1177/0170840621998720>
- Essén, A., Knudsen, M. & Alvesson, M. (2022). *Explaining ignoring – working with information that nobody uses*. *Organ Stud* 43:725–747. <https://doi.org/10.1177/0170840621998720>
- Essote. (2016). *Jäsenkunnat*. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvet. Noudettu 10.12.2022 osoitteesta: <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteke/jasenkunnat/>

- Essote. (2017). *Essote muistuttaa: Järjestämismvastuu sote-tuotannosta Essotella*. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Noudettu 3.1.2023 osoitteesta:  
<https://www.essote.fi/essote-muistuttaa-jarjestamismvastuu-sote-tuotannosta-essotella/>
- Essote. (2020). *Tilannekeskus*. Essote intranet [Rajattu pääsy]. Noudettu 3.1.2023.
- Essote. (2022a). *Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelut väestö kunnittain*. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Noudettu 3.1.2023 osoitteesta:  
<https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/06/e-s-shp-vaesto-kunnittain-2015-2022.pdf>
- Essote. (2022b). *Organisaatio*. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Noudettu 3.1.2023 osoitteesta: <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteke/organisaatio/>
- Essote. (2022c). *Tilannekeskuksen kooste yhteistyöstä*. Essote intranet [Rajattu pääsy]. Noudettu 3.1.2023.
- Essote. (2023). *Tilannekeskuksen esittely*. Essote intranet [Rajattu pääsy]. Noudettu 22.1.2023.
- Etelä-Savon hyvinvointialue. (2023a). *Eloisa Etelä-Savon hyvinvointialue*. Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa. Noudettu 3.1.2023 osoitteesta:  
<https://etelasavonha.fi/eloisa/tietoa-hyvinvointialueesta/#Hyvinvointialueenkunnat>
- Etelä-Savon hyvinvointialue. (2023b). *Organisaatio ja johtaminen*. Etelä-Savon hyvinvointialue Eloisa. Noudettu 3.1.2023 osoitteesta:  
<https://etelasavonha.fi/eloisa/organisaatio-ja-toimielimet/>
- Fore, A., & Sculli, G. (2013). *A concept analysis of situational awareness in nursing*. Journal of Advanced Nursing Volume 69, Issue 12. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jan.12130>
- Franke, U., & Brynielsson, J. (2014). *Cyber situational awareness – A systematic review of the literature*. Computers & Security. Volume 46.  
<https://doi.org/10.1016/j.cose.2014.06.008>

- Galati, F. (2015). *At what level is your organization managing knowledge?* Measuring Business Excellence, Vol. 19 No. 2, pp. 57–70. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/MBE-09-2014-0030>
- Ghaderi, C., Esmaeili, R., Ebadi, A. & Amiri, M. (2023). Measuring situation awareness in health care providers: a systematic review of measurement properties using COSMIN methodology. *Systematic reviews* 2023, Vol.12 (1). <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02220-6>
- Graafland, M., Schraagen, J., Boermeester, M., Bemelman, W., & Schijven, M. (2015). *Training situational awareness to reduce surgical errors in the operating room.* British Journal of Surgery, VolumeGraa 102, Issue 1. <https://doi.org/10.1002/bjs.9643>
- Graafland, M., Schraagen, J., Boermeester, M., Bemelman, W., & Schijven, M. (2015). *Training situational awareness to reduce surgical errors in the operating room.* British Journal of Surgery, Volume 102, Issue 1. <https://doi.org/10.1002/bjs.9643>
- Grant, R. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.* Strategic Management Journal 17, 109–123. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grint, K. (2022). *Critical Essay: Wicked problems in the Age of Uncertainty.* Human Relations. <https://doi.org/10.1177%2F001872672111070770>
- GSD Nordic. (n.d.). Tilannekeskus teki Essotesta tilannejohdetun organisaation. *GSD Nordicin tuottama asiantuntijajulkaisu.* Noudettu 2.2.2023 osoitteesta: <https://read.epaper.fi/6297/As1j2JSA>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatio teorialat.* Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hartnell, C. & Walumbwa, F. (2011). Transformational leadership and organisation culture. Teoksessa: *Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (toim.) Handbook of Organizational Culture and Climate.* Sage Publications.
- Harvey M., Milorad, M., Novicevic, M., Buckley, M. & Ferris, G. (2001) *A historic perspective on organizational ignorance.* Journal of Managerial Psychology. 16: 449–468. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005774>

- Head, B. (2015). *Toward More "Evidence-Informed" Policy Making?*. *Public Admin Rev*, 76: 472-484. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>
- Heino, O. & Kalalahti, J. (2020). Miten asiantuntija merkityksellistää poikkeuksellisen?
- Heinrich, C. (2007). *Evidence-based policy and performance management. Challenges and prospects in two parallel movements*. *The American Review of Public Administration* 37: 3, 255–277. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0275074007301957>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). *Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta*. *Focus Localis* 3/2020. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hislop, D., Bosua, R., & Remko, H. (2018). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford University Press.
- Horsmanheimo S., Kokkonen-Tarkkanen, H., Kuusela, P., Tuomimäki, L., Puuska, S. & Vankka, J. (2017). *Kriittisen infrastruktuurin tilannetietoisuus*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 19. Noudettu 8.12.2022 osoitteesta: [https://vnk.fi/documents/10616/3866814/19\\_2017\\_Kriittisen+infrastruktuurin+tilannetietoisuus.pdf/1f3fa110-d4aa-4298-9685-1b9027b07fe6/19\\_2017\\_Kriittisen+infrastruktuurin+tilannetietoisuus.pdf?version=1.0&t=1486373394000](https://vnk.fi/documents/10616/3866814/19_2017_Kriittisen+infrastruktuurin+tilannetietoisuus.pdf/1f3fa110-d4aa-4298-9685-1b9027b07fe6/19_2017_Kriittisen+infrastruktuurin+tilannetietoisuus.pdf?version=1.0&t=1486373394000)
- Huovila, H., Korpi, J., Kortström, J., Kotovirta, V., Molarius, R., Mikkonen P., Mäntyniemi, P., Nissilä, M., Rauhala, J., Tourula, T., Wessberg, N., & Yliaho, J. (2010) *Uhkatilanteiden hallinta. Hälytys-, tilannekuva- ja varoitusjärjestelmän*

*kehittäminen*. VTT Tiedotteita 2543. Noudettu 1.10.2023 osoitteesta:

<https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2010/T2543.pdf>

Hyryläinen, E. (2012). Johtaminen rationaalisuuteen pyrkivänä päätöksentekona.

Teoksessa: Hyryläinen, E. *Näkökulmia hallintotieteisiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa. 42-62. Noudettu 2.11.2022 osoitteesta:

[https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-380-6.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-380-6.pdf)

Hyryläinen, E., Autioniemi, J. & Lehto, K. (2022). Paradoksit julkisen johtamisen

uudelleenajattelu mahdollistajana. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A-A., Kurkela, K.,

Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. Vastapaino.

Iskander, J. & Bianchi, K. (2021). Changes in the Scientific Information Environment

During the COVID-19 Pandemic: The Importance of Scientific Situational

Awareness in Responding to the Infodemic. *Health Security*. Vol. 19, no. 1.

<https://doi.org/10.1089/hs.2020.0194>

Jahankhani, Hessami, A., & Hsu, F (toim.). *Communivations in Computer and*

*Information Science*. CCIS Volume 45.

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: Virtanen, P.,

Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (2015). *Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä*. Juvenes Print. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta:

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf)

Jalonen, H. (2024). *Permakriisit koettelevat hallintoa*. Hallinnon tutkimus, Vol 43, Nro 4.

<https://doi.org/10.37450/ht.148596>

Jalonen, H., & Uusikylä, P. (2021). Johdanto. Teoksessa: Jalonen, H., Uusikylä, P.,

Keinänen, A., Kallunki, V., Huhtinen, A-M., Lonka, H., Laitinen, K., Jukka, L. &

Jokipii, A. (2021). *Tiedon huoltovarmuutta etsimässä*. Vaasan yliopiston raportteja 28. Noudettu 25.11.2022 osoitteesta:

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13305/978-952-476-974-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. (2012). *Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista*. Hallinnon tutkimus, 2012(2), 138–147. Noudettu 10.10.2022 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99166/56860>
- Jalonen, H., Uusikylä, P., Lonka, H., Laitinen, K., Jokipii, A., Huhtinen, A-M., Rantamäki, A., Kallunki, V., Niskanen, V-P. & Keinänen, A. (2021). *Kansallinen varautuminen edellyttää tilannetietoisuutta, joka rakentuu yhteiskunnallisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa*. Policy Brief 1/2022. Noudettu 11.10.2022 osoitteesta: <https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2022-09/IRWIN%20-%20Policy%20Brief%20Syyskuu%202022.pdf>
- Jennex, M., Raman, M. (2009). *Knowledge Management in Support of Crisis Response*. International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management, Vol. 1, No. 3, s. 69–83. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60960-609-1.ch013>
- Johnson, David (1996). *Information seeking: an organizational dilemma*. Quorum Books.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 9–19). Gaudeamus.
- Kaner, M., & Karni, R. (2004). *A capability maturity model for knowledgebased decisionmaking*. Information Knowledge Systems Management, Vol. 4, No. 4, pp. 225-252.
- Karppi, I & Sinervo, L-M (2009). *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Keränen, J., Molarius, R., Heikkilä, A-M., Poussa, L. & Partanen, J. (2016). *Varautumisen kehitystarpeet turvallisessa yhteiskunnassa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 12/2016. Noudettu 28.9.2023 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79566/Varautumisen%20kehitystarpeet%20turvallisessa%20yhteiskunnassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Khan, Z., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). *Leadership theories and styles: a literature review*. Journal of Resources Development and Management. Vol. 16, pp. 1–7. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta: [https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf)
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdantamisen käsikirja*. Sitran julkaisu. Noudettu 8.10.2022 osoitteesta [https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_tietojohdantamisen\\_kasikirja-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdantamisen_kasikirja-2.pdf)
- Klijn, E-H. (2002). Governing networks in the hollow state: contracting out, processing management or a combination of the two? *Public Management Review* 4:2, 149–165. <https://doi.org/10.1080/14616670210130516>
- Koch, N. & Durodié, B. (2022). Scientists advise, ministers decide? The role of scientific expertise in UK policymaking during the coronavirus pandemic. *Journal of Risk Research* 25:10, 1213–1222. <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2116083>
- Koch, N., & Durodié, B. (2022). *Scientists advise, ministers decide? The role of scientific expertise in UK policymaking during the coronavirus pandemic*. *Journal of Risk Research* 25:10, 1213–1222. <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2116083>
- Koffman, J., Gross, J., Etkind, S., & Selman, L. (2020). *Uncertainty and COVID-19: how are we to respond*. *Journal of the Royal Society of Medicine* 113:6, 211–216. <https://doi.org/10.1177/0141076820930665>
- Koistinen, M. (2011). *Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa*. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 54/2011. Noudettu 15.7.2023 osoitteesta: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121715/lts\\_2011-54\\_978-952-255-072-9.pdf?sequence=1](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121715/lts_2011-54_978-952-255-072-9.pdf?sequence=1)
- Kuusisto, R. (2005). *Tilannekuvasta täsmäjohtamiseen. Johtamisen tietovirrat kriisin hallinnan verkostossa*. Noudettu 8.10.2022 osoitteesta:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78700/Julkaisu\\_81\\_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78700/Julkaisu_81_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Käpylä, J., & Salonius, H. (2013). *Tietojohtajan taskukirja - Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Noudettu 2.8.2023 osoitteesta:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, N., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Noudettu 2.8.2023 osoitteesta:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T., Torkki, P. (2019). *Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42.

Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja*. Alma Talent. Helsinki.

Lo, J., Sehic, E., Brookhuis, K., & Meijer, S. (2016). *Explicit or implicit situation awareness? Measuring the situation awareness of train traffic controllers*. Transportation research. Part F, Traffic psychology and behaviour 2016, Vol.43. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2016.09.006>

Luomanen, J. (2010). Straussilainen grounded theory menetelmä. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. *Haastattelun analyysi*. (s. 295–311). Vastapaino.

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (2007). *Tietojohtaminen tutkimusalueena*. Pilot-kustannus.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2:1.

- Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2020). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. Government Information Quarterly 36(4):101385.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mykkänen, M., Miettinen, M., Siponen, T., & Saranto, K. (2011). *Sairaalan reaaliaikainen tilannekuva päivittäisessä johtamisessa*. FinJeHeW 2021;13(4) 425.  
<https://doi.org/10.23996/fjhw.109940>
- Mäkipää, M. & Ruohonen, M. (toim.) (2004). *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts*. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos, julkaisusarja D. Noudettu 13.10.2023 osoitteesta:  
[https://webpages.tuni.fi/utacs\\_history/cs/reports/dsarja/D-2004-4.pdf#page=97](https://webpages.tuni.fi/utacs_history/cs/reports/dsarja/D-2004-4.pdf#page=97)
- Nachbagauer, A. & Schirl-Boeck, I. (2019). *"Managing the unexpected in megaprojects: riding the waves of resilience"*. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 3, pp. 694–715. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0169>
- Nofi A. (2000). *Defining and Measuring Shared Situation Awareness*. Center for Naval Analyses. Noudettu 2.10.2023 osoitteesta:  
<https://www.cna.org/reports/2000/D0002895.A1.pdf>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). *The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation*. California Management Review. Vol. 30, No. 3, s. 40–54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007). *The knowledge-creating company*. Harvard business review 2007–07, Vol.85 (7–8), p.162-194.
- Nordin, P. & Uusikylä, P. (2023). *Pandemiakriisin johtamisesta syndeemiseen kriisien hallintaan – teoreettis-käsitteellinen syndemioiden uudelleenkehystys pandemiakontekstissa*. Hallinnon, Tutkimus 42:2, 255–269.  
<https://doi.org/10.37450/ht.122309>

- Norri-Sederholm T., Kuusisto, R., Kurola, J., Saranto, K. & Paakkonen, H. (2014). A *paramedic field supervisor's situational awareness in prehospital emergency care*. *Prehospital Disaster Medicine*, 29(2), 151–159.  
<https://doi.org/10.1017/s1049023X14000132>
- Norri-Sederholm, T. Tilanne päällä! Tiedon tarpeesta jaettuun tietoon – Hätäkeskuspäivystäjän ja ensihoidon kenttäjohtajan tilannetietoisuus. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 96.
- Northouse, P. (2013). *Leadership – Theory and Practice*. SAGE publications
- Nungky, C., Ramli, K., Ratna, A., & Gunawan, T. (2022). *Information Security Risk Assessment Using Situational Awareness Frameworks and Application Tools*. *Risks*. Vol.10 (8), p.165. <https://doi.org/10.3390/risks10080165>
- Park, S. & Kim, E-J. (2018). *Fostering Organizational Leadership Through Leadership and Knowledge Sharing*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22, No. 6, s. 14081423.
- Parsons, W. (2002). From muddling through to muddling up: evidence based policy making and the modernisation of British government. *Public Policy and Administration* 17:3, 43–60. <https://doi.org/10.1177/095207670201700304>
- Parush, A., Kramer, C., Foster-Hunt, T., Momtahan, K., Hunter, A., & Sohmer, B. (2011). *Communication and team situation awareness in the OR: Implications for augmentative information display*. *Journal of Biomedical Informatics*. Volume 44, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2010.04.002>
- Penrose, Edith. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School.
- Pietiläinen, V., & Syväjärvi, A. & Salmi, I. (2016). Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Juvenes Print. Noudettu 2.10.2023 osoitteesta:

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_&\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_&_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1)

- Pitkänen, M. & Uitto, J. (2004). Tilannejohtaminen -Situational Leadership. Teoksessa Mäkipää, M. & Ruohonen, M. (toim.) *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts*. Tietojenkäsittelytieteiden laitos, julkaisusarja D. Noudettu 13.10.2023 osoitteesta:  
[https://webpages.tuni.fi/utacs\\_history/cs/reports/dsarja/D-2004-4.pdf#page=97](https://webpages.tuni.fi/utacs_history/cs/reports/dsarja/D-2004-4.pdf#page=97)
- Princes, E. & Said, A. (2022). The impacts of project complexity, trust in leader, performance readiness and situational leadership on financial sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 15 No. 4, pp. 619–644. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0082>.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A., & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 181–195). Gaudeamus.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rantamäki, A. & Jalonen, H. (2022). *Hallinnan informaatioresilienssiä etsimässä – Tutkimusmatka käsitteen juurille*. *Hallinnon Tutkimus* 41 (1), 35–51, 2022. <https://doi.org/10.37450/ht.107861>
- Rantamäki, A. (2024). *Hallintaa epävarmuudessa. Informaatioresilienssi kriiseissä ja niihin varautumisessa*. *Acta Wasaensia* 530. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta:  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-133-4>
- Rehman, U. & Cao, S. (2019). *Comparative evaluation of augmented reality-based assistance for procedural tasks: a simulated control room study*. *Behaviour & Information Technology*. Volume 39, 2020 - Issue 11. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1660805>

- Rowley, J. (2007). *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. Sage Publications, 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>.
- Rummukainen, L., Oksama, L., Timonen, J., & Vankka, J. (2014). *Visualizing common operating picture of critical infrastructure*. Proceedings of the SPIE. Volume 9122. <https://doi.org/10.1117/12.2050231>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. *Haastattelun analyysi*. (s. 8–29). Vastapaino.
- Rytilä, M. (2011). *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla*. Acta Universitatis Lapponiensis 214. Noudettu 14.6.2023 osoitteesta:  
[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61724/Rytil%C3%A4\\_Maari\\_DORIA.pdf?sequence=1](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61724/Rytil%C3%A4_Maari_DORIA.pdf?sequence=1)
- Sackett D. 1996. "Evidence based medicine: What it is and what it isn't. It's about integrating individual clinical expertise and the best external evidence. British Medical Journal 312(7023), 71-72. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71>
- Sailer, M., Stadler, M., Botes, E., Fischer, F. & Greiff, S. (2021). *Science knowledge and trust in medicine affect individuals' behavior in pandemic crises*. European Journal of Psychology of Education 37, 279–292.  
<https://doi.org/10.1007/s10212-021-00529-1>
- Sallinen, M., Halonen, J., Karhula, K., Mänttari, S., Pakarinen, S., Pehkonen, I., Punakallio, A., Sihvola, M. & Säynäjäkangas, P. (2024). *Työkuormituksen hallinta ulkoisessa kriisissä*. Työterveyslaitos. Noudettu 1.5.2025 osoitteesta:  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149263/TTL\\_978-952-391-173-4.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149263/TTL_978-952-391-173-4.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Salmon, P., Stanton, N., Walker, G., Jenkins, D., & Rafferty, L. (2010). *Is it really better to share? Distributed situation awareness and its implications for collaborative system design*. Theoretical Issues in Ergonomics Science 11:1–2, 58–83.  
<https://doi.org/10.1080/14639220903009953>

- Salmon, P., Stanton, N., Walker, G., & Jenkins, D. (2009). *Distributed Situation Awareness: Theory, Measurement and Application to Teamwork*. CRC Press.
- Schoemaker, P.J.H. (2022), *How to prepare for ten process and content challenges of scenario planning*. *Strategy & Leadership* 50:14–18. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2022-0035>
- Schulz, C., Endsley, M., Kochs, E., Gelb, A. & Wagner, K. (2013). *Situation awareness in anesthesia: concept and research*. *Anesthesiology*, V 118, No 3. <https://doi.org/10.1097/ALN.0b013e318280a40f>
- Seppänen, H., Mäkelä, J., Luukkala, P., & Virrantaus, K. (2013). *Developing shared situational awareness for emergency management*. *Safety Science*, Volume 55. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.12.009>
- Seppänen, J. (2016). *Hätätilanteiden äänihavainnot ja toimintakyky – Musiikinpsykologinen tarkastelu äänien merkityksestä osana tilannetietoisuuden ylläpitämistä ja tunteiden hallintaa*. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 5.7.2023 osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49587/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201604282351.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sighn, H., Giardina, T., Petersen, L., Smith, M., Wilson, L., Dismukes, K., Bhagwath, G., & Thomas, E. (2012). *Exploring Situational Awareness in Diagnostic Errors in Primary Care*. *BMJ quality & safety*. Vol.21 (1) p. 30. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2011-000310>
- Simon, H. (1978). *Administrative behavior*. Free Press.
- Simon, H. (1997). *Models of Bounded Rationality*. MIT Press.
- Sinervo, L-M. & Jäntti, A. (2020). Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. *Teoksessa: Focus Localis 48 (3)*, 3–4. Noudettu 15.4.2025 osoitteesta: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/download/7896/1239#page=24>.
- Singla, M. & Kaushal, R. (2022). *Organization leadership and culture during crisis: lessons and applications learned from COVID-19 pandemic*. *LBS Journal of Management & Research*. Vol. 20 No ½, 2022. pp. Noudettu 3.2.2024

osoitteesta: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LBSJMR-08-2022-0047/full/pdf>

Sisäministeriö. (2023). *Kansallinen riskiarvio 2023*. Sisäministeriön julkaisuja 2023:4.

Noudettu 12.10.2023 osoitteesta:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164627/SM\\_2023\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164627/SM_2023_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sitra. (2022). Alueiden osaamisen aika – vuorovaikutteisella toimintamallilla

tilannekuva alueesta. Suunnitteluryhmän käsikirja tilannekuvaprosessin toteuttamiseen. Noudettu 15.9.2023 osoitteesta:

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-alueiden-osaamisen-aika-kasikirja.pdf>

Sorsa, V.-P., Vuorelma, J., Ervasti, K., Issakainen, M., Jalonen, H., Karreinen, S., Paananen, H., Kihlström, L., Nykänen, E., Tuovinen, A.-K., Tynkkynen, L.-K., Frilander, O., Brunila, T., Jokiniemi, R., Järvinen, I., Ketola, J., Pohjankoski, P., Rainio-Niemi, J., Salminen, J., ... Tilander, H. (2024). *Koronapandemian opit: Kohti parempaa kriiseihin varautumista ja kriisinhallintaa*. Itsenäisyyden

juhlavuoden lastensäätiö. Noudettu 3.5.2025 osoitteesta:

<https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/tietoaineistot/koronapandemian-opit-2024.pdf>

Spender, J.-C. (2003). *Exploring uncertainty and emotion in the knowledge-based theory of the firm*. *Information Technology & People*, 16(3), 266–288.

<https://doi.org/10.1108/09593840310489386>

Stanton, N., Salmon, P., Walker, G. & Jenkins, D. (2009). *Is situation awareness all in the mind?*. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. Volume 11, 2010 - Issue 1–2: Situation Awareness. <https://doi.org/10.1080/14639220903009938>

Steinke, J., Bolunmez, B., Fletcher, L., Wang, V., Tomassetti, A., Repchick, K., Zaccaro, S., Dalal, R. & Tetrick, L. (2015). *Improving cybersecurity incident response team effectiveness using teams-based research*. *IEEE Security and Privacy*. Volume 13.

<https://doi.org/10.1109/MSP.2015.71>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Johtaminen muutoksessa*. Edita.

- Stenvall, J., Leskelä, R-L., Rannisto, P-H., Tolkki, H., Cansel, A., Leponiemi, U., Johanson, J-E., Pekkola, E. & Tupala, T. (2022). *Koronajohtaminen Suomessa. Arvio covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnosta syksystä 2020 syksyyn 2021*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:34. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta:  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163995/VNTEAS\\_2022\\_34.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163995/VNTEAS_2022_34.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2021. *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformin toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki. Tietosanoma/Art House Oy. Printon, Tallinna.
- Susan, J. (2006). *Utility of qualitative research findings in evidence-based public health practice*. Public Health Nursing 23:3, 277–283. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1446.2006.230311.x>.
- Sutton, J., Arku, G. & Sadler, R. (2023). You do not know what you have until it is gone: The importance of face-to-face interactions in local economic development. *CommunityDevelopment*, pp.1–18.  
<https://doi.org/10.1080/15575330.2023.2178473>
- Sveiby, K. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. *Research Technology Management* 1997, Vol.40 (5), p.60–60.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Talentum.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta*. Juvenes Print. Noudettu 15.6.2023 osoitteesta:  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_&\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_&_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1)
- Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Stenvall, J. (2013). Tiedon hallintaa ja positiivisuutta henkilöjohtamiseen julkisen sektorin terveydenhuollossa. Teoksessa Ollila, S., & Raisio, H. (toim.) *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä: Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi*. Acta Wasaensia 277. Noudettu 1.6.2023 osoitteesta:

- [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7780/isbn\\_978-952-476-444-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7780/isbn_978-952-476-444-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tadda, G. & Salerno, J. (2010). Overview of Cyber Situation Awareness. Teoksessa: Jajodia, S., Liu, P., Swarup, V. & Wang, C. Cyber Situational Awareness – Issues and Research. Springer.
- Taskinen, T., & Venäläinen, P. (2013). Päivittäistehtävien operatiivinen johtaminen. Ensihoitopalvelun toiminta. Teoksessa: Kuisma, M., Holmström, P., Nurmi, J., Porthan, K. & Taskinen, T. *Ensihoito*. Sanoma Pro Oy.
- Thompson, G. & Glasø, L. (2018). *Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach*. Leadership & Organization Development Journal 39(5):574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Thompson, G. & Vecchio, R. (2009). *Situational leadership theory: a test of three versions*. Leadership Quarterly. Vol. 20 No. 5. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Tiedonkäytöstä kriittisen infrastruktuurin häiriötilanteessa*. Focus Localis 3/2020. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta: <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- TSK 50. (2017). *Kokonaisturvallisuuden sanasto*. Sanastokeskus TSK ry. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta: [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja, 3/2019. Noudettu 25.4.2025 osoitteesta: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen

- neuvottelukunnan julkaisu, 2/2023. Noudettu 25.4.2025 osoitteesta:  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Vaasan yliopisto. (2013). *Vaasan yliopiston eettiset suositukset*. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta: [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-06/eettiset\\_suositukset.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-06/eettiset_suositukset.pdf)
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon Tutkimus* 39 (2), 122–139, 2020. Noudettu 1.5.2025 osoitteesta:  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085/56033?acceptCookies=1>
- Vakkala, H., & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Juvenes Print. Noudettu 15.6.2023 osoitteesta:  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_&\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_&_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1)
- Vakkala, H., & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon tutkimus Vol. 39 (nro 2)* 122–139.  
<https://doi.org/10.37450/ht.98085>
- Vartola, J. (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi, I & Sinervo, L-M (toim.). *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.
- Virta, S., Kohtamäki, V., Kreus, J., Kuoppala, K. & Liljeroo, J. (2018). Yliopistojen työntekijöiden ja yliopisto-organisaatioiden turvallisuus. Turvallisuuskokemukset, tilannetietoisuus, turvallisuuden johtaminen, uhkiin varautuminen ja relienssi. Tampereen yliopisto. Noudettu 2.10.2023 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122941/978-952-03-1671-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H (toim.). *Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä*. Juvenes Print. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta:  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf)
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa: Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H (toim.). *Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä*. Juvenes Print. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta:  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf)
- Wang, Y., Hao, H. & Sundahl, P. (2021). Examining risk and crisis communications of government agencies and stakeholders during early-stages of COVID-19 on Twitter. *Computers in Human Behavior* 114.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106568>.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weigl, M., Catchpole, K., Wehler, M., & Schneider, A. (2020). Workflow disruptions and provider situation awareness in acute care: An observational study with emergency department physicians and nurses. *Applied Ergonomics*, 88, 103155.  
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.apergo.2020.103155>
- Weingart, P., F. & Guenther, L. (2022). *Democratic and expert legitimacy: science, politics and the public during the COVID-19 pandemic*. *Science and Public Policy* 49:3, 499–517. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac003>
- Wickens, C. (2008). *Situation Awareness: Review of Mica Endsley's 1995 Articles on Situation Awareness Theory and Measurement*. *Human Factors* Volume 50, Issue 3. <https://doi.org/10.1518/001872008X288420>
- Wright, M., Taekman, J., & Endsley, M. (2004). *Objective measures of situation awareness in a simulated medical environment*. *Qual Saf Health Care*.  
<http://dx.doi.org/10.1136/qshc.2004.009951>

- Ylitalo-Katajisto, K. (2020). *Miksi tietoperustaisuus on tärkeää sosiaali- ja terveystalouden johtamisessa?* Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2020: 57: 86–89.
- Yrttiaho, A., Jokinen, J., Leino T., Vuori, A. & Helve, O. (2023). *COVID-19-pandemia osoitti yhtenäisen ja kattavan tilannekuvan tarpeen.* Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim. 2023;139(13):1107–10. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta: <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo17762.pdf>
- Yrttiaho, A., Jokinen, J., Leino, T., Vuori, A. & Helve, O. (2023). *COVID-19-pandemia osoitti yhtenäisen ja kattavan tilannekuvan tarpeen.* Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim. 2023;139(13):1107–10. Noudettu 2.10.2023 osoitteesta: <https://www.duodecimlehti.fi/duo17762#s1>
- YTS 2010. *Yhteiskunnan Turvallisuusstrategia 2017.* Valtioneuvostonperiaatepäätös 2.11.2017. Turvallisuuskomitea. Noudettu 8.10.2022 osoitteesta: [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations.* Pearson Education.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tutkimussaate**

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä Johtamisen yksikössä, pääaineenani on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Opintoihini liittyvässä Pro gradu -tutkielmassani tutkin Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen välittämän tilannetietoisuuden sekä tilannekuvan muodostumista ja siihen liittyviä tietotarpeita. Tarkoitukseni on tutkia mistä tekijöistä Tilannekeskuksen tuottama tilannekuva muodostuu, mitä sen ylläpito vaatii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten tuotettua tietoa voidaan hyödyntää. Keskeinen tavoite on tietojohdamisen käsitteen sekä sen elementtien määrittely ja hyödyntäminen tiedolla johtamisessa ja tietoperusteisessa päätöksenteossa. Toisena tavoitteena on ymmärtää tiedon performatiivisia ulottuvuuksia tietoperusteisessa päätöksenteossa ja tilannetietoisuuden lisäämisessä.

Tutkimusluvan minulle on myöntänyt Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kehittämisjohtaja Pirjo Syväoja 8.11.2022. Tutkielmani ohjaajana toimii Vaasan yliopistosta professori Harri Jalonen.

Tutkimuksen aineiston kerään haastattelemalla Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen ylintä- ja keskijohtoa Konsernihallinto ja -palveluiden, Perhe- ja sosiaalipalveluiden, Vanhus- ja vammaispalveluiden sekä Terveystieteiden palvelualueilta. Haastattelut toteutetaan yksilöllisinä teemahaastatteluina marras-joulukuun 2022 aikana ja ne voidaan toteuttaa joko Teams-etäyhteyden avulla tai kasvotusten. Haastattelut suoritetaan työaikana.

Haastatteluaineistot nauhoitetaan käsittelyn helpottamiseksi ja tutkimuksen valmistuttua, ne hävitetään asianmukaisesti. Aineiston analysointi tapahtuu nimettömästi ja tutkielmassa haastateltujen vastauksien perusteella yksittäinen haastateltava ei ole tunnistettavissa. Tutkimus on täysin luottamuksellinen ja siihen

osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltaville toimitan etukäteen sähköpostitse haastattelun teemat ja teemaa täydentävät kysymykset.

Olen valinnut Sinut haastateltavakseni ja toivon, että Sinulla on mahdollisuus osallistua tutkimukseeni. Tutkimus ja tutkimustulokset ovat valmistuttuaan tulevan Etelä-Savon hyvinvointialueen käytettävissä ja toivon, että siitä saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Otan Sinuun lähipäivinä yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi ja tämän jälkeen lähetän Sinulle haastatteluteemat täydentävine kysymyksineen.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Riikka Toiviainen

riikka.toiviainen@student.uwasa.fi

puh. 044 xxxx xxx

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### Teema 1

Tässä teemassa käsitellään tietoperusteisen johtamisen ja tilannetietoisuuden aihepiiriä, sekä sen merkitystä Teille.

- Mistä asioista koette tilanneymmärryksen ja tilannetietoisuuden muodostuvan?
- Mitkä asiat mielestänne vaikuttavat tilannetietoisuuteen ja tilannejohtamiseen? Kuvaisitteko esimerkein jotain tilannetta?
- Minkälaista tietoa koette tarvitsevanne tilanteesta ennen päätöksentekoa?
- Mitä muita tietotarpeita mielestänne olisi hyvä nostaa esille, josta koette olevan Teille hyötyä tietoperusteisessa päätöksenteossa?

### Teema 2

Tässä teemassa käsitellään tietoperusteista johtamista ja päätöksentekoa, sekä Tilannekeskuksen roolia siinä.

- Millaisena koette tällä hetkellä Tilannekeskuksen roolin tietoperusteisessa päätöksenteossa?
- Miten koette Tilannekeskuksen välittämän tilannekuvan välittyvän Teille?
- Miten koette Tilannekeskuksen välittämän tilannekuvan vaikuttavan toiminnan organisointiin?
- Millainen on mielestänne Tilannekeskuksen tuottaman tilannekuvan rooli tietoperusteisessa päätöksenteossa?
- Miten koette Tilannekeskuksen välittämän tilannekuvan tukevan päätöksentekoa?

### Teema 3

Tässä teemassa käsitellään Tilannekeskuksen välittämän tilannekuvan ja tietoperusteisen johtamisen kehittämistä.

- Miten mielestänne Tilannekeskuksen tuottamaa tietoa voitaisiin hyödyntää päätöksenteossa?

- Mitä haasteita tunnistat tiedolla johtamiseen liittyen Tilannekeskuksen tuottamaan tietoon ja sen hyödyntämiseen?
- Millä tavalla yhteistyötä Tilannekeskuksen ja eri yksiköiden kanssa voitaisiin mielestänne tehostaa?
- Millaisena näette Tilannekeskuksen roolin tietoperusteisessa päätöksenteossa tulevaisuudessa?