



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

LABORATORIOHOITAJAN HILJAINEN TIETO

Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan

TEKIJÄ:

Päivi Asikainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Bioanalytiikan kliinisen asiantuntijan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Päivi Asikainen	
Työn nimi Laboratoriohoitajan hiljainen tieto – Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan	
Päiväys 5.4.2022	Sivumäärä/Liitteet 62/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani HUS Diagnostiikkakeskus	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaation ja työyhteisön menestymisen takaavat osaavat työntekijät, joilla on ammattitaitoa, tietoa ja hiljaista tietoa. Työntekijöiden hiljainen tieto on kokemuksellista tietoa ja se tulee saada yhteiseen käyttöön työyhteisössä. Haasteena on tunnustaa ja tunnistaa hiljainen tieto sekä siirtää hiljaista tietoa aktiivisesti eteenpäin. Opinnäytetyössä selvitettiin laboratoriohoitajien näkemyksiä hiljaisesta tiedosta sekä sen jakamisesta ja jakamisen haasteista. Työn tavoitteena on tuottaa uutta tietoa aiheesta sekä hyödyntää saatua tutkimustietoa hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimukseen osallistui yhden HUS Diagnostiikkakeskuksen kliinisen kemian laboratorion seitsemän (N=7) laboratoriohoitajaa ja aineistonkeruu suoritettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat laboratoriohoitajien hiljaisen tiedon syntyneen pitkän työkokemuksen ja käytännön työn kautta. Tulosten perusteella laboratoriohoitajien hiljainen tieto liittyi koko laboratoriotutkimusprosessiin ja hiljaisen tiedon todettiin olevan kädentaitoja, näppituntumaa sekä työhön liittyviä nokkelia keinoja ja vinkkejä. Tutkimuksen mukaan laboratoriohoitajat pitivät hiljaista tietoa tärkeänä ja hiljaisen tiedon avulla työn tekeminen koettiin helpommaksi, nopeammaksi sekä sujuvammaksi. Tulosten mukaan laboratoriohoitajat kokivat merkityksellisenä hiljaisen tiedon jakamisen. Hiljaista tietoa jaettiin työskentelemällä yhdessä, jolloin työkavereiden kesken jaetaan kokemuksia ja neuvoja. Tutkimuksessa todettiin työyhteisön ilmapiiriin olevan hyvä, mutta laboratoriohoitajat kuvailivat yhteistyön tekemistä ja hiljaisen tiedon jakamista haittaavan toimimattomat henkilökemiat sekä erilaiset persoonallisuuspiirteet. Tutkimuksen perusteella laboratoriohoitajat jakavat omaa hiljaista tietoaan, mutta hiljaisen tiedon panttaamista todettiin myös esiintyvän. Tutkimustulokset osoittavat hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi myös aika- ja henkilöstöresurssit.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella hiljaisen tiedon siirtämistä tulee kehittää parantamalla hiljaisen tiedon siirtoa konkareilta nuoremmille työntekijöille perehdytyksessä, mentoroinnissa ja yhdessä työtä tekemällä. Työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota erilaisuuden arvostamiseen sekä kehittää palaveri- ja dokumentointikäytäntöjä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää koko organisaatiossa johto- ja yksilötasolla hiljaisen tiedon saamiseksi paremmin näkyviin sekä tehokkaammassa suunnitelmallisessa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tarkastella, miten työyhteisössä turvataan hiljaisen tiedon siirtyminen konkareilta nuoremmille työntekijöille, miten mentorointi toimii hiljaisen tiedon siirrossa tai millaista hiljaista tietoa on eri-ikäisillä ja työuran eri vaiheessa olevilla työntekijöillä.</p>	
Avainsanat hiljainen tieto, tiedon jakaminen, laboratoriohoitaja, bioanalyttikko	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Biomedical Laboratory Science	
Author Päivi Asikainen	
Title of Thesis The Tacit Knowledge of Biomedical Laboratory Scientists - We know more than we can tell	
Date April 5, 2022	Pages/Appendices 62/4
Client Organisation /Partner HUS Diagnostic Center	
<p>Abstract</p> <p>Competent employees with expertise, know-how and tacit knowledge ensure the success of an organisation and working community. The tacit knowledge of employees stems from experience and must be accessed to utilise it more widely in working communities. The challenge is to recognise and identify tacit knowledge and to actively transfer it to others. This study examined the views of biomedical laboratory scientists of tacit knowledge, and sharing tacit knowledge and related challenges. The goal was to produce new knowledge on the topic and to utilise the obtained research knowledge in the development of sharing tacit knowledge.</p> <p>The thesis was implemented as a qualitative study. The semi-structured theme interview was used as the data collection method. The study was participated by seven (N=7) biomedical laboratory scientists working at a clinical chemistry laboratory at the HUS Diagnostic Center, and data were collected from them in individual interviews. Data-driven content analysis was used as the data analysis method.</p> <p>The research findings indicate that the tacit knowledge of the biomedical laboratory scientists arises from long work experience and practical work. Based on the results, the tacit knowledge of the biomedical laboratory scientists involved the entire laboratory examination process, and tacit knowledge was found to include manual skills, an instinctive feel of things, and inventive approaches and tips related to work. According to the study, the biomedical laboratory scientists found tacit knowledge important, and felt that their tacit knowledge made the work easier, faster and smoother. The results indicate that the biomedical laboratory scientists found it meaningful to share their tacit knowledge. Tacit knowledge was shared by working together, which involved sharing experiences and advice with co-workers. While the study found that the atmosphere was good at the working unit, the biomedical laboratory scientists described that collaboration and the sharing of tacit knowledge was at times hampered by dysfunctional personal chemistry and different personality traits. Based on the study, the biomedical laboratory scientists share their own tacit knowledge, but it was noted that withholding tacit knowledge also occurs. Time and human resource factors also emerged as a challenge to the sharing of tacit knowledge.</p> <p>Based on the research results, the transfer of tacit knowledge from experienced workers to junior employees must be developed by improving the transfer in orientation, mentoring, and collaboration. The work community must pay attention to appreciating diversity, and develop its meeting and documentation practices. The results of this study can be utilised in the entire organisation at the levels of management and individuals to make tacit knowledge more visible and to promote more effective and systematic transfer of tacit knowledge. Further research could explore how a working community can safeguard the transfer of tacit knowledge from experienced workers to younger employees, how mentoring can promote transfer of tacit knowledge or what kind of tacit knowledge employees of different ages and in various stages of their careers have.</p>	
<p>Keywords tacit knowledge, sharing knowledge, medical laboratory technologist, biomedical laboratory scientist</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TIETO JA HILJAINEN TIETO	7
2.1	Tiedon määritelmä	7
2.2	Hiljainen tieto	8
2.2.1	Hiljaisen tiedon syntyminen	9
2.2.2	Hiljaisen tiedon merkitys.....	10
2.3	Tiedon luomisen prosessimalli.....	11
3	HILJAINEN TIEDON SIIRTÄMINEN	13
3.1	Hiljaisen tiedon tunnustaminen	13
3.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	14
3.2.1	Esihenkilön vastuu	14
3.2.2	Tunnistamisen keinoja.....	15
3.3	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	15
3.3.1	Yksilölähtöiset keinot.....	16
3.3.2	Parityöskentelykeinot	17
3.3.3	Ryhmätyöskentelykeinot.....	18
3.4	Hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä.....	19
4	LABORATORIOHOITAJAN AMMATTI JA AMMATILLINEN TIETO	22
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	24
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	25
6.2	Tutkimusympäristö.....	26
6.3	Aineiston keruu.....	27
6.4	Aineiston analyysi	28
7	TULOKSET	30
7.1	Laboratoriohoitajien hiljainen tieto	30
7.2	Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen	34
7.3	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	37
7.4	Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet	39
8	POHDINTA.....	42

8.1 Tulosten tarkastelu	42
8.2 Tutkimuksen luotattavuus ja eettisyys	49
8.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	52
LÄHTEET	54
LIITE 1: SAATEKIRJE	57
LIITE 2: SUOSTUMUSLOMAKE	58
LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	59
LIITE 4: ESIMERKKI SISÄLLÖNANALYYYSISTÄ	60

KUVALUETTELO

KUVA 1. Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001, 104)	7
KUVA 2. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)	11
KUVA 3. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)	26
KUVA 4. Aineiston analyysin vaiheet	29
KUVA 5. Laboratoriohoitajien hiljainen tieto	30
KUVA 6. Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen	34
KUVA 7. Hiljaisen tiedon jakaminen	37
KUVA 8. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet	39

1 JOHDANTO

Filosofi Michael Polanyin (1966, 4) mukaan ihminen tietää enemmän kuin osaa kertoa. Ihmisillä on paljon tietoa, jota ei osata ilmaista, mutta joka näkyy toiminnassa erilaisina käytäntöinä, tapoina sekä rutiineina eli hiljaisena tietona. Hiljainen tieto tarkoittaa tietoja, taitoja sekä kykyjä, jotka yksilö saa kokemuksen kautta ja ne ohjaavat omaa toimintaamme. Hiljainen tieto voi olla niin henkilökohtaista, että sitä on vaikea tuoda esiin. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen on helpompaa, kun on itse kiinnostunut tuomaan tietoaan esiin. Hiljainen tieto on tärkeää organisaatiolle ja sen avulla voidaan kehittää osaamista sekä liiketoimintaa. Työyhteisössä hiljainen tieto tulee saada hyödynnettyä jakamalla sitä ja työntekijöitä tulee kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen. (Virtainlahti 2009, 9, 13, 73; Oragui 2020.)

Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään ja organisaation menestymisen taustalla ovat osaavat työntekijät. Työntekijöiden osaaminen, taidot, tiedot sekä hiljainen tieto tulee saada työyhteisön yhteiseen käyttöön ja toiminnan jatkumisen kannalta on huomioitava olennaisen osaamisen sekä tiedon säilyminen työntekijöiden vaihtuvuustilanteissa (Virtainlahti 2009, 263). Organisaatiossa työntekijät vaihtuvat, vanhenevat ja yllättäviä sairaslomia esiintyy sekä eläköitymistä tapahtuu. Kokoneiden asiantuntijoiden arvokasta tietoa voi hävitä, jos hiljaista tietoa ei tunnisteta sekä jaeta työyhteisössä. Varsinkin suurien ikäluokkien eläköitymisen myötä tärkeää kokemuksellista tietoa ja taitoa voi poistua työpaikoilta. Hiljaisen tiedon merkityksen tiedostamiseen, työntekijöiden osaamiseen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä jakamiseen tulee työyhteisössä panostaa. Organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon johtamiseen ja kehittää toimintaa hiljaisen tiedon jakamista tukeväksi. Työntekijöiden tulee tiedostaa hiljaisen tiedon merkitys ja jakaa omaa osaamista, tietoa sekä hiljaista tietoa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata laboratoriohoitajien näkemyksiä hiljaisesta tiedosta sekä sen tunnustamisesta, tunnistamisesta ja jakamisesta. Aiempaa tutkimustietoa laboratoriohoitajien hiljaisesta tiedosta ei ole löydettävissä ja tutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa uutta tietoa aiheesta. Tavoitteena on hyödyntää saatua tutkimustietoa hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu yksilöteemahaastattelu ja analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen aineiston keruu tehdään yhdessä HUS Diagnostiikkakeskuksen kliinisen kemian laboratoriossa. HUS Diagnostiikkakeskus on kliinisten laboratoriopalveluiden sekä lääketieteellisten kuvantamispalveluiden tuottaja ja siihen kuuluu HUSLAB sekä HUS kuvantaminen (HUS 2022c). Kliinisen kemian laboratoriot tarjoavat palveluja kaikkina vuorokaudenaikoina vuoden jokaisena päivänä tehden noin 18 miljoonaa laboratoriotutkimusta vuosittain (HUS 2022c). Laboratoriohoitajina työskentelevät laboratoriohoitajan sekä nykyisen bioanalyytikon tutkinnon suorittaneet hoitohenkilökunnan ammattilaiset ja työhön kuuluu laboratoriotuotannon osaamista vaativat tehtävät perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa tai lääketieteellisissä tutkimus- ja tuotantolaitoksissa (Opetusministeriö 2006, 22). Laboratoriohoitajien työnkuva on monipuolinen sekä laaja ja työssä tarvitaan ammattitaitoa, osaamista, tietoa sekä hiljaista tietoa.

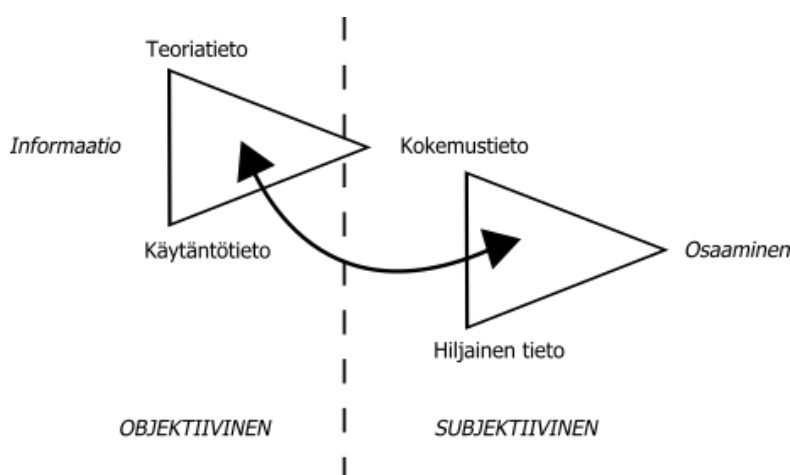
2 TIETO JA HILJAINEN TIETO

2.1 Tiedon määritelmä

Platon määrittelee tiedon ”hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi”, jolloin tieto vaatii tietyn asian totuutta ja uskomista. Tietoon liittyy arvot, kokemus, intuitio ja oivallus sekä ihmisten taitojen ja ymmärryksen kehys. Myös osaaminen ja asiantuntijuus voidaan liittää tiedon hierarkiaan. Osaaminen sisältää arvoja, kokemuksia, tietoa sekä taitoa ja taitavasta osaamisesta käytetään nimitystä asiantuntijuus. Tieto on organisaation huomattava kilpailutekijä ja se on tärkeä pääoma yritykselle sekä työntekijöille. Haasteena on hallita ja jäsentää valtavaa tietomäärää sekä tiedostaa tarvittava ja olemassa oleva tieto. Ongelmana voi olla myös tiedon tekeminen näkyväksi ja tiedon saaminen kaikkien ulottuville sekä uuden tiedon soveltaminen käytäntöön. Organisaation tiedon johtamisessa tavoitteena on hankkia, jakaa, varastoida, soveltaa ja luoda tietoa. Tiedon johtamisessa pyritään muuntaamaan piilevää tietoa havaittavaksi ja yksilön tietoa koko organisaation tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2007, 175–176, 213–214; Virtainlahti 2009, 31–32.)

Yksilön ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu tiedosta sekä taidosta ja asenteesta. Osaamisen perustana on tieto ja sitä tulee osata soveltaa motivoituneesti taidon avulla. Tiedon laadulla on suuri merkitys ammattitaidolle ja yksilön tiedon ymmärtämisessä, tulkinassa sekä havainnoinnissa on taustalla hänen aikaisempi kokemuksensa ja tietonsa. Tiedon sisäistämiseen vaikuttavat myös yksilön tunteet, asenteet, uskomukset ja mielipiteet. Toimintaa ohjaavat tietorakenteet muodostuvatkin tiedosta ja tunteista. (Viitala 2005, 126–127.)

Ammattitaidolle tärkeä tieto voidaan jaotella teorian tietoon, käytäntötietoon tai kokemustietoon. Poikelan (2001, 104) prosessikuvauksessa informaatio eli tieto, jonka yksilö kohtaa aistimiensa välityksellä, muuntuu tiedon muuntamisen vaiheiden kautta osaamiseksi. (kuva 1.)



KUVA 1. Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001, 104)

Teoriatieto on käsitteelliseen sekä symboliseen muotoon muokattua informaatiota ja prosessoinnin avulla teoriatieto muuntuu yksilölle merkitykselliseksi tiedoksi. Teoriatietoa on asiantuntijoilla, kirjoissa ja tietoverkoissa. Käytäntötietoa ovat konkreettiset asiat, jossa tieto on esineellistetty sekä

käytäntötietoa on tilanteissa ja ympäristöissä. Myös käytäntötieto edellyttää prosessointia, kuten havaintoja ja kokeiluja. Teorian muodostaminen vaatii käytännön kokeilua ja käytännön ymmärtäminen vaatii käsitteellistä tietoa. Teoriatieto ja käytäntötieto ovat yksilön ulkopuolella eli objektiivisia. Kokemustieto on subjektiivista ja teorian sekä käytännön välinen muuntelu tuottaa sitä. Kokemustieto tulee ajattelun sekä tekemisen kautta ja siinä teoriatieto sekä käytäntötieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen, jolloin kokemustieto on henkilökohtaista. Kokemustietoon liittyy lisääntyvä hiljainen tieto ja lopputuloksena on korkeatasoinen ammatillinen osaaminen. (Poikela 2001, 104–105; Viitala 2005, 130.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 59) mukaan tietoa ilmenee kahdessa muodossa näkyvänä eli eksplisiitisenä tai hiljaisena tietona. Tiedon jaottelu eri ulottuvuuksiin ei ole kuitenkaan aina selkeää. Michael Polanyin ajatuksena on, että näkyvä sekä hiljainen tieto ovat molemmat olennaisia osia tietämisen kokonaisuutta ja ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Näkyvästä tiedosta käytetään termejä täsmällinen tieto, tietoinen tieto, täsmätieto, julkinen tieto tai artikuloitu tieto. Näkyvää tietoa sanotaan koodatuksi tiedoksi, joka on muodollista sekä systemaattista tietoa ja sitä voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai kaavioiden avulla. Näkyvää tietoa voidaan käsitellä tietokoneilla ja tieto on tallennettavissa tietokantoihin. Hiljainen tieto määritetään usein näkyvän tiedon vastakohtana ja sitä on vaikea tunnistaa sekä myös siirtää eteenpäin. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa kuvataan taulukossa 1. (Moilanen 2005, 15; Virtainlahti 2009, 42–43, 46.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä organisaation näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta (Virtainlahti 2009, 46)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
säännöt, asetukset, määräykset, lait	käytäntö
ohjeistukset, ohjekirjat, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
intranet, internet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
teoriat	”mutu”, kädentaidot

2.2 Hiljainen tieto

Polanyin (1966, 4) mukaan kokonaan näkyvää tietoa ei ole, vaan kaikki perustuu hiljaiseen tietoon tai on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto tulee englanninkielisistä sanoista tacit eli hiljainen ja knowledge

eli tieto. Tacit on lähtöisin latinankielisestä sanasta tacitus, joka tarkoittaa hiljaista, vaitonaista, äänetöntä, rauhallista tai puhumatta olevaa. Hiljaisen tiedon määritelmänä pidetään Polanyin ajatusta, että ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertoa tai kuvata. Tieto on olemassa ja ihmiset toimivat sen mukaan, mutta tietoa ei osata kuvata eksplisiittisesti. Hiljainen tieto on hiljaista, sanatonta sekä määrittelemätöntä tietoa, jota on vaikea nähdä, ilmaista tai jakaa. Se on henkilökohtaista sisältäen henkilökohtaisia käsityksiä, näkemyksiä, aavistuksia ja intuitiota. Hiljainen tieto on juurtunut syväle yksilön toimintaan sekä kokemukseen ja arvoihin, tunteisiin sekä ihanteisiin. Hiljainen tieto vaikuttaa ihmisessä jatkuvasti, vaikkei sitä ole muotoiltu eikä ilmaistu. Hiljainen tieto liitetään asiantuntijuteen, tietämykseen sekä kokemukseen ja se perustuu käytännön toimissa osaamisena sisältäen tietoa sekä kokemuksia. Hiljainen tieto on välttämätöntä ja sen avulla käsitellään sekä kehitetään näkyvää tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Moilanen 2005, 15; Virtainlahti 2009, 37–38, 42–43.)

Hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen tekniseen ja kognitiiviseen eli tiedolliseen. Tekniseen ulottuvuuteen kuuluu vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltäviä taitoja sekä käsitöitä ja se on konkreettista osaamista. Tekninen ulottuvuus koostuu taidoista sekä tietämyksestä ja se on käden taitoja sekä tietotaitoa eli asiantuntemusta sormenpäissä. Tietotaitoa kertyy ammattilaisille vuosien kokemuksella, mutta näitä taitoja on vaikea muotoilla ja kertoa eteenpäin. Tiedollinen ulottuvuus koostuu kaavoista, mentaalisisästä malleista, uskomuksista sekä käsityksistä, mitkä ovat juurtuneet mieliimme ja pidämme niitä itsestään selvyysinä. Tiedollinen ulottuvuus auttaa havaitsemaan sekä määrittelemään maailmaa ja se kuvastaa näkemyksiämme todellisuudesta (mitä on) sekä tulevaisuudesta (mitä pitäisi olla). (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 60; Ruohotie & Honka 2003, 38.)

2.2.1 Hiljaisen tiedon syntyminen

Hiljaista tietoa kertyy koko ajan elämästä ja työstä. Hiljainen tieto liittyy asiantuntemukseen, kokemukseen, viisauteen sekä oppimiseen ja sitä karttuu oppimalla kokemuksista sekä erilaisista tilanteista. Yksilöt oppivat uusia asioita koko ajan. Opitaan opiskellen tietoisesti sekä opitaan ei-tietoisesti. Ei-tietoinen oppiminen tapahtuu työtä tekemällä, kokeilemalla, kokemalla, seuraamalla kokeneempia ja reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin. Ei-tietoisesti opitaan työn perustaidot, mutta varsinkin erityistaidot. Asiat, jotka on opittu ja osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi sekä itsestään selviksi ja niiden tunnistaminen voi olla hankalaa omassa toiminnassa. (Toivonen & Asikainen 2004, 12; Moilanen 2008, 235; Virtainlahti 2009, 39, 49.)

Hiljaista tietoa syntyy usealla tavalla. Toivosen ja Asikaisen (2004, 16) mukaan hiljaista tietoa syntyy sosiaalistumisella, automatisoitumisella ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisellä. Sosiaalistumisella syntyy hiljaista tietoa ei-tietoisesti seuraamalla ympäristöä, jolloin omaksutaan toimintatapoja ja ajattelutapoja. Henkilöiltä, joita arvostamme sekä kunnioitamme ja joiden kaltaisia haluamme olla, poimimme ei-tietoisesti heidän tavoistaan sekä toiminnastaan asioita itsellemme. Sosiaalistumista tapahtuu uuden työntekijän tullessa työyhteisöön, jolloin hän omaksuu työyhteisön ajattelutavan ja toimintatavan seuraamalla muita työntekijöitä. Toiminta muuttuu hiljaiseksi tiedoksi toiminnan automatisoitumisella, jolloin uusi taito tai toiminta on ulkoisessa muodossa esim. paperilla. Taito tai toiminta siirtyy paperilta sanoiksi ja sen jälkeen mielikuviksi, jonka jälkeen taito tai toiminta tapahtuu automaattisesti miettimättä mitä tekee. Hiljaista tietoa syntyy myös työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisen myötä. Aloittaessa käyttämään uutta välinettä tai käsitettä, on huomio aluksi

vain välineessä tai käsitteen ymmärtämisessä. Kun välineen käytön tai käsitteen oppii, huomio siirtyy käytön kohteisiin sekä toiminnan tavoitteisiin ja asioihin, joihin käsitettä sovelletaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 15–18.)

2.2.2 Hiljaisen tiedon merkitys

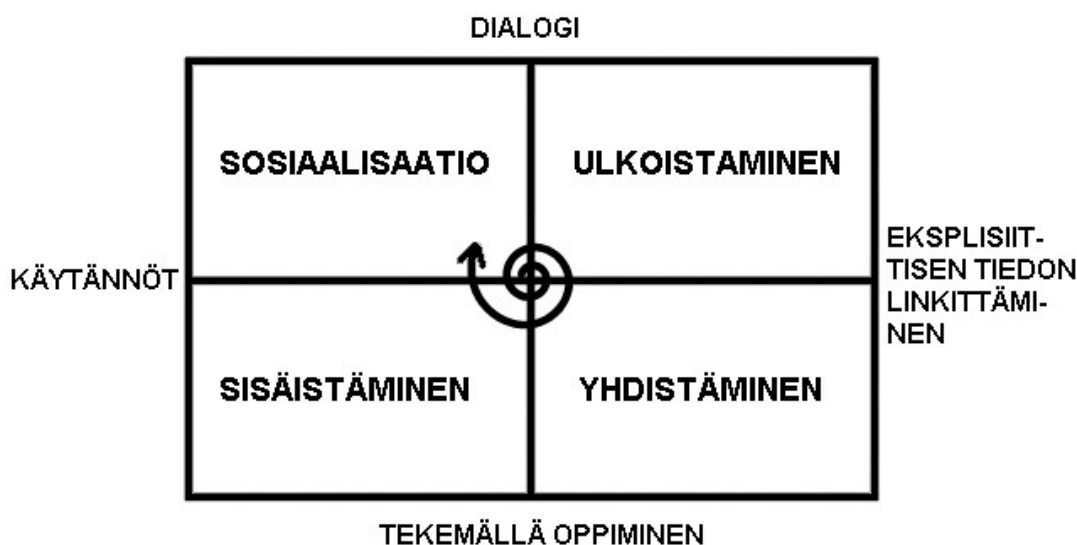
Hiljainen tieto on yhtenä osana organisaation ydinosuamista ja jaettu tieto tuo organisaation toiminnalle varmuutta sekä jatkuvuutta. Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys organisaation kilpailukykyyn, laatuun, tuloksellisuuteen sekä jokapäiväiseen toimintaan ja hiljainen tieto tulee saada organisaation yhteiseksi omaisuudeksi. Organisaation menestymisen takaavat osaavat työntekijät ja työntekijöiden kokemukset, osaaminen, tieto, hiljainen tieto sekä hyvät toimintatavat tulee saada näkyviksi ja hyödynnettynä työyhteisön yhteiseen käyttöön. Organisaatiossa tulee tietää, mitä osaamista löytyy ja kenellä osaaminen on sekä tulee tunnustaa tietämyksen potentiaali ja hiljaisen tiedon merkitys. Työelämässä pitkään olleille työntekijöille on työssä oppimisen sekä kokemusten kautta kehittynyt hiljaista tietoa ja valmiuksia. Kertynyt hiljainen tieto tulee tunnistaa ja varmistaa tiedon siirtyminen työyhteisössä eteenpäin. (Kreiner 2002, 122; Moilanen 2005, 22, 47; Virtainlahti 2009, 9, 74, 107–108; Suppiah & Sandhu 2011, 462.)

Pitkään työtä tehnyt ja ammattilaiseksi kehittynyt työntekijä on organisaatiolleen arvokas. Hänelle on kertynyt taitoa, tietoa sekä hiljaista tietoa ja hän tietää mitä, miten, miksi sekä kenen kanssa työtä tehdään. Syntyneen hiljaisen tiedon avulla kyetään helpommin toimimaan työssä, selviydytään sujuvasti työtehtävistä, toimitaan tehokkaasti, opitaan uusia asioita ja osataan reagoida ongelmiin. Hiljaisen tiedon avulla pystytään työssä välttämään virheitä, tekemään oikeita ratkaisuja sekä luomaan uutta tietoa ja uusia käytäntöjä. Hiljaisen tiedon jakamisen avulla opitaan hyviä käytäntöjä ja parhaita toimintamalleja, jolloin kaikkea ei tarvitse opetella kantapään kautta. Hiljaista tietoa voidaan mieltää myös vaistoksi tai intuitioksi. Tällöin työntekijällä on kyky ennakoida tilanteita ja oivaltaa olennaisia tekijöitä, jolloin pystyy tekemään johtopäätöksiä tarkasti ja nopeastikin. (Virtainlahti 2009, 41, 108; Kiviranta 2010, 167–169.)

Hiljaisen tiedon jakamisen avulla edistetään hyvien käytäntöjen jakamista, varmistetaan työn sujuminen ja laadun säilyminen. Hiljaisen tiedon säilyminen tulee varmistaa myös henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Eläkkeelle siirtyminen, perhevapaille tai sairauslomalle jääminen sekä työpaikan vaihtaminen ovat tilanteita, jolloin arvokasta tietoa ja hiljaista tietoa siirtyy henkilön mukana pois. Hyvällä hiljaisen tiedon johtamisen ja tiedon jakamisen avulla vaihtuvuustilanteet ovat hallitumpia. Jaetun hiljaisen tiedon avulla parannetaan työntekijöiden tietämystä, osaamista ja moniosaamista sekä edistetään yhteisöllisyyttä, hyvinvointia ja osaamista arvostavaa ilmapiiriä. Asiantuntijuus liittyy tietoon ja asiantuntijoilla on taito tunnistaa olennainen tieto sekä hahmottaa ja yhdistää tieto yhtenäiseksi kokonaisuuksiksi. Asiantuntijat kykenevät sujuvasti prosessoida ja soveltaa tietoa. Tällainen tiedon prosessointi on usein tiedostamatonta, hankalaa havainnoida sekä analysoida ja näin hiljainen tieto ilmenee asiantuntijan toiminnassa. Asiantuntijoilla on ammattitaidon pohjalla laajaa hiljaista tietoa sekä suuri osa huipputaidoista on hiljaista tietoa, ja ne vaikuttavat toimintaan sekä päätöksentekoon. Myös asiantuntijoiden erityisosaaminen, tieto ja hiljainen tieto tulee ennakoitusti jakaa, jottei yllättävät poissaolot vaikuta organisaation toimintaan. (Virtainlahti 2009, 109–110; Puusa & Eerikäinen 2011, 44, 61.)

2.3 Tiedon luomisen prosessimalli

Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin, jossa yksilöt jakavat olemassa olevaa tietoaan vuorovaikutteisesti ja tieto yhdistyy uudeksi tiedoksi (kuva 2). Tiedon luominen on jatkuvaa vuorovaikutusta näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. Mallissa kuvataan neljän vaiheen kautta tiedon muuntamisesta hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja takaisin näkyvästä hiljaiseksi tiedoksi. Prosessin neljä vaihetta ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Mallissa on tiedon spiraali, joka kuvaa kerääntyvää ja kasvavaa tiedon määrää. Spiraali eli tiedon määrä kasvaa jokaisella kierroksella, mikä mallissa edetään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 70–72.)



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

Sosialisatiossa (hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon) välitetään tietoa toisille hiljaisesti yhdessä työskentelemällä sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Hiljaista tietoa luodaan vaihtamalla sekä jakamalla tietoa, kokemuksia, ajattelumalleja ja tunteita yksilöiden kesken suoraan tai äänettömästi. Hiljaista tietoa syntyy sosialisatation kautta esimerkkien avulla opettamisella, sanallisista ohjeista ja epämuodollisesta sosiaalisesta kanssakäymisestä havainnoimalla sekä matkimalla. Työyhteisössä jaettujen kokemusten avulla opitaan kokeneemilta työntekijöiltä tietoja, taitoja, toimintamalleja, arvoja, normeja ja alalle tyypillistä ajattelukulttuuria. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64; Ruohotie 2000, 264.)

Ulkoistamisessa (hiljaisesta tiedosta näkyvään tietoon) hiljaisesta tiedosta tulee näkyvää vuorovaikutuksellisesti artikuloimalla ja havainnoimalla. Hiljainen tieto artikuloidaan näkyväksi mielikuvilla, vertauksilla, oletuksilla ja malleilla. Hiljainen tieto muokataan sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi. Ulkoistamisessa hiljaisesta tiedosta tulee tulkittavaa, näkyvää sekä ymmärrettävää ja tietoa pystytään jakamaan sekä hyödyntämään työyhteisössä. Ulkoistamisessa muodostunut tieto on tärkeä perusta uuden tiedon syntymiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.)

Yhdistämisessä (näkyvästä tiedosta näkyvään tietoon) uutta näkyvää tietoa jalostetaan, järjestellään, ryhmitellään ja yhdistetään aiempaan olemassa olevaan tietoon. Yhdistämällä saadaan uudenlaista, laajempaa ja monimutkaisempaa näkyvää tietoa, jota voidaan välittää työyhteisössä eteenpäin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–69.)

Sisäistämisessä (näkyvästä tiedosta hiljaiseen tietoon) uusi näkyvä tieto ja sen kautta osaaminen muuntuu sisäistetyksi tiedoksi ja osaamiseksi. Uusi näkyvä tieto ymmärretään ja se otetaan käyttöön, tällöin uusi tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi osaksi yksilön tietopohjaa. Tiedon sisäistäminen näkyvästä hiljaiseen tietoon johtaa yksilön uusiutumiseen ja tätä kautta koko organisaation uusiutumiseen. Yksilöt jakavat syntynyttä hiljaista tietoa ja tiedon spiraali jatkuu takaisin sosialisatioon, jolloin tiedon määrä kertyy sekä kasvaa edelleen. Tiedon muodostuminen on SECI-mallissa jatkuvaa yksilöiden vuorovaikutuksellisen tiedon jakamisen ja vastaanottamisen myötä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69; Ruohotie 2000, 265–266.)

3 HILJAINEN TIEDON SIIRTÄMINEN

3.1 Hiljaisen tiedon tunnustaminen

Hiljaisen tiedon lähtökohtana on sen merkityksen tunnustaminen. Tärkeää on ymmärtää hiljaisen tiedon rooli yksilöiden ja organisaation toiminnassa sekä sen merkitys koko liiketoiminnalle. Hiljainen tieto on olennainen asia organisaation toiminnalle ja hiljaisen tiedon avulla organisaatioon muodostuu arvokasta osaamispääomaa, osaavia työntekijöitä ja menestyksestä liiketoimintaa. Hiljainen tieto on olennainen voimavara organisaatiossa ja organisaatiossa tulee arvostaa kaikkien työntekijöiden ammattitaitoa, osaamista, kokemusta sekä tietoa. Kuusimäen (2019, 27) mukaan organisaation tulee enemmän arvostaa työntekijöitä ja hyödyntää sekä kannustaa jakamaan työntekijöiden hiljaista tietoa ja työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa sekä kehittää työtään ja jakaa kokemustietoaan eteenpäin. Arvostuksen avulla työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi hyödyntäessään omaa asiantuntijuuttaan ja ammattitaitoaan. Jos arvostus on vähäistä, on hiljaisen tiedon hyödyntäminen, jakaminen ja kehittäminen haasteellista. Arvostuksen kokeminen vaikuttaa myös työn tekemiseen sekä työssä viihtymiseen, pysymiseen ja kehittymiseen. (Virtainlahti 2009, 81; Kiviranta 2010, 177; Virtainlahti 2011, 38–39, 41.)

Hiljaisen tiedon tunnustamisessa on tärkeää myös oman itsensä ja tiedon sekä ammattitaidon arvostaminen, jolloin omat tiedot ja taidot tunnustetaan sekä tunnistetaan. Oma osaamista, tietoa ja hiljaista tietoa ei tule vähätellä, vaan tulee tiedostaa oman kokemuksen arvo ja oman tiedon sekä osaamisen siirtämisen tarpeellisuus. Oma ammattitaidon arvostusta auttaa työn, osaamisen, tiedon ja hiljaisen tiedon avaaminen sekä näkyväksi tuominen ja tämä on esimiehen sekä koko työyhteisön vastuulla. Oman ammattitaidon ja muiden osaamisen arvostusta voidaan parantaa yhteistyöllä tutustuen sekä seuraten toisten työtä. Arvostamalla omaa ammattitaitoa nähdään myös muiden osaaminen sekä tieto arvokkaana ja pystytään oppimaan muilta. (Moilanen 2005, 25; Virtainlahti 2009, 81–82; Kiviranta 2010, 177–178.)

Organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat ammattitaidon sekä yksilön arvostamiseen. On tärkeää luoda ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat itsensä arvokkaaksi ja osaaminen sekä tieto hyödynnetään ja tuodaan esille. Työyhteisössä erilaisuuden ja kaikenikäisten työntekijöiden arvostaminen sekä positiiviset asenteet ja keskinäinen luottamus luovat hyväksyvän sekä kannustavan ilmapiirin. Hyvässä ilmapiirissä hiljainen tieto tunnustetaan, tunnistetaan ja ollaan halukkaita siirtämään hiljaista tietoa eteenpäin. Uran eri vaiheessa olevat, eri-ikäiset ja -taustaiset työntekijät omaavat erilaista osaamista sekä tietoa ja näin täydentävät toisiaan. Tämä erilaisuus tulee hyödyntää työyhteisön käyttövoimaksi. Työyhteisössä tulee pystyä hyödyntämään työntekijöiden työvuosien tuomaa ammattitaitoa ja kokemusta sekä uusien työntekijöiden tuoreita ajatuksia sekä uusimpia teorianeitoja. Erilaisuuden hyväksyminen ja eri-ikäisten osaamisen arvostus parantaa vuorovaikutusta, yhteistyön tekemistä, keskinäistä oppimista ja hiljaisen tiedon jakamista. Arvostuksella ja myönteisellä huomiolla on edistävää vaikutus työn tekemiseen sekä työssä kehittymiseen. Hyviin tuloksiin päästään yhteistyöllä hyödyntäen kaikkien parasta osaamista, tietoa ja hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 83–84; Kiviranta 2010, 177–178.)

3.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaista tietoa on vaikeaa hyödyntää, jakaa ja kehittää, jos sitä ei tunnisteta. Hiljainen tieto tulee tunnistaa yksilö- ja organisaatiotasolla eli tunnistaa mitä hiljainen tieto yksilön toiminnassa on sekä mitä olennaista hiljaista tietoa organisaatiossa on. Hiljainen tieto tulee tuoda esille ja tietoa jakamalla se saadaan yhteiseen käyttöön. Tällöin parannetaan työntekijöiden ja samalla koko organisaation tietämystä sekä osaamista. Organisaatiossa tuleekin tietää mitä osaamista löytyy, millaista osaaminen on määrältään sekä laadultaan ja kenellä osaaminen on sekä tulee tunnistaa tietämyksessä oleva potentiaali. Työntekijän hiljaisen tiedon tunnistaminen voi olla haasteellista, koska tiedon haltija ei aina tunnista omaa tietämystään. Kurtin (2012, 187) tutkimuksessa hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa ja se ilmenee itsenäisessä toiminnassa sekä päätöksenteossa. Hiljaisen tiedon avulla toimitaan usein automaattisesti sekä rutiininomaisesti ja tiedetään mitä tehdään, mutta ei osata kuvata tai avata omaa toimintaa muille. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen auttaa oman osaamisen ja hiljaisen tiedon pohtiminen, jolloin mietitään mitä tiedän, mistä tiedän, mitä osaan ja keneltä kysyn. (Virtainlahti 2009, 74, 76, 85–86; Kiviranta 2010, 173.)

3.2.1 Esihenkilön vastuu

Työntekijän oman ammattitaidon ja osaamisen tiedostaminen, arviointi sekä erittely voi olla haasteellista, ja hiljaisen tiedon tunnistaminen onkin yksilön sekä esihenkilön vastuulla. Ammatillainen tietää mitä tehdä, mutta tiedon avaaminen muille voi olla vaikeaa ja esihenkilö voi ohjata asiantuntijoita tietämyksen esille tuomiseen. Esihenkilön tärkeänä tehtävänä hiljaisen tiedon tunnistamisessa on löytää työyhteisön tämänhetkinen osaaminen sekä tulevaisuudessakin tarvittava osaaminen ja osaamisen pohjana on organisaation strategiset päämäärät. Esihenkilön tulee myös tunnistaa olennainen ja kriittinen tieto sekä tietää kenen hallussa tieto on. Esihenkilö on lähellä konkreettista työntekoa ja tuntee työntekijänsä, heidän taitonsa, kehitystason, tehtävät, tilanteet sekä työyhteisön tarpeet. Esihenkilön tehtävänä on määritellä osaamisen suunta ja huomioida oman yksikkönsä osaamistarpeet, kehittymistarpeet, kehittämisen tavoitteet ja tukea työntekijöitä työssä, oppimisessa sekä kehittämisessä. Esihenkilön tulee kehittää oppimista edistävää, turvallista, luottamuksellista ja myönteistä ilmapiiriä, mikä sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Esihenkilön tehtävät hiljaisen tiedon tunnistamisessa on:

1. määritellään tulevaisuuden ydinosaaminen
2. määritellään tämänhetkinen ydinosaaminen
3. verrataan kahta edellistä ja tarkastellaan, mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista tällä hetkellä on
4. listataan tulevaisuuden tarvittavat osaamiset ja niiden hallitsevat työntekijät
5. valitaan osaamiset, joissa on vain yksi osaaja ja nimetään näille osaamisalueille uudet henkilöt, joille osaamista ja hiljaista tietoa ruvetaan jakamaan
6. lopputuloksena on mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle tietoa siirretään. (Virtala 2005, 133, 298, 313, 316–317, 321; Virtainlahti 2009, 86, 90; Kiviranta 2010, 175–176.)

3.2.2 Tunnistamisen keinoja

Työntekijöiden osaamista ja oman osaamisen tunnistamista kartoitetaan osaamiskartoituksilla sekä kehityskeskusteluilla. Näiden avulla esihenkilö auttaa työntekijää tunnistamaan myös omaa hiljaista tietoaan ja tuomaan hiljaista tietoa näkyväksi. Kun osaamista määritetään, luokitellaan ja listataan osaamistavoitteiden mukaisesti, tulee osaaminen dokumentoida ja tähän on käytössä erilaisia osaamistietojärjestelmiä. Osaamislistoissa, -luetteloissa ja -matriiseissa on tiedot koulutuksesta, tehtävähistoriasta, osaamisalueista, osaamisen tasosta, pätevydestä sekä monitaitoisuudesta ja listat ovat apuna käytännön työn organisoinnissa sekä kehittämissuunnitelmissa. Osaamisluekelloon voidaan listata myös tehtävän vaatima ydinosaaminen, tukiosaaminen ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset. Osaamisluekello voidaan tehdä eri tavoin kuten luekkelomaisesti, osaamispyyränä tai visuaalisesti osaamispuuna. Organisaatiossa työntekijät itsearvioivat omaa osaamistaan esihenkilön tukeamana. Tähän liittyy esihenkilön ja työntekijöiden väliset säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työntekijän henkilökohtainen osaamiskartoitus. Esihenkilö auttaa arvioimaan osaamisen tilaa, osaamisen hyödyntämistä ja sen kehittämistä sekä auttaa tunnistamaan hiljaista tietoa ja kannustaa jakamaan sitä. (Viitala 2005, 124–125; Sydänmaanlakka 2007, 134–136, 170.)

Työntekijän tiedot sekä taidot ovat automatisoituneet, ettei useinkaan itse pystytä tiedostamaan ja selittämään, miten työssä suoriudutaan taitavasti. Mallittaminen on hyvä keino osaamisen ja hiljaisen tiedon tuomiseksi näkyville työntekijälle itselle sekä muille. Mallittamisessa tuotetaan käytännöllinen malli tai kartta, missä kuvataan tiettyä osaamista tai ilmiötä. Mallin avulla työntekijän on helpompaa tiedostaa oma osaaminen ja havainnollistaa sekä jakaa osaamista muille. Malli tehdään esimerkiksi ongelman ratkaisusta tai oppimisprosessista, missä hiljainen tieto on oleellisesti vaikuttamassa suoriutumiseen. Mallittaminen tapahtuu omaa osaamista sekä tietoa mallittamalla tai toisen henkilön osaamista mallittamalla oppiakseen itse jonkun taidon. Mallittamalla havainnollistetaan työhön liittyvää tietoa, taitoa ja osaamista sekä tuetaan työssä oppimista ja mallittamisen avulla pyritään tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää. (Viitala 2005, 376–377; Toivonen & Asikainen 2004, 59.)

3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tiedon sekä hiljaisen tiedon jakamisen avulla varmistetaan organisaation toimintakyky ja tuodaan toiminnalle varmuutta sekä jatkuvuutta. Tiedon ja osaamisen jakaminen auttaa oman työtehtävän, tiedon sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä itselle ja muille. Tiedon jakamisella edistetään hyvien käytäntöjen jakamista ja näin varmistetaan parhaat toimintamallit, työn sujuminen sekä lisätään myös moniosaamista, jolloin sijaisjärjestelyt, kuormittavien sekä kasaantuneiden töiden jakaminen on helpompaa. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on kanssakäyminen, yhteistyö ja vuorovaikutustilanteet sekä jakamisessa korostuu kokemuksellisuus, toiminnallisuus, yhteisöllisyys ja sosiaalisuus. Hiljaista tietoa jaetaan tekemisen kautta ja tärkeää on toimivalla työn organisoinnilla tukea työn aikana sekä työn lomassa tapahtuvaa oppimista ja osaamista sekä tiedon ja hiljaisen tiedon jakamista. Erilaisen tietoperustan ja kokemustaustan omaavat työntekijät oppivat toisiltaan toimimalla yhdessä, toisen työtä seuraamalla, havaintoja tekemällä sekä keskustelemalla. Kuusimäen (2019, 22) mukaan hiljaista tietoa jaetaan työn lomassa spontaanisti tai neuvoja, vinkkejä ja mielipidettä kysyttäessä. Hiljaisen tiedon jakaminen on parhaimmillaan vastavuoroista, jolloin tietoa sekä

osaamista jaetaan kokeneiden ja kokemattomampien työntekijöiden välillä. Kokemattomammat ottavat vastaan kokeneille kertynyttä osaamista sekä tietoa ja kokemattomammat tuovat uusia näkökulmia, uutta teknologiaa ja innostustakin. Yhdessä toimiminen, tiedon ja hiljaisen tiedon jakaminen sekä uuden opitun tiedon sekä taidon soveltamien työhön on kaikkia osapuolia hyödyttävää. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja on monia ja ne voidaan jakaa yksilölähtöisiin, parityöskentelyyn ja ryhmätyöskentelyyn pohjautuviin työskentelytapoihin (taulukko 3). (Paloniemi 2008, 271–272; Virtainlahti 2009, 107–109; Kiviranta 2010, 188, 190.)

TAULUKKO 2. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja (mukaillen Kiviranta 2010, 190)

Yksilölähtöiset keinot	Parityöskentelykeinot	Ryhmätyöskentelykeinot
Lukeminen	Vapaamuotoinen työparityö	Tiimityöskentely
Kirjoittaminen	Työhön opastus	Kokoukset ja palaverit
Toisen työhön tutustuminen	Perehdyttäminen	Projektityhmät
Sijaisuuden hoitaminen	Mentorointi	Työn kehittäminen
Tehtävä- ja henkilökierto	Mestari-oppipoika, konkari-aloittelija	Opintopiirit, kokemuksenvaihtopiirit

3.3.1 Yksilölähtöiset keinot

Yksilölähtöisissä hiljaisen tiedon jakamisen keinoissa on lähtökohtana yksilön oma halu hakea sekä löytää muiden työssä kehittyneitä kokemuksia ja hiljaista tietoa. Lukemisen ja kirjoittamisen kautta hiljaista tietoa jaetaan mallien sekä dokumenttien avulla. Dokumenteissa tieto, osaaminen, työtavat sekä työn sujuvuuteen liittyvät olennaiset asiat on tallennettuina ja näin hiljaista tietoa on tehty näkyväksi sekä hyödynnettäväksi kirjallisessa muodossa. Kuusimäen (2019, 22) mukaan jaettu hiljainen tieto ei saa jäädä vain kysyjän ja tiedon jakajan väliseksi, vaan hiljainen tieto tulee dokumentoida. Kurtti (2012, 171) tuo esille ongelmien dokumentoinnin tärkeyden ja dokumentointikeinoina voidaan käyttää viestivihkoja tai lomakkeita, joista voi löytyä ratkaisu ongelmaan. Työntekijä saa itselleen hiljaista tietoa myös tutustumalla toisen työhön, seuraamalla ja havainnoimalla toimintatapoja sekä kyselemällä ja kuuntelemalla. Menetelmää, jossa tarkoituksellisesti kerätään tietoa, parannetaan ja verrataan omaa toimintaa, kutsutaan parhaista käytännöistä oppimiseksi eli bench markingiksi. Työhön tutustuminen voi olla omassa tai toisessa yrityksessä ja oppimisen kohteena voi olla jokin toiminto tai prosessi, jonka suhteen halutaan oppia sekä kehittyä. (Viitala 2005, 372–374; Kiviranta 2010, 190–191.)

Sijaisuuden hoitamisen sekä tehtävä- ja työkierron avulla opitaan erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Hyvin suunnitellun sijaisjärjestelmän ja sijaisuuksien asianmukaisten perehdytysten avulla huolehditaan työntekijöiden ammatillisten taitojen sekä tietojen kehittymisestä, osaamisen laajenemisesta, vähennetään organisaation osaamisriskiä ja turvataan toimintaprosessi sekä laatu. Vastavuoroisessa

sijaisjärjestelmässä kaksi työntekijää pitää toisensa ajan tasalla työtilanteista ja tehtävään liittyvää tietoa jaetaan toistensa kesken. Työkierrossa työntekijän osaaminen laajenee ja työtehtävää vaihtamalla syvennetään ymmärrystä sekä arvotusta toisten työhön, yhteistyöhön ja organisaation toimintaan. Työtehtävää vaihtamalla, työstä, työtehtävistä ja kokemuksista keskustelemalla välittyy tietoa sekä hiljaista tietoa työntekijöiden mukana uuteen tehtävään ja takaisin vanhaan tehtävään. (Viitala 2005, 262–263; Kiviranta 2010, 191–192.)

3.3.2 Parityöskentelykeinot

Parityöskentelyssä hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu yhteistyössä hyödyllisesti ja tehokkaasti. Yhteistyö voi olla vapaamuotoista, jolloin sosiaaliset sekä yhteistyöhaluiset työntekijät tekevät töitä yhdessä. Työparit muodostuvat usein luontevasti persoonan tai työhön liittyvän kiinnostuksen mukaan. Työhön opastamalla ja perehdyttämällä siirretään osaamista, taitoa, tietoa sekä samalla hiljaista tietoa. Perehdytys on uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon ja ohjaamista sekä opastamista työn tekemiseen, kunnes itse pystyy suoriutumaan työtehtävistä. Jotta hiljainen tieto työhön opastamisessa tai perehdytyksessä välittyy, perehdyttäjän tulee tunnistaa oma hiljainen tieto ja sen tärkeys osaamisen varmistamisessa. Opastaja ja perehdyttäjä siirtää uudelle työntekijälle omia ajattelu- ja toimintatapojaan sekä omia arvoja ja uskomuksia. Tämän takia on tärkeää kokeneen työntekijän tiedostaa oman hiljaisen tiedon merkitys. Kaikkea hiljaista tietoa ei kannata eikä tarvitse siirtää, kuten ihmissuhteisiin liittyvää tietoa ja asenteita. Uuden työntekijän on hyvä itse rakentaa ajatukset organisaatiosta sekä työntekijöistä, tuoden työyhteisöön hyvää ja uusia ajatuksia ilman ennakoasenteita. Osa tietoa ja hiljaista tietoa myös vanhenee sekä työtavat ja rutiinit voivat olla vanhanlaisia sekä jäykkiä, joten organisaatiossa tulee kehittää kykyä poisoppia joistakin käytänteistä. Uuden työntekijän tietoa sekä havainnointia tulee hyödyntää ja ottaa oppia sekä kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja. (Viitala 2005, 252; Kiviranta 2010, 192–193; Puusa & Eerikäinen 2011, 56, 60–61.)

Mentorointi on uuden työntekijän tukemista ammatillisessa kehityksessä perehdytyksen jälkeen. Mentoroinnin tavoitteena on kehittää ammatillista osaamista, pätevyyttä ja kasvua sekä lisätä toisen ihmisen taitoja ja tietoa. Mentorointi on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa kokenut, osaava ja oman alansa ammattilainen jakaa kokemustaan sekä antaa kehityshaluiselle työntekijälle ohjausta ja tukea työssä. Mentoroinnissa yhdistyvät tiedon jakaminen, taidot, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaaminen sekä vastuun ottaminen omasta kehityksestä. Mentoroinnin avulla välitetään organisaation arvoja, toimintatapoja sekä -periaatteita ja näin jaetaan, säilytetään sekä myös jalostetaan organisaation hiljaista tietoa. Mentorointi on hyvä keino jakaa tietoa ja hiljaista tietoa, koska tieto välittyy parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutussuhteessa. Pekkarisen (2013, 56) tutkimuksessa suunnitelmallinen mentorointi tukee hiljaisen tiedon siirtymistä ja mentorointia pidetään onnistuneena sekä toimivana keinona työhön oppimiseen. Mentoroinnissa luottamuksellinen ja rauhallinen keskustelu, vilpittömästi kiinnostuneen työntekijän kanssa, luo hyvät olosuhteet hiljaisen tiedon esille tuomiseen. Brusinin (2019, 63, 68) mukaan hiljaisen tiedon jakamisessa mentoroinnin avulla korostuu tiedon jakaja yksilönä sekä mentorin oman persoonan ominaisuudet ja tärkeää onkin huolellinen mentoriparien valinta. Mentoroinnissa syvennetään ja laajennetaan asiantuntemusta hiljaista tietoa hyödyntäen. Organisaation ja työyhteisön kulttuurin tulee tukea

mentorointitoimintaa, jotta mentorointi onnistuu. (Virtainlahti 2009, 119–120; Virtainlahti 2011, 39; Kupias & Salo 2014, 11–12, 232.)

Pohjalaisen (2016, 81) mukaan käytännössä, ohjeistuksissa, välineissä sekä materiaaleissa on kiinnittynyt hankalasti artikuloitavaa hiljaista tietoa, joten hiljaista tietoa siirretään ja työ opitaan osallistumalla sekä sosiaalistumisella työyhteisön käytäntöihin. Mestari-oppipoika- sekä konkari-aloittelijamalleissa hiljainen tieto siirtyy kokeneemmalta vähemmän kokeneelle työntekijälle esimerkiksi oppimalla. Kokeneille työntekijöille on kertynyt paljon tietoa sekä osaamista pitkien työurien aikana ja tämä kokemus tulee siirrettyä nuoremmille työntekijöille. Mestari-oppipoika-malli on perinteinen työhön opastamisen tapa, jossa ammattilainen opastaa uraansa aloittelevaa oppipoikaa. Taitoja, toimintatapoja, tietoa ja hiljaista tietoa opitaan mestarin työtä seuraamalla, havainnoimalla, matkimalla sekä harjoittelemalla. Konkari-aloittelijamallissa muodostetaan työpareja uransa ääripäässä olevista työntekijöistä, jolloin työuran eri vaiheessa olevat työntekijät pääsevät vaihtamaan taitojaan ja tietojään keskenään. Konkari-aloittelijamallit korostuvat suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen lähestyessä ja työpaikalla tuleekin panostaa työparien suunnitelmalliseen toimintaan. Uusia ja nuorempia työntekijöitä tulee sijoittaa pois lähtevien työpareiksi jo hyvissä ajoin. Hiljainen tieto siirtyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä ja rinnakkain työskentely voi vaatia pitkiäkin aikoja, jotta osaaminen ja siihen liittyvä hiljainen tieto saadaan jaettu. Mestarien tai konkareiden tulee opastaessa miettiä, mitä asioita tulee opettaa kokemattomammalle sekä pohtia, onko oma toimintatapa paras ja tehokkain sekä miten omia toimintatapoja voisi päivittää. Aloittelijan tulee huomioida, mikä saamasta tiedosta on tärkeää ja olennaista sekä miten rakentaa omaa tapaa toimia opittuun pohjautuen ja miten voisi kehittää toimintatapoja edelleen. (Viitala 2005, 134; Virtainlahti 2009, 120–121; Kiviranta 2010, 193.)

3.3.3 Ryhmätyöskentelykeinot

Hiljaisen tiedon jakamisessa ryhmätyöskentelykeinoista merkittävin on tiimityöskentely. Tiimi on ryhmä työntekijöitä, jotka sitoutuvat toimimaan tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Tiimi voi olla pysyvä tai väliaikaisesti muodostettu tiettyä tehtävää tai projektia varten. Tiimissä tehdään yhteistyötä ja tiimi tarvitsee jokaisen jäsenen tietoa sekä osaamista saavuttaakseen tavoitteet. Tiimissä tuodaan näkyväksi toiminta- sekä ajattelutapoja ja edesautetaan tietojen sekä taitojen välittämistä. Tiimityössä osaamista kehitetään jakamalla tietoa, tarkastelemalla sekä prosessoimalla toimintatapoja ja hiljaista tietoa jaetaan keskustelun, vuoropuhelun, havainnoimisen ja kokemusten jakamisen kautta. Kurtin (2012, 5, 191) mukaan hiljaista tietoa on vaikea jakaa sekä hyödyntää työyhteisön käyttöön ilman vuorovaikutuksellista tiimityötä ja hiljaisen tiedon jakamista voidaan tehostaa kehittämällä tiimityöskentelyä, tiimijäsenyyden vaihtoa, tiimipalavereita sekä tiimien koulutuspalavereita. Työpaikkojen tai tiimien säännöllisissä kokouksissa ja palavereissa edistetään tietojen sekä taitojen välittämistä eteenpäin. Kokouksissa käsitellään asioita yhdessä, vaihdetaan näkemyksiä ja sovitaan sekä luodaan yhteisiä käytäntöjä. Kokouksissa tärkeää on aito ajatusten vaihto ja keskinäinen arvostus, jolloin osallistujat saavat ilmaista näkemyksensä sekä tulevat kuunnelluiksi. Kokouksissa hiljaista tietoa välitetään jakamalla kokemuksia, parhaita ja toimivia työtapoja sekä käymällä läpi ongelmallisia tilanteita, onnistumisia ja erityistapauksia. Tapauksia läpikäymällä voidaan yhdessä pohtia ratkaisuja, oikeita ja hyviä toimintamalleja, jolloin saadaan hiljainen tieto kerättyä osallistujilta ja sitä voidaan

hyödyntää konkreettisesti toiminnassa. Brusinin (2019, 57–58, 65–66) tutkimuksessa parhain ja tehokkain tapa jakaa osaamista sekä tietoa on yksikön omat tiimipalaverit, joissa vuorovaikutteisesti työkavereiden kanssa keskustellaan, pohditaan ja kysellään epäselvistä asioista, muuttuneista ohjeista sekä toimintamalleista. (Viitala 2005, 278–279; Virtainlahti 2009, 118–119, 134–135; Kiviranta 2010, 195.)

Projektityöskentelyssä, kehitysryhmissä ja erilaisissa piireissä kehitetään osaamista sekä tietoa ja jaetaan hiljaista tietoa. Näissä saman tai eri yksikön työntekijät ratkovat sekä pohtivat työhön liittyviä haasteita ja luovat uusia prosesseja sekä toimintamalleja. Ryhmän työntekijöillä on erilaista osaamista, erilaisia ajattelu- sekä toimintatapoja ja näitä jakamalla myös hiljainen tieto tulee esille. Hiljaisen tiedon avulla ryhmässä voidaan luoda uusia toimintatapoja ja innovaatioita sekä uutta tietoa voidaan hyödyntää ryhmän jäsenten omissa yksiköissäänkin ja näin kehitetään organisaation toimintaa. Opinto- ja kokemuksenvaihtopiireissä tavoitteena on työssä auttavan tai työssä liittyvän asian käsittely keskustellen ryhmässä. Piireissä vaihdetaan kokemuksia sekä tietoa ja näin voidaan kerätä laaja kokemus yhteen. Keskusteluissa hiljaista tietoa tulee esille pohtien sekä jakaen omia ratkaisuja ja näkökantoja. Piireissä opitaan toisten kokemuksista, rakennetaan yhdessä uutta tietoa ja luodaan uusia parhaita käytäntöjä. (Virtainlahti 2009, 123–124, 128–129; Kiviranta 2010, 194–195.)

3.4 Hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä

Organisaatiossa tulee olla elinvoimainen tiedonjaon kulttuuri, jolloin tiedon jakamisella luodaan yhteisöllisyyttä ja omaa tietoa jakamalla saa myös itse uutta tietoa. Kun työyhteisössä jaetaan tietoa, vuorovaikutus sekä avoimuus lisääntyvät ja sitoudutaan yhdessä päämääriin. Tiedon jakaminen on halua auttaa toista ja avoin ilmapiiri kannustaa myös pyytämään sekä antamaan apua kysymättäkin. Kuusimäen (2019, 23) mukaan hiljaisen tiedon jakamista edistävät hyvä ja avoin yhteishenki, halu kehittyä ja oppia työssä, halu jakaa ja vastaanottaa kokemustietoa sekä halu auttaa toisia. Organisaatiokulttuurilla ja kannustavalla ilmapiirillä on suuri merkitys tiedon jakamisen edistämiseen, ja esihenkilön tehtävänä on varmistaa sopivat sekä turvalliset olosuhteet tiedon jakamiseen. Luottamuksellinen, toisia arvostava, motivoitunut, kannustava ja hyvä vuorovaikutuksellinen työyhteisö luo edellytykset tiedon jakamiseen. Työyhteisössä huono ilmapiiri ja kilpailuhenki, kateus, kyräily tai toisten vähättely oman aseman korostamiseksi vaikeuttaa hiljaisen tiedon esillepääsyyn sekä johtaa tiedon panttaamiseen. Tiedon panttaaja voi pitää tietoa henkilökohtaisena omaisuutena tai vallankäytön välineenä saavuttaakseen etulyöntiasemaa. Tieto saattaaakin merkitä työntekijälle valtaa, jolloin arvokasta ja oman aseman säilyttämiseksi tarvittavaa tietoa ei jaeta. Kuitenkin tiedon jakaminen on valtaa eikä panttaamista. Tiedon jakamisella ei tule pelätä toisen aseman vahvistumista tai itsensä tekemistä tarpeettomaksi ja oman aseman menettämistä. Hiljaisen tiedon esille tuominen sekä jakaminen on hankalaa, jos työntekijöiden välillä on jatkuvaa kilpailuhenkeä tai jos työntekijän on epävarma omasta asemastaan. Huomioitavaa on, että henkilön oma tieto sekä osaaminen eivät vähene niitä jakaessa. (Viitala 2005, 170; Virtainlahti 2009, 83, 87–88, 110–111, 115; Suppiah & Sandhu 2011, 472.)

Osaamisen, tiedon sekä hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan aika- ja henkilöresursseja. Resurssien puute hankaloittaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Työntekijät tarvitsevat aikaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen, jakamiseen, hyödyntämiseen sekä kehittämiseen. Hiljaisen tiedon välittyminen parityökentelyssä ja mentoroinnissa vaatii luottamuksellisen sekä avoimen suhteen syntymisen ajan kanssa ja aikaa tarvitaan myös perehdyttämisessä sekä työhön opastamisessa. Henkilöstöresurssit tulee huomioida henkilöstömuutostilanteissa kuten eläkkeelle jäämisen lähestyessä. Eläkkeelle jäävän kokemus ja hiljainen tieto tulee saada jaettua organisaatioon jääville tai uusille työntekijöille työskentelemällä työpareina tai tiimissä. Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja uuden työntekijän tuleekin työskennellä riittävän pitkään opastajan kanssa saadakseen koulutusta, taitoa sekä tietoa ja samalla hiljaista tietoa. Organisaatiossa tulee rekrytoida uusi henkilö tarpeeksi ajoissa ennen kuin kokenut työntekijä poistuu sekä tulee myös varata yhteistä aikaa uudelle ja lähtevälle työntekijälle. Panostamisella ennakoivaan henkilöstörakennesuunnitteluun sekä henkilöstöresursseihin varmistetaan osaamisen, tiedon ja toiminnan laadun säilyminen. (Riege 2005, 23; Viitala 2005, 134; Virtainlahti 2009, 177–180, 185.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen edellytyksenä on vuorovaikutus, koska ilman henkilökohtaista kontaktia ja vuorovaikutusta hiljainen tieto jää vain yksilön omaan käyttöön. Kukaan ei menesty yksin ja toimiva vuorovaikutus kehittää ihmisiä sekä toimintaa. Vuorovaikutuksen avulla tietoa pystytään jakamaan sekä tieto saadaan laajempaan käyttöön ja tämä on edellytyksenä työyhteisön menestymiselle. Hyvän vuorovaikutuksen lähtökohtana on itsensä tunteminen ja tuottava vuorovaikutus edellyttää myös vuorovaikutustilanteessa toistensa tuntemusta. Tuloksellisen vuorovaikutuksen perusehdonä on toisin ajattelevien ja toimivien ihmisten kunnioittaminen sekä heistä välittäminen. Hyvään vuorovaikutusprosessiin kuuluu kyky ilmaista itseään, dialogi, kuuntelemisen ja kyselemisen taito. Dialogissa parhaimmillaan tietoa ja osaamista jaetaan auliisti, kyseenalaistetaan myönteisesti omia ja muiden ajatuksia, pohditaan ja arvioidaan yhdessä sekä kyetään luopumaan ajatus- ja toimintamalleista, kun parempi vaihtoehto on löydetty. (Viitala 2005, 189–190; Virtainlahti 2009, 215; Kamensky 20015, 216–218.)

Vuorovaikutukseen liittyvät yhteistyö, ihmissuhteet, erilaisuuden huomioiminen, ilmapiiri, luottamus, asenteet ja motivaatio. Ilman yhteistyötä ei pystytä jakamaan henkilökohtaista hiljaista tietoa. Yhteistyötä on hyvä tehdä työyhteisön sisällä työpareina tai tiimeinä sekä yhteistyötä voidaan tehdä laajemmaltikin organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella. Hyvän yhteistyön pohjana on toimivat ihmissuhteet ja henkilökemiat. Toimivassa yhteistyössä tuetaan toisia, yhteishenki on hyvä ja erilaisuutta arvostetaan. Hyvin keskenään toimeentulevat jakavat luontaisesti hiljaista tietoa toistensa kanssa, mutta henkilökemioiden puute, erilaisuus tai erilaiset ajattelu- ja toimintatavat eivät saa olla esteenä hiljaisen tiedon jakamiselle. Vuorovaikutustaitoja ja kanssakäymistä erilaisten ihmisten kanssa voi harjoitella. Työyhteisön ilmapiiri muodostuu siellä työskentelevistä ihmisistä, luottamuksellisista ihmissuhteista ja hyvästä yhteistyöstä. Hyvän ilmapiirin pohjana on tyytyväiset ja hyvinvointivat työntekijät. Hyvä ilmapiiri edistää toimivaa vuorovaikutusta sekä halua auttaa työkaveria ja avunsaaminen sekä pyytäminen on vaivatonta. Hyvän ilmapiirin taustalla on rehellisyys ja avoimuus, jolloin luottamuksellisessa sekä turvallisesa ilmapiirissä uskalletaan avoimesti tuoda itseään ilmi ja ajatuksiaan sekä mielipiteitään julki. (Virtainlahti 2009, 215–219.)

Organisaatiossa vallitsevat asenteet voivat estää tai edistää työyhteisön vuorovaikutuksellisen ja hiljaisen tiedon jakamista tukevan ilmapiirin muodostumisen. Kokemusperäistä tietoa tulee arvostaa ja ikääntyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtäminen tulee mahdollistaa sekä hiljaisen tiedon jakamista tulee kannustaa. Asenteet sekä motivaatio ovat tärkeitä hiljaisen tiedon siirtämisessä kokenemalta kokemattomalle ja myös toisinpäin. Vastavuoroisuus tiedon ja osaamisen jakamisessa on tärkeää. Kokeneen tulee olla kiinnostunut jakamaan osaamistaan ja kokemattoman tulee olla kiinnostunut oppimaan. Molemmilla ryhmillä on paljon annettavaa ja opittavaa toisiltaan. Pitkään työssä olleen työntekijän tulee jakaa kokemusperäistä tietoaan kokemattomammalle, jolloin selviäminen erityis- ja ongelmatilanteista on helpompaa. Kokenut saa itselleen uusia ja päivitettyjä tietoja vasta valmistuneen tuoreimpien teoretietojen avulla. Tiedon jakamisella on todellista arvoa vasta silloin, kun tietoa tarvitsevat ottavat sitä vastaan ja myös hyödyntävät sitä. (Riege 2005, 31; Virtainlahti 2009, 219–220.)

4 LABORATORIOHOITAJAN AMMATTI JA AMMATILLINEN TIETO

Laillistettuna laboratoriohoitajana saavat toimia laboratoriohoitajan tutkinnon ja nykyisen bioanalyytikon tutkinnon suorittaneet hoitohenkilökunnan ammattilaiset. Bioanalyytikkoja koulutetaan ammatikorkeakouluissa ja koulutuksen laajuus on 210 opintopistettä, 3,5 vuotta. Opinnot koostuvat perus- ja ammattiopinnoista, vapaasti valittavista opinnoista, ammattitaitoa tukevasta harjoittelusta, opinnäytetyöstä sekä kypsyysnäytteestä. Koulutuksen sisällöt ja tavoitteet toteutuvat sekä syvenevät vaadittavaksi osaamiseksi ohjatussa harjoittelussa. Bioanalyytikon ammattitaidon pohjana on kliinisen laboriotieteen ja muiden sitä tukevien tieteenalojen teoreettinen tieto sekä tiedon soveltamisen käytäntöön. Bioanalyytikko työskentelee laboratoriotoiminnan osaamista vaativissa tehtävissä perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa tai lääketieteellisissä tutkimus- ja tuotantolaitoksissa. Bioanalyytikko osallistuu muiden henkilöstöryhmien kanssa laboratoriotuotannon toteuttamiseen itsenäisesti tai moniammatillisen tiimin jäsenenä. Bioanalyytikolla on vahva sekä laaja-alainen kliinisen laboriotyön, arvioinnin ja kehittämisen osaaminen. Bioanalyytikko hallitsee kliinisen laborioalan keskeisten käsitteiden, teorioiden, menetelmien ja periaatteiden kriittisen ymmärtämisen sekä arvioinnin. Bioanalyytikko osaa soveltaa oman ammattialansa tietoa, osaa käyttää luovaa ongelmanratkaisua ja osaa tehdä päätöksiä ennakoimattomissakin tilanteissa. (Opetusministeriö 2006, 22, 26; Lumme 2014, 32.)

Bioanalyytikon ammattipätevyuden perustana on laboriotutkimusprosessin hallinta ja bioanalyytikon tehtäviin kuuluu hallita, arvioida sekä kehittää laboriotutkimusprosessia. Laboriotutkimusprosessi koostuu preanalyttisesta, analyttisestä ja postanalyttisestä vaiheesta eli siihen kuuluu kaikki tutkimuspyynnön jälkeiset vaiheet, kunnes laboriotutkimustulos on tilaajan käytössä. Tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin liittyy työturvallisuuden ja laboriotyön eettisten periaatteiden noudattaminen. Laboriotutkimusprosessin toteuttaminen edellyttää menetelmä- ja informaatioteknologiaa, asiakaspalvelua, työturvallisuusosaamista, toiminnan ohjauksen hallintaa sekä oman työn ja osaamisen arviointia sekä lisäksi tiedonhallinta-, viestintä- ja kielitaitoa. Työssä korostuu vastuullisuus tutkimustulosten luotettavuudesta ja asiakasturvallisuus. Laboriotutkimusprosessissa bioanalyytikon ammatin ydinosaamisen edellyttämät alueet ovat:

1. Laboriotutkimusprosessin preanalyttinen vaihe: bioanalytikolta edellytetään ohjaus-, opetus- ja arviointivalmiuksia, tietoa tutkimusten preanalyttisistä vaatimuksista, ammattitaitoa näytteenotossa, näytteiden käsittelyssä, säilytyksessä sekä kuljettamisessa, laatuvaatimusten mukaista teknistä suoritusta, asiakkaiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtimista, vuorovaikutustaitoja sekä kykyä hyödyntää tiimin jäsenten asiantuntijuutta.
2. Laboriotutkimusprosessin analyttinen vaihe: bioanalytikolta edellytetään tutkimusten kliinisen merkityksen ymmärtämistä, laboriotutkimusten suorittamista suositusten ja laatuvaatimusten mukaisesti, analyysimenetelmien, periaatteiden ja laitteiden tuntemista, teknistä osaamista, työsuojeluperiaatteiden ja asiakasturvallisuuden mukaista toimimista, laadunohjauksen ja -varmistuksen hallitsemista, analysoinnin ja tulosten luotettavuuden arviointikykyä, vuorovaikutus- ja yhteistoimintataitoja, hoito-, opetus- ja ohjaustaitoja sekä osallistumista uusien menetelmien kehittämiseen, laitehankintoihin ja validointiin.

3. Laboratoriotutkimusprosessin postanalyttinen vaihe: bioanalytikolta edellytetään koko laboratoriotutkimusprosessin osaamista ja kriittistä tarkastelua, laboratoriotulosten ja -prosessin luotettavuuden arviointia, mahdollisten jatkotoimenpiteiden ja tulosten tiedottamisen päättämiskykyä, poikkeavien tulosten merkityksen ymmärtämistä sekä ongelmanratkaisutaitojen käyttämistä.
4. Laatuosaaminen: bioanalytikolta edellytetään laboratoriotutkimusprosessin hallitsemista ja sen merkityksen ymmärtämistä asiakkaan hoidossa ja osana tieteellistä tutkimusta, laboratorion laatujärjestelmän ymmärtämistä toiminnan ohjaavana tekijänä, laadunohjauksen ja -tarkkailun menetelmien sekä tulkinnan ymmärtämistä, laadunvarmistuksen merkityksen ymmärtämistä laboratoriotulosten luotettavuuden arvioinnissa, toimimista laatukäsikirjan mukaisesti sekä osallistumista toimintajärjestelmän kehittämiseen.
5. Opetus- ja ohjausosaaminen: bioanalytikolta edellytetään asiakkaiden, omaisten, terveydenhuoltohenkilöstön ja opiskelijoiden ohjaamista sekä tarvittavaa opetus- ja ohjausosaamisen kehittämistä.
6. Tutkimus- ja kehittämistyö sekä johtaminen: bioanalytikolta edellytetään lainsäädännön, eettisten sääntöjen ja periaatteiden mukaista toimintaa, oman ammattitaidon ja laboratoriopalvelutuotannon kehittämistä asiakaslähtöisesti, tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistumista, tutkimusten hyödyntämistä laboratoriopalvelutuotantoprosessissa, validointi- ja kehittämistyöhön osallistumista, oman alan tiedon soveltamista tiimi- ja projektityöskentelyssä sekä kustannustehokasta ja taloudellista toimintaa. (Opetusministeriö 2006, 22–25.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata laboratoriohoitajien näkemyksiä hiljaisesta tiedosta sekä hiljaisen tiedon jakamisesta omassa työssään. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa ja arvioida nykytilaa laboratoriohoitajien hiljaisesta tiedosta. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista hiljaista tietoa laboratoriohoitajilla on?
2. Miten laboratoriohoitajien hiljainen tieto tunnustetaan ja tunnistetaan?
3. Miten laboratoriohoitajat jakavat hiljaista tietoaan ja mitä haasteita jakamisessa on?

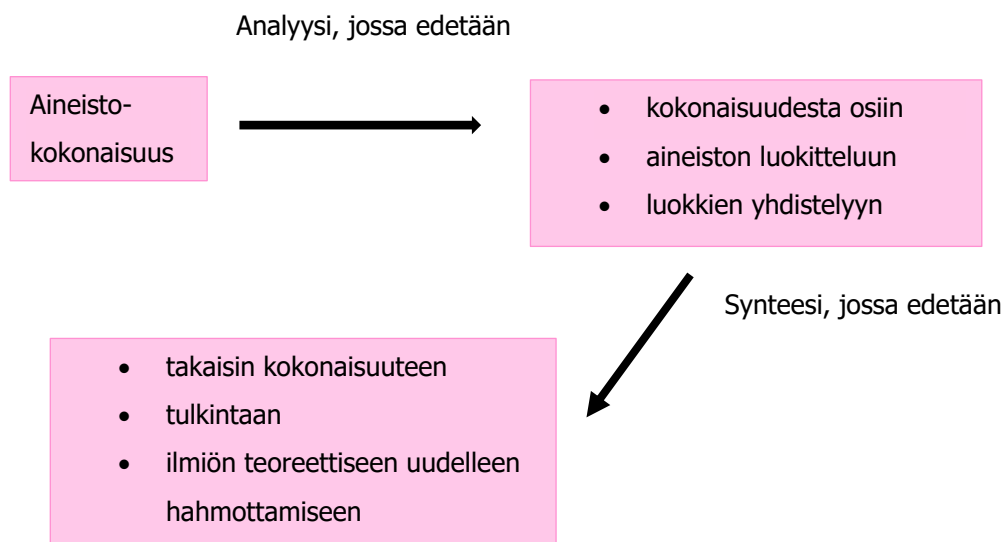
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskysymykset ovat pohjana tutkimusmenetelmiä valittaessa ja tällöin tuleekin pohtia, mitkä tutkimusmenetelmät tuovat parhaiten vastauksen ongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti ihminen on tiedon keruun välineenä ja tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavien näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin pyritään löytää tai tuoda esiin tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 124, 161, 164; Kiviniemi 2018, 73.)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistukturoitu yksilöteemahaastattelu, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelussa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun avulla kerätään tutkittava aineisto, jonka perusteella voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavaa asiasta. Haastattelu on hyvä tiedonhankinnan muoto, kun halutaan kerätä ihmisten tietoa, uskomuksia ja käsityksiä sekä kuulla mielipiteitä. Haastattelu on luonnollinen tapa keskustella ja se koetaan usein miellyttäväksi. Haastattelussa päästään lähelle tutkittavaa asiaa, henkilöä, ajatuksia ja kokemuksia. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ja se on menetelmänä joustava. Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä ja aineiston keruuta vastaajaa myötäillen sekä voidaan selventää saatavia vastauksia ja syventää saatavaa tietoa. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, jossa teema-alueet on määritelty. Teema-alueet laaditaan teoreettisen tiedon sekä tutkimuksen tarkoituksen perusteella ja teema-alueiden pohjalta laaditaan haastattelurunko, johon haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelurunko toimii muistilistana ja se ohjaa haastattelua. Teema-alueet ja haastattelurunko tulee olla väljiä, jotta tutkittava sekä tutkija voivat jatkaa ja syventää keskustelua. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelun aikana voidaan haastateltavien vastauksien perusteella tarkentaa kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11,16, 66–67; Hirsjärvi ym. 2009, 204–205, 208.; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85, 88.)

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin avulla pyritään lisäämään informaatioarvoa sekä pyritään luoda sanallinen, selkeä, mielekäs ja yhtenäinen kuvaus tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysin avulla aineisto tiivistetään, selkeytetään ja järjestellään kadottamatta sen sisältämää tietoa. Tutkimuksen analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia saadaan tutkimusongelmiin ja analyysin avulla pyritään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Tutkimusaineiston käsittelyssä keskeisintä analyysin lisäksi on synteesi, jossa luodaan kokonaiskuvaa sekä esitetään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. (kuva 3.) (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144; Hirsjärvi ym. 2009, 221; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)



KUVA 3. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

6.2 Tutkimusympäristö

Tutkimus tehtiin HUS organisaatioon ja haastateltavat työskentelivät yhdessä HUS Diagnostiikkakeskuksen kliinisen kemian laboratoriossa.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) on Suomen suurin terveydenhuollon toimija ja työnantajana toiseksi suurin. HUSin erityisvastuualueeseen kuuluu HUS ja Kymenlaakson, Etelä-Karjalan, sekä Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirit ja sen asukasohja on 2,2 miljoonaa. HUS koostuu viidestä sairaanhoitoalueesta: HYKS, Hyvinkää, Lohja, Porvoo ja Länsi-Uusimaa. Vuonna 2020 HUSin palveluksessa oli lähes 27 000 henkilöä ja HUSissa hoidettiin noin 680 000 asiakasta. HUSin vastuulla on Suomen vaativin erikoissairaanhoito ja HUS vastaa valtakunnallisesti monien vaikeiden sekä harvinaisten sairauksien hoidosta ja tutkimisesta. (HUS 2022a.)

HUS Diagnostiikkakeskus on kliinisten laboratoriopalveluiden sekä lääketieteellisten kuvantamispalveluiden tuottaja ja siihen kuuluu HUSLAB sekä HUS kuvantaminen. HUS Diagnostiikkakeskus toimii Uudenmaan, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan perusterveydenhuollossa sekä erikoissairaanhoidossa ja toiminnasta vastaavat yli 3 000 alan ammattilaista. HUS Diagnostiikkakeskukseen kuuluu kahdeksan erikoisalaa, joita ovat genetiikka ja kliininen farmakologia, kliininen fysiologia ja isotooppilääketiede, kliininen kemia, kliininen mikrobiologia, kliininen neurofysiologia, patologia, preanalytiikka ja radiologia. HUS diagnostiikkakeskuksen koko preanalytiikan vastuualue tarjoaa näytteenottopalvelua noin sadassa toimipisteessä ja näytteitä otetaan yli kolme miljoonaa vuodessa. Näytteenottopalvelu kattaa polikliinisen näytteenoton sekä päivystysten ja vuodeosastojen tarvitsemat näytteenottopalvelut. Kliinisen kemian vastuualueella on 12 sairaalalaboratoriota, Meilahden päivystävä Automaatiolaboratorio sekä alueelliset sairaalalaboratoriot ja nämä laboratoriot tarjoavat palveluja kaikkina vuorokaudenaikoina vuoden jokaisena päivänä. Kliinisen kemian erikoisalalla tehdään vuosittain noin 18 miljoonaa laboratoriotutkimusta. (HUS 2022c.)

Tutkittava työyhteisö sijaitsi sairaalassa, jossa on osastohoitoa, polikliinista toimintaa ja kiireellisiä päivystystilanteita varten ympärivuorokautinen päivystys. Tutkimukseen osallistuvassa kliinisen kemian laboratoriossa työskenteli 15 laboratoriohoitajaa ja laboratoriohoitajan tehtäväkuva oli monipuolinen, laaja sekä vastuullinen ja työ oli kolmivuorotyötä. Työhön kuuluu näytteenottoa sairaalan vuodeosastoilla ja päivystyksessä sekä näytteiden tutkimista. Kliinisen kemian laboratoriossa tehdään monipuolista analytiikkaa, johon sisältyy kemian, hematologian, veriryhmäserologian, mikrobiologian ja eritenäytteiden tutkimuksia.

6.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu tehtiin haastattelemalla yhden HUS diagnostiikkakeskuksen kliinisen kemian laboratorion laboratoriohoitajia ja ennen tutkimusaineiston keruuta työlle tuli hakea tutkimuslupa HUS organisaatiolta. Tutkimusluvan saatua, huhtikuussa 2021, kutsuin tutkimukseen valitut laboratoriohoitajat yksilöhaastatteluun sähköpostitse saatekirjeellä, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista, haastattelun toteutuksesta sekä vapaaehtoisuudesta (liite 1). Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Saatekirjeen liitteenä lähetin etukäteen tutustumista varten haastattelun kysymysrunгон ja suostumuslomakkeen (liite 2) nauhoitettavaan haastatteluun sekä tietosuojailmoituksen. Ennen haastattelua tein esihaastattelun, jolla testasin haastattelurunkoa, teema-alueita, sanavalintoja ja kysymysten ymmärrettävyyttä sekä muotoilua. Esihaastattelu on välttämätön ja sen avulla harjoitellaan haastattelun sujuvuutta, saadaan selville haastattelun pituus sekä kestoaika ja sen perusteella voidaan muokata sekä karsia vähemmän tärkeitä haastattelun osia ja kysymyksiä pois (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72–73).

Haastateltavien valinnan tein harkinnanvaraisesti, jolloin pyrin saamaan laajasti sekä kattavasti tutkittavaa tietoa. Haastatteluun valitsin laboratoriohoitajia, joilla arvelin olevan kiinnostusta, kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. Haastateltavien määräksi arvioin 6–8 henkilöä ja lopullinen haastateltavien määrä ja aineiston riittävyys tarkentui tutkimuksen aikana. Kvalitatiivisen aineiston keruu perustuu saturaatioon eli aineiston riittävyyteen tai siihen ettei haastateltavia löydy enempää ja saturaatiossa haastattelemalla kerätty aineisto on riittävä, kun haastattelut eivät tuo enää olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Haastatteluun kutsuin seitsemän laboratoriohoitajaa ja kaikki suostuivat tutkimukseen. Haastattelut suoritin toukokuussa 2021 ja niiden tekemiseen sain käyttää työaika ja työpaikkaa. Haastattelutilanteen alussa kerrattiin tutkimuksen tarkoitus sekä käytiin läpi haastattelun eteneminen ja haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen. Tutkimuksen aineiston keruun suoritin haastattelurungon mukaan (liite 3), jonka pohjana oli teorian tiedon perusteella muotoutuneet teema-alueet:

- hiljainen tieto
- hiljaisen tiedon tunnustaminen
- hiljaisen tiedon tunnistaminen
- hiljaisen tiedon jakaminen.

Ensimmäisen teemassa tutkittiin hiljaisen tiedon käsitettä sekä miten hiljainen tieto ymmärretään ja miten se ilmenee työpaikalla laboratoriohoitajan työssä. Seuraavassa teemassa tutkittiin hiljaisen

tiedon tunnustamista ja tunnustamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa teemassa tutkittiin hiljaisen tiedon tunnistamista ja tunnistamisen keinoja. Viimeisessä teemassa tutkittiin hiljaisen tiedon jakamisen keinoja, esteitä ja jakamisen merkitystä. Haastattelun teemoista sekä alateemoista pyrittiin keskustelemaan mahdollisimman vapaasti. Omien etukäteen tehtyjen apukysymysten sekä avainsanojen ja tarkentavien kysymysten avulla ohjasin keskustelua. Haastatteluiden kestoaike oli 25–40 minuuttia. Haastatteluiden ilmapiiri oli luottamuksellinen, välitön sekä avoin ja keskustelu oli vapautunutta sekä luontevaa. Haastateltavat olivat motivoituneita sekä kiinnostuneita tutkimuksesta ja toivoivat tietoa tutkimuksen tuloksista.

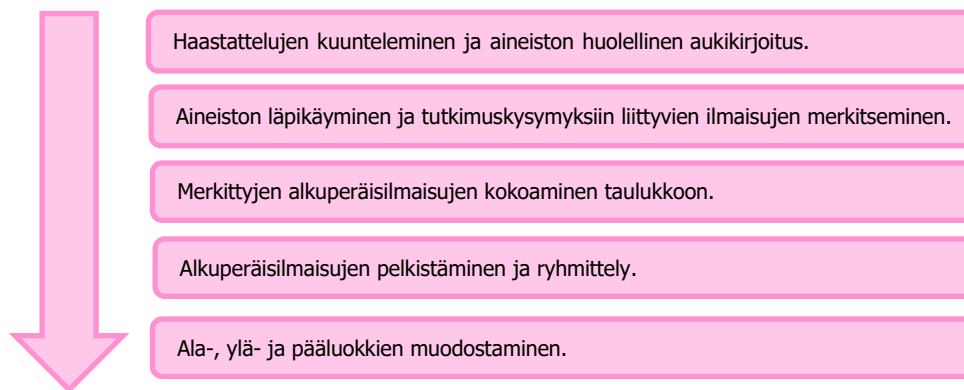
Haastattelut tallensin ja paras tapa tallentaa on nauhoittaa haastattelu. Nauhoittamalla keskustelu sujuu ilman katkoja ja luontevasti sekä vapautuneesti. Haastattelun nauhoittamisen avulla saadaan tallennettua sanatarkka puhe ja myös keskusteluun sisältyviä vivahteita kuten äänenkäyttö. Haastattelutilanteessa nauhurin olemassaoloon ei tule kiinnittää liikaa huomiota. Nauhoitukseen tulee aina saada haastateltavalta lupa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92–93.)

6.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa, jolloin tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla hajanaistakin aineistoa tiivistetään selkeämmäksi ja mielekkäämmäksi kadottamatta sen sisältämää tietoa. Sisällönanalyysissä rakennetaan malleja, jotka esittävät tiivistetyssä muodossa tutkittavaa ilmiötä ja joiden avulla voidaan käsitteellistää tutkittava ilmiö. Aineistolähtöisen sisällönanalyysiprosessiin kuuluu tutkimusaineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli käsitteellistäminen. Nauhoitetun haastattelun sisällönanalyysi aloitetaan kuuntelemalla kerätty tutkimusaineisto ja muutetaan se teknisesti käsiteltävään muotoon eli tekstiksi. Tätä aineiston sana sanalta aukikirjoitusta kutsutaan litteroinniksi. (Eskola & Suoranta 2005, 137; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105, 122.)

Purettua aineistona tulee lukea useaan kertaan, jotta se avautuu ja tulee tutuksi. Tärkeää on päättää, mikä aineistossa kiinnostaa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten perusteella. Aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja aineiston läpikäymisessä etsitään sekä merkitään tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja ja vastauksia kysymyksiin. Alkuperäisilmaisut listataan erilleen muusta aineistosta ja ilmaisut pelkistetään, jolloin aineistosta karsitaan pois muu tutkimukselle epäolennainen. Pelkistetyistä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään sekä yhdistetään eri alaluokiksi, jotka nimetään sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistämällä muodostaen yläluokkia sekä yläluokkia yhdistämällä muodostaen pääluokkia, jotka ovat yhteydessä tutkimustehtävään. Myös nämä luokat nimetään niiden sisältöä kuvaavilla nimikkeillä. Tutkimusaineiston ryhmittely on jo osa abstrahointia eli käsitteellistämistä, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä valikoidun tiedon perusteella. Abstrahoinnissa rakennetaan kuvaus tutkimuskohteesta muodostettujen käsitteiden avulla ja siinä edetään alkuperäisaineiston ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistämällä pyritään saamaan vastaus tutkimustehtävään. (Kyngäs & Tuomi 1999, 3, 5–7; Eskola & Suoranta 2005, 150–151; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105, 122–127.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä edettiin vaiheittain seuraavasti (kuva 4):



KUVA 4. Aineiston analyysin vaiheet

Tutkimusaineiston analyysin aloitin haastatteluaineistotallenteiden kuuntelulla ja litteroinnilla kesällä 2021. Tutkimuksessani litteroin puhutun sisällön sanatarkasti ja aukikirjoitettua aineistoa kertyi 72 sivua (kirjasintyyppi Tahoma, fonttikoko 10 ja riviväli oli 1,5). Haastateltavien anonyymiuden varmistin muodostamalla tutkimukseen osallistuville laboratoriohoitajille yksilöllisen koodin H1-H7. Purettua aineistoa luin useaan kertaan ja lukiessa sekä jo litterointivaiheessa pohdin tutkimusaihetta ja -kysymyksiä, joihin aineiston perusteella pyrin saamaan vastaukset. Sisältöä analysoidessa merkitsin aineistoon eri väreillä kiinnostavia ja tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmaisuja. Tutkimuskysymyksistä muodostin neljä eri taulukkoa ja kokosin merkityt alkuperäisilmaisut sisällön perusteella niihin. Pelkistin alkuperäisilmaisut lyhyempää muotoon sekä ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset samankaltaisuuksien perusteella ja näistä muodostui alaluokkia. Analyysi eteni alaluokkia yhdistäen yläluokkiin ja lopulta muodostaen pääluokat. Esimerkki tutkimusaineistoni sisällönanalyysistä on liitteenä (liite 4).

7 TULOKSET

7.1 Laboratoriohoitajien hiljainen tieto

Haastatteluiden alussa keskusteltiin yleisesti laboratoriohoitajan työstä, mitä työ pitää sisällään, mitä työssä vaaditaan ja miten työ on muuttunut vuosien aikana. Haastatteluissa edettiin laboratoriohoitajan työnkuvan pohjalta miettimään hiljaisen tiedon käsitettä ja hiljaisen tiedon ilmenemistä laboratoriohoitajan työssä. Haastateltavat kuvasivat hiljaista tietoa käsitteenä kokemuseräiseksi, kirjaimattomaksi, jakamattomaksi sekä häviäväksi tiedoksi ja myös laboratoriohoitajien oma hiljainen tieto koettiin samanlaiseksi. Tutkimusaineiston analyysistä muodostui kuusi yläluokkaa kuvaamaan laboratoriohoitajan työn hiljaista tietoa (kuva 5).



KUVA 5. Laboratoriohoitajien hiljainen tieto

Kokemuseräinen hiljainen tieto. Haastatteluissa keskusteltiin laboratoriohoitajien omasta hiljaisesta tiedosta ja sen syntymisestä. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että laboratoriohoitajan hiljainen tieto on kokemuksen ja käytännön tuomaa. Hiljaisen tiedon taustalla on pitkä työura sekä työkokemus ja hiljainen tieto on muodostunut ajan kanssa. Toimimalla sekä työtä tekemällä haastateltaville oli muodostunut kokemuseräistä hiljaista tietoa, mikä liittyi verinäytteiden ottoon ja analysointiin sekä analysointoreiden toimintaan.

”Olen itse saanut tiedon kokemuksen kautta, eikä sitä ole lukenut missään.” (H2)

”Se tarkoittaa minun mielestä sitä tietoa, mitä ei ole kirjoitettu paperille, vaan se on kokemuksen tuomaa käytännön tietoa. Mistä on tullut sitten tavallaan käytäntö.” (H5)

"Minä olen sen ajatellut, että se on se on tällaista mikä tulee kokemuksen ja hyvin usein erehdyksenkin kautta tai jonkun ongelman kautta. Ja kyllähän siinä tuo pitkä työkokemus, niin se on taustalla." (H3)

"Kokemuksen kautta, vuosia ja kokemuksia ja kantapään kautta opittu." (H7)

Kaikki haastateltavat toivat esiin erityisesti ongelmien, virheiden ja erehdysten kautta syntyneen hiljaisen tiedon. Haastateltavat kuvasivat, että ongelmia selvitettäessä sekä niitä ratkaistaessa luodaan itselle uutta tietoa ja uusia toimintamalleja. Näitä tietoja ei useinkaan löydy ohjeista ja tätä ongelmista sekä ongelmatilanteista syntynyttä tietoa haastateltavat kuvailivat hiljaiseksi tiedoksi.

"Kokemus tuo ja sitten se työ, jos tekee jonkun virheen, niin siitähän aina oppii." (H4)

"Jos vaikka joku ei onnistu, sitten kokeilet eri juttuja, miten onnistuisi. Sitten seuraavalla kerralla muistat, että tämä onkin se juttu, miten pääset maaliin sen asian kanssa." (H7)

Työtä auttava hiljainen tieto. Pyydettyäessä kuvaamaan omaa laboratoriohoitajien hiljaista tietoa nousi haastatteluissa selkeästi esiin, että hiljainen tieto auttaa työn tekemisessä. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä, että hiljaisen tiedon avulla työn tekeminen on sujuvampaa ja helpompaa. Osa haastateltavista kertoivat hiljaisen tiedon nopeuttavan työn tekemistä ja näytteiden analysointia. Monet haastateltavat kuvailivat hiljaisen tiedon avulla työn olevan vaivattomampaa, jolloin perusasiat toimivat hyvin ja niin usein ei törmätä vaikeuksiin. Haastateltavien kokemuksen mukaan hiljainen tieto auttaa ongelmien ratkaisemisessa tai sen avulla voi kokonaan välttyä ongelmilta. Muutamit haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon ehkäisevän virheiden tekemistä työssä.

"Sehän auttaa tähän, että työt sujuu paremmin, jos on hiljaista tietoa." (H1)

"Se huomattavasti helpottaa ja nopeuttaa asioita." (H2)

"Sinä selviät siitä tilanteesta nohevammin." (H4)

"Jos täältä kaikki hiljainen tieto häviäisi, niin sitten varmaan olisi paljon semmoista päätä seinään lyömistä." (H5)

"Tuhraa johonkin semmoiseen, minkä voisi välttää kokonaan." (H3)

"Joku ongelma selviääkin hetkessä tai jopa ei tule sitä." (H6)

Harjaantuneiden taitojen tuoma hiljainen tieto. Laboratoriohoitajan työhön kuuluvasta verinäytteenotosta keskusteltiin haastatteluissa ja haastateltavat kertoivat myös siihen liittyvästä hiljaisesta tiedosta. Kaikki haastateltavat kokivat, että näytteenoton taidot ovat kehittyneet kokemuksen myötä vuosien varrella ja kokemuksen tuoma hiljainen tieto auttaa työssä. Haastateltavat kertoivat, että hiljaisen tiedon avulla tehdään valintoja näytteenotto paikasta ja näytteenottovälineistä. Muutama haastateltava kuvaili näytteenottoon liittyvää hiljaista tietoa näppituntumaksi, mikä auttaa suonten tunnustelussa ja löytämisessä.

“...että miten saisi kaikista helpoiten näytteen. Miten löytää suoni ja miten käsitellään minkälaisia suonia ja miten päättää se näytteenottotapa minkälaisillekin suonille.”

(H2)

“...se tuntuma tai että osaa tunnustella. Tähän tietty työväline ei käy, täytyy olla toisenlainen, että saa vaivattomammin ja paremmin näytteen. Toki se näppituntuma sekin kehittyy ja kun se kehittyy se on tietyllä tavalla sellaista, mikä on vaikea siirtää eteenpäin.” (H6)

Kaksi haastateltavaa kertoivat mieltävänsä hiljaisen tiedon sisältyvän myös mikroskopointiin ja siinä solujen tunnistamiseen. Heidän kokemuksensa mukaan silmä on harjaantunut ja tottunut tunnistamaan soluja, jotka eivät ole läheskään aina oppikirjan mukaisia. Solujen tunnistus koettiin helpommaksi kokemuksen sekä hyvän näkömuistin avulla, jolloin solujen erilaiset vivahteet pystytään huomioida paremmin ja solujen vertailu on helpompaa.

“Tunnistaa soluja, että on silmä harjaantunut katsomaan. Silmä on tottunut näkemään, että mikä on mikäkin.” (H5)

“Solujen katsominen on äärettömän vaikeaa, koska siinä on erilaisia vivahteita. Kun on hyvä näkömuisti, tiedät miten ne luokittelet. Sehän on se, miten itse näet ne ja siinä tulee se hiljainen tieto.” (H7)

“Kun on hyvä näkömuisti, niin siinä sinä vertaat ja pystyt vertaamaan, ja muistat että tällainen solu on ollut...” (H7)

Niksien sisältämä hiljainen tieto. Kaikissa haastatteluissa tuli yleisesti esiin, että laboratoriohoitajan työssä hiljaista tietoa on nikseissä. Haastateltavat kertoivat omaavansa pieniä yksityiskohtaisia tietoja, konsteja sekä nokkelia keinoja, mitkä helpottavat työtä ja niiden avulla selvittää työstä. Osa haastateltavista sanoivat hiljaista tietoa nippelitiedoksi, mutta kokivat sen kuitenkin tärkeäksi yksityiskohtaiseksi tiedoksi. Useat haastateltavat kertoivat niksien auttavan päivittäisessä työssä niin näytteenotossa kuin työskennellessä analyysoijien kanssa. Haastateltavat kokivat, että juuri niksien ja vinkkien avulla hiljaista tietoa jaetaan helposti jopa huomaamatta työn ohessa.

“Nippelitieto, on niin kuin tosi pieniä tällaisia asioita, mutta ne nimittäin huomattavasti helpottaa ja nopeuttaa asioita.” (H2)

“...jotain sellaista pieniä niksiä, miten sinä niin kuin oikeasti saat sen näytteen paremmin, kun se mitä ohjeissa sanotaan.” (H7)

“Joku on antanut joskus jonkun vinkin ja ne vinkit jää kummasti tuonne takaraivoon.” (H5)

Tilannetajun ja tilanneherkkyyden hiljainen tieto. Pohdittaessa omaa laboratoriohoitajien hiljaista tietoa tuli esiin myös työhön liittyvä tilanneherkkyys ja tilannetaju. Haastateltavista lähes puolet kuvailivat hiljaisen tiedon auttavan työn ennakoinnissa ja priorisoinnissa. Haastateltavat kertoivat, että hiljainen tieto auttaa jäsentämään työtä ja hiljaisen tiedon avulla työt osataan laittaa tärkeysjärjestykseen. Yksi haastateltava kertoi tiedostamatta tekevänsä etukäteen tietyn suunnitelman, jonka

mukaan toimii ja siten työ on sujuvampaa. Haastattelussa nousi esiin hiljaisen tiedon tuoma kyky havaita ja tunnistaa tilanteita, jolloin osataan soveltaa sekä miettiä ratkaisuja tai vaihtoehtoja eri tilanteisiin. Yhdessä haastattelussa kuvailtiin hiljaisen tiedon vaikuttavan vaistonvaraiseen toimintaan. Osa haastateltavista kertoivat kokemuksen tuoman hiljaisen tiedon auttavan sosiaalisissa tilanteissa, jolloin on kyky tulkita tilanteita ja kyky toimia eri tilanteissa erilaisten asiakkaiden kanssa.

”Osaa jo vähän ennakoida tulevaa, mitä voisi olla tulossa.” (H4)

”Tulee paljon töitä yhtäkkiä, niin vaan pitää osata se jäsentää.” (H2)

”Aina etukäteen teen jonkun tietyn suunnitelman, minkä mukaan minä sitten pyrin touhuamaan.” (H4)

”En minä kaikkia ihmisiä käsittele tai en keskustele samalla lailla. Joillekin täytyy olla toisella lailla ja joillekin toisella.” (H3)

Dokumentoimaton hiljainen tieto. Yleisesti hiljainen tieto käsitteenä kuvaillaan dokumentoimattomaksi tiedoksi. Myös kaikki haastateltavat toivat esiin, että laboratoriohoitajan oma hiljainen tieto on usein kirjaamatonta. Haastattelussa pohdittiin, että hiljaista tietoa ei löydy ohjeista ja hiljainen tieto tukee ohjeistusta. Haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon olevan tiedostamatonta tietoa omassa päässä, mikä ohjaa omaa toimintaa. Monet haastateltavat kertoivat kirjaamattoman hiljaisen tiedon olevan vaikeaa kuvailtavaa ja sitä on myös vaikeaa itse tiedostaa.

”Sellaista käytännön kautta, sellaista hiljaista tietoa, jota minä en ehkä itsekään tajua, että sit se tulla putkahtaa.” (H1)

”Sellaista tietoa, jota ei tavallaan ole missään virallisesti rekisteröity, eikä missään ohjeissa.” (H5)

”Toimit sen mukaan aika pitkälti mitä sinulla on, mutta sitä ei välttämättä jossain ohjeissa lue.” (H7)

”Minä ehkä tiedän jonkun ja se on mulla jossakin tuolla sopukoissa.” (H1)

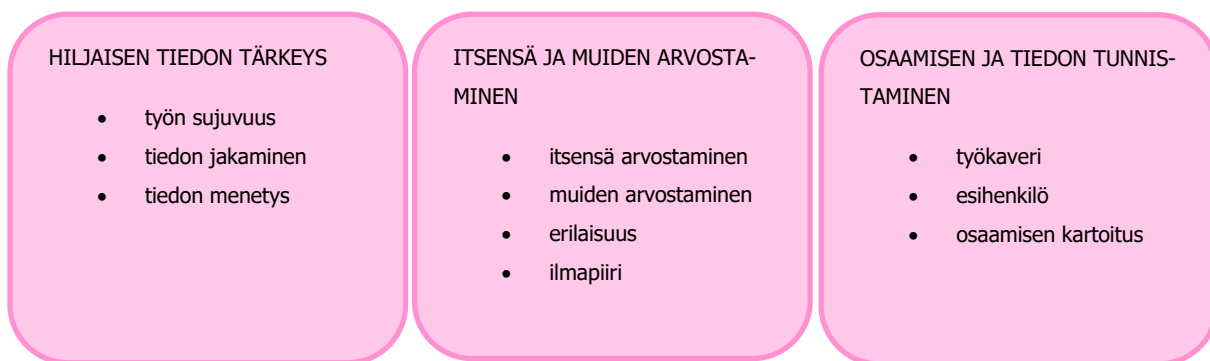
Keskusteltaessa dokumentoimattomasta tiedosta monet haastateltavista yhdistivät hiljaisen tiedon henkilöstön eläköitymiseen ja muihin henkilöstön muutostilanteisiin. Dokumentoimaton hiljainen tieto koettiin henkilöstön vaihtuvuustilanteissa häviäväksi tiedoksi. Osa haastateltavista toivat esiin myös tiedon kirjaamattomuuden puutteen pelkästään sairauslomien, vuosilomien sekä jopa vapaa-päivien aikana ja tämä korostui tiedon ollessa vain muutamalla ihmisellä.

”Kun ihmiset lähtee eläkkeelle, niin silloin kaikkea tietoa ei tule kerrottua ja sitä ei ole kirjattuna. Myös hiljaista tietoa on siinä, kun joku vaihtaa työpaikkaa.” (H1)

”Missä tieto on? Onko se löydettävissä ja kuka sen tietää?” (H6)

7.2 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen

Haastatteluissa keskusteltiin hiljaisen tiedon tunnustamiseen sekä tunnistamiseen liittyvistä asioista. Käsitteinä tunnustaminen ja tunnistaminen tuntuivat aluksi aika vierailta haastateltavien mielestä, mutta haastattelun edetessä sekä tekemieni apukysymysten avulla asia ymmärrettiin paremmin. Haastateltavat pääsivät pohtimaan, miten hiljaisen tiedon tunnustaminen sekä hiljaisen tiedon tunnistaminen näkyy työyhteisön arjessa, ja tutkimusaineiston analyysin tuloksena muodostui kolme yläluokkaa (kuva 6).



KUVA 6. Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen

Hiljaisen tiedon tärkeys. Hiljaisen tiedon tunnustamisessa on tärkeää ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys ja kaikkien haastateltavien mielestä hiljainen tieto on tärkeää tietoa. Haastateltavat korostivat, että hiljaisen tiedon merkityksellisyys näkyy eniten päivittäisen työn sujumisessa, jolloin työn tekeminen on helpompaa. Kaikilla haastateltavilla oli yhteinen näkemys, että hiljaisen tiedon jakaminen on erittäin tärkeää. Hiljaista tietoa jakamalla tietoa sekä hyviä toimintatapoja saadaan yhteiseen käyttöön. Kahdessa haastattelussa kerrottiin, että hiljaista tietoa jakamalla autetaan toisia välttämään työssä ongelmilta tai jopa virheiltä.

”On tosi tärkeää, koska työt sujuu paremmin.” (H3)

”Se helpottaa kaikessa työssä.” (H6)

”Jos minä nyt osaan ja tiedän ja hallitsen jonkun asian, niin minun pitää viedä se eteenpäin.” (H4)

”Ei tarvitsisi kokea samat ongelmat, mitä itse olen kokenut.” (H2)

”Eikä tarvitse turhaan tehdä niitä samoja virheitä, mitä itse on tehnyt.” (H3)

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin huolen, että jokin asia tai hiljainen tieto on vain muutamalla tai jopa vain yhdellä työntekijällä. Tällöin korostui myös hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys. Keskusteluissa tuli selkeästi esiin huoli hiljaisen tiedon menetyksestä henkilökunnan vaihtuvuustilanteissa ja yli puolet haastateltavista kertoivat olevansa huolissaan tiedon poistumisesta varsinkin eläköitymisen myötä. Haastatteluissa pohdittiin, että heikentääkö työpaikan toimintaa hiljaisen tiedon häviäminen.

Useat haastateltavat totesivat hiljaisen tiedon menetyksen olevan toimintaa heikentävä tekijä hidastuttaen tai vaikeuttaen työtä.

"Asia on yhden ihmisen takana ja ajatelleeni sitä se tekee sen asian aika haavoittuvaksi." (H6)

"Että pitää jakaa jollakin lailla se tieto eteenpäin, ettei se jää vaan sinulle sitten." (H1)

"...ja kun henkilö lähtee, niin tieto kävelee tuosta ovesta ulos." (H2)

"Ei se varmaan heikennä, mutta jollain lailla hidastuttaa." (H7)

"On paljon sellaisia asioita, jotka sitten mutkistuu, jos tieto ei kulje ihmiseltä toiselle." (H5)

Itsensä ja muiden arvostaminen. Haastatteluissa käytiin keskusteluja arvostuksesta ja sen ilmenemisestä laboratoriohoitajan työssä sekä työpaikalla. Kaikki haastateltavat kertoivat arvostavansa omia tietoja, taitoja ja osaamista. Haastatteluissa kuvailtiin oman arvostuksen pohjautuvan työkokemukseen, ammattitaitoon ja selviytymiseen hyvin työtehtävistä. Monet haastateltavat kokivat, että heillä on alan ammattilaisena annettavaa muille työkavereille. Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa haastateltavista olivat kokeneet saavansa arvostusta työkavereilta ja kaikki haastateltavat kertoivat pääsääntöisesti myös itse arvostavansa toisia työntekijöitä. Toisten arvostus ilmeni mielipiteiden, avun sekä neuvojen kysymisessä.

"Me tehdään ihan huippua työtä." (H2)

"Jos minä en arvostaisi itseäni, niin kuka sitten? Olen näiden vuosien aikana jo oppinut arvostamaan." (H5)

"Täällä siis on ihan rautaisia ammattilaisia." (H2)

"Arvostan sinun mielipidettä tässä asiassa." (H6)

Haastatteluissa keskusteltiin erilaisuuden arvostamisesta ja yleisesti koettiin erilaisuus hankalaksi hyväksyä. Haastateltavat kokivat vaikeaksi ajatella, miten voisi hyödyntää erilaisuuden tuomia mahdollisuuksia. Osa haastateltavista pohtivat, että varsinkin uusien tai nuorten työntekijöiden tietoa sekä osaamista ei useinkaan huomioida tai hyödynnetä. Haastatteluissa mainittiin myös, että uusia työntekijöitä ei aina hyväksytä sekä toisinaan jopa vähätellään heitä ja uuden työntekijän tulee hankkia arvostus. Kaikki haastateltavat toivat esiin monen nuoren laboratoriohoitajan omaavan hiljaista tietoa varsinkin tietoteknisissä asioissa ja tätä tietoa myös arvostettiin sekä hyödynnettiin.

"Jos eri tavalla toimii, niin sitä katsotaan vähän pitkään. Mutta sitten voi olla, että kuitenkin löytää sen paikkansa, kun ihmiset hyväksyy." (H5)

"Mehän mennään aika vanhanaikaisella kaavalla, että meillä on tehty näin ja pyritään nyt pysymään tietyissä kaavoissa." (H4)

"Tietyllä lailla se arvostus pitää hankkia. Se vaan herättää ehkä ärtymystä, jos heti tulee ensimmäisenä päivänä määräämään jotain toisenlaista käytäntöä." (H1)

"Minua on ainakin arvostettu ja sitä mitä tiedän entisestä työpaikasta." (H7)

Työpaikan hyvä ilmapiiri edesauttaa toisten työntekijöiden arvostamista ja kaikki haastateltavat kokivat ilmapiirin hyväksi. Haastatteluissa korostui hyvä yhteishenki, töiden tekeminen yhdessä ja tiimityö. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin ystävällinen, avoin, auttavainen ja keskusteleva ilmapiiri. Monet mainitsivat kuitenkin ilmapiiriä heikentävän toimimattomat henkilökemiat, jolloin yhteistyö ei ole niin luontaista ja tämä koettiin esteenä myös hiljaisen tiedon siirtymiselle. Silti jokainen haastateltava koki työpaikan ilmapiirin yleisesti olevan hiljaisen tiedon jakamista kannustava sekä tukeva.

"On helpompi tuoda niitä omia ajatuksia, kun on sellainen hyväksyvä ilmapiiri. Ei tarvitse ajatella, että heti tyrmätään tai ettei kuunneltaisi" (H5)

"Meillä on hyvä yhteistyöhenki ja me puhalletaan yhteen hiileen." (H4)

"Pystyy keskustelemaan ja pystytään tekemään töitä yhdessä ja tiiminä." (H2)

"Ilmapiiri on minun mielestä hyvä. Mutta onhan siinä jotain tiettyjä säröjä, kun sitten on niitä henkilökemiajuttuja." (H5)

Osaamisen ja tiedon tunnistaminen. Hiljaisen tiedon tunnistamisen edellytyksenä on työntekijöiden osaamisen sekä tiedon tunnistaminen ja haastatteluissa kysyttiin laboratoriohoitajien kokemuksia asiasta. Työkavereiden hyvä tietämys toisten osaamisesta ja tiedosta tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Kaikki haastateltavat kertoivat tietävänsä keneltä kysyä neuvoa ja kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Useat laboratoriohoitajat toimivat eri alueiden vastuuhoidajina ja tämä koettiin helpottavan toisten osaamisen tiedostamista. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin tietämättömyys uusien työntekijöiden mahdollisista tiedoista, taidoista sekä hiljaisesta tiedosta.

"Kyllähän minä joudun paljon kysyä ja minä tiedän kyllä keneltä kysyä." (H3)

"Et jos on paljon sitä hiljaista tietoa, niiltä ihmisiltä kysytään ongelmatilanteissa." (H5)

Jotta kaikkien osaaminen ja tieto tunnistetaan, niin esihenkilöllä on tunnistamisessa suuri rooli. Asiasta keskusteltaessa monet haastateltavat pohtivat olevansa epä tietoisia esihenkilön tietämyksestä laboratoriohoitajien osaamisesta. Haastatteluissa nousi esiin yhteinen näkemys, ettei esihenkilö tiedä riittävän hyvin työntekijöiden osaamisen tasoa. Esihenkilön kerrottiin olevan aika uusi työyhteisössä ja tämä koettiin olevan osaamisen tietämättömyyden takana. Suurin osa haastateltavista olivat myös epä tietoisia, miten osaamista kartoitetaan. Keskusteltaessa esihenkilön ja työntekijän välisistä kehityskeskusteluista noin puolet haastateltavista kokivat, että niissä tuli jonkin verran esiin osaaminen ja tieto. Esihenkilön ylläpitämistä osaamiskartoituksista oli vain muutama haastateltava tietoinen ja silloinkaan osaamiskartoituksia ei koettu hyödylliseksi todellisen osaamisen tunnistamisessa.

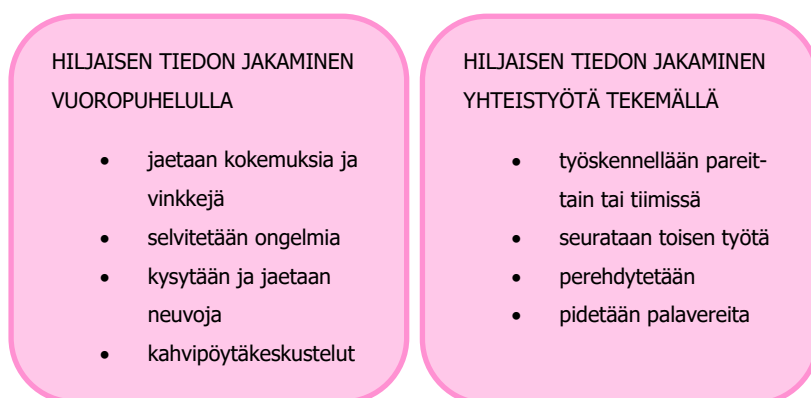
"Ei ehkä tiedä hirveän hyvin. Kauhean vaikea sanoa, koska hän on niin uusi ja on ollut vasta vähän aikaa meillä." (H7)

"Olemme yksi kehityskeskustelu käyty, mutta en minä muista oliko siinä mitään. En minä oikein tiedä tietääkö se." (H3)

”Kaavake, että kuka pystyy olemaan missäkin työpisteessä, mutta se ei kerro osaamisen tasoja, että kuinka syvällisesti osaa ja hallitsee.” (H1)

7.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Haastattelujen alusta lähtien nousi esiin, että haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon tärkeäksi ja erityisen tärkeäksi sen jakamisen. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä jaetaan hiljaista tietoa ja jokainen laboratoriohoitaja myös itse jakaa sitä. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja on useita ja haastatteluaineiston analyysistä muodostui kaksi hiljaisen tiedon jakamisen yläluokkaa (kuva 7).



KUVA 7. Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen vuoropuhelulla. Hiljaisen tiedon jakamisesta keskusteltiin haastatteluissa ja kaikilla haastateltavilla oli yhteinen näkemys, että yleisin keino hiljaisen tiedon jakamiselle on laboratoriohoitajien välinen vuoropuhelu. Hiljaista tietoa jaetaan keskustelemalla ja kokemuksia jakamalla. Haastateltavat toivat esiin ääneen puhumisen, jolloin kerrotaan sekä yhdessä pohditaan työssä tapahtuneita ja opittuja asioita. Jokainen haastateltava kertoi, että hiljaista tietoa jaetaan helposti niuksien ja vinkkien avulla, jolloin jaetaan kertyneitä yksityiskohtaisia tietoja sekä työtä helpottavia konsteja. Kaikki haastateltavat kuvailivat hiljaisen tiedon usein liittyvän ongelmiin, jolloin hiljaista tietoa jaetaan apua kysymällä, yhdessä asioita miettimällä ja selvittämällä sekä yhdessä ongelmia ratkaisemalla. Kaksi haastateltavaa toivat esiin vapaamuotoiset tilanteet, kuten kahvipöytäkeskustelut, joissa hiljaista tietoa jaetaan ja kuullaan ohimennen.

”Yhdessä esimerkiksi pohditaan jotain asiaa, siihen tulee niitä vinkkejä, että miten tästä eteenpäin.” (H5)

”...toinen käy ihmettelemään, että hänelle sattui sellainen asia...” (H3)

”Ratkaisu tulee yleensä sitten työkaverilta, että oletko muuten ajatellut, että tämän asian voisi tehdä tällä tavalla.” (H2)

”Kyllähän me puhutaan, että miten minä olen selvinnyt tästä tilanteesta. Minulla oli joku pattitilanne, että näinhän tämä nyt menikin.” (H4)

”Ihan kuultua tuolla sivukorvalla tämmöisissä kahvipöytäkeskusteluissa.” (H6)

Hiljaisen tiedon jakamisesta keskustellessa yksi haastateltava toi esiin, että hiljainen tieto ei ole aina laadukasta. Jaettava hiljainen tieto voi olla vanhentunutta tai virheellistä tietoa, jolloin saatetaan opettaa vääriä toimintatapoja.

Hiljaisen tiedon jakaminen yhteistyötä tekemällä. Parhaaksi hiljaisen tiedon jakamisen tavaksi kaikki haastateltavat toivat esiin yhteistyön laboratoriohoitajien kesken. Haastateltavat kuvailivat yhteistyön tapahtuvan työpisteessä pareittain, vastuupareina tai omassa tiimissä. Parityöskentelyssä hiljaisen tiedon jakaminen koettiin helpoksi ja tehokkaaksi työn ohessa. Osa haastateltavista toivat esiin vapaamuotoisen yhteistyön, jolloin toimivien henkilökemioiden mukaan työskennellään ja jaetaan tietoa yhdessä. Osa haastateltavista kertoivat myös työpisteiden vastuuhoidajien tärkeäksi koetun yhteistyön, mikä edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista. Haastatteluissa nousi esiin myös hiljaisen tiedon siirtäminen mahdollisilla vastuuhoidajien kierrolla. Kaikilla haastateltavilla oli yhteinen näkemys työn tekemisestä tiimissä päivittäin, mikä koettiin hyväksi hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi. Tiimissä työskentelemällä jaetaan hiljaista tietoa opettelemalla uutta sekä miettimällä ja selvittämällä ongelmia yhdessä. Useammassa haastattelussa nousi esiin hiljaisen tiedon saaminen toisen laboratoriohoitajan työtä seuraamalla. Yhteistyötä tehden pystyy havainnoida toisen työtä ja huomioida hyviä toimintatapoja.

”Yhdessä työskentelemällä pystyy saman tien asioita selvittää ja kysyä ja sitä tietoa annetaan tosi helposti.” (H7)

”Kyllä minä tiettyjen ihmisten kanssa teen yhteistyötä ja sehän auttaa.” (H4)

”Toisen työn seuraaminenkin, niin siinä tulee hiljainen tieto.” (H6)

”Kun katsoo ja seuraa jonkun muun tekemistä, niin siinä aina jää jotakin näppiin.” (H4)

Perehdytys sisältää parityöskentelyä ja myös toisen työn seuraamista, mutta haastatteluissa oli eriäviä mielipiteitä, pystyykö perehdytyksessä jakamaan hiljaista tietoa. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon jakamisen ja varsinkin sen sisäistämisen hankalaksi perehdytyksessä. Haastateltavien mielestä perehdytyksessä tulee niin paljon uutta tietoa, että perehdytettävä ei ole valmis omaksumaan hiljaista tietoa. Osa haastateltavista kertoivat hiljaisen tiedon tulevan perehdytyksessä vahingossa jonkin ongelman selvittelyn yhteydessä. Muutamassa haastattelussa kuitenkin kerrottiin perehdytyksen olevan oivallinen tapa jakaa hiljaista tietoa kokeneemalta laboratoriohoitajalta uudelle työntekijälle. Haastatteluissa keskusteltiin myös perehdytyksen jälkeisestä mentoroinnista ja käsite oli kaikille haastateltaville jonkin verran tuttu. Kahdella haastateltavalla oli mentoroinnista kokemusta vuosien takaa ja muut haastateltavat olivat vain kuulleet siitä. Pohdittaessa mentoroinnin käytännöllisyyttä yli puolet haastateltavista mielsivät mentoroinnin hyödylliseksi tavaksi jakaa hiljaista tietoa.

”Perehdytyksessä on se ongelma, että kun tietoa tulee niin paljon yhdellä kertaa, kun sitä kaadetaan koko norsu päälle. Niin et sinä voi millään omaksua sitä kaikkea, niin sitten se hiljainen tietokin on siellä aika vähissä.” (H7)

“...perehdytyksessä saa, koska silloin sinulla on rinnalla ihminen, jolla on sitä hiljaista tietoa siitä tehtävästä ja siitä ammatista.” (H6)

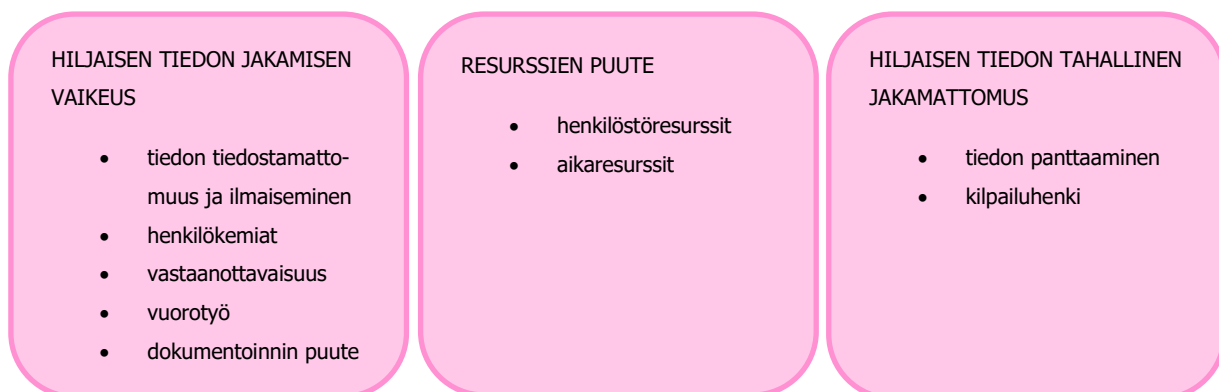
Haastatteluissa keskusteltiin työyhteisön palavereista ja pohdittiin, jaetaanko niissä hiljaista tietoa. Kaikki haastateltavat mainitsivat, ettei päivittäin pidettävissä pystypalavereissa juurikaan jaeta hiljaista tietoa, vaan niissä käydään läpi päivittäisiä perusasioita. Yli puolet haastateltavista kokivat säännöllisesti pidettävät tiimipalaverit hyväksi hiljaisen tiedon jakamisen väyläksi. Haastateltavat kertoivat, että tiimipalaverit kokoavat laboratoriohoitajat tiiminä yhteen ja siellä on helppo jakaa kokemuksia sekä yhdessä pohtia asioita.

“Pystypalavereissa ei ehkä ole niin suuressa osassa se hiljainen tieto, koska siinä on aika päivänpolttavia asioita.” (H3)

“Tiimipalaverit on tosi hyviä, sielläkin tulee käytyä läpi asioita yhdessä.” (H1)

7.4 Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Hiljaisen tiedon jakamiseen voi liittyä monenlaisia esteitä ja haasteita. Pystyäkseen kehittämään ja parantamaan hiljaisen tiedon jakamista tulee tiedostaa jakamisen haasteet. Haastatteluissa kerätyn tutkimusaineiston mukaan hiljaisen tiedon jakamisen haasteiksi tuli kolme yläluokkaa (kuva 8).



KUVA 8. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Hiljaisen tiedon jakamisen vaikeus. Haastatteluissa nousi esiin hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi sen jakamisen vaikeus. Keskusteltaessa yleisesti hiljaisesta tiedosta kaikki haastateltavat kuvasivat sen tiedoksi, jota on itsekin vaikea tiedostaa ja haastatteluissa juuri tiedostamattomuus koettiin suureksi esteeksi hiljaisen tiedon siirrossa. Monissa haastatteluissa kerrottiin, ettei tietoisesti voi jakaa hiljaista tietoa, koska sitä ei edes ymmärrä itsellään olevan. Useat laboratoriohoitajat kokivat vaikeana ilmaista omaa hiljaista tietoaan ja silloin tiedon siirtyminen on hankalaa. Yksi haastateltava toi esille myös ihmisten erilaiset pedagogiset taidot, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen.

“Se, jolla on sitä hiljaista tietoa, ei välttämättä pysty sitä määrittelemään jakaakseen.” (H1)

“On se ongelma, että vaikka haluaisi tuoda sitä esille, niin sitä omaa tietoa ei osata ilmaista.” (H2)

*“...pedagogisesti, että siihenkin on kykyjä toisilla enemmän ja toisilla vähemmän.”
(H6)*

Kaikilla haastateltavilla oli yhteinen näkemys, että toimimattomat henkilökemiat ovat selkeä este hiljaisen tiedon jakamiselle. Monet haastateltavat kuvasivat työyhteisössä olevan erilaisia persoonia ja läheskään aina henkilökemiat eivät kohtaa. Osa haastateltavista kertoivat, että yhteistyötä sekä tiedon jakamista tehdään valikoiden, ja että tietoa jaetaan toisinaan mielialan mukaan. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi sen, ettei aina olla vastaanottavia annettavalle tiedolle. Tiedon heikkoon vastaanottavuuteen vaikuttivat persoonallisuuspiirteet ja myös sopimaton tilanne tai hetki tiedon jakamisessa. Haastateltavat kuvailivat, että kun ei osoiteta kiinnostusta kuuntelemiseen ja tiedon vastaanottamiseen, niin silloin tietoa ei aktiivisesti myöskään jaeta.

“Jos esimerkiksi ei henkilökemiat natsaa, sehän on hyvinkin iso este.” (H7)

“Se on taas se kemia ja suhteet nehän vaikuttaa hirveän paljon.” (H3)

“Tiedon jakaminen...se on nimenomaan siitä ihmisestä, persoonasta.” (H2)

“Pitää olla myös vastaanottavainen tiedolle ja toiselle osapuolelle.” (H6)

“Metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan.” (H4)

Hiljaisen tiedon jakamisen esteistä keskustellessa tuli esiin myös laboratoriohoitajien vuorotyö ja asioiden puutteellinen dokumentointi. Osa haastateltavista kokivat vuorotyön haittaavan yhteistyön tekemisessä sekä mahdollisuudessa osallistua palaveriin, jolloin hiljaista tietoa jää siirtymättä. Samalla tuotiin esiin, ettei kaikkia asioita ole dokumentoitu ja varsinkin palaverissa epämuodollisesti keskusteltavia asioita ei kirjoiteta muistioihin.

Resurssien puute. Suurin osa haastateltavista kokivat resurssien puutteen olevan suuri este hiljaisen tiedon jakamiselle. Haastateltavat mainitsivat niukat henkilöstö- sekä aikaresurssit ja näistä aiheutuvan kiireen työssä. Monet haastateltavat kuvasivat työn olevan selviytymistä päivän töistä ja silloin ei ole niin paljon aikaa auttaa sekä neuvoa työkavereita ja tietoisesti tai tiedostamatta jakaa hiljaista tietoa. Yhdellä haastateltavalla oli eri kokemus resurssien vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen. Hänen mielestään niukkojen resurssien vuoksi tehdään enemmän tiimityötä ja jaetaan enemmän hiljaista tietoa, jotta työt sujuisivat helpommin.

“Aika ja resurssipula... Et pysty mihinkään keskittymään kunnolla, vaan että saisit hommat tehtyä ja aina kaikkea ei edes kerkeä tehdä.” (H4)

“Jos joku tulee kysymään, niin ei hirveän pitkään viitsi jäädä siihen neuvomaan ja ajattelemaan, koska omat työt painaa siellä takana.” (H5)

Hiljaisen tiedon tahallinen jakamattomuus. Haastatteluissa pohdittiin hiljaisen tiedon tahallista jakamattomuutta ja yli puolet haastateltavista kertoivat hiljaisen tiedon panttaamista esiintyvän jonkin verran työyhteisössä. Panttaamista kuvailtiin vallankäytöksi, jolloin korostetaan omaa tietoa ja asemaa. Toiset työntekijät saatiin kokea myös uhkana. Pelkona oli, että toinen osaakin kohta

enemmän ja näin saatetaan menettää oma saavutettu asema. Hiljaisen tiedon panttaamiseen yhdistettiin myös henkilökemioiden toimimattomuus, jolloin hiljaista tietoa jaetaan valikoidusti. Muutama haastateltava kertoi, että panttaamista on koettu myös eläkkeelle siirtyneiden työntekijöiden taholta. Tällöin pois lähtevä ei ole jakanut kertynyttä tietoaan sekä hiljaista tietoaan ja panttaaminen koettiin haittaavan sekä vaikeuttavan työntekoa. Keskusteltaessa kilpailuhengestä kaksi haastateltavaa mainitsivat sitä esiintyvän työyhteisössä, mutta vain vähäisesti. Suurimmassa osassa haastatteluissa ei koettu lainkaan kilpailuhenkä ja sitä ei koettu syyksi hiljaisen tiedon tahalliseen jakamattomuuteen.

"Koen sen vallankäyttönä. Ehkä sinä haluat olla tilanteen herra tai sinä haluat olla ylempiarvoinen." (H2)

"En minä nyt oikein usko, että sitä joku panttaa." (H5)

"Pelätään, että se oma alue siitä kärsii, joku osaakin kohta enemmän kuin minä." (H1)

"Joku henkilö ei vaan halua sitä kertoa. Haluaa viedä sen mukana pois, että opetelkoo itse." (H3)

"Minä en näkisi, että tässä olisi sellaisia kilpailupaikkoja, mistä me edes kilpailtaisiin?" (H6)

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata laboratoriohoitajien näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja sen tunnustamisesta, tunnistamisesta sekä jakamisesta. Hiljaista tietoa on tutkittu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä ja hiljaisesta tiedosta on tehty myös pro gradu -tutkielmia sekä akateemisia väitöskirjoja. Terveystieteiden alan ammattilaisten hiljaista tietoa ja sen jakamista on tutkittu eri ammattiryhmillä, mutta aiempaa tutkimustietoa laboratoriohoitajien hiljaisesta tiedosta ei ole löydetävissä. Tämän tutkimuksen tavoitteena olikin tuottaa uutta tietoa laboratoriohoitajien hiljaisesta tiedosta ja tavoitteena oli hyödyntää saatua tietoa hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä. Koska tutkimuksessa haluttiin laboratoriohoitajien näkemyksiä hiljaisesta tiedosta, toteutettiin tutkimus kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu yksilöteema-haastattelu. Tutkimukseen osallistui yhdestä HUS diagnostiikkakeskuksen kliinisen kemian laboratorion seitsemän laboratoriohoitajaa.

Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaista hiljaista tietoa laboratoriohoitajilla on ja tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esiin laboratoriohoitajien hiljaisen tiedon olevan omassa päässä pitkän työkokemuksen sekä käytännön tuomaa tietoa. Myös Moilasen (2005, 15) mukaan hiljainen tieto sisältää osaamista, tietoa, kokemuksia sekä asiantuntijuutta ja se käsitetään näkyvän eli kuvattavassa olevan tiedon vastakohtana, mitä on vaikea tunnistaa sekä siirtää. Tutkimuksessa hiljaisen tiedon kerrottiin liittyvän koko laboratoriotutkimusprosessiin tutkimuspyynnöstä tutkimustuloksiin ja hiljaista tietoa kerrottiin olevan verinäytteenotossa sekä näytteen analysoinnissa.

Laboratoriohoitajien hiljaista tietoa pohdittiin syntyneen ongelmatilanteiden myötä sekä virheiden ja erehdysten kautta. Hiljaisen tiedon kuvailtiin myös auttavan ehkäisemään uusien ongelmien esiintymistä työssä ja varsinkin helpottamaan ongelmien ratkaisussa. Kurtin (2012, 4, 118, 122, 126) tutkimuksen perusteella myös röntgenhoitajat käyttävät hiljaista tietoa hallitakseen työn edellyttämää osaamista ja kokemukseen perustuvaa tietoa sovelletaan samankaltaisiin ennestään tuttuihin tilanteisiin, jolloin itsenäinen ongelmanratkaisu koettiin tärkeäksi osaksi osaamista ja rutinoitunut sekä nopea toiminta koettiin osin tiedostamattomaksi. Tässä tutkimuksessa laboratoriohoitajilla oli yhteinen näkemys, että hiljaisen tiedon avulla koettiin työn tekeminen helpommaksi, nopeammaksi ja sujuvammaksi.

Tutkimuksen tuloksissa oli selvä yhteneväisyys aiempiin tutkimuksiin. Paloniemi (2008, 271) kuvailee hiljaisen tiedon tarkoittavan kokemuksen kautta syntyneitä osaamista, jota on vaikea puhe sanoiksi ja hiljaista tietoa on tullut käytännön tilanteissa pohtimalla sekä kokeilemalla ongelmanratkaisuja. Paimensalo-Karelin (2014, 35) tutkielman mukaan hoitohenkilöstön hiljainen tieto on kehittynyt työvuosien aikana monipuolisten kokemusten kautta yhdessä elämäkokemuksen kanssa. Elämäkokemus tuotiin esiin myös muissa tutkimuksissa, mutta laboratoriohoitajien haastatteluissa hiljainen tieto yhdistettiin selkeästi työkokemukseen ja elämäkokemusta ei mainittu keskusteluissa.

Tässä tutkimuksessa nostettiin esiin laboratoriohoitajien hiljaista tietoa sisältävät harjaantuneet taidot, kuten kädentaidot, näppituntuma ja silmän harjaantuminen mikroskopoinnissa. Kädentaidot ja näppituntuma liitettiin varsinkin verinäytteiden ottoon sekä myös näytteiden analysointiin. Samoin Kärnän (2007, 25) tutkimusaineistosta tuli usein esiin hoitajien hiljaiseen tietoon liittyvät kädentaidot, jotka kuvailtiin tulevan näkyviin varmuutena hoitotoimenpiteissä ja hoitajien todettiin arvostavan niitä. Paloniemen (2008, 267) mukaan hiljaisen tiedon kädentaitoihin liittyi työmenetelmissä sekä prosesseissa erilaiset konstit ja niksit. Myös tässä tutkimuksessa kuvailtiin, että laboratoriohoitajan työssä hiljaista tietoa esiintyy erityisesti työtä helpottavissa nikseissä, joita kuvailtiin myös tärkeiksi nippelitiedoiksi.

Laboratoriotyön sujuvuuteen tutkimuksessa liitettiin myös tilanneherkkyys ja tilannetaju. Keskusteluissa pohdittiin hiljaisen tiedon auttavan työtilanteiden ennakoinnissa, työn priorisoinnissa ja sosiaalisissa kontakteissa. Samoin Kärnä (2007, 25, 28) kuvailee tutkimuksessaan hiljaiseen tietoon liittyvän hoitajan tärkeän ominaisuuden eli tilannetajun, joka ilmenee hoitotyössä havainnointikyvyssä, asiakkaan kohtaamisessa, päätöksenteossa ja selviytymisessä yllättävissä tilanteissa. Laboratoriohoitajien hiljaiseen tietoon liitettiin myös vaistonvarainen toiminta työssä, jolloin toimitaan sekä tehdään ratkaisuja osaamatta perustella niitä. Katajan ja Kurkelan (2010, 41) tutkimuksessa hiljaisen tiedon nähtiin olevan vaistonvaraista toimintaa sekä tilanteiden ennakoitua ja sen koettiin ohjaavan hoitoa oikeaan suuntaan. Tässä tutkimuksessa pohdittavaa tilanneherkkyttä, tilannetajua sekä vaistonvaraista toimintaa kuvailtiin useissa tutkimuksissa intuitionä. Hartikainen (2014, 28) kertookin omassa tutkimuksessaan hoitajien tuoneen voimakkaasti esille intuitiivisuuden liittyvän hiljaisen tiedon, jolloin on taitoa vaistota asioita sekä taitoa soveltaa tietoa ja intuition ohjaamana oman roolin määrittämisen työprosessissa on helpompaa. Nurmisen (2000, 5, 110) väitöskirjassa todettiin hiljaisen tiedon sisältämän intuition syntyneen hoitotyön toiminnassa sekä ihmisten kohtaamisessa ja intuition avulla tehdään nopeita sekä välittömiä päätöksiä usein henkeäkin uhkaavien tilanteiden hoitamisessa tai estämisessä. Myös tässä tutkimuksessa laboratoriohoitajat nostivat esiin tiedostamattoman toiminnan ongelma- ja kiiretilanteissa sekä korostivat tilannetajua erilaisten asiakkaiden kohtaamisessa. Kurtti (2012, 123) kuvailee röntgenhoitajien intuitioita, jolloin sisäinen tunne, tuttuus tai ns. musta tuntuu -tuntuma ohjaa toimimaan työssä.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten laboratoriohoitajien hiljainen tieto tunnustetaan ja tunnustetaan. Hiljaisen tiedon tunnustamisessa on tärkeää hiljaisen tiedon merkityksen tiedostaminen. Pohjalaisen (2012, 1) artikkelissa kuvailtiin työntekijöiden tietoa sekä osaamista organisaation tärkeimmäksi resurssiksi ja organisaatiota tulee johtaa osaamista sekä hiljaista tietoa jakaen. Tämän tutkimuksen perusteella laboratoriohoitajat kokivat hiljaisen tiedon merkitykselliseksi jokapäiväisessä työssä, jolloin hiljaisen tiedon avulla työt sujuvat helpommin ja myös hiljaisen tiedon jakaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Merkityksellisyys ilmenee myös huolena hiljaisen tiedon katoamisesta ja haastatteluissa todettiin, että asioita sekä hiljaista tietoa on vain muutamalla tai jopa vain yhdellä työntekijällä. Hiljaista tietoa voi kadota työntekijöiden vaihtuvuustilanteissa ja tutkimuksessa pohdittiin tiedon menetyksestä eläköitymisen myötä sekä myös huolena oli tiedon puute jopa työntekijöiden lomien aikana. Hiljaisen tiedon menetys koettiin vaikeuttavan työtä ja heikentävän työn laatua. Hakala (2006, 107–108) toi esiin avainhenkilöiden poistumisen työyhteisöstä ja suurten ikäluokkien

massaeläköitymisen, jolloin yksittäisten työntekijöiden omaavaa osaamista, tietoa sekä varsinkin hiljaista tietoa kävelee työntekijän mukana ovesta ulos ja tämä voi olla yritystoiminnalle haavoittavaa.

Hiljasen tiedon tunnustamiseen liittyy myös arvostus ja tutkimuksessa pohdittiin arvostuksen ilmene- mistä työpaikalla. Tutkimuksessa tulee selkeästi esiin laboratoriohoitajan oman ammatin, työn, osaa- misen, työkokemuksen sekä ammattitaidon arvostus ja näitä ominaisuuksia myös työkaverit toisis- saan arvostivat. Arvostus auttaa tunnustamaan oman sekä työkavereiden osaamisen, tiedon ja hil- jaisen tiedon. Kaikki laboratoriohoitajat kokivat olevansa ammattilaisia omassa työssään ja haluavat jakaa omaa ammattilaisuuttaan. Moilasan (2005, 25) mukaan oman kokemuksen arvostaminen ja oman osaamisen siirtämisen tarpeellisuus voi olla vaikeaakin, koska aina arvostus ei ole itsestään selvää ja toisinaan kokemuksen tuomaa tietoa sekä osaamista ei pidetä siirtämisen arvoisena. Arvos- tuksen esiintymistä ylemmältä organisaatiotasolta ei tullut esiin tutkimuksessa ja tätä olisi ollut hyvä myös pohtia. Kuusimäen (2019, 28) tutkimuksessa ilmenee, ettei organisaatio hyödynnä hammas- huollon työntekijöiden hiljaista tietoa, jolloin työntekijöitä ei oteta mukaan heitä koskeviin päätök- sentekoihin ja organisaatio ei myöskään kannusta hiljaisen tiedon jakamiseen.

Virtainlahden (2009, 84) mukaan työyhteisössä hiljaisen tiedon tunnustamisessa on merkityksellistä erilaisuuden arvostaminen, jolloin eri-ikäisten, eritaustaisten ja eri työkokemuksen omaavien työnte- kijöiden erilainen tieto sekä osaaminen tulee nähdä mahdollisuutena. Tässä tutkimuksessa laborato- riohoitajat kokivat hankalaksi erilaisuuden hyödyntämisen ja erilaisuuden arvostaminen todettiin hei- koksi. Keskusteluissa ilmeni, että työyhteisössä ei olla kovin avoimia uusille ehdotuksille tai toiminta- tavoille, jos ne poikkeavat totutusta käytännöstä. Keskusteluissa laboratoriohoitajat toivat esiin, että työyhteisössä tulisi enemmän suvaita erilaisuutta ja varsinkin huomioida erilainen osaaminen sekä tieto ja ottaa rohkeammin vastaan uusia toimintamalleja. Tutkimuksessa todettiin, että hiljaista tie- toa on myös nuoremmilla laboratoriohoitajilla ja nuoret sisäistävät asioita nopeastikin sekä heillä on kykyä katsoa asioita uusista näkökulmista. Nuorten laboratoriohoitajien hiljaista tietoa todettiin ole- van tietoteknisissä asioissa ja tätä kerrottiin arvostettavan sekä hyödynnettävän. Myös Kurtin (2012, 127) tutkimuksessa tuotiin esiin hiljaista tietoa sisältävä nuorten hoitajien tietotekninen osaaminen ja tätä hiljaista tietoa työntekijä pystyy hyödyntämään jo työuransa alussa.

Ilmapiirillä on merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon tunnustamiseen, tunnistamiseen sekä jakamiseen ja myös itsensä sekä toisten arvostamiseen. Tästä tutkimuksesta nousi esiin yhteinen näkemys, että työyhteisön ilmapiiri koettiin pääsääntöisesti hyväksi, avoimeksi, ystävälliseksi, auttavaiseksi ja kes- kustelevaksi sekä ilmapiiriä pidettiin hiljaista tietoa tukevana ja kannustavana. Laboratoriohoitajat kokivat yhteistyön tekemisen yleensä helpoksi ja työn tekemisen pareittain sekä tiimissä luontevaksi. Kuitenkin tutkimuksessa todettiin ilmapiiriä heikentävän toimimattomat henkilökemiat. Virtainlahden (2009, 214) mukaan hiljaisen tiedon siirtämisessä yhtenä lähtökohtana on vuorovaikutteinen sekä luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin työkaveria arvostetaan, tuetaan sekä autetaan ja työyhteisössä on me-henki. Hyvän ilmapiirin ansioista autetaan toisia työssä, jaetaan neuvoja, pyydetään työkave- reilta apua sekä yhdessä pohditaan ja opitaan asioita. Paloniemen (2008, 270–271) tutkimuksen mukaan osaamisen sekä hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä korostuu avoimuus, hyvä vuorovai- kutus ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla sekä hyvät ihmissuhteet, asenteet ja positiivinen pa- laute.

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa Kiviranta (2010, 173) korostaa organisaation olemassa olevan osaamisen määrän ja laadun arvioimista, määrittelyä ja tietämystä. Tässä tutkimuksessa todetaan laboratoriohoitajien pääsääntöisesti tunnistavan työyhteisössä olevan osaamisen. Laboratoriohoitajilla oli yhteneväinen käsitys, että työyhteisössä tiedetään hyvin toisten työkavereiden osaaminen ja tätä tietoa hyödynnetään apua tarvittaessa, jolloin osaamista sekä samalla hiljaista tietoa jaetaan. Monien laboratoriohoitajien todettiin työskentelevän eri työpisteiden vastuuhoidajina ja heillä tiedetään olevan enemmän tietotaitoa sekä hiljaista tietoa omasta vastuualueestaan. Myös Kurtti (2012, 127) toi esiin röntgenhoitajien vastuualuetyön, jolloin omasta vastuualueesta on karttunut kokemusta ja hiljaista tietoa asiantuntijuuteen asti. Jotta saadaan vielä paremmin tunnistettua laboratoriohoitajien hiljainen tieto, niin mallittaminen on hyödyllinen keino tähän. Laboratoriohoitajien tulee tehdä enemmän havaintoja omasta työstään sekä sen sisältämästä hiljaisesta tiedosta ja kirjata havaintoja sekä mallittaa osaamista. Toivosen ja Asikaisen (2004, 50–51) mukaan mallittamalla saadaan osaaminen, tieto ja hiljainen tieto vielä näkyvämmäksi, jolloin mallin avulla saadaan työntekijöiden tietotaito esiin sekä yhteiseen käyttöön taitotiedoksi.

Haastatteluissa yleisesti koettiin, että laboratoriohoitajat olivat epätietoisia, miten työpaikalla kartoitetaan osaamista sekä miten hyvin tai huonosti esihenkilö tietää työntekijöiden osaamisen. Tutkimuksessa laboratoriohoitajat epäilivät esihenkilön tietämystä työntekijöiden osaamisen tasosta ja laboratoriohoitajat olivat epävarmoja auttavatko kehityskeskustelut tai osaamiskartoitukset todellisen osaamisen määrittelyssä. Esihenkilöllä on merkittävä rooli hiljaisen tiedon tunnistamisessa, jolloin esihenkilön tulee määrittellä työyhteisössä tarvittava osaaminen, tunnistaa työntekijöiden osaaminen sekä varmistaa osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen (Kiviranta 2010, 175–176). Tutkittavassa työyhteisössä tulee esihenkilön tehdä näkyvämmäksi laboratoriohoitajien osaaminen sekä hiljainen tieto käymällä läpi henkilökohtainen osaamiskartoitus yhdessä työntekijän kanssa. Esihenkilö auttaa arvioimaan osaamisen tilaa sekä tasoa ja osaamisen hyödyntämistä sekä kehittämistä. Haastatteluissa myös pohdittiin, ettei uusien työntekijöiden tietoa sekä osaamista aina tiedetä, tunnisteta tai myöskään hyödynnetä. Tutkittavassa työyhteisössä tulisikin paremmin saada esiin uusien työntekijöiden potentiaali ja myös tästä on esihenkilö vastuussa. Tuomi ja Sumkin (2012, 51) kuvaavat organisaation osaamisen kokonaisuuden kehittyvän, kun yksilön osaaminen kehittyi jalostuen tiimin osaamiseksi sekä edelleen koko organisaation osaamiseksi ja tiimissä yhteistyössä tuotettava osaaminen on parhaimmillaan enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten laboratoriohoitajat jakavat hiljaista tietoaan ja mitä haasteita jakamisessa on. Hiljaisen tiedon jakamiseen on useita tapoja. Tässä tutkimuksessa tuotiin yleisimmin esiin laboratoriohoitajien vuoropuhelun sekä yhteistyön kautta jaettava hiljainen tieto ja tutkimustuloksissa on yhteneväisyys teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin. Laboratoriohoitajat kuvailivat, että hiljaista tietoa jaetaan työn ohessa yhteistyötä tekemällä, jakamalla kokemuksia ja vinkkejä, neuvomalla sekä yhdessä ongelmia selvittämällä. Myös Paloniemen (2008, 265–266) tutkimuksen mukaan hiljaista tietoa jaetaan työn tekemisen lomassa keskustellessa, neuvonta-, ohjaus- ja opastustilanteissa, yhdessä pohtiessa ratkaisuja ongelmiin sekä jakaessa kokemuksia. Tutkimuksessa todettiin laboratoriohoitajien pari- sekä tiimityöskentelyn edesauttavan hiljaisen tiedon jakamista ja yhdessä työskentelemällä hiljaista tietoa saadaan myös toisten työtä seuraamalla. Kataja ja

Kurkela (2010, 44–45) tuo esiin mallioppimisen, jossa kokeneemman sairaanhoitajan toimintaa seuraamalla otetaan vaikutteita omaan työhön ja ammatillisuuden oppimiseen sekä samalla saadaan hiljaista tietoa. Paloniemi (2008, 267) kuvailee hiljaisen tiedon siirtymistä seuraamalla toisia työntekijöistä ”syrjäsilmillä” ja myös kuuntelemalla muiden keskusteluita ”toisella korvalla”.

Tutkimuksessa tuli esiin, että työyhteisössä oli keskusteltu mahdollisesta vastuuhoidajien kierrosta eri vastuualueilla. Tällöin vastuuhoidajat vaihtaisivat vastuualuettaan muutamien vuosien välein ja tämä koettiin hyväksi tavaksi lisätä yhteisöllistä osaamista sekä tietoa ja jakaa hiljaista tietoa. Kurtin (2012, 146, 168, 276) tutkimuksen mukaan työntekijä voisi siirtyä osaamistarpeen mukaan vastuutiimistä toiseen ja näin lisäämällä työntekijöiden liikkuvuutta vastuutiimeissä saadaan jaettua osaamista sekä hiljaista tietoa työyhteisössä sekä uudet työntekijät tuovat omaa asiantuntijuuttaan ja työtapoja uuden tiimin käyttöön.

Lahti (2017, 23) kertoo omien haastateltavien ensimmäisenä maininneen perehdytyksen kysyttäessä hiljaisen tiedon jakamisesta ja tutkimuksessa kerrottiin mallista oppimisen perehdytyksen aikana. Tämän tutkimuksen tulokset eriävät Lahden tutkimuksesta. Vain harva laboratoriohoitaja toi esiin perehdytyksen hyvänä hiljaisen tiedon jakamisen keinona. Asiasta lisää keskustellessa perehdytyksessä koettiin haastavaksi jakaa hiljaista tietoa tai varsinkaan sisäistämään sitä runsaan asiantiedon takia. Kuusimäen (2019, 34) ja Hartikaisen (2014, 26) mukaan perehdytys koettiin yhtenä tapana jakaa hiljaista tietoa, mutta perehdytystä tulee kehittää enemmän hiljaista tietoa tukeväksi. Virtainlahden (2009, 132) mukaan oman hiljaisen tiedon tunnustava perehdyttäjä voi välittää perehdytettävälle työtehtävään sekä organisaatioon liittyvää hiljaista tietoa ja uudelle työntekijälle voidaan jo perehdyttämävaiheessa luoda halu hiljaisen tiedon jakamiskulttuuriin.

Laboratoriohoitajien hiljaisen tiedon jakamista voidaan parantaa kiinnittämällä huomioita tiedon siirtämiseen kokeneilta työntekijöiltä uusille tai kokemattomammille työntekijöille. Työyhteisössä tulee hiljaista tietoa tietoisesti jakaa jo perehdytyksen aikana, mutta hyvä hiljaisen tiedon jakamisen keino on mentorointi. Kupiaksen ja Salon (2014, 44) mukaan hiljaisen tiedon mentoroinnin lähtökohtana on saada kokeneen työntekijän vaikeasti tavoitettava tieto sekä kokemus esiin, hyödynnettäväksi ja jaettavaksi. Mentorointitoiminta ei ole käytössä tutkittavassa työyhteisössä ja onkin suositeltavaa laboratoriohoitajien mentoroinnin aloittaminen. Mentorointia pohdittiin keskusteluissa ja useat laboratoriohoitajat kokivat mentoroinnin toimivaksi hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi. Mentoroinnin avulla saadaan siirrettyä osaaminen, tietotaito sekä hiljainen tieto eteenpäin kokeneemmilta asiantuntijoilta uusille työntekijöille ja samalla tuetaan uusien työntekijöiden ammatillista kasvua. Mentorointi on tehokas väylä nostaa esiin sekä jakaa kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa ja parhaimmillaan mentoroinnissa saadaan esiin sekä hyödynnetään myös uusien työntekijöiden ajatuksia, näkökulmia ja osaamista (Kupias & Salo 2014, 47). Sjögrenin (2016, 45) tutkimuksessa hoitajilla oli mentoroinnista hyviä kokemuksia ja tutkimuksessa suositellaankin mentorointia hoitohenkilöstön osaamisen kehittämiseen, työtyytyväisyyden lisäämiseen sekä kokeneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamiseen organisaation laajempaan käyttöön. Kurtin (2012, 146) toikin väitöskirjassaan esiin ehdotuksen mentor-hoitaja-järjestelmän luomisesta, jossa halutaan kehittää perehdytystä hiljaisen tiedon jakamista tukeväksi.

Virtainlahden (2009, 135) mukaan hiljaista tietoa voidaan tehokkaasti jakaa säännöllisesti pidettävissä kokouksissa, joissa hiljainen tieto tuodaan esiin ja sitä pystytään laajasti jakamaan yhdessä pohtien erityistapauksia sekä ongelmatilanteita ja ratkaisuja niihin. Tässä tutkimuksessa laboratoriohoitajilla oli vaihtelevia kokemuksia kokousten ja palaverien hyödyllisyydestä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että tiimipalaverissa päästään yhdessä pohtimaan asioita sekä jakamaan kokemuksia ja samalla hiljaista tietoa, kun taas pystypalaverit eivät palvele hiljaisen tiedon jakamisessa. Paloniemi (2008, 268) toteaa hiljaista tietoa jaettavan organisoiduissa tilanteissa, kuten säännöllisissä kokouksissa, joissa päivitetään yhteistä tietämystä organisaation toiminnasta sekä yhdessä keskustellaan työhön liittyvistä asioista.

Pohdittaessa hiljaisen tiedon jakamisen haasteita tässä tutkimuksessa hiljainen tieto kerrottiin olevan omassa päässä ja sitä on vaikea kuvailla, vaikea tiedostaa sekä myös vaikea jakaa. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi nousi selkeästi esiin toimimattomat henkilökemiat, jotka heikentävät työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyön tekemistä ja hiljaisen tiedon jakamista. Työyhteisössä kerrottiin olevan erilaisia persoonia ja erilaiset persoonallisuuspiirteet todettiin vaikuttavan henkilökemioihin, arvostukseen, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja hiljaisen tiedon valikoivaan jakamiseen. Aiemmissä tutkimuksissa esitettiin eroavia näkemyksiä persoonallisuuspiirteiden vaikutuksesta hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kurtin (2012, 138–139) tutkimuksessa myös röntgenhoitajat kuvailivat hiljaisen tiedon saatavuuden ja jakamiseen esteeksi työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet sekä omat persoonallisuuspiirteet, mitkä saattavat estää sujuvan vuorovaikutuksen ja kokemukseen perustuva hiljainen tieto ei jakaannu toivotulla tavalla. Kuusimäki (2019, 32–33) toteaa, että tutkimuksensa ryhmähaastattelussa kukaan työntekijä ei kokenut erilaisten persoonallisuuspiirteiden vaikuttavan kokemustiedon jakamiseen työntekijöiden välillä vaan hiljaista tietoa jaettiin hyvässä yhteishengessä.

Jakamisen esteeksi kerrottiin, ettei aina olla myöskään vastaanottavia annettavalle tiedolle. Syynä tähän nähtiin myös erilaiset persoonallisuuspiirteet sekä väärä tilanne tai hetki tiedon siirtämisessä. Samoin Paimensalo-Karellin (2014, 44) tutkielmassa todettiin hiljaisen tiedon jakamisen estäväksi tekijäksi työntekijöiden haluttomuuden ja välinpitämättömyyden vastaanottaa tietoa sekä tiedon vastaanottajan ylimielisyyden tai kunnioittamattomuuden tiedon antajaa kohtaan. Riegen (2005, 24, 32) tutkimuksessa kerrotaan, että este tiedon jakamiselle voi olla työntekijöiden oma persoonallisuus (introvertti vs. ekstrovertti), kyky olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä puuttuva tiedon vastaanottokyky ja tiedon jakamisella ei ole todellista arvoa yksilölle tai organisaatiolle, ellei hyödyllistä tietoa oteta vastaan sekä hyväksyttyä ja uudelleen sovelleta tietoa.

Työyhteisössä työntekijät tuovat yhteiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen oman roolinsa ja persoonallisuutensa. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön vaikuttaa työntekijän oma persoonallinen vuorovaikutustyyli. Työntekijät toimivat työyhteisössä erilaisen sisäisen toimintastrategian sekä -logiikan ohjaamina. Käyttäytymistyyli ovat usein tiedostamattomia reaktioita suhteessa toisiin työntekijöihin. Työyhteisön vuorovaikutusta, yhteisymmärrystä sekä yhteistyötä auttaa, kun työntekijät tiedostavat ja tunnistavat omat sekä toisten käyttäytymistyyli. Kaikkia persoonallisuustyyliä tarvitaan ja jokaisella on omat ominaisuudet sekä vahvuudet. Haasteena työyhteisön toimivuuden sekä vuorovaikutuksen kannalta on erilaisten tyylien toimiminen rakentavasti ja rikastuttavasti huomioiden toisten

puutteet sekä vahvuudet. Parhaimmillaan erilaisuus hyödyttää työyhteisöä, kun työntekijöiden erilaisia vahvuuksia kunnioitetaan, arvostetaan ja hyödynnetään sekä erilaisuus ja sen tuomat vahvuudet otetaan käyttöön. (Rytikangas 2011, 121–123.)

Hiljaisen tiedon jakamisen haasteena koettiin yhteistyön tekemistä haittaava vuorotyö. Tutkimuksessa todettiin, että vuorotyön takia laboratoriohoitajilla on heikko mahdollisuus osallistua palaveriin ja myös palaverien kirjauskäytännöt koettiin osittain puutteellisiksi. Tutkittavassa työyhteisössä tulee kehittää palaveriteita, jotta laboratoriohoitajien kokemuksellista hiljaista tietoa saadaan jaettava aiempaa tehokkaammin sekä palaverien parempaan dokumentointiin tulee kiinnittää enemmän huomiota, jotta palaverien tieto saavuttaa kaikki työntekijät. Kuusimäen (2019, 25) tutkimuksessa todetaan, että kokouskäytäntöjä tulee kehittää hiljaisen tiedon jakamiseen tukeviksi, jolloin kokousten sisällön tulee palvella paremmin työntekijöitä sekä kokousmuistiot tulee kirjata tarkemmin ja muistioiden tärkeä tieto tulee myös jakaa eteenpäin selkeämmin. Kurtti (2012, 129–132) tuo väitöskirjassaan hyvän esimerkin työyhteisössä toimiviksi koetuista kokouskäytännöistä sekä monipuolisesta tiedonjakamisesta kirjallisesti ja käytössä röntgenhoitajilla olivat aamuraportit, tiimipalaverit, osastokokoukset, työvuorojen vaihdossa jaettava tieto, infokansiot, viestivihkot sekä huomiolaput ja tiedot tallennetaan sähköisiin muistioihin.

Riege (2005, 25) tuo tutkimuksessaan esiin organisaatiosyöisen esteen hiljaisen tiedon jakamisessa eli resurssien puutteen, jolloin ei ole riittävästi aikaa hiljaisen tiedon tunnistamiseen, tuottamiseen ja jakamiseen. Myös tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamisen esteeksi laboratoriohoitajat ilmaisivat aika- ja henkilöstöresurssit. Tutkimuksessa todettiin resurssien puutteen näkyvän kiireenä työssä, mikä haittaa yhteistyön tekemistä ja tiedon jakamista. Paloniemi (2008, 269) kuvailee kiireen vaikuttavan niin, ettei ehditä vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia tai kysyä neuvoa muilta sekä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta tärkeälle epämuodolliselle keskustelulle ei ole paikkaa tai aikaa. Resurssit ovat tärkeää huomioida työntekijöiden vaihtuvuustilanteissa, jolloin tulee olla aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen sekä mentorointiin ja tulee olla aikaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osamisen, tiedon sekä hiljaisen tiedon jakamiseen (Virtainlahti 2009, 178, 180).

Tässä tutkimuksessa kaikki laboratoriohoitajat kertoivat jakavansa omaa hiljaista tietoaan, mutta esiin tuotiin kuitenkin työyhteisössä esiintyvää hiljaisen tiedon tahatonta sekä tahallista jakamattomuutta. Tutkimuksessa kuvailtiin, että omaa hiljaista tietoa on vaikea tiedostaa sekä ilmaista ja tämän takia voi esiintyä tahatonta jakamattomuutta. Tutkimuksessa useat laboratoriohoitajat myös totesivat työyhteisössä esiintyvää tiedon panttaamista. Tällöin tietoa, osaamista sekä hiljaista tietoa tahallisesti ei jaeta. Panttaamisen syynä nähtiin henkilökemioiden puute, vallankäyttö, oman aseman korostaminen tai pelko oman aseman menetyksestä. Kilpailuhenkeä koettiin vain vähäisesti laboratoriohoitajien keskuudessa. Paloniemi (2008, 269) toteaa tutkimuksessaan hiljaisen tiedon jakamisen esteenä olevan tiedon salaamisen sekä panttaamisen ja syyksi todettiin tiedon toimivan vallan välineenä, millä vahvistetaan omaa asemaa työyhteisössä sekä säilytetään etulyöntiasema kilpailtaessa työtehtävistä. Lahden (2017, 24) tutkimuksessa mainittiin myös tiedon panttaaminen ja yhtenä jakamattomuuden syynä todettiin olevan epävarmuus oman hiljaisen tiedon arvosta. Riege (2005, 23) tuo esiin hiljaisen tiedon jakamattomuuden syinä myös tiedostamattomuuden oman tiedon hyödyttä

sekä arvosta, vallankäytön ja pelon oman aseman tai vallan heikentymisestä. Hiljaisen tiedon panttaamista esiintyy, kun omasta osaamisesta ja tiedosta halutaan pitää kiinni, koska tiedon jakamisen pelätään vahvistavan toisen asemaa ja itsensä tekemisen tarpeettomaksi (Virtainlahti 2009, 87). Hiljaisen tiedon jakaminen tulee nähdä mahdollisuutena koko organisaatiolle, työyhteisölle sekä työntekijöille ja hiljaista tietoa jakamalla saadaan osaaminen sekä parhaat käytännöt yhteiseen käyttöön. Hiljaisen tiedon jakamisen esteenä ei saa olla epäily onko oma osaaminen, tieto ja hiljainen tieto arvokasta. Tutkimuksessa tuli esiin, että hiljainen tieto voi kuitenkin olla virheellistä tai vanhentunutta, joten tulee olla myös kriittinen hiljaisen tiedon jakamiseen sekä vastaanottamiseen. Puusa ja Eerikäinen (2011, 60–61) toteavatkin, että kaikkea hiljaista tietoa ei kannata siirtää, kuten asenteita, vanhanaikaisia sekä jäykkiä toimintatapoja ja rutiineja.

Hiljaisen tiedon tunnustamisen, tunnistamisen ja jakamisen edellytyksenä on avoin, hyväksyvä sekä vuorovaikutuksellinen työyhteisö. Tutkittavassa työyhteisössä tulisikin olla sallivimpia erilaisuudelle sekä ymmärtäväisempiä erilaisia persoonallisuuspiirteitä kohtaan. Kaikki työntekijät tulee hyväksyä heikkouksineen, vahvuuksineen, persoonallisuuspiirteineen ja vuorovaikutustaitoineen. Kaikkia työntekijöitä tulee arvostaa ja hiljaisen tiedon jakamisen esteenä ei saa olla henkilökemioiden toimimattomuus. Työyhteisössä laboratoriohoitajien tulee yhdessä toimia HUSin arvojen ja lupauksen mukaisesti. HUSin arvoina, asiakkaiden ja työkavereiden yhdenvertainen kohtelu sekä ystävällinen, yksilöllinen, kunnioittava ja arvostava kohtaaminen, ovat toiminnan perustana sekä lupauksena on joka päivä, jokaiselle potilaalle, yhä parempaa hoitoa (HUS 2022b).

8.2 Tutkimuksen luotattavuus ja eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellinen tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jolloin tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä tulokset uskottavia. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä arvioinnissa. Tieteellinen tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan ja tietoaineistot tallennetaan tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, yksityisyys, luottamuksellisuus ja seuraukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia tulee tehdä koko tutkimusprosessin ajan. Arviointia tehdään suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston analysointiin ja tulkintaan sekä tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkijan tulee kuvata sekä perustella valintojaan ja ratkaisujaan sekä arvioida näiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. Tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen tulee suhtautua kriittisesti sekä harkinnanvaraisesti. Kirjallisuuteen perehtyminen ohjaa ja suuntaa tutkimuksenteon valintoja sekä kysymyksen asetteluja. (Hirsjärvi ym. 2009, 109, 113; Vilka 2015, 196–197.)

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi alkaa jo tutkimusaiheen valinnasta sekä huolellisen tutkimussuunnitelman tekemisestä, jolloin tulee arvioida aiheen merkitystä ja hyötyä. Tutkimusaihe, laboratoriohoitajien hiljainen tieto, valikoitui oman kiinnostukseni perusteella ja aiheen valin-

nan koin tarpeellisenä ja hyödyllisenä osaamisen, tiedon sekä hiljaisen tiedon säilyttämisessä terveydenhuollossa. Perusteellisen tutkimussuunnitelman tekeminen auttoi tutkimuksen kokonaiskuvan hahmottamisessa ja tutkimuksen suunnitelmallisessa etenemisessä sekä opetti minua laadullisen tutkimusmenetelmän periaatteisiin.

Ennen tutkimuksen aloittamista tuli hakea organisaatiolta tutkimuslupa, koska tutkimuksessa haasteltiin henkilökuntaa. Lupaani tuli liittää tutkimuksen ohjaavan opettajan hyväksymä tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman tiivistelmä, salassapito- ja käyttäjäsitoumus, tietosuojailmoitus, rekisteriseloste ja vaikutustenarviointi sekä haastateltavien saatekirje ja suostumuslomake sekä haastattelulomake. Tutkimusluvan tarkoituksena oli varmistaa, että tutkimus on perusteltua ja tietosuoja toteutuu. Vaikutustenarvioinnissa tuli arvioida tutkimukseen liittyvät tutkittavan näkökulmasta merkitävät tietosuoja- ja tietoturvariskit sekä riskin toteutumisen todennäköisyys ja vakavuus. Tutkimusluvan hakemisprosessi auttoi minua huomioimaan työni eettiset näkökulmat.

Tutkimuksen aineiston keruun lähtökohtana oli haastateltavien vapaaehtoisuus. Tutkimukseen osallistuminen tulee perustua tietoiseen suostumukseen ja haastateltavien tulee tietää riittävästi tutkimuksesta. Haastatteluun valitut laboratoriohoitajat kutsuivat tutkimukseen saatekirjeellä sähköpostitse. Saatekirjeessä ja sen liitteissä tulivat tutkimukseen, aineiston keruuseen ja käsittelyyn, haastatteluihin sekä haastateltaviin liittyvät asiat tutkittavien tietoon ja niissä myös kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä vapaaehtoisuudesta. Saatekirjeen liitteenä olleessa tietosuojailmoituksessa annettiin vielä tarkempaa tietoa tutkimukseen osallistumisen omaehtoisuudesta ja tutkimukseen osallistumisen keskeyttämisestä. Haastateltavilla oli tiedossa, että tutkimuksesta sai kieltäytyä tai tutkimuksen sai keskeyttää milloin tahansa. Suostumuslomake täytettiin haastattelutilanteessa ja silloin vielä käytiin läpi tutkimuksen tärkeimmät asiat. Tutkijan tulee varmistaa, että antaessaan suostumuksensa tutkimukseen haastateltava tietää, mistä tutkimuksessa on kyse (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156).

Tutkimuksessa on tärkeää yksityisyyden suoja. Tämä tuotiin tutkittaville esiin saatekirjeessä ja haastattelutilanteessa, joissa kerrottiin anonymiteetin suojan lisäksi myös haastatteluaineiston sekä tulosten luottamuksellisesta käsittelystä ja aineiston hävittämisestä. Anonymiteetin turvasin koko tutkimuksen ajan ja tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja eikä nimiä. Haastateltavat yksilöinä läpi tutkimuksen koodeilla H1-H7. Myös tutkimuksen raportoinnissa huolehdin, ettei yksittäisiä tutkittavia tunnusteta ja suorista lainauksista on poistettu murre sanat sekä raportissa ei mainittu tutkittavan HUS organisaation yksikköä. Haastattelujen äänitallenteet, litteroinnit ja tutkimusdatan säilytin niin, että vain itse pystyin niitä käsitellä. Tutkimusaineiston ja suostumuslomakkeet tulen hävittämään asianmukaisesti työn valmistuttua.

Haastattelu on tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä joustava, missä ihmisellä on mahdollisuus tuoda vapaasti esiin itseään kohdistuvia asioita ja haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35). Haastatteluaineiston on oltava laadukasta, jotta tutkimus on luotettava. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu yksilöteemahaastattelu, jonka teema-alueet laadittiin tutkimuksen tarkoituksen sekä kirjallisuuden perusteella. Sain muodostettua hyvät teema-alueet, jotka kulkivat mukana koko tutkimuksen ajan. Yksilöhaastattelu oli selkeä valinta tutkimusaineiston keräämiseksi ja siinä tavoittelin

saada jokaiselta haastateltavalta kokemuksellisia, luotettavia ja päteviä tietoja. Haastatteluja varten tein teema-alueiden mukaisen haastattelurungon, joka toimi pohjana kaikissa haastatteluissa ja lisäkysymyksillä pystyin selvittää sekä syventää saatavaa tietoa. Haastattelurungon lähetin haastateltaville saatekirjeen liitteenä, jotta haastateltavat saivat tietoa haastattelun sisällöstä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 72) mukaan esihaastattelu on tutkimuksessa tärkeä, jotta voidaan testata haastattelurunkoa, kysymysten muotoilua ja järjestystä sekä haastattelun kestoa. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimushaastattelun suorittamisesta, joten esihaastattelun tekeminen oli erittäin hyödyllinen. Esihaastattelun avulla sain varmuutta haastattelutilanteeseen ja varmistuksen haastattelun tekniseen toimivuuteen sekä haastattelurunko tuli tutummaksi ja runko hieman muuttui esihaastattelun perusteella. Esihaastattelu paransi haastattelujen sujuvuutta, sisältöä ja laatua. Tutkimukseen valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti ja haastateltavilla arvelin olevan tutkimusaiheesta kokemusta sekä tietoa. Pysin, että saamani haastatteluaineisto oli kattava ja myös edustava. Haastateltavien määrä tarkentui haastattelujen aikana ja arvioin, milloin aineistoa oli riittävästi. Hirsjärven ym. (2009, 182) mukaan aineisto on riittävä, kun haastattelut eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Haastattelut onnistuivat hyvin huolellisen suunnitelman sekä valmistelujen avulla ja sain tietoa laboratoriohoitajien näkemyksistä hiljaisesta tiedosta. Haastatteluissa vuorovaikutus oli luontevaa sekä luottamuksellista ja haastateltavat olivat motivoituneita. Koska haastateltavana oli omat työkaverit, keskustelu meni hieman asian ohi sekä toisinaan myös liian yksityiskohtaisiin asioihin ja haastatteluissa pyrin johdattamaan keskustelun takaisin aiheeseen.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineiston analyysin luotettavuutta lisää aineiston nauhoitus, sanatarkka puhtaaksikirjoittaminen ja siihen huolellinen perehtyminen, aineiston pelkistäminen, listaus, ryhmittely sekä luokittelu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135, 184–185). Haastateltavat antoivat suostumuksen nauhoitettavaan haastatteluun ja nauhoituksen avulla pystyi keskittymään keskusteluun sekä sain luotettavasti tallennettua tutkimusaineiston. Nauhoitettu haastatteluaineisto oli teknisesti laadukasta, mikä helpotti puhtaaksikirjoittamista. Litteroinnin sekä aineiston analyysin aloitin pian haastattelujen jälkeen ja tämän koin helpottavan työtä, koska aineisto oli tuttua sekä tuoretta. Litteroinnin tein sanatarkasti ja sen aikana pohdin jo vastauksia tutkimuskysymyksiini. Aukikirjoitettua aineistoa kertyi runsaasti ja aineistoa pelkistämällä löysin oleellisen tiedon tutkimukseen.

Aineiston analyysissä, ryhmittelyssä ja luokittelussa tavoitteena oli kuvailla mahdollisimman hyvin tutkittavaa ilmiötä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei ollut menetelmänä ennestään tuttu ja analyysin tekeminen oli haasteellista, mutta analyysiin perehtyminen sekä sen tekeminen oli opettavaista. Tutkimuksessani olen kuvaillut tarkemmin aineiston analyysiani. Tutkimus ei ole valmis tulosten analysoinnin jälkeen vaan tulokset on selitettävä ja tulkittava sekä tuloksia tulee pohtia. (Hirsjärvi ym. 2009, 229). Tavoitteena oli esittää tutkittavasta aiheesta olennainen eli mitä tietoa saadaan aiheesta ja tutkimusongelman kannalta merkittävistä asioista. Tutkimuksen tulokset olen esittänyt raportissa kuvissa ja sanallisesti. Jotta saadaan mahdollisimman näkyvä kuva haastateltavien näkemyksistä ja vastauksista, olen liittänyt suoria haastatteluotteita raporttiin. Haastatteluotteiden tuominen raporttiin tukee tulkintojani. Tulosten tarkastelussa olen pyrkinyt tekemään tutkimuksen

tuloksista tulkintaa sekä johtopäätöksiä peilaten aiempaan tutkimustietoon ja tähän hyödynsin tutkimuksia hiljaisesta tiedosta terveydenhuollossa. Tutkitun tiedon hakeminen ja sen soveltaminen olivat opettavaista tutkimusta tehdessä. Tutkimusprosessin aikana opin paljon uutta laadullisen tutkimuksen menetelmistä, aineiston keruusta ja analysoinnista, tulosten tulkinnasta sekä tieteellisestä kirjoittamisesta.

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että tutkimukseni kohdistui omaan työyhteisöön sekä haastateltavana olivat työkaverit. Tiedostin myös omat ennakoasenteeni tutkittavasta aiheesta. Pyrin pitämään työntekijän roolini erossa tutkijan roolista ja pyrin myös, ettei analyysiin vaikuttanut omat kokemukseni tutkittavasta asiasta. Kuitenkin koin, etten pystynyt täysin olemaan objektiivinen sekä toimimaan neutraalisti ja nämä saattoivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Opinnäytetyön tekeminen auttoi minua syventämään osaamistani sekä tuki ammatillista kehittymistäni ja kasvua asiantuntijatehtäviin.

8.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa sekä arvioida nykytilaa laboratoriohoitajien hiljaisesta tiedosta ja tutkimuksesta saatua tietoa voitaisiin hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä. Aiempaa tutkimustietoa laboratoriohoitajien hiljaisesta tiedosta ei ollut löydettävissä ja valittujen tutkimusmenetelmien avulla tutkimus saavutti asetetut tavoitteet. Tutkimuksen avulla saatiin selville laboratoriohoitajien hiljainen tieto ja miten sitä tunnustetaan, tunnistetaan sekä jaetaan ja saatiin esiin hiljaisen tiedon jakamisen haasteita. Tutkimustuloksissa oli yhteneväisyys aiempiin eri terveydenhuollon ammattiryhmiin tehtyihin hiljaisen tiedon tutkimuksiin, mutta eroavaisuuksiakin löytyi.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää koko organisaatiossa johto- sekä yksilötasolla. Tuloksia voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon saamiseksi näkyvämmäksi työyhteisössä sekä hiljaisen tiedon tehokkaammassa siirtämisessä. Hiljaisen tiedon tunnustamisessa sekä tunnistamisessa on tärkeää kaikkien työntekijöiden kunnioittaminen. Työyhteisössä tulee kiinnittää enemmän huomioita jokaisen työntekijän osaamisen sekä hiljaisen tiedon esiin saamiseen, erilaisuuden arvostamiseen sekä hyödyntämiseen ja tulee olla avoimia uudelle tiedolle, osaamiselle sekä uudellaisille toimintatavoille. Organisaatiossa tulee arvostaa kaikkien työntekijöiden kokemusta, osaamista, tietoa ja ammattitaitoa. Johtamiskulttuurin tulee edistää hiljaisen tiedon hallintaa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli työntekijöiden hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä sekä riittävien resurssien huomiomisessa mahdollistaen hiljaisen tiedon jakamisen. Esihenkilön tulee myös huolehtia hyvän sekä hiljaista tietoa kannustavan ilmapiirin luomisesta, mutta kuitenkin kaikki työntekijät ovat yhdessä vastuussa työyhteisön ilmapiiristä. Hyväksyvässä, avoimessa, vuorovaikutteisessa sekä kaikkia työntekijöitä kunnioittavassa ilmapiirissä hiljainen tieto on koko työyhteisön yhteinen voimavara ja henkilökemioiden toimimattomuus, erilaiset persoonallisuuspiirteet tai kilpailuhenki eivät saa olla esteenä hiljaisen tiedon siirtämisessä.

Tutkimuksessa todettiin hiljainen tieto tärkeäksi sekä välttämättömäksi ja hiljaista tietoa halutaan jakaa. Hiljaisen tiedon siirtyminen kokeneilta työntekijöiltä kokemattommille koettiin tärkeäksi, mutta hiljaisen tiedon jakamista voidaan kehittää. Hiljaisen tiedon jakamisen esteenä ei saa olla

pelko oman aseman menetyksestä tai toisen työntekijän aseman vahvistumisesta vaan jaettu hiljainen tieto tulee nähdä yhteisenä etuna. Hiljaista tietoa tulee jakaa jo perehdytyksessä ja varsinkin perehdytyksen jälkeinen mentorointitoiminta on hyvä keino hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljainen tieto siirtyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin myös pari- sekä tiimityöskentely tukevat hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakamisessa on tärkeää myös toimivat palaveri- ja dokumentointikäytännöt. Organisaatiossa sekä työyhteisössä tulee tunnustaa hiljaisen tiedon merkitys, tunnistaa ja tehdä hiljainen tieto näkyväksi, mahdollistaa hiljaisen tiedon jakaminen sekä kehittää jakamista. Hiljaisen tiedon avulla säilytetään ja kehitetään osaamista sekä tietoa työyhteisössä ja organisaation menestymisen takaavat osaavat työntekijät.

Tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden huoli hiljaisen tiedon menetyksestä henkilöstövaihtuvuuden ja varsinkin työntekijöiden eläköitymisen myötä. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tarkastella, miten työyhteisöissä turvataan hiljaisen tiedon siirtyminen konkareilta nuoremmille työntekijöille. Myös tutkimuksessa esiin tuotua mentorointitoimintaa voitaisiin tutkia, miten mentorointi toimii hiljaisen tiedon jakamisessa sekä miten se koetaan hiljaisen tiedon jakamisen menetelmänä. Tutkimuksessa esiin nousi myös erilaisuus ja jatkotutkimusaiheena voisi olla eri-ikäisten sekä työuran eri vaiheessa olevien työntekijöiden hiljainen tieto.

LÄHTEET

- Brusin, Tiia-Linnea 2019. Hiljainen tieto - osaaminen strategisena kilpailutekijänä. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma, yhdyskuntatieteet, liiketalous ja hallinto. Savonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905027183>. Viitattu 13.9.2021.
- Eskola, Jari, & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, Juha T. 2006. Informaatiohyöky: Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus.
- Hartikainen, Tuula 2014. Hiljaisen tiedon siirtäminen kuntoutusohjauksessa Kuopion Yliopistollisessa Sairaalassa. Opinnäytetyö. Kuntoutusohjauksen ja –suunnittelun koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014111315623>. Viitattu 20.2.2022.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- HUS 2022a. HUS. Tietoa meistä. Verkkojulkaisu. <https://www.hus.fi/tietoa-meista>. Viitattu 8.2.2022.
- HUS 2022b. HUS. Tietoa meistä. Arvot ja strategia. Verkkojulkaisu. <https://www.hus.fi/tietoa-meista/strategia-ja-vastuullisuus/arvot-ja-strategia>. Viitattu 20.2.2022.
- HUS 2022c. HUS. Tietoa meistä. Potilashoito, laatu ja potilasturvallisuus. HUS Diagnostiikkakeskus. Verkkojulkaisu. <https://www.hus.fi/tietoa-meista/potilashoito-laatu-ja-potilasturvallisuus/hus-diagnostiikkakeskus> Viitattu 8.2.2022.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kataja, Heli & Kurkela, Emmi 2010. Hiljaisen tiedon siirtäminen saattohoidossa. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120116548>. Viitattu 20.2.2022.
- Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 73–87.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kreiner, Kristian 2002. Tacit knowledge management: The role of artifacts. *Journal of knowledge management*, 6(2), 112–123. <https://doi.org/10.1108/13673270210424648>. Viitattu 13.9.2021.
- Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kurtti, Juha 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8782-8>. Viitattu 13.9.2021.
- Kuusimäki, Johanna 2019. Työntekijöiden hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtamisen tutkinto-ohjelma, suuhygienisti. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019082617973>. Viitattu 13.9.2021.
- Kyngäs, Helvi & Vanhanen Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1). 3–12.

- Kärnä, Kaisu 2007. Hiljainen tieto hoitotyön päätöksentekoprosessissa kokeneiden sairaanhoitajien näkökulmasta. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201101271776>. Viitattu 20.2.2022.
- Lahti, Arttu 2017. Hiljainen tieto ”kuinka siitä voi puhua”: Hoitajien käsityksiä hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Opinnäytetyö. Hoitotyön tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805158119>. Viitattu 20.2.2022.
- Lumme, Riitta 2014. Bioanalyttikon osaamisvaatimukset. Bioanalyttikko-lehti 3. 31–33.
- Moilanen, Raili 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Moilanen, Raili, Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita
- Moilanen, Raili 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 235–254.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nurminen, Raija 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-781-839-4>. Viitattu 20.2.2022.
- Opetusministeriö 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. 2006:24. Helsinki: Opetusministeriö.
- Oragui, David 2020. Tacit knowledge: definition, examples and importance. Helpjuice blogi. 1.2.2020. <https://helpjuice.com/blog/tacit-knowledge>. Viitattu 13.9.2021.
- Paimensalo-Karell, Irmeli 2014. Hiljainen tieto pääomaksi ikääntyneiden hoitotyössä - hoitohenkilöstön kokemuksia. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014111846350>. Viitattu 20.2.2022.
- Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä -työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 255–274.
- Pekkarinen, Anne 2013. Hiljaisen tiedon siirtäminen mentoroinnin mallin avulla. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma, yhdyskuntatieteet, liiketalous ja hallinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013121721554>. Viitattu 13.9.2021.
- Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31(3). <https://journal.fi/inf/article/view/7079>. Viitattu 20.2.2022.
- Pohjalainen, Marjut 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Väitöskirja. Informaatiotieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>. Viitattu 13.9.2021.
- Poikela, Esa 2001. Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa Esa Poikela & Satu Öystilä (toim.) Tutkiminen oppimista – ja oppiminen on tutkimista. 3. painos. Tampere: Tampere University Press, 101–117.
- Polanyi, Michael 1966. The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.
- Puusa, Anu & Eerikäinen, Mari 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Anu Puusa & Reijonen Helen (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress, 43–62.

Riege, Andreas 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>. Viitattu 13.9.2021.

Ruohotie, Pekka 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2003. *Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Rytikangas, Iina 2011. *Kehity ja jaksaa tiimissä*. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Sjögren, Niko 2016. *Mentorointi sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen välineenä: kokemuksia mentorointimallista*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120118645>. Viitattu 20.2.2022.

Suppiah, Visvalingam & Singh Sandhu, Manjit 2011. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>. Viitattu 13.9.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. *Yrityksen hiljainen osaaminen*. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Verkkojulkaisu. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 20.2.2022.

Viitala, Riitta 2005. *Johda osaamista*. Helsinki: Otava.

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

Virtainlahti, Sanna 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Virtainlahti, Sanna 2011. *Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Teoksessa Anu Puusa & Reijonen Helen (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. EU: UNI-press, 30–42.

LIITE 1: SAATEKIRJE

HYVÄ ASIANTUNTIJA,

Opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa Bioanalytiikan kliinisen asiantuntijan yamk tutkintoa ja teen opinnäytetyötä hiljaisen tiedon tutkimisesta.

Filosofi Michael Polanyin mukaan ihminen tietää enemmän kuin osaa kertoa. Ihmisillä on paljon tietoa, jota ei osata ilmaista, mutta joka näkyy toiminnassa erilaisina käytäntöinä, tapoina ja rutiineina. Organisaation menestymisen takaavat osaavat työntekijät ja toiminnan jatkumisen kannalta on huomioitava olennainen osaaminen sekä tietämisen säilyminen työntekijöiden vaihtuvuustilanteissa. Kokeneiden asiantuntijoiden arvokasta tietoa voi poistua, jos hiljaista tietoa ei tunnisteta ja jaeta.

Kutsun sinut asiantuntijana osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mitä hiljainen tieto on, miten se ilmenee laboratoriohoitajan työssä ja miten sitä jaetaan. Työn tavoitteena on tiedostaa hiljainen tieto ja sen merkitys työyhteisössä sekä löytää toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Tavoitteena on varmistaa osaamisen ja tiedon säilyminen sekä kehittää toimintaa.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastattelulla ja haastattelun kysymysrunko on liitteenä, johon voit tutustua ennen haastattelua. Haastattelu tehdään toukokuussa 2021 ja paikka sovitaan erikseen. Haastatteluun kuluu aikaa noin tunti ja se nauhoitetaan. Haastatteluaineisto ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonymisti opinnäytetyössä. Työn valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuvilta kysytään suostumus. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Liitteenä on myös tietosuojailmoitus.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2022 ja se tullaan julkaisemaan osoitteessa www.theseus.fi. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Savonia ammattikorkeakoulussa opettaja Minna Hoffrén.

Kiitos yhteistyöstä.

Päivi Asikainen

paivi.asikainen@edu.savonia.fi

LIITE 2: SUOSTUMUSLOMAKE

SUOSTUMUSLOMAKE

Annan suostumukseni nauhoitettavaan haastatteluun, jossa tarkoituksena on tutkia hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista laboratoriohoitajan työssä. Haastattelu on osana Päivi Asikaisen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on tiedostaa hiljainen tieto ja sen merkitys työyhteisössä sekä löytää toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista. Olen tietoinen, että tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja työn valmistuttua aineisto sekä suostumuslomake hävitetään asianmukaisesti. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tahansa.

Kouvolassa ___/___2021

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

HAASTATTELURUNKO

Hiljainen tieto

Mitä hiljainen tieto mielestäsi tarkoittaa?

Millaista hiljaista tietoa työpaikallasi on?

Millaista hiljaista tietoa sinulla on?

Miten hiljainen tietosi on syntynyt?

Hiljaisen tiedon tunnustaminen

Arvostetaanko työpaikallasi tietoa, osaamista sekä ammattitaitoa ja miten arvostus ilmenee?

Millainen on työpaikkasi ilmapiiri ja tukeeko se hiljaisen tiedon tunnustamiseen sekä jakamiseen?

Mikä merkitys hiljaisella tiedolla on työpaikallesi ja sinulle?

Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Tunnistetaanko työpaikallasi osaaminen sekä tieto ja siten hiljainen tieto?

Mitä keinoja työpaikallasi on osaamisen ja sitä kautta hiljaisen tiedon kartoittamiseen?

Onko työpaikallasi jotain erityisosaamista sekä tietoa vain yhden tai muutaman ihmisen varassa ja millaista?

Kannustetaanko työpaikallasi tuomaan hiljainen tieto esille ja miten?

Hiljaisen tiedon jakaminen

Jaetaanko työpaikallasi hiljaista tietoa ja miten?

Mitä muita hiljaisen tiedon jakamisen keinoja tiedät ja mitä voitaisiin ottaa työpaikallasi käyttöön?

Mitä esteitä hiljaisen tiedon jakamiseen on?

Miten työpaikallasi voisi edistää hiljaisen tiedon jakamista?

Jaatko itse hiljaista tietoa ja miten voisit edistää omaa hiljaisen tiedon jakamista?

Kuinka tärkeänä pidät hiljaisen tiedon jakamista?

Oletko huolestunut, että hiljaista tietoa häviää työpaikaltasi ja siten heikentää toimintaa?

LIITE 4: ESIMERKKI SISÄLLÖNANALYYSISTÄ

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<i>"...toinen käy ihmettelemään, että hänelle sattui sellainen asia..."</i>	Pohditaan asioita ja sanotaan asioita ääneen			
<i>"Haluan katsoa sen ekana itse ja sitten kun minä olen sisäistänyt sen, niin sitten minä jaan sen muille."</i>	Jaetaan opittu tieto muille			
<i>"Jos joku kertoo niitä asioita, mitä on vuosien mittaan opittu."</i>	Kerrotaan opittuja asioita			
<i>"Yhdessä esimerkiksi pohditaan jotain asiaa, siihen tulee niitä vinkkejä, että miten tästä eteenpäin."</i>	Pohditaan yhdessä ja jaetaan vinkkejä	Jaetaan kokemuksia ja vinkkejä		
<i>"Voin saada kavereilta jotain vinkkejä."</i>	Saadaan vinkkejä			
<i>"...jollain on siihen joku hyvä kikka."</i>	Jaetaan konsteja			
<i>"Minä aina omasta mielestäni kerron omat vinkkini, jos minulla on jotain semmoista."</i>	Kerrotaan vinkkejä			
<i>"Ongelmatilanteissa on yhteistyötä, et tehdään tiimissä työtä ja porukalla mietitään yhdessä asioita."</i>	Tehdään tiimityötä ja mietitään yhdessä ongelmia			
<i>"Jos minulla on ollut ongelmatilanne ja minä olen mennyt sitä kysymään."</i>	Kysytään ongelmatilanteissa		VUORO-PUHELU	
<i>"Ongelmien kautta sitä hiljaista tietoa tulee enemmän esille. Että sitä ehkä siinä aktiivisesti viedään eteenpäin."</i>	Hiljaista tietoa tulee ongelmatilanteissa	Keskustellaan ongelmista		
<i>"Kyllähän me puhutaan, että miten minä olen selvinnyt tästä tilanteesta. Minulla oli joku pattitilanne, että näinhän tämä nyt menikin"</i>	Puhutaan ongelmatilanteista			
<i>"Kysytään ongelmatilanteissa."</i>	Kysytään ongelmatilanteissa			
<i>"Olen helposti lähestyttävä, että minulta on helppo kysyä ja minä nyt aina yritän auttaa tavalla tai toisella."</i>	Kysytään neuvoja ja autetaan toisia			
<i>"Ratkaisu tulee yleensä sitten työkaaverilta, että oletko muuten ajatellut, että tämän asian voisi tehdä tällä tavalla."</i>	Kerrotaan neuvoja			

<i>"Mitä jos kokeilisit tätä täältä toiselta kannalta tätä asiaa."</i>	Jaetaan neuvoja	Kysytään ja jaetaan neuvoja	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN
<i>"Minä syönlän sitä niin paljon, kun tulee."</i>	Jaetaan hiljaista tietoa		
<i>"Ja mukavasti olen aina saanut apuja, kun olen kysynyt."</i>	Kysymällä saa apua		
<i>"Jos minulla ollut ongelmatilanne ja minä olen mennyt sitä kysymään."</i>	Kysytään ongelmatilanteissa	Kahvipöytäkeskustelut	
<i>"Than kuultua tuolla sivukorvalla tämmöisissä kahvipöytäkeskusteluissa."</i>	Kuullaan kahvipöytäkeskusteluissa		
<i>"Keskustellaan ja pohditaan asioita tauoilla."</i>	Keskustellaan tauoilla	Työskennellään pareittain tai tiimissä	
<i>"Parityöskentelykin niin sehän auttaa."</i>	Työskentely pareittain		
<i>"Kyllä minä tiettyjen ihmisten kanssa teen yhteistyötä ja sehän auttaa."</i>	Tehdään yhteistyötä		
<i>"Et on tietyllä tavalla tämmöiset vastuutyöparit."</i>	Työskennellään vastuupareina		
<i>"Yhdessä työskentelemällä pystyy saman tien asioita selvittää ja kysyä ja sitä tietoa annetaan tosi helposti."</i>	Työskennellään ja jaetaan tietoa yhdessä		
<i>"Tehdään yhdessä joku asia ja nyt katsotaan yhdessä tämä asia, että siinä on useampi mukana, ettet sinä tee vaan sitä yksin."</i>	Tehdään yhdessä asioita		
<i>"Työt saadaan tehtyä niin kuin pitääkin ja pystytään toimimaan tiiminä."</i>	Tehdään töitä tiimissä		
<i>"Sitten kun olemme jotain pähkälly, katsottu jotain ohjetta vaikka porukalla, niin minusta se on aika hyvä juttu."</i>	Mietitään asioita yhdessä		
<i>"Pystytään keskustelemaan ja pystytään tekemään töitä yhdessä ja pystytään olemaan tiiminä."</i>	Keskustellaan ja tehdään töitä yhdessä / tiiminä		
<i>"Toisen työn seuraaminenkin, niin siinä tulee hiljainen tieto."</i>	Hiljaista tietoa saadaan seuraamalla toisen työtä	Seurataan toisten työtä	
<i>"Kun katsoo ja seuraa jonkun muun tekemistä, niin siinä aina jää jotakin näppiin."</i>	Opitaan asioita katsomalla ja seuraamalla toisen työtä		
<i>"Avoin tarkkailemaan sitten muiden työtapoja."</i>	Tarkkaillaan toisten työtapoja		

<i>"Kysymättä, että huomaa niin tuohan toimii hyvin tuolla lailla..."</i>	Tarkkaillaan toisten hyviä käytäntöjä		
<i>"Kai se aika paljon sitä faktaa on, mutta ei sitä varmaan kukaan pysty siinä kohtaa kauheasti omaksuma."</i>	Perehdytyksessä vain näkyvää tietoa	Perehdytetään	YHTEISTYÖ
<i>"Perehdytyksessä on se ongelma, että kun tietoa tulee niin paljon yhdellä kertaa, kun sitä kaadetaan koko norsu päälle. Niin et sinä voi millään omaksua sitä kaikkea, niin sitten se hiljainen tietokin on siellä aika välissä."</i>	Perehdytyksessä ei kyetä omaksuma hiljaista tietoa runsaan tietomäärän takia		
<i>"Niin ei siinä varmaan ihan siinä perehdytyksessä ei päästy niin pitkälle, eli se tulee sitten vasta myöhemmin."</i>	Hiljaista tietoa ei jaeta perehdytyksessä, ehkä myöhemmin		
<i>"...osaako sieltä rivien välistä poimia jotain tiettyjä asioita ja kysyä..."</i>	Perehdytyksessä epävarmaa sisäistää hiljainen tieto		
<i>"Perehdytyksessä tulee vahingossa ongelmien kautta..."</i>	Perehdytyksessä tulee jokin asia yllättäen esille		
<i>"...perehdytyksessä saa, koska silloin sinulla on rinnalla ihminen, jolla on sitä hiljaista tietoa siitä tehtävästä ja siitä ammatista."</i>	Perehdytyksessä saa hiljaista tietoa kokeneemalta ihmiseltä		
<i>"Pystypalavereissa ei ehkä ole niin suuressa osassa se hiljainen tieto, koska siinä on aika päivänpolttavia asioita."</i>	Pystypalavereissa päivittäisiä asioita ei niinkään hiljaista tietoa		
<i>"Ei niin näy näissä palavereissa."</i>	Palavereissa ei näy hiljainen tieto		
<i>"Tiimipalavereissa on kyllä, mutta ei pystypalaverissa."</i>	Hiljaista tietoa on tiimipalavereissa, mutta ei pystypalavereissa		
<i>"Niissä tiimipalavereissa tulee enemmän tietoa"</i>	Tiimipalavereissa tulee enemmän tietoa		
<i>"Tiimipalaverit on tosi hyviä, sielläkin tulee käytyä läpi asioita yhdessä."</i>	Tiimipalaverit ovat hyviä asioiden läpikäymiseen yhdessä		