

Soile Hietanummi, Elina Paasikari

HILJAINEN TIETO JA SEN MERKITYS
MIELENTERVEYSKUNTOUTUSYKSIKKÖ VETURISSA

Sosiaalialan koulutusohjelma
2014

SISÄLLYS

1	JOHDATUS TUTKIELMAN AIHEESEEN	6
2	MIELENTERVEYSKUNTOUTUSYKSIKKÖ VETURIN ESITTELY	7
	2.1 Toiminta.....	7
	2.2 Arvot.....	8
3	HILJAINEN TIETO.....	9
	3.1 Mitä hiljainen tieto on?.....	9
	3.2 Hiljaisen tiedon määritelmä.....	10
	3.3 Tiedon ulottuvuudet; eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto.....	11
	3.4 Hiljaisen tiedon syntyminen	13
	3.5 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen	14
4	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	15
	4.1 Miksi hiljaista tietoa kannattaa jakaa	15
	4.2 Ohjaus eli mentorointi	17
	4.3 Yhdessä tekeminen.....	17
	4.4 Työryhmä	18
	4.5 Kokemusten vaihto.....	18
	4.6 Dokumentointi.....	19
	4.7 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli.....	19
	4.8 Hiljaisen tiedon siirtymistä edesauttavat tekijät	21
5	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS	22
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	23
	6.1 Tutkimusmenetelmä	23
	6.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	24
	6.3 Taustatiedot ja kohdejoukko	24
	6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	25
7.	HAASTATTELUTULOSTEN JA -AINEISTON ANALYSOINTI.....	26
	7.1 Osaaminen Veturissa.....	26
	7.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen määrittäminen	27
	7.3 Hiljainen tieto osana intuitiota	27
	7.4 Hiljaisen tiedon dokumentoiminen ja yhteistyökumppanit.....	29
	7.5 Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	30
	7.6 Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet.....	31
	7.7 Mitä hiljaista tietoa on tärkeä saada jaettua uusille työntekijöille.....	32
	7.8 Hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen	33
8.	POHDINTA	34

8.1 Teemahaastattelujen yhteenveto ja johtopäätökset	34
8.2 Kehittämistarpeet.....	36
8.3 Opinnäytetyön prosessin arviointi.....	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	40

HILJAINEN TIETO JA SEN MERKITYS MIELENTERVEYSKUNTOUTUS- YKSIKKÖ VETURISSA

Hietanummi Soile ja Paasikari Elina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosionomin koulutusohjelma
Marraskuu 2014
Ohjaaja: Rajaniemi Kari
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 2

Asiasanat: Hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen, hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Tiivistelmä

Viime aikoina on tuotu esiin huoli hiljaisen tiedon katoamisesta. Suuri ikäpolvi on jäämässä eläkkeelle ja ammattitaitoiset työntekijät vaihtavat työpaikkaa tiuhaan tahtiin. Työpaikalla voi olla paljon työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet talossa pitkään ja joille työkokemusta on voinut kertyä kymmeniä vuosia. He tekevät työnsä, mutta kukaan ei välttämättä tiedä miten. He omistavat paljon hiljaista tietoa, joka on syntynyt kokemuksen kautta ilman, että sitä olisi kirjattu mihinkään. Näiden työelämästä poistuvien osaamisen siirtäminen uusille työntekijöille on tärkeä ja ajankohtainen haaste.

Ollessamme työharjoittelussa ja kesätoissa Veturissa huomasimme, miten ammattitaitoisia työntekijöitä Veturissa on ja kuinka paljon heillä on hallussaan työkokemuksen tuomaa hiljaista tietoa, joka ei helposti aukea opiskelijalle tai vastavalmistuneelle. Meitä kiinnosti erityisesti se, kuinka tätä tietoa voisi kerätä ja hyödyntää. Halusimme saada talteen ne asiat, joihin kokeneet työntekijät keskittyvät ja mitä asioita he tekevät eri tavoin.

Jos kokeneet työntekijät antavat oman tietämyksensä, osaamisensa ja kokemuksensa koko organisaationsa käyttöön ja sen myötä, kun organisaatio pystyy yhdistämään tämän tiedon, voi lisääntyvä tieto tulla näkyviin uusina innovaatioina ja tapoina toimia.

Tutkimuksesta selvisi, että mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturissa on innostunut ja motivoitunut henkilökuntaa. He ovat halukkaita kehittymään ja kehittämään Veturin toimintaa. Myös sijaiset ja harjoittelijat on otettu huomioon hyvin ja heitä varten löytyy jo paljon dokumentoitua tietoa Veturissa tehtävästä työstä ja toimintatavoista.

Tärkeimpänä asiana tutkimuksessa nousi esille, että tieto ei riittävässä määrin kulje henkilökunnan välillä. Hoitajilla voi olla pitkäkin väli niin, etteivät he vuorotyön vuoksi pääse osallistumaan työryhmiin tai yhteisraportteihin. Yhteisraportti on Raiteen ja Resiinan perjantain aamuvuorolaisten yhteinen aika, jossa käydään läpi osaston sen hetkistä tilannetta. Tätä käytäntöä olisi mietittävä uudestaan, jotta tieto saataisiin paremmin liikkumaan niin, että vuorotyötä tekevätkin olisivat tietoisia koko talon tapahtumista ja heillä olisi mahdollisuus jakaa myös hiljaista tietoa. Tutkimuksesta selvisi myös, että työntekijät toivoisivat voivansa paremmin kartoittaa eri työntekijöiden laaja-alaista osaamista ja käyttää tätä hyväkseen omassa työssään.

TACIT KNOWLEDGE AND ITS IMPORTANCE IN VETURI MENTAL HEALTH REHABILITATION UNIT

Hietanummi Soile and Paasikari Elina
Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services
November 2014
Supervisor: Rajaniemi Kari
Number of pages: 39
Appendices: 2

Keywords: Tacit knowledge, tacit knowledge transfer, utilization of tacit knowledge

Recently, the loss of tacit knowledge has raised concern. Baby boom generation is retiring and skilled professionals are changing jobs actively. There are employees with decades of working experience with the same employer, but nobody necessarily knows how they do their jobs. The vast amount of work-related tacit knowledge of the retiring generation remains undocumented, and it is now a challenge to transfer that knowledge to new employees.

While working as interns and summer substitutes in Veturi mental health rehabilitation unit, we perceived not only the vast amount of professional competence and tacit knowledge the colleagues possessed, but also the challenges in transferring that knowledge to students and new employees. We were especially interested in how this information could be collected and utilized. We wanted to capture as to what issues the experienced employees set their main focus on in their work, and also what kind of various methods they use.

Sharing and combining the knowledge, experience and expertise of experienced employees could lead to new innovations and improved working methods within the organization.

The research showed that Veturi mental health rehabilitation unit has enthusiastic and motivated staff, willing to improve themselves and develop Veturi's procedures. A lot of documented information of the working methods and procedures on Veturi can be found, so substitutes and interns are taken well into consideration.

Most importantly, the research found that information is not adequately transferred between the employees. Due to shift work, practical nurses may not be able to participate in team meetings or report meetings for a significant period of time. Report meetings refer to Friday morning meetings held between the shift workers of Raide and Resiina departments. In the meetings, employees discuss departments' current issues. The meeting process should be rethought so that all employees, including shift workers, would receive information concerning current issues and hence also be able to share their tacit knowledge. The study also revealed that employees wish to survey the extensive know-how of the colleagues and to utilize their findings in their own work.

1 JOHDATUS TUTKIELMAN AIHEESEEN

Jokaisella työpaikalla on oma työkuulttuurinsa, joka ei välttämättä avaudu uudelle tulokkaalle ongelmitta. Seniorityöntekijöille on kertynyt mittava määrä tietoa työtehtävistä ja toimintatavoista, joka on tallennettu muistin kätköihin. On hyvä huolehtia siitä, että eläkkeelle lähtevä tai työpaikkaa vaihtava työntekijä ei vie tietoa mennessään, vaan tieto siirtyy vuorovaikutteisesti eteenpäin. Kokenut työntekijä on usein hyvä keskustelukumppani nuoremmalleen.

On tärkeää, että uusi työntekijä tai opiskelija saisi mahdollisimman hyvän perehdytyksen, joka on aina pohjana työnteolle. Vanhemmilla työntekijöillä on hallussaan paljon sellaista tietoa, joka ei ole dokumentoituna kirjoihin ja vihkoihin. Tämän tiedon olisi hyvä siirtyä työntekijältä toiselle. Arkinen esimerkki hiljaisen tiedon jakamisesta on uuden työntekijän perehdyttäminen.

Opinnäytetyömme tutkimusaiheena on hiljainen tieto. Haluamme tutkia hiljaisen tiedon eettisyyttä, mitä hiljainen tieto on, miten se karttuu ja kuinka se siirtyy työntekijältä toiselle. Keräämällä hiljainen tieto talteen ja muuttamalla se konkreettiseksi, eksplisiittiseksi, sitä voidaan hyödyntää myös mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturissa.

Opinnäytetyötutkimus tuotetaan Porin perusturvan Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturiin. Haastattelemme sekä Raiteen että Resiinan puolelta hoitajaa, sairaanhoitajaa ja sosionomia. Pyrimme valitsemaan haastateltavat niin, että heille olisi karttunut mahdollisimman paljon työkokemusta.

2 MIELENTERVEYSKUNTOUTUSYKSIKKÖ VETURIN ESITTELY

Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturi on osa Porin kaupungin psykososiaalisia palveluita. Veturi tarjoaa kuntouttavaa asumista porilaisille sekä yhteistoiminta-alueen mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Veturissa asuu tällä hetkellä 27 mielenterveyskuntoutujaa ja siellä työskentelee 17 työntekijää. Veturissa on kaksi yksikköä: Raide, yli 35-vuotiaille suunnattu yksikkö, jossa on 18 asukaspaikkaa sekä Resiina, 18–36 -vuotiaille suunnattu yksikkö, jossa on 12 asukaspaikkaa. Molemmissa yksiköissä toimii asumisen arviointiasunto, jossa mahdollisen uuden asukkaan toimintoja seurataan ja arvioidaan päivittäin vähintään kuukauden ajan. Asumisen arviointiin tullessaan asukas saa omaohjaajan ja omahoitajan, jotka laativat asukkaalle viikko-ohjelman ja arvioivat, missä asukas tarvitsee tukea ja mistä hän selviää itsenäisesti. Arviointijakson päätyttyä pidetään palaveri, jossa keskustellaan mahdollisesta jatkosta Veturissa tai muista tukimuodoista tai toisesta asumisyksiköstä. Asumisen arviointiasuntoa käytetään toisinaan intervalliasuntona. Näissä tapauksissa asukkaalla on asunto jossain muualla, mutta hän tarvitsee aika-ajoin pientä tukea ja kannustusta arkeen. Raiteen puolella työskentelee yksi sairaanhoitaja, kolme sosionomia ja viisi hoitajaa. Resiinan puolella työskentelee yksi sairaanhoitaja, kaksi sosionomia ja viisi hoitajaa. Veturin työntekijöiden tehtävänä on tukea ja kuntouttaa asukkaita itsenäisempään asumismuotoon. Veturissa käy myös toimintaterapeutti joka toinen viikko. (Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturin perehdytysopas.)

2.1 Toiminta

Veturissa on ympärivuorokautinen tuki ja moniammatillinen henkilökunta. Veturin toiminta perustuu kuntouttavaan työotteeseen, yksilöllisyyteen ja voimavaralähtöisyyteen. Jokaiselle asukkaalle laaditaan kuntoutumissuunnitelma, joka käydään 2-6 kuukauden välein läpi jokaisen asukkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on tukea kuntoutujaa selviytymään elämässä mahdollisimman itsenäisesti ja tasavertaisena kansalaisena muiden rinnalla. Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturissa kuntoutajat hoitavat arkipäivän askareita ja osallistuvat talossa erilaisiin ryhmiin voimavarojensa mukaisesti. Työntekijät

rohkaisevat kuntoutujia myös Veturin ulkopuoliseen toimintaan ja vahvistavat asukkaiden sosiaalisia kontakteja. Ulkopuolisena toimintana voivat olla käynnit Hyvän Mielen talolla, kuntouttava päivä- ja työtoimintayksikkö Tinkissä tai opiskelu. Toiminnoissa ja niiden suunnitteluissa työntekijät ottavat huomioon kuntoutujien yksilölliset tarpeet ja kyvyt. Asukkailla on kerran viikossa myös keittiövuoro joko ohjaajan tai laitoshuoltajan parina.

Veturissa henkilökunnalla on kerran viikossa yhteisraportti, johon osallistuvat vuorossa olevat sairaanhoitajat, hoitajat ja ohjaajat sekä Resiinasta että Raiteesta. Yhteisraportilla käydään läpi molempien osastojen asukkaiden asioita. Veturissa kokoontuu viikoittain myös työryhmä, johon henkilökunnan lisäksi osallistuu myös asumispalveluiden esimies. Työryhmässä keskustellaan ajankohtaisista asioista ja tuodaan esiin ilmoitusasioita. (Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturin perehdytysopas.)

Veturissa yhtenä työmenetelmänä on omaohjaajuus. Jokaisella asukkaalla on omaohjaajapari eli hoitaja ja sosiaaliohjaaja. Omaohjaajaparin tarkoituksena on yksilöllisesti perehtyä asukkaan sen hetkisiin voimavaroihin ja edesauttaa asukkaan kuntoutumista. Hoitaja ja sosiaaliohjaaja yhdessä perehtyvät tarkemmin asukkaan tarpeisiin kuten raha-asioihin, opiskeluun, vaatehankintoihin ja arkiaskareista suoriutumiseen. Jokaisen asukkaan asioista puhutaan kuitenkin tiimissä, jotta saataisiin laajempi näkökulma. Omaohjaajaparin lisäksi tiimiin kuuluu myös osaston sairaanhoitaja.

2.2 Arvot

Yhteisöllisyys on Veturin toimintaa ohjaava toimintamuoto. Yhteisöllisyyden lisäksi tärkeä arvo on turvallisuus: jokaisella on oikeus tuntea olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi. Arvoina toimivat myös luottamus, rehellisyys, avoimuus ja kunnioitus asukkaita kohtaan. Tavoitteena on, että asukkaita kohdellaan tasapuolisesti ilman tunnetta siitä, että heitä ohjattaisiin ylhäältäpäin. Asukkaat ovat mukana päättämässä omasta elämästään omien voimavarojensa mukaisesti. Jokaisella asukkaalla on oikeus hyvään ohjaukseen ja kuntoutukseen.

Veturin työntekijöitä ohjaa voimavaralähtöisyys. Veturissa pyritään siihen, että ideat ja ajatukset kuntoutumisesta lähtevät asukkaasta itsestään. Jokaisen asukkaan kanssa käydään yksilöllisesti läpi hänen omat voimavaransa ja lähdetään vahvistamaan niitä. Näitä voimavaroja voivat olla esimerkiksi opiskelu, ulkoilu, ruoan laitto, Hyvän Mielen talolla – käynnit tai Tinki-käynnit. Se voi olla mikä tahansa asia, josta asukas pitää, jonka hän osaa ja ennen kaikkea se, mistä hän itse kokee onnistumisen tunnetta.

3 HILJAINEN TIETO

3.1 Mitä hiljainen tieto on?

Hiljaisen tiedon käsite perustuu englanninkieliseen käsitteeseen ”tacit knowledge”. Käsite ”tacit” kuvaa äänetöntä, lausumatonta, hiljaista, jotain sellaista asiaa, mistä ei puhuta. Käsite ”knowledge” puolestaan kuvaa tiedon käsitettä. Suomessa tästä käytetään yleisimmin termiä hiljainen tieto. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 28.)

Ihmisillä on paljon erilaisia taitoja, jotka vaikuttavat käytäntöihin ja toimintoihin ilman, että aktiivisesti huomaisikaan sitä, että kysymyksessä on ”hiljainen tieto”. Yleensä ne asiat, jotka osaamme hyvin, muuttuvat automaattiseksi, jolloin niiden tunnistaminen omasta toiminnasta on erittäin vaikeaa. Nämä automaattisesti tapahtuvat toiminnot vaikuttavat moniin eri asioihin, kuten päätöksentekoomme ja toimintaamme. Näitä automatisoituneita taitoja voidaan kuvata hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 38–39.)

Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja pitkän uran tehneiden työntekijöiden tietotaito pitäisi saada siirrettyä seuraavalle sukupolvelle. Työntekijöillä on paljon erilaista tietoa ja taitoa, jota on vaikea kirjata sanoiksi tai oppaiksi. Tämä hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa eri toiminnoissamme automaattisesti ja tiedostamatta. Myös osa ammattitaitoa perustuu hiljaiseen tietoon, jota kautta reagoimme työssämme erilaisiin tilanteisiin oikealla tavalla. (Virtainlahti 2009, 38, 41.)

Virtainlahti (2009, 39) kuvaa hiljaisen tiedon abstraktia luonnetta muun muassa seuraavalla esimerkillä:

”Kuvittele, että ystäväsi on ensimmäistä kertaa leipomassa sämpylöitä ja pyytää sinulta apua. Hän ihmettelee ohjetta, jossa taikinaa käsketään vaivaamaan kunnes siinä on sopiva sitko. Miten neuvot ystäväillesi, milloin taikina tuntuu käsissä oikealta? Mistä ammattileipuri tietää, milloin taikinaa on vaivattu riittävästi? Toisena päivänä taikina valmistuu nopeammin kuin toisena, mutta leipuri tietää aina, milloin se on valmista. (Virtainlahti 2009, 39.)”

Hiljainen tieto on mukana arjessamme jatkuvasti, välttämättä emme tiedosta sitä, mutta osaamme sen avulla toimia erilaisissa tilanteissa oikealla tavalla. Se on myös ammattitaidon perusta, mutta usein sitä tietoa ei osata hahmottaa käytännön työhön. (Virtainlahti 2009, 41.)

3.2 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa vain yhtä selkeää määritelmää. Yleisimmin käytetyt määritelmät pohjautuvat Polanyin ajatuksiin. Hänen mukaansa ”ihminen tietää enemmän kuin osaa kertoa”. Tietämyksemme taustalla on siis hiljainen ulottuvuus, joka vaikuttaa olennaisella tavalla ajatteluumme ja toimintaamme, mutta jota emme osaa kuvailla selkeästi toisille. Polanyi selventää käsitystään muun muassa esimerkeillä, joissa hiljainen tieto aktivoituu. Yksi hänen tunnetuista esimerkeistään on seuraava: “Tiedämme henkilön kasvot ja voimme tunnistaa ne tuhansien tai jopa miljoonien joukosta. Kuitenkaan emme tavallisesti osaa kertoa, miten tunnistamme tietämämme kasvot”. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 34–35.)

Toinen yleisesti käytetty määritelmä perustuu Nonakan ja Takeuchin ajatuksiin. Heidän mukaansa hiljainen tieto on henkilökohtaista ja vaikeaa muotoilla siten, että sitä voitaisiin siirtää toisille. Hiljaista tietoa ovat intuitiot, aavistukset ja subjektiiviset käsitykset. Hiljainen tieto on muun muassa yksilön toimintaa, kokemusta, ihanteita, tunteita ja arvoja. Nonaka ja Takeuchi erottavat hiljaisesta tiedosta kaksi eri ulottuvuutta, teknisen eli taitotiedon ja kognitiivisen. Tekniseen ulottuvuuteen kuuluvat arkioppiminen ja vaikeasti määriteltävät taidot. Kognitiivinen ulottuvuus

käsittää toimintamalleja, uskomuksia ja odotuksia. Nämä ulottuvuudet ovat syvällä mielessämme ja niitä pidetään usein itsestään selvyyksinä. (Virtainlahti 2009, 47.)

Suomalaisessa kirjallisuudessa aihetta tutkinut filosofian tohtori Hannele Koivunen kuvaa hiljaista tietoa seuraavasti: ”Kaikkea sitä tietoa, mikä vaikuttaa valintoihimme ja toimintaamme, mutta jota ei voida ilmaista sanoilla tai muilla merkeillä. Se on kokemusperäistä tietoa, jonka avulla osaamme esimerkiksi katastrofitilanteissa toimia nopeasti ennen kuin ehdimme ajatella.” (Ylen www-sivut 2014)

3.3 Tiedon ulottuvuudet; eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon vastakohta on eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto. Se on dokumentoitua, tallennettua ja täsmällistä tietoa. Käsitteellinen tieto voidaan ilmaista sanoina tai numeroina ja sitä voidaan jakaa monissa eri muodoissa. Käsitteellisestä tiedosta voidaan tehdä myös dokumentteja, esimerkiksi käyttö- ja työohjeita. Ihminen tarvitsee näitä molempia tietoja pystyäkseen käsittelemään asioita. Hiljainen tieto on taustatietoa, jonka avulla käsitteellistä tietoa kehitetään ja käsitellään. (Virtainlahti 2009, 54.)

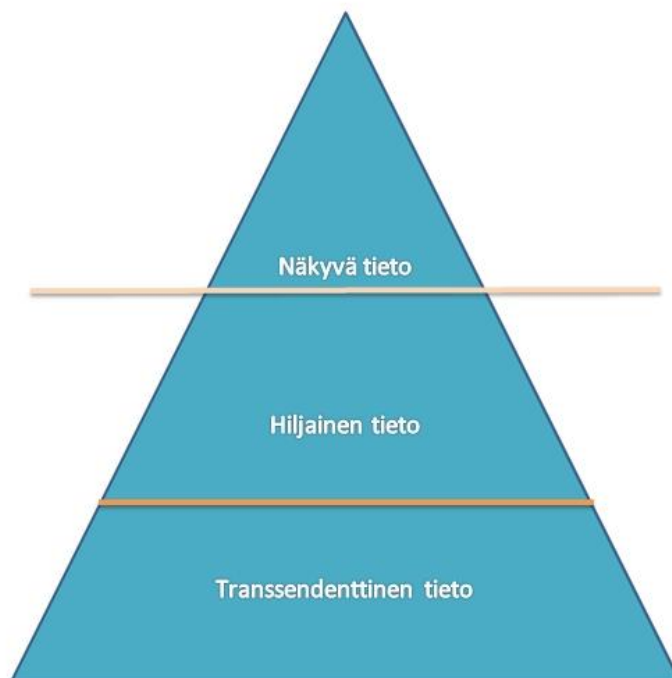
Taulukkoon 1 on kerätty esimerkkejä hiljaisesta ja eksplisiittisestä tiedosta (Virtainlahti 2009, 46).

Hiljainen tieto	Käsitteellinen tieto
käytäntö	asetukset, lait ja säännöt
sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen	ohjekirjat, käsikirjat
niksit	prosessikuvaukset
psykologinen silmä	lomakkeet
tilanneherkkyys	internet, intranet
kokemus	kirjallisuus
aistihavainnot	teoriat
musta tuntuu- ajattelu “mutu”	dokumentointi
kädentaidot	jne.

Taulukko 1. Hiljainen ja käsitteellinen tieto organisaatiossa

Hiljaisen ja näkyvän eli käsitteellisen tiedon lisäksi on esitetty myös muita ulottuvuuksia. Jaottelusta löytyy myös transsendenttinen eli “itsensä ylittävä” tieto. Tässä mallissa hiljainen tieto jaetaan kahteen eri osaan, jossa transsendenttinen tieto nähdään hiljaisen tiedon esimuotona eli aistimuksina ja tuntemuksina, jotka tulevat lopulta tietämyksen tasolle toimintaan. Esimerkiksi hyvä työntekijä pystyy aistimaan tulevat tilanteet ja toimimaan ennakoivasti niiden mukaan. (Virtainlahti 2009, 45.)

Kuvio 1 havainnollistaa tiedon ulottuvuudet



Kuvio 1. Tiedon ulottuvuudet (Scharmer 2000).

Koska hiljaista tietoa on vaikea täsmällisesti määritellä, sisältö on helpompi ymmärtää edellä esitetyn esimerkin kautta. Käytännössä hiljainen tieto usein ilmenee synonyymina ammattitaidolle ja osaamiselle. Hiljaisen tiedon avulla työnteosta tulee sujuvaa ja se parantaa laatua, tehostaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelutilanteita sekä parantaa tehtävistä suoriutumista. (Virtainlahti 2009, 47.)

3.4 Hiljaisen tiedon syntyminen

Opimme koko elämämme ajan uutta tietoa. Koulussa opimme ensin tietoa teoriatasolla, joka myöhemmin muuttuu sisällämme hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto taas syntyy kokemuksista. Nimenomaan kokeilemalla syntyy paljon hiljaista tietoa, siksi on tärkeää opetteluvaiheessa kokeilla itse mahdollisimman paljon. Yleisimpiä

hiljaisen tiedon kokemuksia ovat sosiaalistuminen, automatisoituminen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Sosiaalistumisella tarkoitetaan hiljaisessa tiedossa sitä, että ihminen oppii kokonaisuuksia samaistumalla ympärillään oleviin ihmisiin. Ihminen tarkkailee ympärillään olevia menetelmiä ja alkaa toimia samalla tavalla. Oppija ei välttämättä tunnista edes oppimaansa. Automatisoitumisella taas tarkoitetaan oppijan toiminnan tai käyttäytymisen automatisoitumista. Aluksi oppija oppii tiedon lukemalla sen esimerkiksi oppikirjasta. Sitten se muuttuu sanoiksi eikä oppikirjaa enää tarvita. Lopulta tieto muuttuu ajatuksiksi ja mielikuviksi oppijan päähän. Tässä vaiheessa oppija ei enää mieti toimintaansa vaan tekee sen vaistonvaraisesti. Toiminta on siis muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. Työkalun käytön sisäistäminen taas tarkoittaa sitä, että oppija oppii käyttämään jotain työvälinettä niin, ettei hänen tarvitse enää kiinnittää huomiota siihen, miten laite toimii. Näin ollen hän pystyy keskittymään työvälineen käytön kohteisiin ja työtehtävän tavoitteisiin. (Pitkänen 2010, 24.)

3.5 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen

Hiljaisen tiedon johtamisessa ensimmäinen vaihe on merkityksen tunnustaminen. Jos tietoa ei tunnusta, niin sitä ei voida jakaa tai hyödyntää. On siis tärkeää tunnustaa tiedon olemassaolo ja merkitys. Esimiesten ja johdon on syytä pysähtyä pohtimaan sitä, mikä osa työtoiminnasta tapahtuu kokemuseräisen tietämyksen varassa. Arvostetaanko organisaatiossa enemmän koulutusta kuin kokemuksen kautta kerääntynyttä ammattitaitoa? Miten arvostus ja tietämyksen tunnustaminen näkyy käytännössä työyhteisön arjessa? (Virtainlahti 2009, 81.)

Keskeinen seikka hiljaisen tiedon tunnustamisessa on oman ja muiden työn arvostaminen. Ongelmana on usein se, että ihmiset eivät tunnista omaa tietämystään, eivätkä siksi osaa arvostaa sitä. On myös hyvä muistaa, että ongelmana voi olla myös se, että työntekijä arvostaa työtään liikaa. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä haluaa itse vastata kaikesta eikä hyödynnä muiden osaamista ja työpanosta lainkaan. Se saattaa johtaa loppuunpalamiseen tai tilanteeseen, jossa työntekijän tietotaidot eivät riitä. Ammatillista itsetuntoa kohottaa se, että omaa osaamista sekä hiljaista tietoa

avataan ja tuodaan näkyväksi. Kun oman ammattitaidon kunnioitus on kohdallaan, riittävät voimavarat myös muiden ammattitaidon ja tietämyksen tarkasteluun. (Virtainlahti 2009, 82.)

Hiljaisen tiedon tunnustamisen jälkeen päästään hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Jotta tietoa voidaan hyödyntää ja jakaa työyhteisössä, hiljaisen tiedon ja tietämyksen tunnistaminen on kaiken perusta. Tietoa ei voida jakaa ja hyödyntää, jos sitä ei ensin tunnisteta. Haasteellista on se, että hiljaisen tiedon haltija ei yleensä tunnista omaa tietämystään, koska ne ovat ihmisellä automaattisia ja rutiininomaisia. Myöskään omaa osaamistaan tai hiljaista tietoa ei ole juuri tarvinnut pohtia erikseen. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen on tärkeää, jotta tärkeää ja olennaista tietoa ei katoaisi. On tärkeää saada tämä tieto hyödynnettyä ja jakaa koko työyhteisöön. Useimmiten työntekijän ei ole tarvinnut pohtia uransa aikana omaa osaamistaan ja hiljaista tietämystään. Pysähtyminen pohtimaan, mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn, auttavat tarkastelemaan omaa tietämystään. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

4 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

4.1 Miksi hiljaista tietoa kannattaa jakaa

Työyhteisön ja organisaation toiminnan kannalta hiljaisen tiedon jakaminen tuo varmuutta ja jatkuvuutta. Hyviksi koetut toimintatavat tulisi jakaa koko työyhteisön voimavaraksi. Hiljaisen tiedon jakamisella on vain positiivinen vaikutus työyhteisöön ja siksi sitä kannattaa jakaa, dokumentoida ja tehdä näkyväksi. Tiedon jakamisella on myös positiivinen vaikutus henkilökunnan hyvinvointiin kun työtoverit voivat luottaa toisiinsa. Tyypillinen ongelma onkin, että tieto on liian usein epäselvää ja epäyhtenäistä. Jaettu tieto lisää jokaisen työyhteisön jäsenen osaamista. (Viitala 2005, 202; Virtainlahti 2009, 108–111.)

Työtä tehdessä työntekijöille syntyy osaamista ja tietämystä omasta työstään. Oman osaamisen ja tietämyksen jakaminen tekee tiedon näkyväksi muille työntekijöille,

jolloin se parantaa koko työyhteisön tietämystä ja osaamista. Tällöin tietoa voidaan lähteä kehittämään eteenpäin. Tiedon jakaminen helpottaa esimerkiksi sijaista tämän aloittaessa työt uudessa työyhteisössä. Parantaakseen toimintamahdollisuuksiaan mahdollisimman monen työntekijän tulisi työyhteisössä jakaa omaa tietämystään ja osaamistaan. Tiedon jakaminen auttaa myös työssä jaksamisessa. Kun tehtävää osaa tehdä useampi työntekijä, yhden työntekijän taakka vähenee ja hänen on helpompi pyytää apua tehtävissä kun tietää, että muutkin työntekijät osaavat ja tietävät. Näin vähenee työntekijöiden kokema stressi. (Virtainlahti 2009, 108–109.)

Tiedon näkyväksi tekeminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen edesauttavat työn sujumista. Tällöin virheet vähentyvät ja asioita ei tarvitse oppia kantapäähän kautta. Näiltä tilanteilta välttyäkseen hiljaisen tiedon jakaminen on erityisen tärkeää työyhteisön henkilöstön vaihtuessa. Vaihtuvuus- tilanteet ovat hallittuja, kun osaava henkilökunta jakaa tietoaan uudelle työntekijälle. Arvokasta tietoa voi poistua työntekijän mukana tämän jäädessä eläkkeelle, sairauslomalle, äitiyslomalle tai työpaikan vaihtuessa. Osaavan ja ammattitaitoisen työntekijän tietämyksen jakamista tulisi jakaa niin, etteivät yllättävät sairastumiset vaikuta työyhteisön toimivuuteen. (Virtainlahti 2009, 109.)

Työyhteisössä vuorovaikutus lisääntyy, kun omaa tietoa ja osaamista jaetaan muiden käyttöön. Tällöin työyhteisön on helpompi sitoutua yhteisiin päämääriin. Työntekijöiden tulisi muistaa, että kun itse jakaa omaa tietoaan, saa itse uutta tietoa takaisin ja näitä voidaan yhdessä kehittää. Avoin ilmapiiri helpottaa madaltamaan kynnystä pyytämään apua. (Virtainlahti 2009, 110.)

Työyhteisöjen tulisi muistaa, että tiedon jakaminen on valtaa eikä sen panttaamista. Hiljaisen tiedon jakamisen kautta työyhteisössä mahdollistetaan sen jäsenten hyvinvointi, luodaan osaamista arvostava ilmapiiri ja työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan yhdessä kehittää. Kehittämisen kannalta hiljaista tietoa tulisi myös rohkeasti kyseenalaistaa. Kaikki hiljainen tieto ei välttämättä ole parasta ja oikein, tai ei sovi kyseisen työyhteisön toimintaan. Tässä tilanteessa tieto voi kuitenkin toimia pohjana uuden kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009 108–111.)

4.2 Ohjaus eli mentorointi

Hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa työyhteisössä on mentorointi. Mentoroinnissa yhdistyvät sekä työntekijän tietäminen että sosiaalisesti rakentuva tieto työyhteisön toiminnasta. Mentori on kokenut työntekijä, konkari, joka tukee, jakaa tietoaan ja verkostojaan nuoremman työntekijän käyttöön. Mentoroinnin tarkoituksena on, että kokeneen ja nuoremman työntekijän välille syntyy ohjaussuhde, jossa kokenut työntekijä ohjaa, tukee ja auttaa nuorempaa ammatilliseen kehitykseen liittyvissä kysymyksissä. Lähtökohtana on ennen kaikkea työyhteisössä jo olemassa olevien käytäntöjen ja käsitysten toistaminen ja vahvistaminen. (Toom ym. 2008, 203–204.)

Nykyään mentoroinnissa korostuu myös vastavuoroisuus, yhdessä tekeminen ja työtovereiden välinen yhteistyö, koska työyhteisöt pyrkivät uudistumaan ja kehittymään. Tämän vuoksi arvostuksessa ovat nuoruus ja ammatillinen yhteistyö. Mentorointia ei enää nähdä yksisuuntaisena ohjauksena vaan vuoropuheluna ja keskusteluna uuden työntekijän kanssa. Hiljaista tietoa siirretään yhdessä arkea elämällä, yhdessä olemalla ja työyhteisössä toimimalla. Ohjaustilanteissa otetaan huomioon myös uuden työntekijän kokemukset ja käsitykset. (Toom ym. 2008, 204.)

Työyhteisön kokenut työntekijä, mentori, jakaa uudelle työntekijälle paitsi tietoaan ja osaamistaan, myös organisaation arvoja, toimintaperiaatteita ja hyväksi havaittuja tapoja. Mentorin tavoitteena on edistää ja tukea uuden työntekijän tai opiskelijan työuraa ja kehittymistä. Hyvän ohjauksen eli mentoroinnin avulla kehitetään ammatillista osaamista ja pätevyyttä. Mentoroinnin kulmakivenä toimii luottamuksellinen suhde mentorin ja uuden työntekijän välillä. (Virtainlahti 2009, 119–120.)

4.3 Yhdessä tekeminen

Hiljaista tietoa ei välttämättä siirretä työntekijältä toiselle sanallisessa muodossa. Yhdessä tekemällä kokenut työntekijä välittää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Tekemisen lomassa uusi työntekijä voi esittää ohjaajalleen kysymyksiä, joita ohjaaja ei olisi omassa työskentelyssään osannut asettaa, vaikka ne olisivatkin tärkeitä

onnistuneen lopputuloksen saamiseksi. Tällöin hiljainen tieto on ikään kuin asetettuna vanhempaan työntekijään, ja tulee työskentelyssä itsestään. Yhdessä tekemällä hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle, vaikka mitään ei ilmaistaisi sanoin. Tietoa ikään kuin opitaan koko ajan tekemällä ja seuraamalla kokeneempaa. (Toom ym. 2008, 205–206.)

Yhdessä tekemällä tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota myös olennaisen osaamisen ja tietämisen arviointiin. Mentorin tulisi pohtia uutta työntekijää ohjattaessaan, mitkä asiat ovat tärkeitä, jotka tulisi opettaa, onko työtapani oikea ja tulisiko joitain työtapojani kehittää. Uuden työntekijän tulisi taas miettiä yhdessä tekemisen lomassa mikä ohjatussa toiminnassa on olennaista ja tärkeää, miten itse toimin työntekijänä samassa tilanteessa ja voinko kehittää toimintatapoja eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 120–121.)

4.4 Työryhmä

Työryhmällä tarkoitetaan itseohjautuvaa ryhmää työntekijöitä, jotka vastaavat jonkin työyhteisön kokonaisuuden hoitamisesta. Työryhmässä syntyy vuorovaikutusta työyhteisön työntekijöiden välille. Tätä kautta saadaan myös hiljaista tietoa jaettua ja välitettyä mahdollisimman monelle työntekijälle. Saavuttaakseen tavoitteita työryhmä tarvitsee jokaisen työntekijän tietämistä ja osaamista. Työryhmää pidetään toimivana keinona jakaa tietämistä ja osaamista. Työryhmässä työntekijöillä on mahdollisuus ideoida ja kehittää keskustelujen, kokemusten ja havainnoimisen kautta. (Virtainlahti 2009, 118–119.)

4.5 Kokemusten vaihto

Työyhteisössä saatetaan keskustelun lomassa puhua omista työkokemuksista. Keskusteluun voi osallistua eläkeikää lähestyvä työntekijä tai vasta valmistunut työuraansa aloittava työntekijä. Keskustelussa työntekijät vaihtavat omia kokemuksiaan, tietojaan ja taitojaan. Tällöin työntekijät jakavat omia tuntemuksiaan alasta. Keskustelut jakavat tietämystä, mutta ne ovat myös hyvä tilaisuus rakentaa uutta tietämystä. Työyhteisön kannattaa hyödyntää työntekijöiden tietämystä ja

osaamista, joille on kertynyt työkokemusta. Näiden työntekijöiden osaaminen ja tieto luovat rakentavan pohjan uudelle.

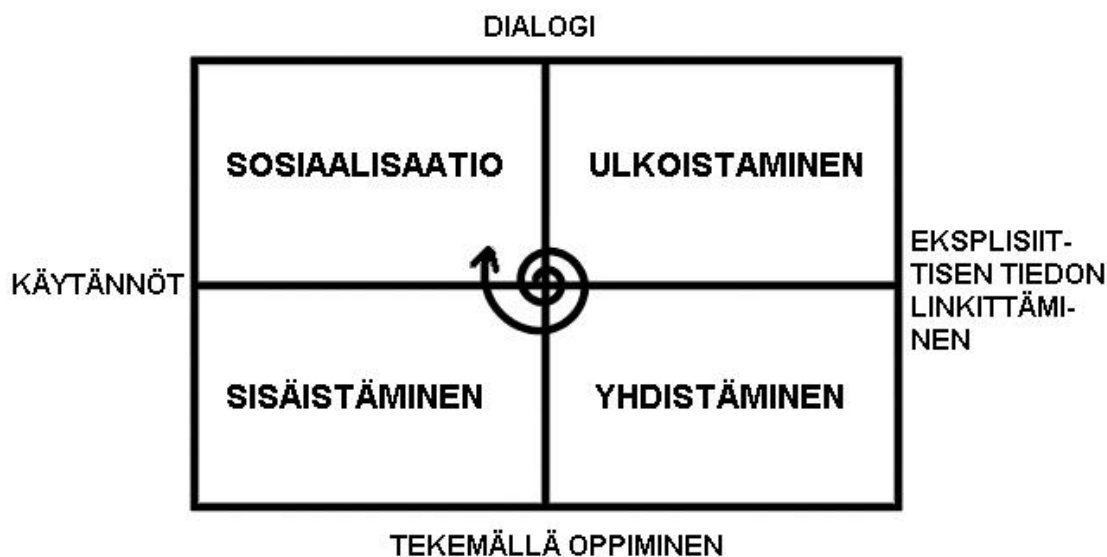
Kokeneemman työntekijän tarinat toimivat myös tiedon lähteenä. Työhön liittyvät tarinat saattavat jäädä paremmin uuden työntekijän mieleen, jonka pohjalle tämä alkaa rakentaa omaa osaamistaan. Tarinat ovat henkilökohtaisia ja kokemusperäisiä, mutta niiden avulla kokenut työntekijä siirtää myös hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Tarinoiden avulla uuden työntekijän voi olla myös helpompi sisäistää toimintatapoja ja toivottu käyttäytyminen. (Virtainlahti 2009, 123–124.)

4.6 Dokumentointi

Työntekijöiden osaamisen, koulutusten, toimintojen, päivärytmin ja työn kuvaamisen dokumentointi edesauttaa tiedon siirtymistä toiselle. Dokumentoimalla tietoa ja osaamista työyhteisön osaaminen on uusien työntekijöiden ulottuvilla. Joskus työyhteisön vakituiselle henkilökunnalle jokin asia voi olla itsestäänselvyys, kun taas uusi työntekijä ei sitä välttämättä sisäistä ennen kuin on sen joltain kuullut tai jostain lukenut. Joskus nämä itsestään selvät asiat voivat olla arvokasta tietoa uudelle työntekijälle. Osaamisen ja tietämisen kirjalliseksi tuominen voi olla työntekijälle hankalaa tämän kriittisyyden vuoksi. Kirjalliseksi tuominen kuitenkin auttaa miettimään ja kyseenalaistamaan omaa tietoaan ja näin työyhteisöä kehittymään. (Virtainlahti 2009, 129–130.)

4.7 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli

Hiljainen tieto on työntekijän henkilökohtaista tietämystä, työn tuomaa kokemusta, tietotaitoa, jota on toisinaan vaikea ilmaista sanoin (Hovila & Okkonen 2006, 46). SECI-malli kuvaa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisiä muunnoksia. Malli on japanilaista lähtöä ja se liitetään Nonakan ja Takeuchin nimiin. Malli on tiedon luomisen prosessimalli ja se kuvaa tiedon muuntamista hiljaisesta tietämyksestä näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tietämykseksi. Mallin askeleet ova sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Virtainlahti 2009, 98.)



Kuvio 2. SECI-malli (mukautettu Nonaka ja Takeuchi 1995)

Sosiaalisiaatiossa hiljainen tieto välittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla. Näitä tietoja opitaan kokemalla, havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Esimerkiksi oppipojat oppivat mestareiden taidot seuraamalla ja matkimalla käytännön töissä. (Virtainlahti 2009, 99.)

Ulkoistamisella hiljainen tietämys muutetaan näkyväksi vuoropuhelujen ja yhteisten havainnointien kautta. Ulkoistamisen keskeisiä keinoja ovat erilaisten mallien ja jaettujen käsitteiden luominen ulkoiseen muotoon. Hiljainen tieto on vaikeasti ilmaistava asia, joten sen esille tuomiseen tarvitaan kielikuvia ja vertauksia. Näiden avulla voidaan pukea sanoiksi hiljaisen tietämyksen olemus. (Virtainlahti 2009, 99–101.)

Yhdistäminen on ulkoistetun tiedon yhdistelevää käsittelyä, jossa näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Tässä vaiheessa uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Tietoa vaihdetaan tai yhdistetään esimerkiksi erilaisten asiakirjojen, kokousten tai tietoverkkojen kautta. (Virtainlahti 2009, 99–101.)

Sisäistämisvaiheessa näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tietämykseksi, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön omassa tekemisessä. Sisäistämistä auttaa, jos tietämys on jollakin tapaa kuvattu esimerkiksi käsikirjoihin tai suullisiin tarinoihin. Tieto on jo

olemassa ulkoisessa muodossa, mutta käytännössä ne sisäistetään omaan työhön. Esimerkiksi liikennesääntöjen soveltaminen omaan ajamiseen ympäristö huomioon ottaen on sisäistämistä. (Virtainlahti 2009, 99–101.)

Työpaikalla sosialisatio rakentaa kentän vuorovaikutukselle ja näin ollen mahdollistaa kokemusten jakamisen työntekijöiden kesken. Ulkoistamisprosessi taas käynnistyy merkittävistä vuoropuheluista tai yhteisistä huomioista. Kun käytetään sopivia vertauksia tai kielikuvia, voivat työntekijät muotoilla vaikeastikin ilmaistavaa hiljaista tietoa. Yhdistämisessä uusi tieto ja olemassa oleva tieto yhdistetään ja sen avulla voidaan luoda uusia tuotteita tai palveluja. Prosessin viimeisessä osassa tekemällä oppiminen käynnistää sisäistämisen. (Virtainlahti 2009, 101.)

4.8 Hiljaisen tiedon siirtymistä edesauttavat tekijät

Hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle edesauttaa hyväksyvä, kannustava ja avoin ilmapiiri. Tällöin uuden, miksi ei myös jo työryhmässä työskentelevänkin työntekijän, on helpompi pyytää apua ja neuvoa tai kyseenalaistaa asioita ja toimintatapoja. Työryhmän tulee olla innokas uudistumaan ja kokeilemaan uusia työmenetelmiä, eikä liiaksi pysyä kiinni vanhoissa tavoissa. Jo monesti koetut epäonnistumiset joissain toiminnoissa vaativat uuden oppimista ja kokeilemista. Työryhmän tulee myös ottaa avoimin mielin vastaan vastavalmistuneet työntekijät, joilla voi olla hallussaan aivan uutta tietoa.

Tärkeässä roolissa hiljaisen tiedon siirtymisen taustalla on myös johtaminen. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä kyseenalaistamaan toimintatapoja ja kouluttautumaan. Kyseenalaistaminen vaatii turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työyhteisön jokainen jäsen uskaltaa tuoda oman mielipiteensä julki. Esimies ratkoo havainnoimalla työyhteisöä tietämisen ja osaamisen jakamista estävät ongelmat ja vilpittömästi kannustaa työyhteisöä. (Virtainlahti 2009, 136–137.)

Tietotekniset ratkaisut helpottavat hiljaisen tiedon siirtämistä pitkistä välimatkoista huolimatta. Uuden tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen tulee varata aikaa. Oppiminen ja sisäistäminen eivät tapahdu hetkessä. Tietokantoihin on voitu

dokumentoida paljon tarpeellista tietoa, mutta niiden sisäistäminen ei välttämättä tapahdu kertalukemalla. Toiminnan avulla ja yhdessä tekemällä edesautetaan uuden tiedon sisäistämistä. Onnistunut tiedon sisäistäminen ja oppiminen vaatii sekä mentorilta että uudelta työntekijältä motivaatiota ja kiinnostusta. (Virtainlahti 2009, 137–138.)

Kokoneiden työntekijöiden halukkuus jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan vaikuttavat merkittävästi hiljaisen tiedon liikkumiseen. Avain menestykseen ovat kokeneet ja ammattitaitoiset työntekijät, jotka mielellään jakavat tietojaan, kokemuksiaan ja osaamistaan. Moniammatillisen tiimin tulee jakaa omaa osaamistaan ollakseen tehokas ja saavuttaakseen päämääriään. (Virtainlahti 2009, 137–139.)

Tiedon siirtyminen uudelle työntekijälle on myös paljolti kiinni sen hetkisistä henkilökuntaresursseista ja mahdollisesta perehdytykseen käytettävästä ajasta. Ihanteellista olisi, että uusi työntekijä seuraisi muutaman päivän kokeneempaa työntekijää ja saisi näin mahdollisimman kattavan kuvan toimintatavoista ja tehtävistä. Varsinkin hiljaisen tiedon siirtymiselle tällainen vuorovaikutus on tärkeää.

5 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hiljaista tietoa mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturissa on. Miten hiljaisen tiedon säilymistä ja jakamista voidaan tukea ja kehittää sekä kuinka sitä voidaan hyödyntää.

Tutkimuskysymykset kiteytyivät seuraaviin:

- Mitä hiljaista tietoa tai osaamista Veturissa on?
- Miten hiljaista tietoa voi siirtää tai edistää?
- Miten hiljaista tietoa ja osaamista voi hyödyntää?
- Mikä estää hiljaisen tiedon siirtämisen?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä ehdotus mahdollisesta toimintamallista hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin osalta.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Koska tutkimme hiljaista tietoa, pidimme sopivimpana tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa käytimme teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä, jossa kysymys oli enemmän ja vähemmän avointen kysymysten esittämisestä henkilökunnalle. Teemahaastattelun etuja ovat muun muassa joustavuus ja kysymysten muokkaaminen tilanteen mukaan. Koska kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu, vastaus saattaa johtaa uuteen kysymykseen.

Teemahaastattelu sallii mahdollisimman luontevan ja vapaan ilmapiirin haastattelulle. Keskustelut mahdollistavat pääsyn syvällisempiin keskusteluihin, joilla saadaan selville asioita, joita tuskin saataisiin selville muilla keinoin. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 8.)

Haastattelurunkoon ei laadita yksityiskohtaisia kysymyksiä, ainoastaan erilaisia teema-alueita. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja haastattelun ohjaavana kiintopisteenä. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi syventää keskustelua niin pitkälle kuin haastateltavan edellytykset ja mielenkiinto sallivat. Kysymykset antavat tilaa myös tutkittavien omille näkemyksille ja ovat siksi ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 42.)

Teemahaastattelussa on omat riskinsä. Haastattelun luotettavuuden kannalta on tärkeää kartoittaa se, mikä haastateltavien ryhmä vastaa parhaiten tutkimuksemme ongelmanasettelua. Menetelmän luotettavuus riippuu myös siitä, kuinka hyvin haastattelija pystyy muodostamaan teoreettisesta viitekehystä vastaavia muuttujia. Tutkimuksen luotettavuus voi myös kärsiä silloin, kun aineistoa siirretään ja

analysoidaan. Myös tekemämme johtopäätökset voivat olla virheellisiä tai voimme käyttää väärä esimerkkejä tai jättää huomioimatta oleellista tietoa. Haasteltava voi myös antaa “siloteltuja, suotavia” vastauksia, mikä myös vaikuttaa luotettavuuteen. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 130.)

6.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Kartoitimme tutkimuksella mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturin henkilökunnan hiljaista tietoa. Tutkimusaineisto koottiin toukokuun 2014 aikana. Aineiston muodostivat erilaisia asiantuntijuusalueita edustavat sairaanhoitajat, sosiaalihojaajat ja lähihoitajat. Aineisto koottiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu mahdollisti haastateltaville vapaamuotoista pohdintaa, jota kuitenkin ohjasi valmiiksi suunniteltu kyselyrunko. Tutkimukseen osallistuneilla oli ensisijaisesti pitkä työkokemus.

Lähetimme sähköpostilla saatekirjeen (liite 1) sekä teemahaastattelun kysymysrunгон (liite 2) tutkimukseen osallistuneille etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus rauhassa tutustua aihealueisiin sekä tutkimukseen liittyviin asioihin.

Haastattelimme tutkimukseen osallistuneet sairaanhoitajat, sosiaalihojaajat ja lähihoitajat pareittain työyhteisön rauhalliseksi katsomassa tilassa. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotka litteroimme sanatarkaksi tekstiksi välittömästi haastattelujen jälkeen (yhteensä 24 sivua). Tämän jälkeen koostimme haastatteluista yhteenvedon, jossa pyrimme löytämään haastatteluista hiljaisen tiedon eri osa-alueet ja kehittämiskohteet hiljaisen tiedon esiin tuomiseen.

6.3 Taustatiedot ja kohdejoukko

Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturissa ei aikaisemmin ole tehty tutkimusta hiljaisesta tiedosta.

Haastateltavanamme olivat kaksi sairaanhoitajaa, kaksi sosiaalihojaajaa ja kaksi lähihoitajaa sekä Raiteen että Resiinan puolelta. Jokainen heistä on ollut alalla jo

pitkään, lisäksi jokaisella on työkokemusta myös eri asiakasryhmien kanssa työskentelystä. Kukin heistä on työskennellyt Veturissa sen perustamisesta lukien eli noin kolme vuotta.

Sairaanhoitaja A:lla on 16 vuoden työkokemus alalta, sairaanhoitaja B:llä on työvuosia takanaan 20. Sairaanhoitaja A on aiemmin työskennellyt psykiatrisessa sairaalassa ja palvelukodissa, sairaanhoitaja B puolestaan vanhusten huollossa ja tehostetun palveluasumisen parissa, jossa asiakkaina oli ollut myös mielenterveysasiakkaita.

Sosiaaliohjaaja A:lla on työkokemusta alalta 13 vuodelta, sosiaaliohjaaja B:lla 7 vuodelta. Sosiaaliohjaaja B:llä on kokemusta perhetyöstä, Kelasta sekä projektityönteosta omaisyhdistyksessä.

Lähihoitaja A:lla on työkokemusta 14 vuodelta, lähihoitaja B:llä puolestaan on takanaan 35 vuotta mielenterveyshoitajana.

Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet myös erilaisiin alan täydennys- ja jatkokoulutuksiin sekä kurssituksiin, muun muassa seuraavasti: ryhmänohjaus, motivoiva haastattelu, erityispedagogiikka, lääkeoppi, pkv-lääkehoito, päihdetyö, logoterapia, työturvallisuus (mm. aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen) ja työsuojelu.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa hyvällä haastattelurungolla. Yhteisessä ideariihessä paneuduimme paitsi tutkimusongelmaan, tutustuimme myös muiden tutkijoiden vastaaviin haastattelurunkoihin. Haastattelurungon luomisessa meitä auttoi se, että olimme itse työskennelleet Veturissa, joka auttoi meitä paneutumaan haastattelurungon sisältöön myös oman kokemusperän kautta. Varmistimme haastattelun onnistumisen kahdella nauhurilla purkamalla haastattelun kirjalliseen muotoon viipymättä haastattelujen jälkeen. Tällöin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa ja haastattelun purkaminen onnistui sujuvasti. Haastattelun luotettavuuteen vaikutti myös se, että olimme tuttuja haastateltaville, näin itse haastatteluihin saatiin

avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Luotettavuutta paransi myös se, että teimme itse sekä haastattelut, litteroinnit että analysoinnin.

7. HAASTATTELUTULOSTEN JA -AINEISTON ANALYSOINTI

7.1 Osaaminen Veturissa

Haastateltavien mielestä Veturissa on paljon osaamista ja eri vahvuusalueita. Työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita kehittämään Veturin toimintaa entistä paremmaksi.

“Meil o monel työntekijäl niinku paljo työkokemusta ja erilaisist paikoist, et jotenkin se et ku me yhdistetään sit se tietomme ja taitomme ja osaamisemme, ni siit tulee hyvä paketti.”

“On tietysti meillä vielä ainakin Resiinan puolella, on siellä niinku omia osaamisalueita hoitajilla ja niinku ohjaajillakin esimerkiksi ryhmän vetämisessä, joku pitää musiikkiryhmää. On niinku vahvuutena ja kaikki on tosi innostuneita työstään täällä. Se näkyy vieläkin, vaikka me ollaan kolme vuotta jo oltu. Aina jotain uutta kehitellään koko ajan. Se on tosi hienoo, et pyritään siihen ettei jämähdetä, että ei sanota, että me ollaan tätä tehty kolme vuotta hyvin, että ei enää muuteta näitä. Kehittämisen halu on kova.”

“Oon kiinnostunu voimavarojen merkityksestä psykiatrisessa hoidossa ja kuntoutuksessa. Tämä näin et mitä ihmisen pään sisällä on, niin sitä ei voi ottaa pois... Kaikki muu tältä väliltä voi kadota. Mä oon käynyt logoterapian alkutaipailleita. Se on niinku se, mikä on mulla sydäntä lähellä.”

“Kaikki on voimavaralähtöistä, ei lähdetä siitä et mikä on se ongelma, vaan ensin ne voimavarat ja niitä tukemaan.”

“Vahva osaminen ainaki ja kokemust on montaa monella just näis mielenterveyskuntoutumisest.”

Teoriatiedon soveltamista nykyhetkeen ja yksilölliseen hoitoon pidettiin tärkeänä. Kirjoista pystytään lukemaan mitä skitsofrenia on, mutta miten se ilmenee ja näyttäytyy eri henkilöissä, on aina erilainen. Sairauden ilmeneminen ja sen eri muotojen ymmärtäminen eri-ikäisten keskuudessa on aina yksilöllistä.

“Se kyky siirtää sitä teoriatietoo tähän päivään, tähän asukkaiden arkeen ja siihen kuntoutumiseen ja hoitoon.”

“Mielestäni mä oon aika hyvä tiimityöskentelijä, omasta mielestäni. Mä koen niinku tärkeeks sen, että kaikki tulee kuulluksi ja yhdessä mietitään asioita. Ja must Veturis se toimii aika hyvi, et yhdes mietitää asioita.”

7.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen määrittäminen

Tutkimuksessa ilmeni, että Veturissa on vahvaa osaamista ja kokemusta, mutta sitä ei vielä ole hyödynnetty kaikilta osin tarpeeksi. Olisi tärkeää saada osaaminen määritellyksi niin, ettei se jäisi vain työntekijän omaan tietoon.

“Laaja-alaista on se osaaminen mitä täällä on. Mutta hyödynnetäänkö sitä riittävästi, et ehkä sitä vois hyödyntää vielä enemmän sitä kaikkea ammattitaitoa.”

“Vois ihan lähtee siitä, et mitä kaikkea osaamista on. Sitäkään ei ole kunnolla käsitelty, et varmasti on paljon semmosta osaamista ja tietoutta täällä ihmisillä, josta ei ole yleisesti ees tietoo. Sit vois alkaa mieltii miten niitä hyödyntää.”

7.3 Hiljainen tieto osana intuitiota

Osa tiedosta ja osaamisesta on eräänlaista intuitiota, jota on vaikea siirtää toiselle. Tämä intuitio koettiin nimenomaan kokemuksen tuomana lisänä ja ammattitaitona, jota ei voi kirjasta oppia. Intuitioon on kuitenkin suhtauduttava myös kriittisesti, eikä siihen saisi yksistään luottaa. Hiljaista tietoa ja intuitiota tukee se, että työntekijät tuntevat asukkaat. Näin voidaan kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin ja tiedetään, kuka tarvitsee minkäkin verran ohjausta päivittäisissä toiminnoissa.

“Uhkaava tilanne, ni siinä toimii aika vaistonvaraisesti, et poistunko vai jatkanko keskustelua. Et jos toinen on vihainen tai aggressiivinen. Ensimmäiseks ei käy niinku kirjan opit päässä.”

“Pitää uskaltaa luottaa ja uskoa siihen omaan intuitioon.”

“Mut et kyl jostain aamulla näkee tietyistä merkeistä, et kohta tapahtuu jotain.”

“Mä oon nimenny sen hoitajaparanoijaks tämän intuition. Siihen pitää luottaa varsinkin silloin kun ihmisellä on itsemurha-ajatuksia, tai sitten tekee jotain töllintöitä.”

“Yks ihminen, jolla oli alkoholiongelma, niin tuli sellanen tunne et hei haloo! Et nyt toinen lähti käymään kaupassa, että mitähän se meni ostaan, niin tavarat ku oli tarkastettu, niin kaljapullohan sieltä löyty. Et tulee semmonen, hoitajaparanoija.”

“Perusteet voi lukea teoriasta, mut se oma persoona on se millä tekee töitä, et tietää koska kuuluu antaa toiselle tilaa, koska voi vähä painaa päälle, tilanteen lukutaito.”

“Se on vähä semmone sitä on vaikee selittää mikä se on tai esimerkiks mulle tuli tunne, et onkohan yks asukas lähteny päivätoimintaan niinku piti. Yleensä sitä ei koskaan käydä tarkistamassa. Mulle tuli vaan se tunne ja mä siihen uskoin ja kävin katsomassa. No ei ollu lähteny.”

Toisaalta osa haastateltavista koki, että intuitio ei ohjaa työtä, vaan se määriteltiin pelkästään työkokemukseksi ja asukkaiden tuntemiseksi. Kun asukkaat ovat asuneet jonkin aikaa Veturissa, osaavat työntekijät kiinnittää huomiota asukkaan erilaiseen käyttäytymiseen. Haastatteluissa keskusteltiin myös varomerkeistä. Sairaanhoidaja oli sitä mieltä, että aina ei kysymys ole intuitiosta, vaan siitä, että työntekijä on huomannut asukkaassa tiettyjä varomerkkejä.

“Et tietää teoriapohjii asioihin ja sit osaa soveltaa niitä käytäntöihin ja lähinnä se, että mun mielestä siin on paljon semmosta vuosien tuomaa kokemusta, nii osaa arvioida paremmin. Tilanteista oppimista, ei siin varmaa semmost niinku intuitioo oo mukana, et kyl se on ihan selkeest semmost kokemuksen kaut opittuu”

Intuition suhtauduttiin myös kriittisesti. Intuitio ei saisi ohjata liikaa päätöksentekoa eikä siihen saisi yksistään luottaa. Näissäkin tapauksissa tiimissä työskenteleminen toi varmuutta työntekoon, kun asioista keskusteltiin yhdessä eikä päätöksiä tehty yksin.

“Harvoin mä niinku toimin pelkän intuition varassa, et kyl mä sen asian pyrin jotenkin selvittämään. Et onks se oikeesti niin vai onko se joku et mä yhdistelen väärin asioita, et se intuitio vähä semmone ain kysymysmerkki mun mielest.”

7.4 Hiljaisen tiedon dokumentoiminen ja yhteistyökumppanit

Haastattelun yhteydessä huomasimme, että Veturin puolella tietoa on jo paljon dokumentoitu ja kirjattu ylös. Asioita on mietitty myös sijaisten ja uusien työntekijöiden näkökulmasta niin, että heidän on helppo tulla Veturiin töihin ja päästä helposti työhön sisään. Veturissa on käytössä selkeä perehdytysohjelma, myös Resiinan puolella erilaisia käytäntöjä on kirjattu aakkoselliseen hakemistoon sijaisia varten. Varsinkin yhteistyökumppaneiden ja verkostojen osalta dokumentoituja ohjeita kaivattaisiin kuitenkin lisää.

“Resiinan käytännöt A:sta Ö:hön. Siel on semmosia hyviä asioita, jotka jäis muuten ehkä sanomatta... Esimerkiksi asukkaille on tärkeätä, että asiat tehtäis aina samalla tavalla, ettei tuu sitä splittii, että toi on hyvä hoitaja, koska se antaa tehdä meidän sitä ja tätä, et on ne tietyt sovitut asiat mitkä tehdään kaikki vähän samalla tylillä. Rajoista pidetään kiinni.”

“Meil on nuorten kanssa erittäin paljon semmosia omia käytäntöjä mitkä pitäis tietää, et miten toimitaan, semmosia omia sääntöjä et miten toimitaan. Niin niistä on tehty semmonen aakkosellinen hakemisto, esimerkiks et ruokailu, miten toimitaan ja kaikki mahdollinen. Tai että T:n kohdalla kaikki mikä liittyy tupakointiin. Semmonen aakkosellinen hakemisto löytyy meidän perehdytyskansiosista.”

“Ku meilläkin on täällä käytössä seuranta-muistutus-ohjaus, ettei myöskään sitten lähde tekemään puolesta tai niin sanotusti auttamaan liikaa, niin se on kans aika tärkeä. Seuranta-muistutus-ohjaus on tullut Vaasan yksiköstä, et mietitään et tarvitseeko ihminen ihan ohjausta, vai riittääkö et henkilökunta muistuttaa, vai onko se ihan et seurataan kuinka se sujuu.”

“Se auttaa paljon sitäkin, jos tulee ihan niinku kuka ei oo ennen ollu. Nin siinä on tiiviisti, selkeesti sellaset päätärkeitä jutut. Et vaikka ei mitään muuta sinä päivänä tekis ku siitä katsot mitä on. Must se on hyvä.” (työntekijä puhuu viikko-ohjelmasta)

“Sekin varmaan helpottaa sitä kun on nyten se perehdytysohjelma, lomake. Elikkä ku se on kuitenkin aina asia kerrallaan, niin se aina sen asian kun läpi käy, niin siihen tulee sitten sitä keskustelua enemmänki ja sehän siinä tarkotuskin.”

“Ne on melkein mun pään sisällä, joo et ei oo kyl erikseen mihinkään kirjattu. Jos X on töissä, niin kyl mä sit aattelen, et X pystyy hoitaa sen homman, ku meil on kuitenkin aika pitkälti samat verkostot, et kyl mä luotan X:ään ihan sataprosenttisesti. Mut jos X ei oo töissä, ni kyl sit o vähä hätä kädes niinku, et tuleeks kaikki asiat huomattuu ja huolehdittuu. Tietääkö se sijanen, että

mitenkä niitä asioita niinku hoidetaan, et kehenkä otetaan yhteyttä missäkin tilanteissa.”

“Olis toivonu jossain kohtaa ehkä itte saavans vähä parempaa perehdytystä tähän työhön. Olis hyvä olla dokumentoituu tietoo ku joskus törmää siihen, ettei oikein tiedä missä se oma raja kulkee. Mist asioist voi päättää ja mist asioist ei voi päättää.”

“Et semmosta listaa ihmisistä, verkostoista ketä kullekin asukkaalle on, niin sellaista ei ole olemassa. Eli kyl ne pitkälti on omassa päässä. et jos joku tulee tekemään mun hommani, niin mä laitan se ylös, et tämä ja tämä ja tämä asia.”

7.5 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Veturissa on yritetty tehdä omaa työtä näkyväksi ja toimintatavoista on keskusteltu paljon osastojen välillä. Silti tutkimuksessa ilmeni, että joitakin hyväksi havaittuja toimintatapoja on jäänyt vain toisen osaston käyttöön.

“Me ollaan X:n kans tehty omaa työtämme näkyväks, et meil on semmonen kansio koneella, kun Kelan tapahtumat asukaskohtaisesti. Eli siihen me merkataan jokaisen asukkaan kohdalle yhteydenotot Kelaan ja siellä näkyy et mihin asti mitkäkin tuet on voimassa. Sit on viel erikseen tuet asiakaskohtaisesti, mut et siel näkyy mitä vuosien varrella on tehty.”

Tutkimuksessa ilmeni myös se, että osastojen välillä on jonkin verran eroja. Osastojen asukkaiden ikäerot ja elämäntilanteet ovat erilaisia, joten yhteistyökumppanit eroavat jo tämänkin vuoksi.

“Tää ainakin, että teillä on se kansio Kelan asioista, mut toki teillä on paljon enemmän Kelaan päin yhteydenottoja.”

“Nuorten puolella semmonen mein vihko, mihin me sit yhdes pistetään omii tämmösiä puhelinnumeroita ja mihin voi ottaa yhteyttä, mut myöskin me ollaan kerätty jo alkuun varsinkin mitä asioita pitää olla missäkin lomakkeessa. Sit on tiettyjä kansioista mis on tiettyjä lomakkeita helposti saatavilla.”

Vakituiselle henkilökunnalle on syntynyt rutiini työntekoon. Esimerkiksi kun uusi asukas tulee taloon, henkilökunnan on heti osattava ottaa oikeat asiat huomioon muun muassa tarvittavia tukia ja laskutusta varten.

“Et sekin on kokemuksen tuomaa, et me tiedetään mitä kaikkee tulee ottaa huomioon, ku uus asukas tulee. Mut jos tähän nyt tulee joku uus ihminen, niin ei hän välttämättä tiedä mitä sillon pitää alkaa tekemään, mitä tehdään ensimmäitteks. On olemassa sellainen lista, mut sitäkään ei meillä missään lue, et kuka sen listan täyttää. Seki on semmonen hiljainen tieto, et mikä on työnjako.”

“Kyl meil täs o varmaan paljon kehitettävää. Et varmaan pyritään jakamaan mut sit on varmaan semmonen ajatus, et meil itsestään selvyyksii omat asiat. Et ei tuu mieleenkään et toisel puolel ei tiedet.”

“Et siin mielessä mä ymmärrän esimiehen toiveen, et mein kansiot olis yhteneväiset ja lomakkeet olis yhteneväiset, et sekin jo selkiyttäis. Me ollaan kuitenkin samaa taloo, et semmoses meil on kehitettävää.”

7.6 Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka hiljaisen tiedon kulkua voidaan estää tai edistää. Ongelmalliseksi koettiin varsinkin se, jos työntekijä ei ole vastaanottavainen tai jos työilmapiiri ei ole avoin. On siis tärkeää, että työpaikalla on avoin ja keskusteleva työilmapiiri ja että tietoa osataan jakaa ja ottaa vastaan avoimin mielin.

“Se ainaki, jos selkeesti huomaa, et toinen ei oo vastaanottavainen. Et jos kerta toisens jälkeen niinku antaa ymmärtää, et vähempää ny ei vois kiinnostaa, ja kyl mä tän asian osaan.”

“Varsinkin jos lähetään puhumaan semmosesta ehkä työkokemuksen mukaan tuomasta, et mitä on havainnoinu, oppinu ja näkeny, ja haluais antaa sitä tietoo niinku eteenpäin. Niin on ihmisiä, jotka eivät oo vastaanottavaisia, vaan kokee että tullaan niinku opettamaan.”

“Et oon huomannu täs työvuosien varrel, et on työpaikkoja missä sitä tietämättömyyttä ei niinku hyväksytä ja sit ei tavallas uskalla sanoo etten tiedä jotaki asiaa. Sen takii ku aattelee et siit puhutaan sit selän takana, ettei se niinku tienny tota eikä tätä.”

“Semmonen avoin yhteisö, avoin työyhteisö mis pystytään puhumaan asioista ja arvostaan toisiamme kohtaan. Semmosii ku me ollaan.”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että uuden työntekijän perehdyttämiseen ei ole aina riittävästi aikaa tai että tieto ei välttämättä liiku osastojen välillä kaikille tai tarpeeksi. Vuorotyöläinen ei välttämättä pääse kaikkiin työryhmiin tai palavereihin mukaan.

“Riipasu sieltä, riipasu täältä, sit huomaaki et se tärkeä jäi kertomatta ennen ku tullaan sanomaan, et hei kerkes jo tällele tapahtua. Liian vähän aikaa.”

“Pitäs olla enemmän aikaa puhua yhdessä, mutta ku se aika on kortilla ku näitä työtehtäviä on niinku sillai, yhen saat ni toinen oottaa.”

“Viikottainen työryhmä peruuntuu noin joka toinen kerta, elikkä seki vähänen aika, ni siinä olis hyvä foorumi.”

“Yhteisrapso on sit tarkotettu nimenomaan, mut se on ku kolmivuorotyötä tekee, niin se voi olla et menee kolme kuukautta ettei oo siinä työryhmässä mukana. Sen takia näitä kehittämis/suunnittelupäiviä saisi olla useammin.”

“Vaikk meillä pyritään pitämään joka perjantai se yhteisrapso, mutta niin paljon on välillä asioita, että tuntikaan ei tahdo riittää. Mut kyl me ainakin yritetään hirveesti, että molemmat puolet tietäs missä mennään, mut aina tulee sellasii, ett ei välttämättä tule se tieto.”

“Se on se yhteisrapso, että se ois niinku järkevää. Monta kertaa ne jutut rönsyilee, ett unohtuu se pääasia, et se on se yhteisrapso, että ollaan molemmat niinku selvillä, että mitä kummallakin puolella tapahtuu.”

“Hoitajat tekee kolmivuorotyötä, et millai sen tiedon saisi kaikille hoitajille asti, et mitä ollaan puhuttu ku voi mennä pitkäänki ennen ku hoitajat pääsee siihen yhteisrapsaan.”

“Periaattees pitäs ol aikaa. Et kyl mä nään, et ei se oo pelkästään ajasta kiinni, vaan siitä et miten niinku halutaan tai millai me itte nähdään asia ja mitä mein täytyy kertoa. Et ei se ain oo siit ajastakaan, vaan siit halust ja siit omast kyvyst nähdä niinku tärkeänä se oman tiedon siirtäminen.”

7.7 Mitä hiljaista tietoa on tärkeä saada jaettua uusille työntekijöille

Haastateltavilta kysyttiin, että mikä olisi se ensisijainen tieto, mikä pitäisi saada välitettyä uusille työntekijöille. Tätä tietoa ei valitettavasti löydy perehdytyskansiosta eikä kirjoista. Tämä tieto on kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa, jonka työntekijä saa vasta kun oppii tuntemaan asukkaat.

“Ku asukkaat kokeilee rajoja, et se varmaan täytyy ainaki niinku osat ohjeistaa ja neuvoo.”

“Et tietäs vähän mis kohtaa pitää olla tarkkana.”

“Ei toi raportointikaan varmaan missään lue, et miten me kirjataan asioita. Kirjaaminen on tietysti tärkeä, et mitä kirjataan ja mihin ja millä tapaa.”

“Me ollaan tiimi ja me keskustellaan ja kaiken tiedon täytyy kulkea. Et jos tulee ihan umpi uusi ihminen, niin tule ja puhu, kysy ja ihmettele.”

“No sellanen asukkaan kunnioittaminen, semmonen välittäminen et nää ihmiset asuu täällä. Sitä kunnioitusta.”...”Et silloin kun täällä ollaan, ni tääl ollaan niitä ihmisiä varten.”

“Ajeeraaminen. Ihminen, jolla on taipumusta ajeerata, niin se kerrotaan, että mahdollisuus on ja varmasti käyttää tilaisuutta hyväkseen. Mitä ei todellakaan lue raportissa, varo, ettei huijaa sua.”

7.8 Hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöillä on paljon erilaista laaja-alaista kokemusta ja tietoa, mutta sitä ei ole päästy tarpeeksi hyödyntämään. Haastateltavilta tuli paljon erilaisia ideoita, kuinka osaamista ja tietoa voisi paremmin siirtää ja hyödyntää Veturin toiminnassa.

“Kehittämistä olis varmaan, et me keskusteltais työryhmänä mitä on kuntoutuminen? Mitä on yhteisöllisyys? Mitä on yksilöllisyys? Kaikkii tällasii asioita. Et meidän pitäs työryhmänä enemmän avata sitä oikeesti, ehkä mitä ne on ne jutut, et me puhutaan niistä, mut sit me ei oikeestaan niit määritellä koskaan.”

“Sit mä kaipaen semmosia yhteisiä suunnittelupäiviä, joissa keskityttäisiin ihan siihen niinku työn tekemiseen niinku konkreettisesti. Ku nyt ne kehittämispäivät on enemmän ollu semmosta arvomaailmakeskustelua ja semmosia vähä. Tärkeitä nekin mut et välillä sais olla semmonen suunnittelupäivä, jossa ihan siitä ruohonjuuritason työstä keskusteltais.”

“Kehittämispäivillä keskityttäisiin konkreettisiin asioihin esimerkiksi ihan perus-käytäntöihin. Esimerkiks mitkä ryhmät palvelisi parhaiten näitä asukkaita, ja mitä työmenetelmiä olis hyvä käyttää, mitkä olis niinku hyväksi havaittuja menetelmiä tai muuta voisi ottaa käyttöön.”

“Sit vois miettiä et mitä ryhmiä yhteistyökumppanit tarjoaa ja voisko niitä käyttää jotenkin hyväksi ja miten niihin pääsisi mukaan. Miten asukkaita saisi innostumaan mukaan eri toimintoihin?”

“Koko Veturin oma toimintakertomus tai -suunnitelma. Tehtäisiin yhteenveto menneestä, missä on onnistuttu ja mitä kehitettävää olisi, semmonen eräänlainen SWOT-analyysi.”

“Osallisuus on niin tärkeä, että asukkaita ei saa väkisin tekemään mitään asioita, että kyllä se on asiakaslähtöistä. Puhutaan koko ajan

asukaslähtöisyydestä, ettei se jäis vaan siihen puhumisen asteelle, että tosiaan mietittäis sitä, että se asukkaan tämän hetkinen elämä on tää ja jos jotenkin haluaa elämänsä hallintaan, niin kyl sen tarvii sitä ite vähän määrällä, ettei se ole kukaan ulkopuolinen, esimerkiks henkilökunta.”

“Kehittämistä vois olla avarakatseisuus ja ei kaikki ole ihan mustavalkosta. Helposti menee siihen et joskus aatellaan tulis ees yks viikko. Semmonen et olis rauhallisempaa, mut työ on sitä ja siihen pitää ite sopeutua.”

“Et just niinku niitte voimavarojen miettimist ja voimavaralähtöistä työtä. Et just niinku siitä työstä mikä lähtee sieltä niinku asukkaasta ittestänsä, se kuntoutumistyö.”

“Mun mielest Veturis pitäs viä enemmän niinku jotenki pystyy ajattelee asioita niinku yksilön näkökulmasta ja yksilöllisemmin, koska tää on puitteiltas niin tiivis yhteisö.”...”Ettei me niinku tahtomattamme laitostettais näit ihmisii, et mein tarviis olla joustavampii.”...”Et semmone niinku, et sitä mun mielest tarvis kehittää sitä asukkaitte osallisuutta täs omas kuntoutumisessa.”

8. POHDINTA

8.1 Teemahaastattelujen yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa selvisi, että mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturissa on jo paljon olemassa olevaa dokumentoitua tietoa. Veturissa on hyvä perehdytysohjelma, jota kehitetään ja päivitetään jatkuvasti uusien työntekijöiden parhaaksi. Veturin työntekijät selvästi pyrkivät siihen, että tarvittava tieto siirtyy sijaiselle, uudelle työntekijälle ja opiskelijalle.

Resiinan puolella sijaisille ja uusille työntekijöille on dokumentoituna ”Resiinan käytännöt A:sta Ö:hön”, josta sijaisen on helppo tarkistaa talon käytäntöjä. Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että työntekijät itse varmistelevat kansioista, kuinka asioista on sovittu asukkaiden kanssa. Käytännöt A:sta Ö:hön toimii siis työvälineenä sekä vakituiselle henkilökunnalle että uusille työntekijöille. Työntekijät kokevat, että mielenterveyskuntoutusyksikössä on tärkeää, että kaikki työntekijät vetävät ”yhtä köyttä” ja toimivat johdonmukaisesti asukkaiden parhaaksi. Siksi näihin asioihin on myös panostettu.

Asukkaan tunteminen on myös hiljaista tietoa Veturissa. Uusi työntekijä ei tunne asukasta eikä asukas tunne uutta työntekijää. Asukas saattaa käyttää hyväkseen tilannetta, jossa uusi työntekijä ei vielä tunne toimintatapoja ja sovittuja asioita. Uusi työntekijä ei myöskään osaa nähdä muutosta asukkaan voinnissa, koska ei vielä tunne häntä niin hyvin. Asukkaan tuntiessaan työntekijä osaa kiinnittää huomiota hänen erilaiseen käyttäytymiseensä ja näkee samalla myös hänen mahdolliset varomerkkinsä eri tavalla kuin uusi työntekijä.

Haastatteluja tehtäessä kävi ilmi, että Veturissa ollaan tyytyväisiä siihen, että pystytään luottamaan työtoveriin ja siihen, että työt tulevat tehdyksi. Tämä kertoo siitä, että Veturin sisällä tieto siirtyy työntekijältä toiselle ja kun tieto siirtyy, syntyy myös luottamus. Veturissa luotetaan siihen, että toinen työntekijä tietää ja osaa työnsä samalla tavalla kuin toinenkin. Työntekijät olivat myös tyytyväisiä siihen, että molemmilla puolilla toimitaan tiiminä, asioista keskustellaan ja omat näkökulmat ja mielipiteet uskalletaan tuoda ilmi ja ne myös otetaan huomioon. Haastateltavat kertoivat oppineensa asioita toisilta työntekijöiltä ja jakoivat myös itse mielellään omaa osaamistaan ja tietoaan toisille.

Veturissa on paljon dokumentoitua tietoa, mutta jotkin asiat ovat vain oman muistin varassa. Tällöin vaarana on, että osaaminen tai tieto ei siirry, koska ei muisteta kertoa tai raportoida asiasta. Esimerkiksi yhteistyökumppanit saattavat olla vain yhden työntekijän tiedossa, jota ei ole kirjattu mihinkään. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät kyllä kysyvät toisiltaan, mihin ottaa yhteyttä.

Veturissa työskentelee molemmissa yksiköissä yksi sairaanhoitaja, joista kummallakin on takanaan paljon tietoa esimerkiksi yhteistyökumppaneista, joita ei ole kirjattu ylös. Lisäksi sairaanhoitajat hoitavat henkilöstöhallinnon asioita. Heidän vastuulla on muun muassa henkilöstön mitoitus, työvuorojen suunnittelu, yhteistyö palkanlaskijaan ja sijaisten palkkaaminen. Henkilöstöhallinnon työt vievät osan työajasta, mutta itse työ on näkymätöntä. Yllättävän sairausloman tullessa muut työntekijät luottavat siihen, että jos toinen sairaanhoitajista jää yllättäen pois, niin toinen sairaanhoitaja tietää ja auttaa tarvittaessa. Vaikka sairaanhoitajat pystyvät auttamaan toinen toistaan ja ovat tarkasti tietoisia toisen työtehtävistä, niin uhkatekijä syntyy silloin, kun molemmat joutuvat olemaan samaan aikaan pidemmän jakson poissa työpaikalta. Silloin tätä

hiljaista kirjaamatonta tietoa olisi hyvä olla dokumentoituna sijaisille ja muille työntekijöille.

8.2 Kehittämistarpeet

Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen löytyi erilaisia kehitysideoita. Esimerkiksi kehittämispäivillä pitäisi mennä ruohonjuuritasolle miettimään Veturin toimintaa. Työntekijöiden olisi hyvä lähteä perusasioista liikkeelle miettimällä, kuinka asukas voisi kuntoutua yksilöllisesti ja kuinka hänen omat voimavaransa tulee löytää ja kuinka niitä kunnioitetaan. Samalla tulisi pohtia sitä, mitä kuntoutuminen oikein tarkoittaa Veturin asukkaille. Mitkä on ne hyväksi havaitut keinot, mitä pitäisi vielä jalostaa?

Tutkimuksessa selvisi, että Veturissa olisi tarvetta kartoittaa kunnolla työntekijöiden osaamisalueet ja vahvuudet: mitä kaikkea osaamista Veturin työntekijöillä on ja kuinka saada ne hyödynnetyksi kaikkien käyttöön. Myös työmenetelmien käytöstä olisi hyvä puhua. Erilaiset työmenetelmät antavat lisätukea asukkaan kuntoutukseen. Niiden kautta voitaisiin nähdä kuntoutumisen haasteet ja vahvuudet paremmin sekä seurata asukkaan kuntoutumista tarkemmin ja yksilöllisemmin. Osa työntekijöistä käyttää jo nyt erilaisia työmenetelmiä hyödykseen omassa työssään, mutta työmenetelmien käyttöä voisi vielä jalostaa muidenkin työntekijöiden käyttöön.

Tutkimuksessa myös ilmeni, että osastojen välillä oli eroavaisuuksia esimerkiksi toimintatapojen suhteen. Näitä hyväksi havaittuja käytäntöjä ja toimintatapoja voisi yhdistää ja jakaa myös toiselle osastolle. Esimerkiksi sosiaalihojajien lomakkeet ja tiedostot olisi hyvä yhtenäistää ja Resiinan käytännöt A:sta Ö:hön voisi tehdä myös Raiteen puolelle. Tämä helpottaisi sekä sijaisten työtä että mahdollistaisi paremmin sen, että kaikki osaisivat toimia johdonmukaisesti ja samalla tavalla.

Sosiaalihojajat ovat tehneet asukkaista luettelon, josta ilmenee asukkaiden perustiedot ja kuinka esimerkiksi asukkaiden raha-asiat tulee hoitaa. Samasta luettelosta löytyi myös asukkaiden yhteistyötahot esimerkiksi mahdollinen edunvalvoja tai sosiaalityöntekijä. Sairaanhoidajilla voisi olla vastaavanlainen luettelo,

koskien asukkaiden hoidollista puolta. Luettelossa voisi esimerkiksi olla asukkaiden lääkehoidolliset asiat, terveydentilan seuranta, laboratoriokontrollit ja kuntoutussuunnitelman hoidollinen näkemys. Tämä helpottaisi huomattavasti sijaisia ja muita työntekijöitä varsinkin tilanteessa, jossa molemmat sairaanhoitajat joutuisivat olemaan pidempään poissa työtehtävistä.

Raiteen ja Resiinan tiedonkulun parantamiseksi ehdotamme tietokoneelle tehtävää samansisältöistä, jatkuvasti päivittyvää infotaulua. Siihen työntekijät voisivat kirjata asioita, jotka olisi hyvä jakaa tiedoksi kaikkien kesken. Näin jokainen työntekijä voisi tarkastaa sieltä aina ennen työvuoronsa alkamista, onko infotaululle tullut tärkeää infoa koskien asukkaita tai Veturin toimintaa. Jokainen työntekijä voisi myös itse kirjata sinne mieleensä juolahtavia kehitysideoita tai muuta tärkeää, jokaista koskevaa tietoa.

8.3 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Valitsimme opinnäytetyön aiheeksi hiljaisen tiedon, koska sen näkyväksi tekeminen kiinnosti meitä. Aluksi suunnittelimme opinnäytetyömme aiheeksi vihkosta, jossa olisi listattuna mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturin käytäntöjä ja toimintaohjeita. Keskusteltuamme aiheesta Veturin työntekijöiden kanssa kiinnostuimmekin yllättäen siitä, mistä heidän kaikki tietonsa ja pilkotut ohjeet oikein ovat lähtöisin, mistä ne tulevat? Opiskelijoina olimme tietysti erityisen kiinnostuneita kuulemaan ja oppimaan uusia asioita ja käytäntöjä kokeneemmilta työntekijöiltä.

Aihe alkoi tuntua yhä sopivammalta, jonka jälkeen teimme opinnäytetyösuunnitelman. Varsinaista opinnäytetyötä ryhdyimme tekemään vuoden 2014 alussa. Tutustuimme hiljaista tietoa koskevaan kirjallisuuteen ja internet-lähteisiin, hankimme kirjallisuutta ja pohdimme yhdessä runkoa työllemme. Työskentelimme yhdessä ja erikseen sekä kävimme yhdessä kirjoittamiamme tekstejä läpi. Työskentelytapamme oli kaikin puolin avointa, toimimme molemmat julki mielipiteitämme ja jaoimme ideoita toisillemme aiheen tiimoilta.

Tavoitteemme oli saada työ valmiiksi jo keväällä, mutta kevään harjoittelun ohella opinnäytetyön tekeminen tuntui raskaalta. Niinpä annoimme itsellemme aikaa syksyyn. Kesän ajan työskentelimme molemmat Veturissa työn ohella opinnäytetyötä valmistellen, kumpikin oman jaksamisensa mukaan.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen yhdessä oli antoisaa ja mielekästä. Asiat ja ajatukset tuotiin julki, jolloin ne toisinaan saivat kokonaan toisen näkökulmankin. Kävimme toistemme kirjoittamia tekstejä läpi, annoimme ehdotuksia ja vinkkejä, jolloin asiat nähtiin myös laajemmin. Molempien mielestä mieluisinta oli haastattelujen tekeminen ja niiden lukeminen. Haastatteluissa tuli erityisen hyvin ilmi työntekijöiden vankka työkokemus ja rautainen ammattitaito. Mielenkiintoista oli myös haastateltaviemme ristiriitaiset ajatukset intuitiosta. Toiset uskoivat voimakkaasti omaan intuitioonsa ja osan mielestä intuitio ei saisi ohjata liikaa päätöksentekoa, eikä siihen saisi yksistään luottaa.

Tavoitteenamme oli haastattelujen avulla saada tietoa Veturin työntekijöiden hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta sekä siitä, kuinka sitä parhaalla mahdollisella tavalla voitaisiin siirtää ja hyödyntää toisten käyttöön. Varsinaista hiljaista tietoa emme tässä tutkimuksessa saaneet kovin kattavasti esille, mutta kehittämiskohteita hiljaisen tiedon tai muun osaamisen jakamiseen ja kartoittamiseen löytyi. Näitä kehittämisideoita voidaan hyödyntää esimerkiksi Veturin kehittämisspäivillä.

Opinnäytetyön tekeminen hiljaisesta tiedosta Veturissa oli meille molemmille antoisa kokemus. Saimme seurata ammattitaitoisten työntekijöiden toimintaa yhteisöllisessä mielenterveyskuntoutusyksikössä. Jokainen työntekijä teki työtään omalla persoonallaan ja asukkaita kunnioittaen.

LÄHTEET

- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Cityoffiset Oy.
- Mielenterveyskuntoutusyksikkö Veturin perehdytysopas, 2013.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Edita Oy.
- Pitkänen, M. 2010. Haasteena hiljainen tieto kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen -kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Ylen www-sivut. Viitattu 9.8.2014. <http://www.yle.fi>

LIITTEET

LIITE 1

Hei!

Kiitos mielenkiinnostasi osallistua haastateltavaksemme tutkimustamme varten, jonka aiheena on hiljainen tieto. Ohessa esitietolomake, jonka toivomme sinun täyttävän ja palauttavan haastattelupäivänä. Ohessa on myös haastattelun runko, johon voit tutustua ennen haastattelupäivää.

Haastattelun tarkoituksena on saada tietoa hiljaisesta tiedosta Veturissa. Olemme kiinnostuneita kuulemaan millaista työkokemuksen tuomaa hiljaista tietoa sinulle on kertynyt ja kuinka hyödynnät sitä nykyisessä työssäsi? Lisäksi haluamme kuulla ajatuksiasi siitä, kuinka hiljainen tieto parhaiten kulkeutuu tai kuinka sen mielestäsi tulisi kulkeutua työntekijältä toiselle.

Ystävällisin terveisin,

Elina Paasikari

Soile Hietanummi

elina.paasikari@student.samk.fi

soile.hietanummi@student.samk.fi

LIITE 2

Teemahaastattelun runko**Oma osaaminen ja yhteistyö**

Kuvaile tyypillistä työpäivääsi

- kuinka päivä alkaa
- päivän kulku
- kuinka päivä päättyy
- ennakkovalmistelut ja jälkityöt

Millaisen ammatillisen tietämyksen koet tärkeäksi?

Millainen osaaminen on mielestäsi tärkeää mielenterveyskuntoutujien kanssa työskennellessä?

Mitkä osaamisalueet koet itsellesi tärkeimmäksi ja mitkä ovat vahvuutesi? Kuinka pyrit kehittämään näitä vahvuuksia?

Millaisista eri työosa-alueista olet erityisesti kiinnostunut ja kuinka pyrit laajentamaan omaa tieto-taitoasi koskien tätä osa-aluetta?

Kuinka kuvailisit koko veturin henkilöstön vahvuuksia/heikkouksia?

Teetkö töitä yhdessä jonkun/joidenkin kanssa ja osallistutko pari- tai ryhmätyöskentelyyn osastosi tai muiden osastojen henkilöiden kanssa? Kerro tästä yhteistyöstä.

Oman osaamisen jakaminen

Olisitko joskus tarvinnut dokumentoituja ohjeita jonkun toisen henkilön työtehtävistä ja jos, niin minkälaisissa tilanteissa?

Oletko oppinut uusia toimintatapoja seuraamalla työkaverisi työskentelyä? Kerro havainnoistasi.

Oletko siirtänyt hiljaista tietoa toisille? Minkälaisissa tilanteissa? Kerro, minkälaista tietoa työstäsi on tärkeä jakaa/ kertoa uudelle työntekijälle.

- missä tilanteissa, kenelle
- mikä estää
- mikä edistää
- olisiko sinulla jokin ajatus siitä, miten voisit paremmin jakaa osaamistasi

Minkälainen osaaminen omassa työssäsi on erityisen tärkeää?

Kuinka hiljaista tietoa kannattaisi siirtää tai hyödyntää?

Jaetaanko eri osastojen kesken riittävästi tietoa? Miten sitä voitaisiin parantaa?

Mikä on mielestäsi kriittistä hiljaista tietoa Veturissa? Tiedätkö, onko sitä hyödynnetty/siirretty eteenpäin? Ja olisiko se tarpeellista?