

Kehittämishankkeet Kuopion yliopistollisessa sairaalassa vuonna 2012

Hankkeista, hankekäytännöistä ja hankkeiden hiljaisesta tiedosta

Maire Anttonen

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Maire Anttonen	
Työn nimi Kehittämishankkeet Kuopion yliopistollisessa sairaalassa vuonna 2012 Hankkeista, hankekäytännöistä ja hankkeiden hiljaisesta tiedosta	
Päiväys	30082013
Sivumäärä/Liitteet	73
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Ulla Loikkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaatiot kehittävät usein toimintaansa erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Hankkeiden avulla voidaan kehittää konkreettisia toimintoja, kuten rakentaminen ja infrastruktuuri, tai organisaation osaamista ja johtamista. Hankkeita rahoitetaan organisaation omin varoin tai ulkopuolisella rahoituksella, kuten esimerkiksi EU-rahastot tai toiset yritykset.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS) vuosina 2012 – 2013. KYS vastaa noin 840 000 asukkaan erikoissairaanhoidosta Itä- ja Keski-Suomessa. Sairaalassa toteutetaan hoitotyön ohessa runsaasti erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli löytää keinoja, miten kehittämishankkeiden tuloksellisuutta voisi kohdeorganisaation näkökulmasta parantaa. Tämän ratkaisemiseksi valittiin kolme alatehtävää. Ensiksi selvitettiin, millaisia kehittämishankkeita KYSissä vuonna 2012 oli meneillään ja miten ne olivat saavuttaneet tavoitteensa. Toiseksi selvitettiin, mitä kehitettävää hankkeiden hallinnointiin liittyy. Tavoitteena oli löytää yksi hyvä käytäntö -malli hallinnointia varten. Lisäksi selvitettiin, millaista hiljaista tietoa kehittämishankkeissa syntyy, ja miten sitä voisi tallentaa, arvioida ja saada siirtymään nykyistä paremmin muun organisaation käyttöön hankkeen päättyessä. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan kehittämishankkeita julkisella sektorilla ja hiljaista tietoa yleisesti.</p> <p>Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa on mukana konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Aineistoa kerättiin haastattelemalla keskeisiä henkilöitä teemahaastatteluin. Aineisto litteroitiin, teemoiteltiin kortistoon ja sisältö analysoitiin. Lisäksi käytettiin organisaatiosta olevaa kirjallista aineistoa. Tutkimuksen tulokseksi saatiin muun muassa kolmiosainen malli, jossa tärkeää on projektijohtaminen, projektihenkilöstö ja yhteistyö kumppaneiden välillä. Viestintä yhdistää nämä osat tiiviisti toisiinsa. Raportin lopussa esitetään joitakin kehittämissuhteita sairaalan yleiseen käyttöön.</p>	
Avainsanat kehittämishanke, projektijohtaminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Maire Anttonen			
Title of Thesis Development projects at Kuopio University Hospital. Project procedures, evaluation of projects and tacit knowledge related to the projects.			
Date	30082013	Pages/Appendices	73
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital			
<p>Abstract</p> <p>Organizations improve their work with different development projects. Projects help organizations develop for example their infrastructure, knowhow or leadership. Projects can be financed by organizations or with external funding from the EU or other sponsors among others.</p> <p>This study was accomplished in 2012 – 2013 at Kuopio University Hospital (KUH). KUH takes care of 840 000 inhabitants' special health care in Eastern and Central Finland. Many various projects related to research and developments are executed in the hospital.</p> <p>The main research task of this study was to find out how to improve the effectiveness of the projects from the viewpoint of the client organization. There were three subtasks. The first task was to find out which kind of projects were carried out in the hospital in 2012 and how the case organization achieved the targets set on them. The second target was to solve how to develop project management and the way of reporting on financial information; in other words, the goal was to establish a best practice. The third target was to design a model to unify and systematize the projects in a less complicated way. Furthermore the objective was to study which kind of tacit knowledge the projects and similar ventures include and how it could be recorded, evaluated and taken into general use. The theory section examined development projects in the public sector and tacit knowledge in general.</p> <p>The research strategy is qualitative applied case study research and includes features of constructive methods. Key persons such as managers, heads of departments and project managers were interviewed and the data was transcribed and analyzed. As a result a three-component model was found consisting of project management, personnel of the project and co-operation with the partners of the project. Communication combines these sections. In addition, tacit knowledge was found in the projects. At the end of the report there are some development proposals for the hospital.</p>			
<p>Keywords</p> <p>project, project management, knowledge management, tacit knowledge</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät.....	8
1.3	Tutkimusasetelma ja opinnäytetyön rakenne	9
2	KEHITTÄMISHANKKEET YLEISESTI JA JULKISELLA SEKTORILLA	11
2.1	Kehittämishankkeista yleisesti	11
2.2	Julkisen sektorin kehittämishankkeet	12
3	HANKETOIMINTAAN LIITTYVÄ OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HILJAISEN TIEDON HALLINTA.....	16
3.1	Osaamisen johtaminen	16
3.2	Hiljainen tieto	17
4	KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA JA KEHITTÄMISTYÖ	21
4.1	Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia.....	22
4.2	Tutkimus ja kehitystyö sekä innovaatiotoiminta KYSissä	23
5	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA, MENETELMÄT JA AINEISTO	25
5.1	Laadullinen tutkimusote.....	25
5.2	Tapaustutkimus	26
5.3	Konstruktiivinen tutkimus.....	27
5.4	Menetelmänä teemahaastattelut ja teemoittelu.....	28
5.5	Aineiston hankinta ja analyysi	30
6	ESIMERKKEJÄ KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN KEHITTÄMISHANKKEISTA	33
6.1	Anestesia – ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projekti	34
6.2	Kotoa kotiin -projekti.....	37
7	HANKKEIDEN TULOKSELLISUUS	39
7.1	Hanketoiminnan onnistumisen arviointia	41
7.2	Hankkeiden hallinnoinnin toimivuus	48
7.3	Hankkeisiin liittyvän hiljaisen tiedon hallinta	50
7.4	Yhteenvetoa tuloksista.....	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	58
8.1	Tutkimuksen johtopäätöksiä.....	58
8.2	Kehittämisehdotuksia	61
9	POHDINTA JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	64
9.1	Tulosten sovellettavuus	64
9.2	Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65

9.3 Tämän tutkimuksen luotettavuus	66
9.4 Opinnäytetyö prosessina ja oma oppiminen	67
LÄHTEET	70

1 JOHDANTO

Johdannossa käsitellään opinnäytetyön taustaa ja esitellään sen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämä opinnäytetyönä toteutettava tutkimus käsittelee yliopistollisen sairaalan kehittämishankkeita, hankehallinnointia ja hankkeissa syntyvää hiljaista tietoa.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä laadullisia menetelmiä käyttävä opinnäytetyö käsittelee kehittämishankkeita Kuopion yliopistollisessa sairaalassa erityisesti vuonna 2012. Työssä tarkastellaan sairaalan hankekäytäntöjä ja -hallinnointia, tarkastellaan lähemmin joitakin olemassa olevia hankkeita ja arvioidaan niiden onnistumista, sekä selvitetään, liittyykö hankkeisiin niin sanottua hiljaista tietoa.

Nykyisin sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa toteutetaan hyvin paljon erilaisia hankkeita esimerkiksi tuotekehitykseen, johtamiseen ja kouluttamiseen liittyen. Hanketoiminnasta on tullut yksi käytännössä hyvin toimiva prosessi, jolla omaa toimintaa voi kehittää tai tuoda tehostetusti uusia menetelmiä organisaation käyttöön. Projekteista ja projektijohtamisesta on tullut 2000-luvulla useissa organisaatioissa merkittävä tapa toimia. Projektitoiminnan prosessi on parhaimmillaan toimiva ja hyvin tehokas menetelmä monesta syystä. Siinä asetetaan kehittämistyölle konkreettiset tavoitteet, rajataan niin taloudelliset, toiminnalliset kuin henkilöstöön liittyvät resurssit sekä asetetaan toiminnalle tietty määräaika. Projektiryhmät seuraavat prosessin toteutumista aktiivisesti ja arvioivat toimintaa säännöllisesti. Aktiivisen seurannan ansiosta voidaan prosessissa mahdollisesti ilmeneviin puutteisiin tai ongelmiin reagoida nopeasti ja suunnata toimintaa uudelleen. Hyvin toteutuessaan kehittämisprosessi lisää organisaation toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä myös sairaalassa. Yliopistosairaalassa tehdään jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä oman toiminnan ohessa sekä erillisinä projekteina. Kehittämishankkeita on runsaasti ja niitä käytetään työkaluna toimintojen kehittämiseen. Hankkeita on erityyppisiä, sillä niitä toimii esimerkiksi rakentamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja IT -järjestelmiin liittyvinä. Organisaatioissa on syntynyt vuosien kuluessa useista syistä erilaisia käytäntöjä johtaa ja hallinnoida hankkeita, mikä sinänsä kuuluu suuren organisaation ominaisuuksiin. Toisaalta rahoittajat ja viran-

omaiset tuovat omat erilaiset vaatimuksensa hanketoiminnalle. Toisaalta hankkeiden raportointi ja tiedottaminen on vaihtelevaa. Yksiköt tiedottavat omista hankkeistaan monin eri tavoin olemassa olevien resurssiensa mukaisesti. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on etsiä mahdollisia yhtenäisiä hankekäytäntöjä, jotka voisivat selkiyttää tilannetta, tiedottamista ja raportointia.

Sairaalahallinnossa on todettu tarpeelliseksi koota nykyisten hankkeiden toteutumatiiedot yhteen, jotta tietoa olisi nopeampi käsitellä. Tällä hetkellä tietoa poimitaan eri järjestelmistä esimerkiksi tilinpäätöstä varten. Hankemenettelyn yhdenmukaistamista voidaan tarvita myös siksi, että hankkeista raportoidaan vuosittain ulkopuolisille rahoittajille, ja raportointimenettely voisi olla enemmän automatisoitu.

Tähän opinnäytetyöhön poimitaan esimerkkihankkeiksi joitakin meneillään olevia tai juuri päättyneitä hankkeita, ja pyritään selvittämään, kuinka ne ovat toteutuneet. Tavoitteena on arvioida hankkeiden tähänastista toimintaa ja verrata toteutumaa alkuperäiseen suunnitelmaan. Valitut kehittämishankkeet kuvataan omassa ympäristössään. Ilmiötä eli valittuja hankkeita tarkastellaan seikkaperäisesti, ja pyritään määrittelemään ilmiö ja sen suhteet sairaalamaailmaan. Ennakkoon tiedetään, että hankkeita on ainakin tietojärjestelmiin, hankintamenettelyihin, erilaisiin prosesseihin, johtamiseen ja työhyvinvointiin sekä rakentamiseen liittyen. Tässä opinnäytetyössä rajataan ulkopuolelle selkeät rakennushankkeet, koska ne ovat nykyisin kooltaan erittäin suuria, sillä sairaala rakentaa kahta uutta rakennuskompleksia. Toinen laajentaa sairaalaa tilavuudeltaan neljänneksellä, ja toinen on uusi ravintotalousrakennus, jota rakennetaan yhdessä Kuopion kaupungin kanssa. Nämä mittavat hankkeet jäävät opinnäytetyön ulkopuolelle. Myös IT-hankkeet jätetään pääosin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne tehdään yhteistyössä tytäryhtiö ISTEKIN kanssa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön päätavoitteena on:

- Löytää keinoja, miten kehittämishankkeiden tuloksellisuutta kohdeorganisaation näkökulmasta voisi parantaa.

Tämän tavoitteen ratkaisemiseksi opinnäytetyössä tarkastellaan kolmea alatutkimustehtävää:

- 1) Selvitetään, millaisia kehittämishankkeita KYS:ssä toteutettiin vuonna 2012, ja miten tuloksellisesti ne ovat onnistuneet saavuttamaan niille asetetut tavoitteet.
- 2) Selvitetään, mitä kehitettävää hankkeiden hallinnointiin liittyy. Tavoitteena tähän liittyen on löytää yksi hyvä käytäntö – malli hankkeiden hallinnointiin.
- 3) Selvitetään, millaista hiljaista tietoa kehittämishankkeissa syntyy, ja miten sitä voisi tallentaa, arvioida ja saada siirtymään nykyistä paremmin muun organisaation hyödynnettäväksi hankkeen päättyessä.

Perinteisesti projektien onnistumista tarkastellaan siitä näkökulmasta, kuinka hyvin projekti on saavuttanut alun perin projektille asetetut tavoitteet. Usein tarkastellaan aikataulussa pysymistä ja erilaisia resursseja (Virtanen 2009, 195). Useinkaan ei oteta kantaa siihen, ovatko tavoitteet tai niihin pyrkimiskeinot realistisia tai oikein asetettuja. Merkittävää on siis, että tavoitteet saavutetaan, ja onnistumisessa erityisesti tarkastellaan aikataulussa pysymistä, budjetin pitävyyttä ja henkilöstöressurssien riittävyyttä. Nykyisin mukaan esiin nostetaan myös moniulotteisempia näkemyksiä projektin onnistumiselle. Tuloksia voidaan arvioida suhteessa koko organisaation tavoitteisiin, tai vielä monipuolisemmin näiden lisäksi suhteessa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden onnistumisnäkökulmaan. Kaikki nämä eivät aina arvioi onnistumista samoin. Voidaan sanoa, että sitä onnistuneempi projekti, mitä laajemmin keskeiset toteuttajat ja sidosryhmät ovat kokeneet hankkeen onnistuneen. (Virtanen 2009, 195 – 200.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hankkeiden tavoitteita ja onnistumista asetettujen toiminnallisten tavoitteiden kautta. Taloudellinen näkökulma rajataan pois, koska se hyvin laajana aiheena vaatisi erillisen työn yliopistosairaalan kokoisessa organisaatiossa.

1.3 Tutkimusasetelma ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on seuraava. Aluksi viitekehykseen eli teoreettiseen tietoperustaan liittyen käsitellään kehittämishankkeita yleisesti ja julkisella sektorilla. Toiseksi tarkastellaan hanketoimintaan liittyvää osaamisen johtamista ja hankkeiden sisältämää hiljaista tietoa. Kolmantena tarkastellaan kohdeorganisaatiota ja sen kehittämistoimintaa. Seuraavaksi tulevat tutkimuksen lähestymistavat, menetelmät ja aineiston esittely.

Tämän laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi valitaan tapaustutkimus, joka sisältää myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen lähestymistavalla kuvataan hanke-ilmiotä, konstruktivisella otteella kuvataan hankehallinnointiprosessia. Tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua, jossa kysymykset ryhmitellään teemoittain. Koko aineisto koostuu kirjallisista lähteistä ja haastatteluista. Kaksi sairaalan esimerkkihanketta otetaan lähemmin tarkasteltaviksi. Laaja litteroitu haastatteluaineisto analysoidaan käyttäen teemoittelua ja sisältöanalyysiä. Tutkimuksen tulokset muodostavat raportissa laajan kokonaisuuden. Tulokset ryhmitellään teema-alueittain ja luokitellaan. Tuloksia esitellään käyttäen haastattelujen suoria lainauksia kuvaamaan tilannetta monipuolisesti. Lopuksi tulevat aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehittämisajatukset. Pohdintoissa tarkastellaan opinnäytetyön toteutumista, soveltuvuutta omaa organisaatiota laajempaan käyttöön sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja omaa oppimista. Haastattelujen, kirjallisuuden ja artikkeleiden lisäksi materiaalina ja tutkimuksen lähteinä ovat sairaalan Internet - ja Intranet -sivut sekä talousraportit.

2 KEHITTÄMISHANKKEET YLEISESTI JA JULKISELLA SEKTORILLA

Tässä luvussa käsitellään yleisesti kehittämishanketoimintaa kirjallisuudessa. Eriksen otetaan esille julkisen sektorin kehittämishankkeet, koska on arveltu, että ne saattavat poiketa jossain määrin yksityisen sektorin hanketoiminnasta. Strateginen ajattelu ja projektitoiminta kuuluvat julkiselle ja sosiaali- ja terveysalalle siinä kuin yksityissektorille ja teollisuuteenkin. Projektitoiminta näyttäisi jatkuvan aktiivisena 2000-luvulla ja monenlaista projektiosaamista tarvitaan edelleen.

2.1 Kehittämishankkeista yleisesti

Oman työn kehittäminen kuuluu nykyisin lähes jokaisen työntekijän tehtäviin ja toimenkuvaan. Kehittämällä pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä tai palveluita sekä asiakkaiden että työyhteisön tarpeisiin. Kehittämistyössä tarvitaan erilaisia menetelmiä aineistonhankinnassa ja -analysoinnissa. Jatkovaa kehittämistä tarvitaan esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen, uusien palveluiden aikaansaamiseen, organisaatorakenteen uudistamiseen tai henkilöstön motivoimiseen. Myös esimerkiksi tulevaisuuden muutosten ennakoimisessa, prosessien hallinnassa tai kansainvälistymisessä tarvitaan kehittämistyötä. (Ojasalo ym., Moilanen & Ritalahti 2010, 11 – 12.)

Kehittämistyössä tarvitaan taitoa huomata kehittämiskohteita työympäristössä ja muodostaa niistä hankekokonaisuuksia. Toiseksi tarvitaan taitoa arvioida kriittisesti saatua tietoa ja omaa toimintaa. Lisäksi tarvitaan myös taitoa ratkoa työelämän ongelmia ja luoda uusia ratkaisuja, jakaa tietoa työyhteisössä ja sen ulkopuolella sekä viedä suunnitelmallisesti läpi erityyppisiä hankkeita. Tähän tarvitaan luovuutta ja taitoa toimia aktiivisesti, vastuullisesti ja yhteisöllisesti. (Ojasalo ym. 2010, 15.)

Yleisesti liiketoiminnassa ja työn kehittämisessä termiin kehittäminen liittyy toiminnan ohjaava arviointi ja parannusehdotukset. Hankkeen alkaessa määritellään toiminnan tavoitteet, ja hankkeen toiminnan aikana sekä sen päättyessä tarkastellaan, onko tavoitteet saavutettu ja kuinka onnistuneesti. Arviointi on tärkeä osa hanketoimintaa. (TAIK, Virtuaaliyliopisto.)

Ajmal, Helo ja Kekäle (2010) ovat selvittäneet menestystekijöitä, joita esiintyy onnistuneessa osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen mukaan aloitteet onnistuneeseen

osaamisen johtamiseen vaativat kannustimia tiimiin osallistujille ja käyttäjäystävällistä tietoa, mitkä mahdollistavat osaamisen jakamisen kaikille projektiin osallistuville. (Ajmal, Helo & Kekäle. 2010. 156 - 167.) Tutkimuksen mukaan kriittisiä menestystekijöitä projektityyppisessä johtamisessa on seuraavanlaisia. Projektijohtamisen on oltava tuttua kaikille osallistujille, eli kaikkia koskeva perehdyttäminen on ensisijaista. Toiseksi tarvitaan yhteistyötä työntekijöiden ja osallistuvien osastojen kesken ja tarvitaan kannustimia, jotta uusiin ponnistuksiin ylipäättään saadaan työntekijät mukaan. Lisäksi tarvitaan asiantuntijoiden osaamista, oikeat menetelmät käsitellä osaamista sekä työyhteisön tuki. Erityisesti kokeneiden työntekijöiden tuki hankkeille on ensiarvoisen tärkeää. Projektityön haasteeksi ovat muodostuneet kannustimien vähäisyys ja hyvien menetelmien puute, vaikka osaamista olisikin. Myös yhteistyön puute osastojen välillä ja johdon tuen puuttuminen ovat tuoneet haasteita työhön. Jotta hyviin tuloksiin osaamisen johtamisessa voidaan päästä, on kannustimien ja hyvän tiedonkulun oltava kunnossa. (Ajmal, Helo & Kekäle. 2010. 156 - 167.)

2.2 Julkisen sektorin kehittämishankkeet

Julkisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategista ajattelua on käsitelty yksityissektorista poikkeavana omana erikoisalanaan. Julkisen sektorin strategista ajattelua voidaan soveltaa hanketoimintaan. Santalaisen (2009) mukaan julkishallinnon poliittiset vaikuttajat esittävät väitteen, että yritysmaailman johtamisen mallit eivät soveltuisi julkishallintoon. Ajatuksen mukaan julkisorganisaatiot ovat huippuasiantuntijoiden johtamia, eivätkä yleiset johtamisenmallit soveltuisi heille. On kuitenkin osoitettu, että tietty johtamisen malli yksinään ei ole keskeisintä, vaan oleellista on se, mitä ominaisuuksia mallista on organisaatioon tuotu. Eli, että strategiseen johtamiseen on osattu valita ja soveltaa kuhunkin organisaatioon parhaiten soveltuvat välineet. Ajattelun tulee ohjata organisaation strategiaa, ei käytettyjen välineiden. (Santalainen 2009, 211 - 212.) Tämä ajattelu sopii myös julkisen sektorin toteuttamaan hankemaailmaan. Julkishallintoon tulee poimia yritysmaailman hankkeista parhaat käytännöt, sopivat toiminnot ja välineet, ja hyödyntää ne omassa kehittämistoiminnassaan.

Hanketyöskentelymenetelmällä, projekteilla, voidaan kehittää organisaation toimintoja nopeasti ja tehokkaasti, kun osataan oikeat menetelmät, ja oikeat välineet ovat käytettävissä. Projektityöskentelyyn kuuluva suunnitelmallisuus ja määräajassa toteutettava työ voi jännevöittää työskentelyä missä tahansa organisaatiossa. Hankkeen

määräaikaisuus antaa aikataulun, ja rajatut resurssit tiivistävät työtä. Hankkeet voivat olla tehokas työkalu minkä tahansa työn edistämiseen.

Kaikki organisaatiot hyötyvät strategisesta ajattelusta. Johto haluaa menestyä kaikissa organisaatioissa. Kilpailuedun luomista tarvitaan kaikkialla. Tarvitaan strategista suunnittelua niin asiakkaiden, kumppaneiden, osaavan henkilöstön, viihtyisän infrastruktuurin sekä pätevän johdon osalta. Menestyminen vaatii ammattimaista johtajuutta ja strateginen suunnittelu on hyvä työväline uuden toiminnan suunnitteluun. Olennaista on, että osataan hyödyntää innovoiva ja oppiva henkilöstö sekä yhdistää osaava verkosto. Näiden osaajien yhdistetyt taidot voivat aina jatkuvien muutosten kautta edistää organisaation menestystä. (Santalainen 2009, 219.)

On syytä tarkastella myös sosiaali- ja terveysalan projektitoiminnan kehittymistä. Muutokset yhteiskunnassa vaikuttavat projektijohtamiseen ja sen kysyntään eri toimialoilla. Perinteisesti teollisuutta on pidetty vahvana projektijohtamisen osaajana. Mutta myös sosiaali- ja terveydenhuoltoaloilla on projektimenetelmiä käytetty ja projekteja tehty jo 1980-luvulla. Projektityöskentely otettiin käyttöön kyseisellä toimialalla aluksi uusiin kokeiluihin ja hankkeisiin, joissa etsittiin uusia innovaatioita sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Seuraavana vaiheena voidaan nähdä Suomen liittyminen EU:n jäseneksi 1990-luvun puolivälissä, jolloin syntyi valtava määrä yhteisrahoitteisia projekteja. EU:n kehittämisohjelmien kautta pyrittiin vähentämään työttömyyttä, järjestettiin koulutusta ja perustettiin yrityksiä myös sosiaali- ja terveysalalle. Kolmas hyvinvointialan projektien elinkaaren vaihe on käynnistynyt 2000-luvulla. EU:n rahoitusmuodot näkyvät kentällä suurina kehitysohjelmina ja lukemattomina projekteina. Tämä näyttää lisäävän alan projektimuotoisia työtapoja edelleen. Merkittävää tulevaisuudessa näyttäisi olevan, kuinka kuntarakenteen muutos ja valtionhallinnon rakenteellinen uudistaminen tulevat toteutumaan. Teknologian kehittämiskeskus, TEKES, on alalla merkittävä toimija, koska se suuntaa toimintaa ja rahoitusta voimakkaasti myös hyvinvointisektorille toivoessaan innovaatioita ja uusia palveluita kyseisiltä aloilta. Näin projektimuotoinen kehittäminen ja projektityö tulevat edelleen olemaan merkittäviä toimintamenetelmiä myös hyvinvointialoilla. (Virtanen 2009, 28 - 35.)

Virtanen pitää tärkeänä, että muodostetaan työkaluja, jotta voidaan hallita useat organisaatioissa olevat ja tulevat projektit. Työvälineeksi Virtasen mukaan kannattaa muodostaa organisaation strategiasta liikkeelle lähtevä tasapainoinen projektisalkku. Lähtökohtana kaikelle on organisaation strategia. Strategiaan kirjatut menestystekijät, mittarit, mittareiden tietolähteet, tavoitteet, toimenpiteet ja vastuullisten tahojen mää-

rittely tarvitaan lähtökohdaksi, jotta voidaan suunnitella projektit ja valita, mitä niistä toteutetaan. Organisaation tulee ennakoida tulevaisuuden muutoksia, arvioida niiden tuomia vaikutuksia ja määritellä uudistumistarpeensa. Tällä perusteella muodostetaan projektisalkku, johon valittuja projekteja lähdetään toteuttamaan. Projekteja seurataan aktiivisesti ja arvioidaan näiden saavuttamia tuloksia. Mittavissa hankkeissa tärkeäksi nähdään organisaation johdon mukaan saaminen, sillä siten voidaan varmistaa organisaation sitoutuminen ja hankkeen vaikuttavuus. (Virtanen 2009, 111 – 119.)

Johdon tehtävänä on valita projektisalkkuun tulevat projektit, joiden tulee olla strategian mukaisia. Johto on vastuussa projektien toteuttamisesta. Projektien valintaan vaikuttavat projektien riskienhallinta, organisaation projektihallinnan välineet ja projektityypit. Riskit voivat olla muun muassa teknisiä, aikatauluun liittyviä, taloudellisia ja henkilöstöön tai ulkopuolisiin tahoihin liittyviä. Organisaation kokemus projektityöstä vaikuttaa hallintavälineisiin. Mitä enemmän on kokemusta projektityöskentelystä, sitä laajempia kokonaisuuksia ja useampia osallistuja- ja yhteistyötahoja voidaan hallita. Projektityyppjä on useita. Näitä ovat esimerkiksi tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, sisäinen kehittämisprojekti, järjestelmä - tai infrastruktuuriprojekti ja investointiprojekti. Salkkua rakennettaessa mukaan tulevat projektit arvioidaan ennakkoon siten, että työn merkittävyys ja hankkeen toteutettavuus tulee arvioitua. Arviointi voi olla määrällistä tai laadullista. Projektit valitaan salkkuun arvioinnin perusteella. Osa hankkeista voidaan arviointi vaiheessa jättää pois, jos ne eivät liity strategiaan, sisältävät liikaa riskejä tai vaativat ylimääräisiä resursseja. Valitut projektit toteutetaan aikataulun mukaisesti ja niitä seurataan systemaattisesti ja säännöllisesti. Projektien jatkuvan arvioinnin avulla pyritään kehittämään salkkua ja ylipäätään projektitoimintaa. (Virtanen 2009, 125 - 130.)

Virtanen toteaa, että erot projektihallinnassa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden välillä eivät ole kovin merkittäviä. Osaamista on nykyisin jo kaikilla sektoreilla. Projektimenetelmien tekninen hallinta näyttäisi olevan yhtenevää, ja se osataan. Enemmän eroja saattaa olla siinä, kuinka projekteissa toimivat henkilöt saavat hyödynnettyä niin sanottua kokemuksellista projektihallintaa. (Virtanen 2009, 239.) Kokemuksellinen projektihallinta tarkoittaa subjektiivista projektihenkilön koke- musta siitä, onko työ hallinnassa vai ei (Virtanen 2009, 164).

Tulevaisuus näyttää edelleen olevan hyvin altista muutoksille. Projektitoimintaa tullaan edelleen hyödyntämään organisaatioiden kehittämistyössä. Osaamiseen tarvi-

taan ymmärrystä organisaatioiden toimintatavoista ja käytännön kokemusta projektitoiminnasta, mutta ennen muuta tarvitaan luovaa ajattelua riippumatta siitä millaisessa organisaatiossa toimitaan. (Virtanen 2009, 243.) Virtanen ennustaa, että ammatillinen henkilöstörakenne muuttuu tutkimus-, kehitys-, suunnittelu- ja palvelutyöhön. Tämä vaikuttaa osaamiseen ja taitovaatimuksiin. Jos tuo suunta on totta, tarvitaan edelleen osaavaa projektihenkilöstöä, joka varsinaisen projektiosaamisen lisäksi hallitsee muutakin osaamista, kuten prosessijohtamista, laadun arviointia ja muuta toiminnan kehittämistä. Henkilöstöltä odotetaan varsinaisen projektityön kokemuksen ja osaamisen lisäksi myös luovaa ajattelua, tiedon soveltamista ja suhteuttamista, jotka ovat yhdistetty älylliseen uteliaisuuteen. (Virtanen 2009, 246 - 247.)

Tämä kaikki projektijohtamisen osaaminen toteutuu yliopistollisen sairaalan kehittämis- ja tutkimusprojekteissa. Sairaalaan on vuosikymmenien aikana kertynyt runsaasti osaamista projektihallintaan ja tutkimustoimintaan, mikä luo vahvan perustan projektityyppiselle toiminnalle organisaatiossa. Yksi haastatelluista totesikin, että tämäntyyppinen toiminta on sairaalassa tuttua, *tutkimus- ja kehittämiskulttuuri on siellä sisään leivottu.*

3 HANKETOIMINTAAN LIITTYVÄ OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HILJAISEN TIEDON HALLINTA

Tässä luvussa käsitellään hankkeisiin liittyvää osaamisen johtamista itsenäisenä ilmiönä, ja nostetaan siitä erikseen hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon tallentaminen on tänä päivänä erittäin tärkeä asia organisaatioissa, sillä henkilöstöä vaihtuu ja eläköityy jatkuvasti. Organisaatioista pois jäävä henkilöstö voi viedä mennessään erittäin arvokasta tietoa. Hiljaista tietoa tulisi tehokkaammin saada talteen ja muun henkilöstön hyödyksi. Kehittämishankkeiden työntekijät saattavat olla avainasemassa, koska ovat usein määräaikaaisesti kyseiseen työhön palkattuja ja saattavat tulla tehtävään organisaation ulkopuolelta.

3.1 Osaamisen johtaminen

Organisaatioissa oleva osaaminen muodostuu henkilöstön tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, joilla aikaansaadaan hyviä suorituksia työpaikoilla. Sydänmaalakan mukaan organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, prosessejaan ja toimintatapojaan. Yhteisössä tulisi olla valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä monipuolisesti. Osaamisen johtaminen taas on sitä, että organisaation visiota, strategiaa ja tavoitteita perustana käyttäen määritellään organisaation ydinosaaminen. Toisaalta johtamisessa arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso, ja verrataan sitä tavoitetasoon. Tältä pohjalta tehdään kehityssuunnitelmia, jotka tulee organisaatiossa ottaa jokapäiväiseen käyttöön. Tärkeä on muuntaa yleiset suunnitelmat yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Yhtenä kehityssuunnitelman osiona ovat esimiehen ja työntekijän välillä käytävät systemaattiset kehityskeskustelut, joiden tarkoituksena on parantaa suorituksia ja osaamista sekä avointa kommunikointia. (Sydänmaalakka 2009, 254 – 256.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu useita erilaisia piirteitä organisaation oman aktiivisuuden mukaan. Osaamisen johtamiseen yleisesti kuuluvat esimerkiksi henkilöstön koulutus, perehdyttäminen, osaamiskartoitukset, mentorointi, tutorointi, kehityskeskustelut, työnkierto, työnohjaus, verkko-oppiminen, benchmarking, opintomatkat ja seminaarit (Viitala 2005, 261). Nykykäsityksen mukaan organisaation osaamiseen kuuluu olennaisesti myös hiljainen tieto (Ojala 2008, 248).

Hiljaista tietoa voi syntyä myös hankkeissa niiden toiminnan aikana. Tätä syntyvää tietoa ei aina voida kirjata muistiin. Siksi voi käydä niin, että hankkeen päättyessä merkittävää tietoa siirtyy ulos organisaatiosta tai jää tallentamatta, joten toiminnan mahdollisesti jatkuessa tietoa ei löydetäkään eikä asianosaisia henkilöitä enää tavoiteta. Silloin asioiden selvittäminen aiheuttaa ylimääräistä työtä henkilöstölle ja kuluttaa aikaa ja voimavaroja.

Tähän tutkimukseen hiljainen tieto liitettiin siksi, että koettiin tärkeäksi luoda menetelmiä hankkeissa syntyvän hiljaisen tiedon kokoamiseksi ja jakamiseksi. Haluttiin kartoittaa, millaista hiljaista tietoa hankkeisiin mahdollisesti liittyy. Toiseksi haluttiin selvittää, voidaanko hankkeiden hiljaista tietoa ja osaamista saada talteen siten, että organisaatio voi hyödyntää sitä pysyvästi. Pyrittiin löytämään keinoja koota ja tallentaa hankkeiden hiljaista tietoa. Ajateltiin, että jos malli tähän löytyisi, olisi kenties mahdollista hyödyntää mallia hiljaisen tiedon ja osaamisen kokoamisessa myös organisaation muussa toiminnassa.

3.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tietoa ja osaamista, joka kertyy kokemuksen kautta ja jota on vaikea ilmaista sanallisesti tai numeerisesti. Lyhyesti se on ääneen sanomatonta tietoa (Ojala 2008, 344). Toisin sanoen hiljainen tieto (tacit knowledge) on aktiivisesti ihmisen mielessä olevaa osaamista, joka ei ilmene tietoisesti (Virtainlahti 2009, 42).

Ensimmäisenä hiljaisen tiedon toi esiin unkarilainen Polanyi jo 1960 – luvulla. Polanyin mukaan hiljaiseen tietoon kuuluu välttämätön taustatieto, minkä avulla eksplisiittistä eli näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään. Olemme tietoisia tästä näkyvästä tiedosta. Näkyvä tieto tuo esiin jonkin toiminnon, esimerkiksi uuden asian keksimisen tai aiemmin opitun soveltamisen. Sitä vastoin hiljainen tieto on henkilöllä mielessä aktiivisesti, mutta tiedostamattomana. Rajan vetäminen näiden kahden välille on vaikeaa, koska esimerkiksi kirjallinen tieto voi olla molempia. Luettu teksti on näkyvää, mutta voi sisältää hiljaisen ulottuvuuden, jonka lukija kokee. Laajimmillaan ajatellen Polanyi toteaa kaiken tiedon sisältävän hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 42 - 43.) Seuraavassa taulukossa on vertailtu näkyvän tiedon ja hiljaisen tiedon eroja (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Näkyvän tiedon ja hiljaisen tiedon vertailua (Virtainlahti 2009, 46.)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, säännöt	käytäntö
ohjeistus	soveltaminen
prosessikuvaukset	psykologinen silmä
lomakkeet	tilanneherkkyys, aistihavainnot
Internet, Intranet	kokemus
kirjallisuus	niksit
dokumentit	”mutu” (minusta tuntuu)
teoriat	kädentaidot
jne.	jne.

Näkyvää tietoa on kirjallisessa muodossa olevat säännöt, ohjeet, prosessikuvaukset, lomakkeet ja muu kirjallisuus. Myös Internet tuottaa nykyisin runsaasti näkyvää tietoa. Hiljaista tietoa on ihmisillä oleva usein kokemuksen tai intuition kautta tuleva sovellettu tieto, jota ei ole kirjattu ylös eikä ”virallistettu” niin, että voitaisiin jostakin yleisesti poimia. Esimerkiksi tilanneherkkyys, aistien tuottama tieto, sosiaalisissa tilanteissa syntyvä tieto ja sanattoman viestinnän tuottama tieto on hiljaista tietoa.

Artikkelissaan McAdam, Mason & MacCroy (2007) ovat tarkastelleet hiljaisesta tiedosta olevaa kansainvälistä kirjallisuutta. Kirjallisuustutkimuksen mukaan organisaatiossa oleva hiljainen tieto voidaan mallintaa. Tutkijat ovat koonneet kirjallisuudesta joukon tyypillisiä hiljaisen tiedon osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat muun muassa intuitio, käytännön taidot, näkemykset, tieto-taito, uskomukset, mielikuvamallit ja käytännöllinen älykkyys. (McAdam ym. 2007, 52.) Intuitioon kuuluvat tiedostamattomat valinnat ja epämuodolliset pohdinnat sekä tiedostamaton käytös ja inspiraatio. Taitoihin kuuluvat fyysiset ja kognitiiviset taidot, kuten käsityötaidot ja käytännöllinen osaaminen. Näkemyksiin kuuluu eritasoinen ymmärtäminen. Käytännöllinen ja kollektiivinen tieto on tietotaitoa tuotteiden valmistuksesta ja kokemuksesta. Uskomukset käsittävät maailmankatsomuksemme, sen millaisena näemme ja koemme ympärivän maailman, sekä mielipiteemme. Mielikuvamalleihin kuuluvat skeemat ja mindmapit, joita syntyy kokemuksen tuomasta osaamisesta. Käytännön älykkyys on sitä taitoa, jossa yksilö käyttää omia kykyjään selvittääkseen arkipäivän tilanteista. (McA-

dam ym. 2007, 43 - 59.) Artikkelin laaja kuvaus hiljaisesta tiedosta kuvaa sitä, kuinka syvällä ja moniulotteisena kaikessa tiedossa hiljaista tietoa esiintyy.

Hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa erilaisia keinoja. Organisaation sisällä hiljaista tietoa voivat jakaa esimerkiksi useat erilaiset yhteistyömuodot. Muun muassa tiimit ja työryhmät, mentorointi, mestari-oppipoika-malli, konkari-aloittelija – työparit, sijaisuus – ja varamiesjärjestelyt, sekä kokemustenvaihtopiirit ovat tällaisia konkreettisia yhteistyötapoja, joissa hiljaista tietoa osapuolelta toiselle siirtyy. (Virtainlahti 2009, 118.) Kokemustenvaihtopareja mielestäni ovat myös nykyisin usein käytetyt vertaisryhmät (vertaa alla Ojala*), jotka tarkoittavat samoja asioita kokeneita henkilöitä jakamassa kokemuksiaan ja tukemassa toisiaan. Organisaatio voi hiljaisen tiedon siirtämisessä hyödyntää tietoisesti muun muassa työpareja siten, että yhdistetään kokeneiden työntekijöiden osaamista ja nuorien uusia näkemyksiä. Näin molempipuolinen tietotaito siirtyy osaajalta toiselle.

Hiljaisen tiedon jakamiseen on tarpeen suhtautua myös kriittisesti. Ei ole tarpeen jakaa turhaa, haitallista tai virheellistä tietoa ja osaamista. Ei ole tarkoituksenmukaista levittää virheellistä tietoa, jos siitä ei opita. Kun kerrotaan huonoja kokemuksia, se tehdään siksi, että niistä voidaan oppia ja välttää virheitä jatkossa. Virheistä oppiminen on todettu tehokkaaksi oppimismuodoksi. (Ojala 2008, 247 - 248.)

Ojala (s. 249) on kuvannut monipuolisesti hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen keinoja ja menetelmiä. Välineitä jakaa tietoa on runsaasti. Menetelmiä ovat hiljaisen tiedon tunnistaminen ja mallintaminen, työpari ja työtiimi, joista erikseen on otettu toisen työntekijän työn seuraaminen ja tiedonsiirto työntekijöiden välillä, vertaisryhmä*, tarinankerronta, ”varjostaminen”, reflektointi, mentorointi ja valmentajat, benchmarking, kehittämis- ja oppimishankkeet sekä muu säännöllinen toiminnan arvioiminen. Kunkin menetelmän kohdalta tarkastellaan, miten menetelmä huomioi hiljaisen tiedon ja mitkä ovat menetelmän edut ja haitat. Otan tarkempaan tarkasteluun mallintamisen, mentoroinnin ja tarinankerronnan.

Mallintamisessa havainnoidaan kokeneen ammattilaisen tekemistä ja yritetään hakea taustalla oleva ajattelumalli, kysymällä useasti miksi. Kuvataan työskentely malliksi, jota ammattilainen saa itse kommentoida. Menetelmän etuna on, että hiljainen tieto saadaan hyvin esiin, malli jäsentää toimintatavan ja se voidaan monistaa. Haittana voi olla, että mallin monistaminen on vaikeaa. Mentorointi -menetelmä toteuttaa hiljaisen tiedon siten, että luottamuksellisessa keskustelussa hiljainen tieto välittyy hyvin.

Mentoroinnissa keskustelun molemmat osapuolet oppivat ja myös mentoroija voi kehittää omaa ajatteluaan. Vähäisenä heikkona puolena voidaan nähdä se, että yksilö voi hyötyä mentoroinnista enemmän kuin organisaatio. (Ojala 2008, 249 - 254.)

Mentorointi mahdollistaa yksilöllisen kouluttamisen ja tiedon personoidun jakamisen, koska kokenut työntekijä on henkilökohtaisessa suhteessa koulutettavaan työntekijään. Mentorointia on epämuodollisena kaikissa organisaatioissa, mutta jos se tehdään järjestelmällisesti, voidaan saada tehokkaampaa toimintaa. Tämä antaa mentoroinnille lisää vaihtoehtoja ja sallii organisaation ohjata toimintaa. Järjestelmällinen mentorointi muodostaa myös yli yksikkörajojen menevää toimintaa ja tämä lisää työntekijöiden monipuolisia taitoja. Kaiken kaikkiaan myös onnistunut mentorointi sisältää palkkioita osallistujille ja tukea niin mentorille kuin koulutettavallekin. (Mayfield 2010, 24 - 26.)

Kolmantena tarinankerronta huomioi hiljaisen tiedon jo siinä, että tarinat sisältävät itsessään hiljaista tietoa. Tarinat voivat välittää arvoja, asenteita ja uskomuksia. Tarina on helppo muistaa juonensa vuoksi. Siksi tarina on helppo tapa oppia, ja hiljaista tietoa välittyy hyvin. Haittaa on siitä, että tarinat ovat satunnaisia ja kertojasidonnaisia. Sisällön uskottavuuskin saattaa kärsiä, jos tarina on kovin moniulotteinen tai kerrontatapa tilanteeseen sopimaton. (Ojala 2008, 249 - 254.) Lisäksi kaikki työntekijät eivät ole ominaisuuksiltaan tarinankertojia, joten menetelmä ei sovi kaikille.

Isossa organisaatiossa kertyy valtavasti hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon kokoaminen ja tiedon saattaminen muiden käyttöön on suuri haaste. Kun hanke päättyy, henkilökuntaa saattaa lähteä organisaatiosta tai siirtyä toisiin tehtäviin, ja osaaminen siirtyy mukana. Toisaalta ongelma koskee laajemminkin eri organisaatioita, koska lähivuosina jää eläkkeelle suuri määrä pitkän kokemuksen hankkinutta henkilökuntaa, joka vie tietotaitonsa mukanaan. Heillä oleva hiljainen tieto tulisi siirtää nuoremmille suunnitellusti ja hallitusti. Myös silloin, kun työntekijä yllättäen ja nopeasti jää töistä pois esimerkiksi sairauden tai työpaikan vaihdoksen vuoksi, on menetetty erittäin arvokasta tietoa ja osaamista, jonka korvaaminen vie aikaa ja voimavaroja. Siksi tuleekin kehittää systemaattisia menetelmiä ja käytäntöjä hiljaisen tiedon talteen saamiseksi ja siirtämiseksi tehokkaasti taloon jääville työntekijöille. Pohdittavaksi voisi nousta, voiko mallintamista, mentorointia tai tarinankerrontaa hyödyntää menetelminä saada hiljaista tietoa talteen ja siirrettäväksi muille työntekijöille sairaalamaailmassa.

4 KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA JA KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiota, Kuopion yliopistollista sairaalaa. Aluksi esitellään sairaalaa, sen toimintaa, taloutta ja strategiaa yleisesti. Strategiaan on kirjattu myös organisaation tutkimus- ja kehittämistoiminta, joita tarkastellaan toisessa alaluvussa.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, johon kuuluvat jäseninä kaikki Pohjois-Savon kunnat, ylläpitää Kuopion yliopistollista sairaalaa (KYS). KYS järjestää erikoissairaanhoidon palveluita alueen noin 840 000 asukkaalle. Alueeseen kuuluvat Pohjois-Savon lisäksi Pohjois-Karjala, Keski-Suomi sekä Itä- ja Etelä-Savo. Lisäksi KYSiin on valtakunnallisesti keskitetty eräiden vaikeiden sairauksien hoidot. Sairaala tarjoaa korkeatasoista erikoissairaanhoitoa kaikista lääketieteen erikoisaloista. KYS on ollut Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen 2010-luvun vertailutilastojen mukaan tuottavin yliopistosairaala maassamme. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän vuosikertomus 2010, 2011.)

KYSissä tehdään erikoissairaanhoidon lisäksi kansainvälisesti hyvin arvostettua tutkimus- ja opetustyötä. KYSin vahvoja tutkimusalueita lääketieteessä ovat krooniset kansantaudit kuten diabetes, valtimokovettumatauti, Alzheimerin tauti, aivoverisuonitaudit ja lihavuus. Myös neurotieteet ja kuvantaminen ovat keskeisiä tutkimusalueita. Hoitotieteessä tutkimusta on muun muassa hoidon ihmisläheisyydestä, henkilöstön mitoituksesta ja johtajuuden kehittämisestä. KYS on maamme suurin lääkäreiden kouluttaja sisäänottomäärän mukaan, koska KYSissä opiskelee lähes tuhat lääkäriopiskelijaa. Lisäksi vuosittain opiskelee saman verran terveys- ja hoitotieteen opiskelijoita. (Kuopion yliopistollisen sairaalan kotisivut.)

KYS työllistää noin 4250 työntekijää (2012), joista lääkäreitä on noin 630 ja hoitohenkilökuntaa 2750 henkilöä. Sairaansijoja sairaalan eri toimiyksiköissä on yhteensä 738. Hoitajaksoja vuonna 2012 on ollut yli 50 000, hoitopäiviä noin 195 000 ja poliklinikkakäyntejä noin 373 000. Leikkauksia on tehty 21 900. Hoitoa on saanut noin 87 300 eri henkilöä. Talouden tunnusluvuista toimintatuotot olivat vuonna 2012 364 miljoonaa euroa ja kulut noin 360 miljoonaa euroa, (2011 345 m €). Henkilöstömenot olivat vuonna 2011 noin 211 miljoonaa euroa. Viime vuosina luvut ovat kasvaneet muutaman prosentin vuosivauhtia. (Kuopion yliopistollisen sairaalan kotisivut. KYS vuosikertomus 2011, 2012.)

4.1 Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri on vuonna 2009 laatinut strategian, vision ja mission vuosille 2009 – 2013. Strategian mukaan sairaalan toiminta-ajatus on Sairaanhoitopiiri edistää terveyttä, mihin sairaanhoitopiirin kaiken toiminnan tulee tähdätä. Visio on Parasta terveyspalvelua. Visio ilmaisee tulevaisuuden tahtotilaa, ja se pitää sisällään muutoksen ja kehityksen, joka organisaation toiminnassa halutaan tapahtuvan. Visio on sekä tavoite että ajattelutapa, mikä tarkoittaa sitä, että työssä tehdään aina paras mahdollinen ja annetaan potilaille paras mahdollinen palvelu olemassa olevissa olosuhteissa. Jokaisen työpanosta tarvitaan tässä tehtävässä onnistumiseen. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009 - 2013. 2009, 4.)

Sairaanhoitopiirin strategia sisältää seitsemän päämäärää ja neljä näkökulmaa, joista jokaisessa on useita kriittisiä menestystekijöitä. Strategista suunnitelmaa täydentää voimassa oleva henkilöstöstrategia. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009 - 2013. 2009, 3.)

Strategiset päämäärät, joilla vision toteuttamiseen pyritään, ovat:

- vaikuttava oikea-aikainen hoito
- hyvin toimivat palvelukokonaisuudet
- arvostettu tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminta
- uudistuva ja osaava henkilöstö
- vetovoimainen työyhteisö
- talouden tasapaino ja strategiaa tukeva johtamisjärjestelmä (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009 - 2013. 2009, 6).

Strategisia päämääriä tarkastellaan neljästä näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat potilas/asiakslähtöisyys, palvelujen toimivuus, henkilöstön osaaminen ja uudistuminen sekä taloudellisuus ja tehokkuus (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009 - 2013. 2009, 22).

Strategian yhtenä osana on henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöstrategian mukaan sairaanhoitopiirillä tulee myös tulevaisuudessa olla uudistuva ja osaava henkilöstö. Strategisen päämäärän osassa Uudistuva ja osaava henkilöstö asetetaan tavoitteeksi osaamisen hallinta. Osaamisen hallinnan tehtävänä on kehittää perehdyttämistä, edistää ammatillista urakehitystä ja luoda uusia apuvälineitä oppimiseen ja opettamiseen. Lisäksi opinnäytetyöt pyritään sitomaan KYSin kehittämiseen ja tieteellisiin

hankkeisiin. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009 - 2013. 2009, 14 - 15.) Sairaanhoitopiiri on aloittanut strategian päivittämisen syksyllä 2012. Strategian suunnittelu tehdään ammatillisissa ryhmissä, ja tämän lisäksi strategiatyöhön liittyy toimintaprosessien laadinta kaikkiin sairaalan yksiköihin.

4.2 Tutkimus ja kehitystyö sekä innovaatiotoiminta KYSissä

Strategian päämäärien kolmas kohta, arvostettu tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminta, tarkoittaa sitä, että sairaala panostaa kyseisiin toimintoihin ja on terveystieteissä merkittävä toimija. Toiminnan tavoitteena on turvata korkeatasoisen tutkimuksen ja koulutuksen edellytykset. Sairaalassa tehdään kiinteää yhteistyötä yliopiston ja muiden oppilaitosten kanssa sekä verkostoidutaan alan toimijoiden kanssa. Strategias-
assa todetaan, että KYS on innovatiivinen sairaala. Tämä tarkoittaa sitä, että sairaalassa kehitetään ennakkoluulottomasti uusia toimintatapoja. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009 - 2013. 2009, 22.) Kehittämishankkeissa testataan usein uusia innovaatioita. Idea voi olla täysin uusi tai sellainen, joka pienin askelin kehittää organisaation toimintaa. Tätä tapahtuu sairaalassa jatkuvasti. Myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan innovaatioita ja haastatteluissa kysytään tutkittavilta mahdollisia kokemuksia innovaatioista. Lisäksi innovaatioita voi olla mukana esimerkiksi opinnäytetyön prosesseissa silloin, kun toimintamalleja kehitetään.

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa tehdään mittavaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Sairaalassa toimivat erilliset tutkimus- ja kehittämissyksiköt, jotka tukevat tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tieteelliseen tutkimukseen kuuluvat terveystieteelliset (lääketiede, liikuntatiede, ravitsemustiede jne.) ja muiden tieteiden (hoitotiede, yhteiskunta-, liiketaloustieteet) alojen tutkimukset (KYS kotisivut). Määrällisesti erilaisia ja erikokoisia tutkimuksia toteutuu vuosittain useita satoja. Vuonna 2012 tutkimussopimuksia oli käynnissä 489 kappaletta (Vuosikertomus 2012, 11).

Tiedepalvelukeskus (Nimi alkaen 1.1.2013, aiemmin Tutkimusyksikkö) palvelee sairaalan tieteellistä tutkimusta. Tutkimukset ovat usein yliopistojen tai kansainvälisten organisaatioiden ja yritysten kanssa yhteistyössä tehtävää tieteellistä tutkimusta. Tutkimusten tulee olla metodologisesti oikein laadittuja, ja ne käyvät läpi tieteellisen tarkastelun. Usein tutkimukset tarvitsevat eettisen toimikunnan puoltavan lausunnon. Tiedepalvelukeskus huolehtii tutkimusten hallinnollisista tehtävistä, kuten avustaa lupien ja lausuntojen hakemisessa ja tutkimusrahoituksen hallinnoimisessa.

Kehittämisyksikön kautta hallinnoidaan osaa sairaalan hankkeista, joilla katsotaan olevan merkitystä koko organisaatiolle. Kehittämistoimintaa toteutetaan kuitenkin myös laajasti toimialueittain kaikilla sairaalan tasoilla. Erillisiä hankkeita on vuositasolla muutamia kymmeniä. Hankkeita on esimerkiksi tietojärjestelmiin, rakentamiseen ja tuotekehitykseen liittyvät tai muuhun toimintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät hankkeet. Kehittämistyö voi olla tieteellisin menetelmin tehtyä tai prosessinomaista projektityötä. Menetelmät voivat olla vaihtelevat hankkeiden monimuotoisuuden vuoksi. Hanke voi olla yksittäinen esimerkiksi kertaluontoinen suuri hankinta, joka päättyy, kun hankinta on suoritettu tai rakennus valmistunut. Tai hankkeet voivat olla pitkäkestoisia osaamisen, prosessien tai tietojärjestelmien kehittämishankkeita, joiden kehittäminen tapahtuu käytännön työn kautta. Hankkeiden toteutusmenetelmät eivät yleensä ole tutkimuksen kaltaisia tieteellisiä menetelmiä, mutta kyseisiä menetelmiä voi olla mukana hanketyössä, silloin kun hankkeeseen sisältyy tieteellistä tutkimusta.

Sairaalassa toteutuu vuosittain hyvin erilaisia hankkeita. Hankkeita on taloussuunnittelussa mukana olevina muun muassa sovelluspankin kautta menevinä, kliinisen toiminnan kehittämiseen liittyvinä sekä erilaisina yksikkökohtaisina hankkeina. Näiden prosessit ovat jossain määrin erilaisia. Suurimmat, esimerkiksi taloussuunnitelmaan tulevat tai EU -hankkeet tarvitsevat pisimmän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin. Pienimmillään yksiköt voivat toteuttaa omia kehittämishankkeitaan nopeasti ja itsenäisesti.

Sairaalalla on kotisivuillaan henkilöstön käyttöön laaja hanke- ja projektisuunnitteluohjeisto Toimintajärjestelmän käsikirja. Käsikirja sisältää muun muassa hankesuunnitteluun, projektitoimintaan, projektikokonaisuuden hallintaan ja johtoprosessin kuvaukseen liittyvää ohjeistusta. Lisäksi mukana on projektisuunnittelun apuvälineitä ja projektin päättämiseen liittyvät tehtävät. Apuvälineitä ovat esimerkiksi projektisuunnitelman pohjat tai projektitoiminnan asiakirjaluettelo, joita voidaan käyttää projektien läpiviemiseen organisaation sisäisessä toiminnassa. Projektinjohtamiseen liittyen on saatavissa esimerkiksi resursseihin, henkilöstöön, kustannuksiin, hankintoihin ja projektin riskeihin liittyvät menettelyohjeet. Projektin päättämiseen liittyvässä osassa korostetaan tulosten saamista hyötykäyttöön muun muassa varmistamalla jälkihoito, koulutus ja tiedottaminen. Tämä aineisto on organisaation henkilökunnan käytössä. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kotisivut. Toimintakäsikirjan luku 7.3. 2012.)

5 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA, MENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa ja menetelmiä. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, kyseessä on tapaustutkimus ja mukana on konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa konstruktivisena ja tavoitteena oli toteuttaa hankehallinnon apuväline, tietojärjestelmä, jonka soveltumista käytäntöön olisi tarkasteltu. Eri syistä tämä ei ollut nyt mahdollista. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Luvussa käsitellään yleisesti laadullista tutkimusta ja esitellään tarkemmin lähestymistavoista tapaustutkimus ja konstruktivistinen tutkimus. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen menetelmänä haastattelututkimusta ja aineiston teemoittelua, jotka oleellisesti kuvaavat tämän tutkimuksen toteutusta.

5.1 Laadullinen tutkimusote

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään tutkimaan tutkittavaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja todellisia tilanteita. Tavoitteena on paljastaa tosiasioita, ei niinkään toistaa olemassa olevia väittämiä. Koska todellisuus on monimutkainen, kuvaamiseen tarvitaan monensuuntaista tarkastelua. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat, että ihmistä suositaan tiedon kerääjänä, käytetään induktiivista (yksityisestä yleiseen) analyysia ja käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa. Lisäksi kohdejoukon valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. Laadullisen tutkimuksen lajeja on useita kymmeniä ja uusia lajeja tulee tutkimusmenetelmien kehittyessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161 – 165.)

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitaan tapaustutkimus, jossa on selvästi konstruktivinen tutkimus mukana menetelmien tarkastelussa ja mallien suunnittelussa. Kokonaisuutena työtä ei voida tässä aikataulussa toteuttaa konstruktivisena tutkimuksena, koska aikataulu uuden mallin rakentamiseen ja testaamiseen ei riitä. Uutta mallia esitetään kehittämisajatuksissa. Lisäksi joitakin yksittäisiä hankkeita kuvataan esimerkkitapauksina tarkemmin, kuten tapaustutkimuksessa tehdään.

5.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (case study method) nimitetään usein virheellisesti metodiksi sanan method perusteella. Tapaustutkimus kuitenkin on tutkimustapa tai -strategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Laadullisessa tutkimuksessa tapaustutkimuksen tapaus ymmärretään eri tavoin kuin määrällisissä tutkimuksissa, joissa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksissa kohde on tapahtumankulku tai yksittäinen ilmiö. Tarkasteltavana on siis pieni joukko tapauksia tai vain yksi tietty tapaus. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.) Myös Kuulan mukaan tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai yksilöä tai rajattua kokonaisuutta monipuolisten menetelmien avulla. Kuula korostaa, että tapaustutkimuksessa pyritään kuvaamaan, selittämään ja tutkimaan tapausta pääasiassa miten ja miksi – kysymyksillä. (Kuula 2006.)

Tapaustutkimus on tarkka ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Se on huolellinen esitys ilmiöstä, joka voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio tai tapahtumien kulku. Kerätään mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvataan se perusteellisesti. Menetelmää kuvaavat muun muassa seuraavat seikat: kokonaisvaltainen analyysi ilmiöstä, kiinnostus kyseiseen sosiaaliseen prosessiin, useanlaisten menetelmien ja aineistojen käyttö, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä tapauksen ja siihen liittyvien yhteyksien hämärtyminen. (Laine ym. 2007, 10.) Tavoitteena on kuvata tutkimuskohteen ominaispiirteitä systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti (Kuula 2006).

Koska tapaustutkimuksessa voidaan käyttää hyvin erilaisia tiedonkeruun ja analyysin menetelmiä, tutkimus ei ole puhtaasti kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, vaan tarvittaessa voidaan käyttää menetelmiä kummastakin. Kuitenkin tutkimuksen arvioinnissa painottuvat enimmäkseen kvalitatiivisen tutkimuksen menettelyt, mikä tuo menetelmän lähemmäs laadullista tutkimusta. Tapaustutkimuksessa merkittävää on vielä, että siinä ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan ymmärtämään kyseistä ilmiötä entistä syvällisemmin ja paremmin. Otetaan myös huomioon konteksti, jossa ilmiö esiintyy. Näin yksikin ilmiö voi tuottaa merkittävää tietoa. Lisäksi tulosten merkitystä voidaan vahvistaa perusteellisella aineiston kuvaamisella ja huolellisella analysoinnilla. (Kuula 2006.)

Yksi tärkeimpiä kysymyksiä tapaustutkimuksessa on se, mitä me voimme oppia tapauksesta. Menettelyllä pyritään selvittämään jotakin entuudestaan tuntematonta,

mikä vaatii lisävalaistusta. Tämä menettely vastaa kysymyksiin miten ja miksi. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja selittää sitä, miksi tapaus on sellainen kuin on. Tapauksen tärkeys ja merkitys selviää tutkimuksen kuluessa. (Laine ym. 2007, 10.)

Tapaustutkimuksessa oleellista on, että tutkittavana on yksi ilmiö tai pieni joukko, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa tutkittavana ovat suuri joukko tai sen ominaisuudet. Lisäksi tapaustutkimuksen suhde tapahtumaympäristöön ja tieteelliseen keskusteluun ei ole rajattu etukäteen, vaan sen määrittely on osa tutkimusprosessia. Tutkimuskysymyksen muotoilu ei välttämättä ennalta ole selvä. Merkittävää on, että tutkimuksessa on tyypillisiä tapauksia, mutta ei keskimääräistä tapausta lainkaan. (Laine ym. 2007, 11 – 12.)

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valitaan tapaustutkimus, jossa on konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Tässä tutkimuksessa konstruktiiivisia piirteitä liittyy hankkeiden käsittelyyn ja hiljaisen tiedon kokoamiseen. Lisäksi tutkimuksessa valitaan joitakin kehittämishankkeita esimerkkeinä siitä, millaisia hankkeita sairaalassa on menossa, ja nekin esitellään tarkemmin tapaustutkimuksen menetelmillä. Tapausten valintamenettely on perusteltu hankkeiden kohdalla (Luku 2.2.2.) Tavoitteena on kuvata mahdollisimman erilaisia hankkeita.

5.3 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivisen tutkimustavan tavoitteena on jokin käytännön ongelman ratkaisu. Se saavutetaan luomalla uusi konstruktio, rakenne tai malli, kuten esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktiiivisessä tutkimuksessa muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen toimintatapaan, kun taas toimintatutkimus pyrkii muuttamaan ihmisten toimintaa. On tärkeää, että muutos sidotaan aikaisempaan teoriaan, mikä on keskeinen ero konstruktiiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin välillä. Tarvitaan tiivistä vuoropuhelua teorian ja käytännön välillä, jotta konstruktiiivinen tutkimus toteutuu. Keskeinen osa tätä tutkimusta on, että kehitetty ratkaisu toteutetaan käytännössä, ja että sen toimivuutta ja hyödyllisyyttä arvioidaan. (Ojasalo ym. 2010, 38, 66.)

Innovaatiotutkimukseen verrattuna konstruktiiivisen tutkimuksen tulos ei ole välttämättä uutuus, kun taas innovaatiossa on aina kyseessä jonkinasteisen uutuuden luominen (Ojasalo ym. 2010, 39).

Konstruktivisen tutkimuksen prosessin vaiheita lyhyesti ovat ongelman etsiminen, teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen kohteesta, ratkaisujen laatiminen, ratkaisun toimivuuden testaus, käytettyjen teoriakytöntöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu (Ojasalo ym. 2010, 67).

Ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännössä ensin organisaation sisällä. Ratkaisu läpäisee niin sanotun heikon markkinatestin, jos se on toimiva yhdessä organisaatiossa. Mitä laajemmin tai useammassa organisaatiossa ratkaisu käytännössä toimii, sitä vahvemmin testin se läpäisee. Arviointiin voidaan tarvita pitkä aikaväli, joten opinnäytetöissä ei aina ole arviointia mukana. (Ojasalo ym. 2010, 68.)

Menetelmät konstruktivisessa tutkimuksessa ovat kirjavia. Aineisto kerätään monin eri tavoin. Menetelmiä ovat havainnointi, kysely, haastattelu ja ryhmäkeskustelut. Lisäksi monipuolinen yhteistyö käyttäjien ja tutkijoiden välillä on hyvin tärkeää, jotta voidaan tuntea hyvin tulevien käyttäjien tarpeet. Lisäksi tutkija on tavallaan myös muutosagentti, jonka rooli tulee vaikuttamaan tutkittaviin tutkimuksen kuluessa, koska kyseiset tutkittavat asiat nostetaan esille ja näihin kiinnitetään erityistä huomiota tutkimuksen aikana. (Ojasalo ym. 2010, 68.)

Tässä tutkimuksessa pyritään käyttämään konstruktivistista menettelyä apuna mietittäessä apuvälineitä hankkeiden hallinnointiin ja hiljaisen tiedon tallentamiseen. Työssä toteutuu vaiheet ongelman etsiminen, tiedon hankinta ja ratkaisuesitysten tekeminen, mutta ratkaisuja ei ehditä toteuttaa ja testata. Myöskään laajempaa soveltuvuutta ei ehditä juuri tarkastella.

5.4 Menetelmänä teemahaastattelut ja teemoittelu

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa kysymykset ryhmitellään tiettyihin teemoihin eli aihealueisiin. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Litteroitu aineisto teemoitellaan eli puretaan teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan esiin tulevia ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Ilmiöt voivat olla teemoihin liittyviä tai uusia yllättäviä asioita, jotka nousevat esiin haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2010, 99 - 100.)

Haastatteluaineistoa käsitellään seuraavalla tavalla. Kun haastattelujen aineisto on purettu litteroimalla tekstiksi ja muodostettu teema-alueiksi, aineisto luetaan huolellisesti. Koko aineiston lukeminen on oma vaiheensa, jotta kokonaisuus tulee tutuksi ja siitä voidaan muodostaa kokonaisnäkemyksiä. Sen jälkeen analyysivaiheessa tulevat aineiston kuvailu, luokittelu, yhdistely ja tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135 – 152.)

Aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat haastateltaville yhteisiä tai toisistaan poikkeavia, tarkastellaan analyysivaiheessa. Osa on alkuperäisten kysymysteemojen mukaisia, mutta lisäksi voi syntyä ja on toivottavaakin, että esiin nousee uusia näkemyksiä ja siten uutta tietoa. Analyysissä nousseet uudet teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastatteluista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173.) Aineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu on vastausten yhteyksien etsimistä, mikä tarvitaan, jottei työ ole pintapuolinen. Aineistoa kootaan niin paljon, että aineisto kylläännyy eli saavutetaan niin sanottu saturaatiopiste. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet haastattelut eivät enää tuota työn kannalta mitään oleellista uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2010, 99 - 100.) Myös poikkeavia näkemyksiä tarvitaan, jotta tulos olisi mahdollisimman kattava. Erilaiset näkemykset lisäävät tutkimuksen monipuolisuutta ja laittavat ajattelemaan uudesta näkökulmasta, mistä syystä niitä kannattaa poimia mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 176.) Lisäksi haastatteluista poimittavat suorat lainaukset ja otteet saavat olla monipuolisia, jotta aineiston esittämisestä tulee vivahteikkaista ja vaihtelevaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 194).

Haastattelutilanteessa haastattelijalla ja haastateltavalla säilyvät omat roolinsa koko haastattelun ajan, toinen on tiedon hankkija ja toinen tiedon antaja. Roolista poikkeaminen voi vaikuttaa haastattelun kulkuun. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 32 – 35.) Haastattelujen nauhoittaminen on tärkeää, jotta keskusteluun voidaan palata myöhemmin ja tarkistaa keskustelun kulku. Haastattelun litterointi voidaan tehdä hyvinkin tarkasti merkiten tauot ja äänenpainot. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 14, 16.) Tässä tutkimuksessa ei ole oleellista, miten on sanottu, vaan mitä on sanottu, eikä kovin tarkkaa litterointia ole tarpeen tehdä.

Haastatteluaineiston raportoinnissa on tarpeen miettiä, kuinka välttää haastateltujen tunnistaminen. Yksityishenkilöitä haastateltaessa on erityisen tärkeää, että heidän henkilöllisyytensä ei käy raportista ilmi. Sama koskee tietyn ammatin edustajia. Tästä syystä haastateltavat eivät esiinny nimillään tai asemansa edustajina vaan haastatteluvastaukset voidaan merkitä esimerkiksi kirjain - tai numerokoodilla. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 17 - 18.) Kun valitaan haastatteluotteita, on tärkeää, että otteet tulevat

henkilöiltä, joilla on uskottava asema ja vankka asiantuntemus, vaikka vastauksen henkilöä ei paljastetakaan (Hirsjärvi & Hurme 2011, 194).

5.5 Aineiston hankinta ja analyysi

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto muodostui siten, että haastateltiin tarkoituksenmukaisesti valittuja hanketoiminnan avainhenkilöitä sekä palveluyksiköiden esimiehiä. Haastateltavien otanta on ollut harkinnanvarainen. Haastateltiin kuusi henkilöä, joista osa oli kehittämysyksiköstä ja -hankkeista ja osa hoitavista yksiköistä. Haastateltavat olivat asiantuntijoita, jotka tunsivat hyvin sairaalan hankemaailmaa. Haastattelut toteutettiin pääosin syksyllä 2012. Haastateltavien valinnassa korostuivat hankemaailman tuntemus joko esimiehenä tai hankkeeseen osallistuvana henkilönä tai muu meneillään olevien hankkeiden tuntemus. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin ja aineisto teemoiteltiin eli ryhmiteltiin kysymysteemojen mukaisesti. Seuraavaksi teemoista etsittiin säännönmukaisuuksia, samansuuntaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Lisäksi tarkasteltiin, löytyikö aineistosta jotain uutta tai yleisesti tiedossa olematonta.

Lisäksi aineistona käytettiin kirjallista materiaalia projektiraporteista ja sähköistä aineistoa sairaalan talous- ja tietojärjestelmästä sekä sairaalan Intranet- ja Internet -sivuilta. Muun muassa strategiat ja toimintakertomukset löytyivät Internetistä. Sairaalan talousohjelmasta oli saatavissa tilastollista tietoa meneillään olevista hankkeista, mitä tässä työssä käytettiin lyhyesti. Omana kokonaisuutenaan hankkeiden taloudelliseen raportointiin ja taloudellisen toteutumisen seurantaan ei nähty tässä työssä tarpeelliseksi ryhtyä. Talousraportointi olisi niin laaja ja monivivahteinen työ, että se olisi oma tutkimuksen aihe.

Tutkimuksen aineiston käsittelymenetelmänä käytin teemoittelua ja dokumenttianaalyysejä. Teema-analyysissä ryhmittelin haastattelujen vastaukset kyseisten teemojen mukaan. Sitten poimin teemoista yhdenmukaisia tai selvästi uusia tai muuten merkittäviä vastauksia. Näistä tein yhteenvetoja ja sain yhteneviä näkemyksiä, joista muodostui johtopäätöksiä. Muut merkittävät vastaukset poimin itsenäisinä kannanottoina tai kehittämisajatuksina mukaan.

Dokumenttianaalyysi (Ojasalo ym. 2010) on menetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjallisessa muodossa olevasta verbaalista aineistosta, esimerkiksi tekstiksi muutetuiksi-

ta haastatteluista. Dokumentteja voivat olla myös muistiot, raportit, www-sivut ja vuosikertomukset.

Dokumenttianalyysin vaiheita on kolme:

1. Tiedon hankinta, johon kuuluu sisällön analyysi ja sisällön erittely.
2. Käsittely ja analysointi, johon kuuluvat aineiston valmistelu ja analyysi ja pelkistäminen. Sisältöanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjauksinen sisältöanalyysi. Haastatteluaineisto pelkistetään, jolloin pelkistämisen työvälineitä ovat koodaaminen ja teemakortistot. Koodimerkit ja niiden selitteet yhdessä jäsentävät tulkintoja. Vastaavasti teemakortiston perusajatus on pilkkoa aineisto myöhempiä tulkintoja varten.
3. Tulkinta ja johtopäätökset on analyysin viimeinen vaihe. (Ojasalo ym. 2010, 121 – 132.)

Dokumentti voidaan tässä ymmärtää hyvin laajasti, esimerkiksi haastattelut, kirjat, artikkelit, kirjeet, keskustelut ja raportit tai mikä tahansa kirjalliseen muotoon tehty materiaali voi olla dokumentti. Sisältöanalyysiä voidaan käyttää kyseisen materiaalin käsittelyyn, ja tällä analyysillä aineisto saadaan tiettyyn järjestykseen, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tärkeää nimenomaan on, että aineistosta päästään tekemään johtopäätöksiä, eikä jätetä muokattua aineistoa ikään kuin tuloksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä järjestetään aineisto tiiviisti ja selkeään muotoon säilyttäen informaatio alkuperäisenä. Aineistosta pyritään tuomaan esiin mielekäs, selkeä ja yhtenäinen tieto, jotta ilmiöstä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudeksi kokonaisuudeksi. Prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja käsitteiden luominen. Laadullisen aineiston analyysiä tehdään tutkimuksen joka vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Sisältöanalyysi voi edetä vaiheesta toiseen seuraavasti:

- haastattelujen kuunteleminen ja litterointi eli kirjoitus sanasta sanaan
- haastattelujen sisältöön perehtyminen
- pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja merkitseminen (esim. alleviivaus, väri)
- ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen
- pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen

- luokkien yhdistäminen ja ylempien luokkien muodostaminen
- kokoavien käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Aineisto käsitellään siten, että karsitaan epäolennaisuudet pois ja tiivistetään informaatio olennaisiin seikkoihin. Toiseksi pelkistetty aineisto ryhmitellään esimerkiksi luokiksi ja nämä edelleen yhdistämällä ylemmiksi luokiksi ja lopulta kukin luokka koostaan aiheen yhdistäviksi käsitteiksi. Raportointivaiheessa aineistosta kuvataan luokittelu, muodostetut käsitteet ja niiden sisällöt. Kun tutkija tekee johtopäätöksi, hän pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän näkökulmastaan jokaisessa analyysin vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 - 113.)

6 ESIMERKKEJÄ KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN KEHITTÄMISHANKKEISTA

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa on vuonna 2012 menossa useita erityyppisiä kehittämishankkeita. Sairaalan kotisivujen hankesivustosta ja kirjanpidon kustannuspaikkaluettelosta on koottu mukaan menossa olevat seuraavat hankkeet, jotka tässä yhteydessä todetaan nimeltä.

B11, rakennushanke

Anestesia- ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projekti

Informaatiohallinnan hanke

Kanerva2-Kaste -hanke

Kotoa kotiin – projekti

Hajautetun laitoshuollon ja välinehuollon organisoiminen, selvitys puhelunvälitys- ja neuvontapalveluiden yhteistyömahdollisuuksista, TUKE -hanke

Vajaaravitsemuksen ehkäisy

Osaamisen hallinta -järjestelmän kehittäminen

AluePegasos -hanke

Saattohoitomallin kehittäminen

Alueellinen apuvälinetoiminta – projekti

Kansallinen kasvutietokanta ja kasvuseula

Itä-Suomen sairaanhoitopiirin muodostamista selvittävä hanke (ISER)

(Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kotisivut, Talous- ja kirjanpidon tietojärjestelmä FINA 2012)

Tämä hankkeiden nimilista antaa viitteellistä suuntaa siitä, kuinka erityyppisiä ja toimintoiltaan eritasoisia hankkeita sairaalassa oli vuonna 2012 menossa. Aivan kaikki yksikkökohtaiset hankkeet eivät ole tässä mukana. Osa hankkeista voi kehittää rakenteita tai tekniikkaa, osa liittyy hoitotyön kehittämiseen. Yksi alueellinen iso hanke, ISER, sairaanhoitopiirien yhdistämiseen liittyvä selvityshanke, päätettiin lopettaa vuonna 2012, koska valtakunnallinen SOTE -uudistus muutti hankesuunnittelun aivan toiselta pohjalta toteutettavaksi. Yleisesti kehittämishankkeet voivat olla kestoaltaan nopeita lyhytaikaisia hankkeita tai vuosia vieviä yhteiskunnallisestikin laajoja selvityshankkeita. Tässä yhteydessä ei ole mahdollista tarkastella kaikkia hankkeita tarkemmin. Lähempään tarkasteluun poimitaan kaksi esimerkkihanketta.

Esimerkkihankkeet on valittu siten, että nämä kuvaavat sairaalassa tapahtuvaa hyvin erityyppistä hanketoimintaa. Yksi hankkeista kohdistuu infrastruktuuriin, tiloihin ja henkilöstöön ja toinen suoraan potilasprosessiin. Ensimmäinen hankkeista toimii osana mittavaa uudisrakennushanketta, ja sen tavoite on suunnitella ja valmistella uuteen rakennukseen siirtyminen vuoden 2015 alussa. Hanke liittyy usean eri yksikön toimintaan ja koskee noin 340 työntekijää. Jälkimmäinen esimerkkihanke käsittelee potilaan siirtymistä hoitoketjussa kotoa sairaalaan ja hoitotoimenpiteiden jälkeen takaisin kotiin. Alun alkaen hanke on lähtenyt yhdestä yksiköstä, mutta on laajentunut työn edetessä.

6.1 Anestesia – ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projekti

Anestesia – ja leikkaustoiminnan projekti liittyy oleellisesti B11-rakennushankkeeseen. Projektin tavoitteena on suunnitella ja valmistella sairaalan toiminta B11 - uudisrakennukseen siirtymistä varten. Uuteen toimitaloon siirtyvät leikkaus- ja anestesiayksiköt, päiväkirurginen yksikkö ja heräämötöiminta, tehohoito ja tehostettu valvonta sekä kirurgisesta toiminnasta ortopedia ja traumatologia ja lastenkirurgia. Myös Tarinan sairaalasta Siilinjärveltä ja Varkauden sairaaloista siirtyy leikkaus- ja anestesiatoiminta tähän rakennukseen. Siirto tarkoittaa hyvin mittavia toiminnallisia muutoksia, jotka koskevat potilaita, henkilöstöä, tiloja ja myös tukipalveluja. Tämän muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun tarvittiin erillinen hanke Anestesia- ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projekti. (Projektisuunnitelma 2012.)

Projektin toimintasuunnitelman mukaan toiminnan keskittäminen antaa mahdollisuuden tehostaa henkilöstön toimintaa sekä leikkaus- ja heräämötöimintöjen käyttöä. Uudet tilat helpottavat henkilökunnan osaamisen joustavaa käyttöä sekä työn jakautumista henkilöstön keskuudessa. Myös heräämöpaikkojen määrän kasvaessa voidaan paremmin vastata kysyntään vuorokauden ajasta riippumatta. Leikkaustoiminnot keskitetään, ja leikkaussalit varustetaan vastaamaan nykyaikaista toimintaa. Kyseisen projektin tavoitteena on suunnitella uudet toiminnot B11 – rakennukseen, kuten potilaankulku hoidon aikana, henkilöstön sijoittaminen, tilojensuunnittelu ja tukipalvelujen toteuttaminen. Projekti pyrkii varautumaan tulevaan muutokseen ja muuttoon uuteen rakennukseen mahdollisimman monipuolisesti ottamalla huomioon kaikki rakennuksen käyttäjät. (Projektisuunnitelma 2012.)

Projektin käytännön toiminta tapahtuu siten, että siihen on perustettu erillisiä toiminnallisia työryhmiä. Ryhmien tehtäviin kuuluvat potilasprosessit, henkilöstö, tila, tieto-

tekniikka ja logistiikka. Työryhmillä kullakin on omat tehtävänsä ja aikataulunsa. Näiden lisäksi projektille on valittu hallinnollinen johtoryhmä ja projektiryhmä. Johtoryhmän tehtävänä on tehdä päätökset toiminnasta, hyväksyä suunnitelmat, tukea hankkehenkilöstöä sekä tiedottaa projektista ulkopuolisille. Projektiryhmä vastaa toiminnan etenemisestä, käsittelee työryhmien esitykset ja valmistelee päätösesitykset johtoryhmälle. Projektin koordinaattorin tehtäviin kuuluvat projektin suunnittelu, vastuu ja yhteyshenkilönä toimiminen osaprojekteissa sekä työryhmissä sekä hankkeen dokumentointi ja tiedottaminen. Toiminnallisissa työryhmissä on mukana yli 70 henkilöä, mikä kuvaa projektin laaja-alaista kytkentää varsinaiseen hoitoprosessiin. (Haastattelu projektipäällikkö 21.8.2012.)

Lisäksi projektiin on tehty kattava riskikartoitus ja viestintäsuunnitelma, mikä osoittaa hankkeen huolellista valmistautumista mittavaan muutosprosessiin uuteen rakennukseen siirryttäessä. Siirtyminen koskee tämän projektin osalta noin 340 työntekijää ja tuhansia potilaita vuosittain, joten työ on mittavaa. (Haastattelu projektipäällikkö 21.8.2012.)

Projektipäällikkö kuvaa seuraavassa projektissa tähän mennessä toteutunutta työtä. Yhtenä oleellisena asiana on nähty, kuinka tärkeää on, että henkilökunta osallistuu aktiivisesti ja kokee suunnittelun tärkeänä valmistautumisena uuteen tilaan muuttamiseen.

Positiivista on ollut, että henkilökunta on ollut hirveän aktiivista. Ovat tulleet työryhmään, lähettäneet s-postia ja, kun näkevät tuolla, niin sanovat. Hirveän hyvänä näen, että henkilökunta on ottanut tähän. On tosin myös sitä henkilökuntaa, joka ei sillä tavalla ole vielä niin kiinnostunut, eikä ole asiaa ajatellut. Ehkä yksi syy, miksi henkilökunta on niin hyvin mukaan saatu, on, että tämä ei ole sellainen hanke, josta kukaan ei sen jälkeen muista mitään. Tämän toteuttaminen on konkreettista.

Haasteitakin on tullut vastaan. Esimerkiksi tiedottamisessa on ollut haasteita, vaikka projektissa on alun alkaen panostettu tiedottamiseen ja lähdetty siitä, että toiminta on julkista. Tieto ei silti aina tavoita kaikkia, joita se koskee.

Vaikka kuinka tiedottaa, niin aina välillä saan viestiä, että joitakin ihmisiä ei ole kuultu tai otettu mukaan. Kun on lähetetty s-postia, saa kuulla, että viesti on kadonnut, tai sitä ei ole luettu. Tiedottaminen on iso haaste.

Toisaalta on tärkeää, että hankkeiden avainhenkilöille varataan aikaa panostaa hanketyöhön. Kun hankkeita ja projektisuunnittelua usein tehdään oman työn ohessa, ei jää riittävästi aikaa valmistella ja paneutua monimutkaisiin uusiin asioihin.

Esimiesten pitää turvata avainhenkilöille aika tehdä hanketta. Aikaa on oltava, että pystyy myös paneutumaan tähän työhön. Avainhenkilöille tulee mahdollistaa projektiin osallistuminen, tärkeisiin asioihin paneutuminen.

Tässä projektissa on aikaansaatu myös innovatiivista toimintaa. Hankkeen aikana on rakennettu sairaalan leikkaustoimintaan konkreettinen mallisali, oikeassa mittakaavassa oleva tila, johon on asennettu todelliset leikkaussalin kalusteet ja laitteet. On rakennettu oikeita työskentelytiloja mallintavat tilat, kuten leikkaussali, vastasyntyneiden perhetila ja tehohoitotila. Tiloissa pääsee testaamaan laitteita ja kalusteita todellista tilannetta vastaavassa tilassa ja henkilöstömäärällä oikeassa mittakaavassa.

Voisin sanoa, että koko tämä B11-projekti on se iso innovaatio, jossa me sit ollaan siellä käytännön tasolla, eli käytännön tason innovaatio tulee meiltä. Meille on mallitilat rakennettu tuonne Tehdaskatu 10:een. Meidän toive oli, että kun me suunnitellaan noita leikkaussaleja, me haluttais nähdä ihan käytännössä yks-yhteen, minkä kokoinen se sali on, että miten me mahdutaan toimimaan siellä. Sit me suunniteltiin noita saleja, ja yksi on rakennettu testattavaksi. Nyt on testaus menossa. Amatilliset tiimit käy katsomassa mitenkä nää soveltuu omalle erikoisalalle. Mahdutaanko me olemaan, ja miten meidän kaikki siellä olevat laitteet, valot, tasot, jne. soveltuvat, ovatko ne oikeilla paikoillaan ja muuta. Valitettavasti palaute tähän mennessä on ollut, että ei ole mitkään isot tilat.

Uuteen 68 miljoonaa euroa maksavaan rakennukseen tulee 35 000 neliometriä tilaa, muun muassa 26 leikkaussalia. Mallisalin rakentaminen tarvittiin, jotta ei tehtäisi mahdollisia virheitä useisiin saleihin. Uusi rakennus tulee käyttöön kymmeniksi vuosiksi, ja sen perusteellisella erillisten toimintojen suunnittelulla pyritään etukäteen minimoimaan virheet. Tämä mallisalin rakentaminen on poikkeuksellista sairaalarakentamisessa aidossa mittakaavassa. Saliin on käynyt tutustumassa rakentajia, suunnittelijoita ja sairaaloiden henkilökuntaa eri puolilta Suomea.

Niin missään muualla ei näin varhaisessa vaiheessa ole tehty sitä (mallisalia). Mutta olen ymmärtänyt, että kun nyt muissa sairaaloissa on käynnistymässä rakennushankkeita, niin he ovat toteuttamassa samaa mallia, eli meillä on eri puolelta Suomea ollut mallisalissa kävijöitä. Muissa sairaaloissa ovat olleet kiinnostuneita meidän mallisalista.

Anestesia- ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projekti jatkuu B11-rakennuksen valmistumiseen ja muuttoon saakka, mikä on suunniteltu tapahtuvan vuoden 2015 alussa. Silloin nähtävissä ovat projektin lopulliset tulokset. (Projekti-suunnitelma 2012.)

6.2 Kotoa kotiin -projekti

Kotoa kotiin -projektin esittely on tehty haastattelun (9.12.2012.) pohjalta. Kotoa kotiin -hanke on perustettu selvittämään potilasprosessia, jossa potilas siirtyy kotoa sairaalaan hoitoon ja hoidon jälkeen takaisin kotiin. Prosessia on aiemmin selvitetty muualla Suomessa, ja hanke nähtiin merkittäväksi myös Kuopiossa. On todettu, että kun sairaalaan tulo ja kotiuttaminen tehdään suunnitellusti, eli varaudutaan hyvin hoidon jälkeiseen kotiin saapumiseen, potilaat pärjäävät kotona hyvin, eikä takaisin sairaalaan tarvitse palata. Hanke käynnistyi KYSissä päivystysosastolla 2009 siten, että tehtiin alkukartoitus siitä, miten potilaan kotiutuminen toteutuu nykyisin. Hankkeelle haettiin ulkopuolista rahoitusta Tekesiltä, mutta ensimmäisellä kerralla rahoitusta ei myönnetty. Hankesuunnitelmaa muokattiin siten, että siihen lisättiin muun muassa Lean Management – ajattelu. Lean – ajattelun tavoitteena on toiminta, jossa pyritään poistamaan kaikista tuotantoon liittyvistä toiminnoista hukka pois. Tuotetaan tavaroita tai palveluita oikeaan aikaan, mahdollisimman tarkoituksenmukaisin voimavaroin, paremmin, nopeammin ja parempilaatuisena kuin kilpailijat. Samaan aikaan ollaan joustavia ja avoimia muutoksille. Tämä ”hukat pois” – ajattelu tarkoittaa sairaalassa sitä, että katsotaan prosessi potilaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvaksi ja, että jokainen henkilökunnasta tietää mitä tekee milloinkin. Toimintaan mukaan tulee vain tarpeellinen.

Toisella kertaa rahoitushakemus hyväksyttiin ja rahoitusta myönnettiin 50 % hankkeen kuluista. Tärkeää tuossa vaiheessa oli, että oltiin tiiviisti yhteistyössä rahoittajan, Tekesin kanssa, jotta tiedettiin mitä uusilta hankkeilta odotettiin. Haastateltavan mielestä on hyvin tärkeää olla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa yhteydessä ulkopuolisiin muun muassa rahoittajatahoihin, jotta vältetään turhaa työtä.

Se mikä oli ehkä paras viisaus, oli se, että olin sinne Tekesiin monta kertaa yhteydessä. Semmoiseen vastuuhenkilöön, joka tietää miten hankkeet menee.

Hankerahoituksen tultua nimettiin hankkeen vastuuhenkilöt. Mukaan saatiin aktiiviset vetäjät ja henkilökunta saatiin työhön mukaan.

Henkilökunta on ollut tosi hyvin mukana ja innostunut, kun heitä on kuultu. Ei ole ollut yhtään väsymystä, että ihmiset olisivat olleet iskemässä hankat tiskiin ja lopettamassa. Vaan että päinvastoin ihmiset ovat olleet innostuneita tekemään. Tosi tärkeitä on saada porukka mukaan.

Tärkeää on saada hankkeelle yhteistyökykyinen ja osaava vetäjä, joka voi saada henkilökunnan toimintaan mukaan. Vetäjän osaamisella ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä. Aktiivinen ja innostava hankevetäjä voi saada henkilöstön innostumaan ja osallistumaan hanketyöhön, ja silloin voidaan saada hyviä tuloksia. Jopa voidaan saada aiottua enemmän aikaan. Projekti elää koko toiminnan ajan ja tarvittaessa sen toimintaa on hyvä voida suunnata uudelleen, jos eteen nousee uusia ennalta tuntemattomia mutta tärkeitä asioita.

Tässä hankkeessa on ollut omasta työstä irrotettu hankepääällikkö. Se on ollut ihan ehdoton onnistumisen edellytys. On saatu aikaan vielä paljon enemmän kuin luultiinkaan, kuin alun perin on aiottu. Minua viehättää se, että projekti elää. Siitä tulee paljon rikkaampi kuin mitä alkuun ajatellaankaan. Semmoinen vetäjä kuin tässä nyt on ollut, että se mahdollistaa sen ideoinnin ja on valmis pikkusen muuttaa sitä suuntaa, jos joku toinen asiaa nouseekin tärkeäksi.

Toisaalta merkittävää on yhteistyö organisaation sidosryhmiin, jolloin voidaan saada merkittävää osaamista ja tukea eri osallistujilta ja tulokset ovat monipuolisempia kuin ilman yhteistyötä.

Ja tärkeä on myös yhteistyö talossa ja talon ulkopuolelle. Eli tämä jatkuva vuorovaikutus on minusta ihan ehottoman tärkeä. Ettei olla täällä vain omien seinien sisällä.

Kaiken kaikkiaan hanke nähdään toiminnaltaan hyvin toteutettuna ja onnistuneena. Potilaan oikeanlainen kotiuttaminen tärkeänä osana hoitoketjua lisää potilaan hyvää palautumista ja paranemista. Kun kotiuttaminen on hyvin suunniteltu ja ammattitaitoisesti ohjattu, potilas hyötyy siitä heti ja selviää hoidon jälkeen itsenäisesti kotona. Hyvällä kotiuttamisella säästytään myös lisähoitokustannuksilta, joita syntyy, jos potilas palaa nopeasti jatkohoitoon sairaalaan. Kotoa kotiin -projekti jatkuu tämän hankkeen jälkeen sairaalan muissa yksiköissä.

7 HANKKEIDEN TULOKSELLISUUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia hankkeiden tuloksellisuuden, arvioinnin ja kehittämisen osalta. Aluksi on yleistä tuloksien kokoamisesta, toiseksi tulevat tämän tutkimuksen tulokset teemojen mukaisesti ja kolmanneksi on koottu yhteenve-to tuloksista.

Tuloksien koontivaiheesta yleisesti on todettu, että tulosten tulkinta ei ole samaa kuin analysointi. Tutkimus ei ole valmis, kun tulokset on ryhmitelty, vaan tutkijan on tulkit-tava tulokset. Tulkinnassa tutkijan tehtävä on tuoda esille tutkittavasta uudet asiat. Tulkinnan lähteenä on aiempi teoria tai tutkimus. Lisäksi tulkinnassa käytetään mieli-kuvitusta. Merkittävää on, että laadullisessa tutkimuksessa tulkinta on mukana koko tutkimuksen ajan, sillä tulkinta alkaa jo tutkimusongelman muodostamisesta eli ai-heen valinnasta. (Ojasalo ym. 2010, 128.) Tulkinta on sitä, että pohditaan analyysin tuloksia ja tehdään niistä tutkijan omia johtopäätöksiä. Tulosten analyysi ei yksin riitä, vaan tuloksista tulee pystyä tekemään synteesejä, jotka kokoavat pääasiat ja vastaa-vat alkuperäisiin tutkimusongelmiin. Oleellista on, että vastataan alussa asetettuihin kysymyksiin. Näistä analyysin yhteenvedoista muodostetaan johtopäätökset. Lisäksi pohditaan, jos mahdollista, mikä on tulosten merkitys omaa tutkimusta laajemmassa ympäristössä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 229 – 230.)

Varsinaiset tutkimuksen tulokset on tässä tutkimuksessa saatu haastatteluista haas-tatteluteemojen mukaisesti. Nauhoitetut haastattelut on litteroitu, merkitty tekstiin ai-healueittain eri värikoodeilla ja koottu sitten teemoittain Excel-taulukoihin. Ensiksi on koottu jokainen haastattelu kaikkine teemoineen. Toiseksi on siirretty kukin teema yhteen taulukkoon kaikilta vastaajilta. Tästä taulukosta on voinut nopeasti käydä läpi kaikki vastaukset ja poimia sieltä sekä yhteneviä että erilaisia näkemyksiä ja koke-muksia. Näistä on saatu asiakokonaisuuksia. Poiminnoissa on eri vastaustyyppit mer-kitty eri väreillä siten, että esimerkiksi yhdenmukaiset vastaukset on merkitty tietyllä värillä ja täysin yksilölliset, mutta merkittävät vastaukset toisella. Värikoodit helpottivat tietoa koottaessa kyseisen vastauslajin löytämistä. Lopuksi näistä yhtenevistä tai eriävistä vastauksista on koottu yhteenvetoluokat.

Seuraavassa tekstissä tulevat aluksi teemakortistosta aihealueittain kootut poiminnot. Ensiksi esille otetaan yhteneviä näkemyksiä kyseisestä teemasta. Toiseksi poimitaan

erilaisia poikkeavia mielipiteitä, jotka tuovat esille uusia näkökulmia tai muutoin erottuvat erilaisina kannanottoina.

Haastateltavat ovat sairaalan henkilökuntaa. Haastattelin kuutta sairaalan esimiestä ja työntekijää. Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisuusperiaatteella. Valinnan perusteena on ollut haastatellun laaja ja monipuolinen hanketuntemus ja/tai kokemus hankkeista. Viisi kuudesta haastatellusta on toiminut laajasti esimiehenä, mutta kukin on myös alaisasemassa johtuen sairaalan hierarkiasta. Haastatteluhetkellä kaksi haastatelluista ei silloin toiminut esimiehenä. Haastatellut olivat iältään noin 40 – 60 – vuotiaita. Sukupuolijakauma toteutui siten, että haastatelluista kolmannes oli miehiä. Työkokemusta kaikilla oli monipuolisesti ja hyvinkin pitkiä työuria takana. Yksi haastatelluista oli juuri tullut sairaalaan töihin, mutta oli aikaisemmin ollut talossa eri tehtävissä. Muilla haastatelluista on pitkä työkokemus tässä sairaalassa ja yksi on tehnyt koko työuransa siellä. Työkokemusta Kysin monista eri tehtävistä usealla oli yli 20 vuotta. Haastatteluhetkellä kaksi työskenteli hankkeessa vastuullisessa tehtävässä, kolme yksiköiden esimiehenä, ja he vastaavat hankkeista muun työn ohessa, sekä yksi oli muissa vastuullisissa tehtävissä. Jokaisen työssä oli rooli sekä vastaavana työntekijänä että alaisena. Katsottiin, että tämä määrä haastatteluja riitti tässä tutkimuksessa, koska haastatelluilla oli niin laaja kokemus hankkeista ja niiden toteuttamisesta sairaalassa.

Tarkemmassa tarkastelussa haastattelujen kolmesta teemasta voidaan koota yhteenvetoja. Kaksi teemaa, henkilöiden taustat ja hankkeet, kuvataan erikseen, eikä niistä etsitä yhdenmukaisuuksia. Teemat, joista yhteenveto voidaan tehdä, ovat

- hankkeiden tulokset yleisesti
- hankkeiden hallinnointi
- hiljainen tieto.

Teemat ja tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Kehittämishanke – teemaan kuuluvat sairaalassa vuonna 2012 menossa olevat hankkeet. Millaisia kehittämishankkeita organisaatiossa on tällä hetkellä menossa? Miten tuloksellisiksi ne on yleisesti koettu? Ovatko ne tuottaneet innovaatioita, ja jos ovat, millaisia?

- Hankkeiden hallinnointi – teema liittyy hallintoon. Siinä kysytään vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia hankkeiden läpiviemisestä organisaatiossa. Miten hankkeita organisaatiossa hallinnoidaan toiminnan tai talouden näkökulmasta? Onko menettelyä tarpeen kehittää? Onko hankehallinnointia tarpeen yhdenmukaistaa?
- Teemassa hankkeisiin liittyvä osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto selvitetään, millaista hiljaista tietoa hankkeissa syntyy. Miten sitä voisi tallentaa, arvioida ja saada siirtymään nykyistä paremmin muun organisaation hyödynnettäväksi hankkeen päättyessä.

Pyrittiin löytämään keinoja koota ja tallentaa syntyvää tietoa. Jos malli tähän löytyisi, olisi kenties mahdollista hyödyntää mallia hiljaisen tiedon ja osaamisen kokoamisessa myös organisaation muussa toiminnassa. Merkittävää on, jos tutkittavat pystyvät ideoimaan, kuinka hiljainen tieto siirtyisi muun henkilöstön tietoon ja laajemmin hyödynnettäväksi.

7.1 Hanketoiminnan onnistumisen arviointia

Tutkimuksen teemoissa lähtökohtana olivat kehittämishankkeet yleisesti. Näistä meillä on olevat hankkeet on käsitelty aiemmin joukkona ja kaksi hanketta tarkasteltu lähemmin. Haastatteluissa nousi esiin yleisiä asioita hankekäytänteistä ja niitä tarkastellaan seuraavassa lähemmin. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella, ovatko hankkeet tuottaneet innovaatioita, joita myös löytyi.

Seuraavissa luetteloissa tuodaan esiin yleisiä haastatteluissa esiin nousseita asioita, jotka on jaettu hankkeita koskeviin, henkilöstöä koskeviin ja muihin aiheeseen liittyviin merkittäviin asioihin. Näistä muodostetaan myöhemmin niin sanotut alaryhmät. Lisäksi käsitellään hankkeista kertyneitä myönteisiä kokemuksia. Kolmantena tulee tarkempia esimerkkejä liittyen projektin läpiviemiseen ja resursseihin. Mukaan tuodaan suoria lainauksia haastateltujen mielipiteistä ja kokemuksista. Näkemyksiä on hankkeista työkaluina, hankkeesta prosessina ja resursseista.

Hankkeiden tuloksina ovat nousseet yleisinä näkemyksinä tai piirteinä (alaluokka 1) seuraavia asioita

- projekti toisen kirosana, toisen hyvä työkalu tai toiminnan jämaköittäjä
- tiedottamisen ja tiedonkulun ongelmat, saavutettavuus

- raskaat hallinnolliset menettelyt, päätöksenteon monimutkaisuus, hallinnon työkalut
- hankkeen jalkauttaminen
- hankkeiden määrä, harkinta, priorisointi, rahankäytön priorisointi
- kahtiajako: lääketiede/hoitotiede tutkimuksessa, hankkeissa
- raportoinnissa myös riskit ja ongelmakohtat
- potilaan hyöty ensisijainen.

Henkilöstöä koskevinä näkemyksinä (alaluokka 2) nousi esiin seuraavaa

- muutoksia liian paljon - liian nopeasti, muutosvastarinta, muutoksille annettava riittävästi aikaa
- kiire
- osallistujien aktiivisuus/passiivisuus, vastuuhenkilön osallistuminen palaveriin
- henkilörekrytointi taitolaji, vetäjän ominaisuudet: asioiden eteenpäinvienti-kyky, oman työn arviointi, asiantuntijoiden kuunteleminen, nöyryys
- projektinvetäjän taidot: nöyryys kohdata osallistujat, asiantuntijat, yksiköt
- yhteydet oikeisiin henkilöihin.

Muita näkemyksiä (alaluokka 3)

- IT- järjestelmien pirstaleisuus valtakunnallinen ongelma, järjestelmät haavoittuvaisia
- toimiva yhteistyö sidosryhmiin, rahoittajiin, muihin sairaanhoitopiireihin, yliopistoon.

Myönteisiä kokemuksia hankkeissa oli

- henkilöstöön liittyvät kokemukset: henkilökunnan osallistuvuus, aktiivisuus, hyvä asiantuntijaverkosto, työntekijät asiantuntijoina, muutosvalmius, sitoutuminen, pienet aikaansaavat työryhmät
- perusasiat valtakunnallisesti hyvin, valtakunnallinen menestyminen, hyvää palautetta saatu, asioita siirtynyt täältä muualle
- painopistealueet määritetty, keskittyminen kokonaisuuksiin, (sateenvarjot)
- innovointi: mallit, hoitomalli, kipumalli yms., mallisairaala
- ideoita: Hankepankki, Tutkimusfoorumi, tietoisuus – listat hiljaiseen tietoon.

Seuraavassa tarkastellaan vastauksia tarkemmin ja poimitaan mukaan suoria lainauksia. Aluksi tulee useita projektin johtamiseen liittyviä seikkoja kuten koordinaattorin rooli, työryhmät, hankkeen jalkauttaminen ja riskien arviointi. Projekteihin voidaan suhtautua kahtalaisesti. Joko ne nähdään rasitteena ja lisätyönä tai ne voidaan nähdä hyvinä työkaluina. Lisäksi projektit pääsääntöisesti voidaan nähdä onnistuneina työmenetelminä.

Näin se on ja projekti on.. Joku sanoi, että se on kirosanakin täällä. On aina projekteja. Kuitenkin parhaimmillaan projekti on työväline, jolla saadaan asia hallitusti ja jäsennellysti käyttöön.

Kyllä ne (hankkeet) pääsääntöisesti nyt kuitenkin on jollain tavalla hyödyllisiä ja hyödyntäviä ratkaisuja olleet. En nyt i sanoisi, että täysiä floppeja olisi yksikään ollut.

Toisaalta nähdään, että hankkeisiin osallistuvilla työryhmillä tulee olla riittävästi ammatillista osaamista ja laaja-alaisuutta. Työryhmien tulee olla riittävän laajoja siten, että mukana on osallistujia useista ammattiryhmistä. Sekä työryhmällä että hankkeen vetäjällä on oma rooli hankkeen toteuttamisessa. Hankekoordinaattorin tehtäväksi nähdään kyky koota ja järjestää tarvittava tieto päättäjille, jotta päätöksenteko hanketta koskien on mahdollista.

On yritetty saada ne työryhmät hyvin laajaksi ja, jos tulee mitään, että pitää saada lisätietoa tai konsultoida tai muuta, etsitään oikeat henkilöt.

Eihän se voi olla niin, että se yksi ihminen tekee päätöksiä näin tärkeissä asioissa. Siinä mielessä se koordinaattori on hyvä sana, koska se hakee, niin kuin minä ajattelisin, että hakee niitä tietoja päättäjiä varten.

Yhteneviä näkemyksiä hankkeiden toteuttamisesta löytyi useita. Haastateltavat toteavat, että hankkeen suunnittelu, tavoiteasetanta ja toteutus ovat tärkeitä työvaiheita. Mutta tärkeä on myös hankkeen jalkauttaminen pysyväksi toiminnaksi.

Minusta on viisas ratkaisu... Että kaikista tärkein minusta on hankkeissa, se aloitus, kun ensin on mietitty, mihin hanke tarvitaan, miksi se halutaan, mitä sillä tavoitellaan. Mut sitten joskus, kun se on päättymässä niin, mitä sen jälkeen, miten saadaan elämään ne asiat hankkeen jälkeen.

On tärkeää, että on suunnitelma, kun toteutetaan hanke, mutta myös se jalkauttaminen. Pitää olla jonkinlainen jatkosuunnitelma. Dokumentaatio, ja että se toimii hankkeen jälkeenkin.

Lisäksi tärkeänä hankkeen toteuttamiselle pidetään jo suunnitteluvaiheessa tehtyä riittävää riskien arviointia ja niihin varautumista suunnitellusti. Erityisesti isossa organisaatiossa riskeihin varautuminen on tärkeää. Suuren organisaation riskitekijä yksistään on jo se, että mahdollinen ongelmatilanne heijastuu laajalle kenties useisiin yksiköihin ja voi aiheuttaa kertautuessaan suurta vahinkoa.

Riskien arviointihan siinä tehtiin ja se on äärimmäisen tärkeää tehdä aina. Vaikka meille ei mitään sattunutkaan, esimerkiksi vetäjän sairastuminen tai vaihtuminen olisi ollut iso asia.

Henkilökunnan aktiivisuudella nähtiin olevan merkittävä rooli hankkeen onnistumisessa. Henkilökuntaa kiiteltiin yleisesti, ja henkilöstö otettiin huomioon oma-aloitteisesti lähes kaikissa haastatteluissa. Hankkeet, joita käsiteltiin tarkemmin (luku 2.2.4.), osoittautuivat sellaisiksi, että niissä oli pääsääntöisesti saatu henkilökunta hyvin mukaan. Henkilöstö oli nähnyt hankkeen tavoitteet ja toteuttamisen hyödyksi myös itselleen, ja siksi he olivat aktiivisia. Kuitenkin oli jonkin verran myös heitä, joita hankkeet eivät syystä tai toisesta kiinnostaneet, mikä on toisaalta luonnollista kiireisessä työyhteisössä. Myös muutosvastarintaa esiintyy, ja se vaatii hankevetäjältä erityistä asiaan paneutumista ja toimenpiteitä. Kuitenkin nähdään, että suuressa organisaatiossa ei voida myöskään välttyä vähemmän kiinnostuneilta osallistujilta.

Positiivista on ollut että henkilökunta on ollut hirveän aktiivista. Ovat tulleet työryhmään, lähettäneet s-postia, ja kun näkevät tuolla niin kommentoivat. Hirveän hyvänä näen, että henkilökunta on ottanut tähän. Ehkä yksi syy on, miksi henkilökunta on niin hyvin mukaan saatu...(on, että tämä hanke) on konkreettinen. Toisaalta on myös sitä henkilökuntaa, joka ei sillä tavalla oo vielä niin kiinnostunut, eikä oo asiaa ajatellut. On myös sitä muutosvastarintaakin huomattu, joten haaste on saada mukaan myös heidät, jotka vastustavat.

Toinen hyvä asia on se, että on sitoutuneita ihmisiä, ja että ollaan valmiita tekemään töitä asioitten eteen. Se mahdollistaa myös projektien viemiset.

Ja valtavan hyvää asiantuntijaverkostoa täällä talossa on.

Kaiken kaikkiaan koettiin, että sairaalan henkilöstö on hyvin asiantuntevaa ja osaa-vaa. Henkilöstö sitoutuu hankkeeseen silloin, kun heitä kuunnellaan aidosti ja hankkeen nähdään tuottavan konkreettista hyötyä omaan työhön. Hankevetäjältä vaaditaan monipuolista osaamista ja kykyä arvioida myös omaa osaamista ja toimintaa.

Henkilörekrytointi on taitolaji! Hankevetäjän ominaisuudet. On harkittava jopa ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä henkilöitä rekrytoitaessa, jotta löytää ihmisen, joka pystyy taitavaan vuorovaikutukseen ja arvioimaan omaa toimintaansa, miten onnistuin - en onnistunut, ja miten toimin hankkeessa.

Yhteneviä näkemyksiä haastatteluissa tuli esiin runsaista muutoksista ja oman työn kiireestä ja sen vaikutuksesta hanketoimintaan. Useat haastatelluista totesivat, että henkilökunnalla on liian kiire, ja muutoksia työssä tapahtuu todella paljon. Hankkeita toteutetaan usein oman työn ohessa, mikä aiheuttaa ongelmia. Työntekijöillä ei ole aikaa oikeasti paneutua hankkeeseen ainakaan, jos sitä ei koeta suoraan omaa työtä konkreettisesti parantavaksi. On nopeasti nähtävä hankkeen omaan työhön tuoma konkreettinen hyöty, jotta riittävä motivaatio osallistua löytyy äkillisesti eteen tulevista hankkeista. Henkilöitä hankkeisiin pyydetessä ei aina asema voi olla peruste valintaan, vaan tarvitaan myös mahdollisuus paneutua työhön, joten tarvitaan myös aikaresursseja.

Ihmisillä on niin paljon tekemistä, että se haittaa tätä kehittämistyötä. Koska ihmiset oman työn ohella osallistuvat kokouksiin, ja tiedän, että ihmisillä ei oo aina mahdollisuutta paneutua.

Huono puoli on se, että meillä ei ole oikeastaan aikaa. Me vain juostaan paikasta toiseen ja aika kova homma on pitää kurissa tämä. Vauhti on kova. Vähän hengästyneitä olemme joissakin asioissa. Tai aika monesakin.

Ja varmaan kannattaa erittäin tarkasti miettiä, että ketä otetaan mukaan. Jos mä ite laittaisin hankkeen pystyyn, niin mieltisin, onko ihmisellä todella mahdollisuus lähteä mukaan. Onko hänellä aikaa? Koska jos ei oo aikaa vastata sähköposteihin ja antaa mielipidettä, niin se haittaa tekemistä.

Ongelmia koetaan toisaalta myös tiedonkulussa. Koska tietoa tulee todella valtavasti, kukaan ei ehdi kaikkeen oman työn ohessa reagoida, lukea ja vastata. Sähköposteja ei ehditä käymään läpi, puhumattakaan, että ehdittäisiin vastata niihin kunnolla paneutuen. Tästä johtuu, että tieto ei tavoita kaikkia niitä henkilöitä, joilta kommentteja toivotaan. Toisaalta hankehenkilö toivoo voivansa tehdä työnsä huolellisesti, mikä ei aina kiireessä ole mahdollista niin hyvin, kuin halua olisi. (Vertaa s. 34.)

Sitten on ihmisiä, joita ei heidän mielestään ole kuultu. Vaikka on lähetetty kysymyksiä ja pyydetty vastauksia, niin he eivät oo kerinneet kommentoimaan.

Ja asioiden eteenpäin vieminen vaatii aikansa, ja toisaalta pitää miettiä, että asiat olis oikeasti mietitty, huolella tehty.

Lisäksi yhtenä merkittävänä asiana haastatteluissa esiin nousi yhteistyö lähelle ja kauas. Kaikki vastaajat kokivat sekä organisaation sisäisen että ulkoisen yhteistyön ja hankehenkilöiden kyvyn yhteistyöhön erittäin merkittäväksi. Koettiin, että jo hankesuunnittelussa on hyvä kysyä mielipiteitä mahdollisimman laajalta joukolta, jotta näkökulmia tulee riittävästi. Lisäksi mukaan suunnitteluun ja hanketyöhön toivottiin moniammatillista näkemystä ja osallistumista.

Me emme pysty yksikön sisällä tätä hanketta kehittämään, ellemme keskustele aktiivisesti muitten palveluyksiköiden kanssa, koska heiltähän potilaat meille tulee.

Mitkä asiat meillä meni hankkeessa hyvin? Ehkä se on se tiedottaminen ja yhteistyö kaikkien osapuolien kanssa.

Omana aivan erillisenä asiana esiin nousivat innovaatiot, joita myös hankkeissa syntyy. Innovaatiot voivat olla joko vähäisiä pienin askelin tapahtuvia kehittämisiä tai suuria harvemmin tapahtuvia mullistavia muutoksia. Innovaatio määritellään uuden idean konkreettiseksi toteuttamiseksi, siten että uusi idea otetaan käyttöön ja sovelletaan organisaatiossa. (Lampikoski & Lampikoski 2003, 18. Apilo & Taskinen 2006, 14.) Innovaatioita luokitellaan niiden vaikutuksen mukaan. Jos vaikutus on hidas, pienin askelin etenevä, puhutaan inkrementaalista innovaatiosta. Tämä perustuu olemassa olevaan osaamiseen, prosesseihin ja konsepteihin, joita muutetaan vähäisin muutoksin kerrallaan. Jos vaikutus on suurin harppauksin tapahtuva, voimakas muutos, puhutaan radikaalista innovaatiosta. Tämä radikaali innovaatio muuttaa yrityksen liiketoimintamalleja ja pakottaa muuttamaan myös prosesseja ja rakenteita. Radikaali innovaatio sisältää yleensä teknologisen harppauksen (Apilo & Taskinen 2006, 14 - 15).

Yhdessä tutkimuksessa mukana olevassa hankkeessa voidaan sanoa toteutuneen kohtalaisen merkittävän innovaation, vaikka sitä ei alun perin ollut erityisesti haettuakaan (sivu 34). Aika näyttää, onko tämä innovaatio radikaali ja hyödynnettävissä laajasti eri sairaaloissa. Kun Kysin rakennushankkeessa suunniteltiin B11 rakennuksen toimintoja, katsottiin, että on tarpeen rakentaa niin sanottu leikkaustoiminnan mallisali. Mallisaliksi on rakennettu todelliseen kokoon tuleva leikkaussali todellisine koneineen ja laitteineen. Tässä tilassa henkilökunta saattoi testata, kuinka hyvin he mahutuivat toimimaan salissa työryhmänä suurten laitteiden keskellä. Nähtiin myös, mitkä olivat tilojen mahdolliset muut ongelmat, kuten ilmastointi- tai sähkölaitteiden vaatima

tila. Lisäksi esimerkiksi piirustuksissa ovi saattoi avautua käytävään tai huoneeseen siten, että se olisi estänyt jonkin oleellisen toiminnon kuten sängyn kuljettamisen. Lopulliseen rakennukseen leikkaussali tulee toteutumaan 26 kertaa, joten on halvempi tehdä muutokset jo mallisalin perusteella kuin lopullisesti valmiiksi rakennettuun rakennukseen. Seinien siirtäminen uudessa rakennuksessa tulisi olemaan huomattavan kallista. Mallisalin rakentaminen on ollut innovaatio, jolla voidaan testata suunnitelman toimivuutta ja tehdä tarvittavat muutokset ennen varsinaista rakentamista ja siten saada aikaan merkittäviä etuja ja säästöjä.

Tutkimus osoitti myös, että koska oma työ jo on sinällään haasteellista ja ajankäyttö rajallista, hankkeet on tarkasti mietittävä ja priorisoitava. Vaikka uudistumista tarvitaan, aina ei ehditä mukaan kaiken uuden kokeiluun ja toteuttamiseen. Isossa organisaatiossa ei voida lähteä kaikkeen uuteen mukaan, vaan tarvitaan harkintaa.

Ja erilaisia projekteja, että se semmoinen joskus se kriittinen suhtautuminen niitten tarpeeseen ja niitten määrään. Mä sanoisin, että ehkä vähemmän hankkeita, mutta hyvin hoidettuja. Että on parempi valita, kuin antaa kaikkien kukkien kukkia. On hyvä, että on ideoita ja innovatiivisuutta, mutta myös joku keskittie pitää olla. Pitää myös käyttää harkintaa siinä, mitä lähdetään edistämään.

Kaikkeen ei tarvitse lähteä mukaan, ja kannattaa tosi tarkkaan miettiä, että onko se tämän hetken hurahdus vai onko sillä kantavuutta.

Tai miten sinun pitää osata johtaa tämä kokonaisuus. Miten johdetaan. Miten rakennetaan meidän johtamisjärjestelmä, ettei kaikki niinku... Että meillä on se kokonaisuus, jota me yritetään miettiä, et miten se potilas kaikista parhaiten tulisi hoidettua. Sen pitää nivoutua jollakin tavalla tähän kokonaisuuteen. Ei kaikkea.

Kaiken kaikkiaan useimmiten on kyse resursseista. Tietyillä resursseilla on saatava aikaan koko sairaalan toiminta ja alueen erikoissairaanhoido, jolloin joudutaan tarkasti miettimään priorisointia niin perustoiminnoissa kuin hankkeissakin. Useammassa haastattelussa sivuttiin resurssien riittävyttä ja priorisointia.

Rahastahan siinä puhutaan, mutta enemmän myös siitä, mikä on priorisointi. Eli järjestyksestä.

...on varauduttava, että resursseja on riittävästi, jotta pystyvät saamaan hyviä tuloksia sekä tämän organisaation kannalta että potilaan kannalta. Hyötyjiä ovat sitten molemmat.

Resurssien rajallisen määrän vuoksi on tärkeä harkiten valita ne hankkeet, jotka viedään organisaatioon, jotta ne saadaan onnistuneesti toteutetuksi. Hanketyön tulee olla osa kokonaisuutta. Tavoitteena kaikilla haastatelluilla oli potilaan paras hoito olemassa olevilla resursseilla. Tiedetään, että tulevaisuudessa resurssien kasvua ei ole tulossa, vaan ennemminkin supistumista.

Hankkeista yleisesti syntyi monipuolista ja asiantuntevaa keskustelua. Kaikilla haastatelluilla oli hankkeista omakohtaista kokemusta ja näkemystä. Esitettiin useita kommentteja hankkeissa hyvin olevista asioista ja kehittämiskohteita, joihin on tarpeen kiinnittää huomiota hankkeita läpi vietäessä. Tärkeänä muun muassa nähtiin projektijohtamisen osaaminen, henkilöstön aktiivisuus ja sitoutuminen hankkeisiin, resurssien, erityisesti aikaresurssin varaaminen, tiedonkulkuun panostaminen ja yhteistyön luominen niin hankkeen sisällä kuin ulospäin. Näkisin, että näistä kannanotoista on hyötyä hankemaailmassa laajemminkin.

7.2 Hankkeiden hallinnoinnin toimivuus

Toisena tutkimuksen teemana oli hankkeiden hallinnointi. Siinä tavoitteena oli selvittää, kuinka haastateltavat kokivat hankkeiden hallinnoinnin organisaatiossa toiminnan ja talouden näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin nykytilannetta ja pyydettiin ideoita hallinnoinnin kehittämiseen.

Pääasiassa haastateltavat kokivat hankkeiden hallinnoinnin asiallisesti toimivaksi. Todettiin, että hankkeita on hyvin monentasoisia, joista osaa hallinnoidaan kurinalaisesti ja osa kulkee epämuodollisesti organisaatiossa, vaikka nekin voivat tuottaa hyvää tulosta. Pääosin vastaajat kokivat hallinnoinnin toimivan kohtuullisesti.

(Hankkeiden hallinnointi) On vaihtelevaa. On puhtaasti todella hyvin ja kurinalaisen tiukasti hallinoituja hankkeita, joissa on hyvä raportointi, arviointi jne. Toisaalta on sellaisia, jotka eivät ole muodollisesti niin varmastihoidettu, vaikka lopputulosta syntyy.

Hankkeiden vetäjiltä vaatii tiettyä osaamista, jota ei ole kaikilla. Siihen, että hanke menee hyvin, tarvitaan osaamista. Toinen on sitten kiire, ja hallinto vie aikaa. Mieluummin keskitytään sisältöön ja sen toteuttamiseen kuin hallintoon.

Minusta siinä (hankehallinto) ei ollut ongelmia. Minä sain täältä apua hallintosihteeriltä ja toisaalta taloushallinnosta. Siellähän on hankevas-tuushenkilö, joka vastaa hankkeiden rahoituksesta Kysin päässä. Niin heiltä sain apua.

Hyvin on esimies hoitanut, on saatu rahoitusta ja nähty tärkeänä, myös käytännön kannalta.

Hankevetäjillä tulee olla osaamista projektijohtamiseen liittyen. Kaikilla sitä ei valmiina aina ole, vaan toiminta opitaan työn kuluessa. Tosiasia on, että mieluummin keskittyttäisiin hankkeen sisältöön ja hallinnointi koetaan ylimääräisenä työnä.

Useassa haastattelussa kävi ilmi puute työvälineistä hallita laaja-alaista hankekenttää. Todettiin, että on tarve työkaluille, joilla voidaan hallinnoida hankkeita nykyistä yhdenmukaisemmin ja tehokkaammin. Työkaluiksi esitetään Intranetiin erilaisia välineitä, kuten hankepankkia tai projektisalkkua. Joka tapauksessa menetelmää, josta voi nopeasti nähdä, mitä, millaisia ja ketä koskevia hankkeita talossa menee. Yksi haastatelluista esitti tiiviin mallin, mitä tietoa hankkeesta tulee nopeasti löytyä.

Kehittämistä on läpinäkyvydessä. Intranetissä tulisi olla näkyvissä meillä olevat hankkeet.

En mä osaa sanoa, mitenkä ne (hankkeet) pitäisi koota, mut jotenki ne pitäis olla informatiivisesti näkyvissä. Tai sitten selkeesti sovittavissa tässä talossa, ett meille ei sitä tai sitä asiaa, vaan tätä. Ei kaikkea. Kun kehitetään, jos siihen syntyy hanke, niin sen pitää nivoutua jollakin tavalla tähän kokonaisuuteen.

Meillä on puutteita siinä, tämmöisestä hankkeitten hallintajärjestelmästä. Ei ole sellaista järjestelmää, jossa hankkeita avoimesti olisi nähtävissä ja katsottavissa, mitä meillä yleensä menee. Pitäisi olla niin, että jokainen työntekijä näkee Intranetistä, mitä hankkeita meillä on menossa. Ketä niissä on mukana, kauan se kestää jne. Sillä minimoitaisiin se, että menee päällekkäin asioita.

Esimerkiksi olisi Hankepankki, jossa hankkeet on arvotettu... (tärkeiden tms. mukaan) ja hankkeiden kirjaus tapahtuu yksiköissä. On semmoinen vastuu ihminen tai ryhmä, joka sitä tietoa ylläpitää, kehittää ja jalkauttaa. Hankepankki, johon on nimetyt vastuuhenkilöt, ja jossa on hankehistoriaa. Sieltä voidaan katsoa, että meillä vuonna yks ja kaks tehtiin tämmöinen hanke. Jollakin hakusanalla haet esimerkiksi hankepankista, ja voit katsoa sieltä.

Tarvitaan menetelmä, johon saadaan:

1. hanke
2. hankkeen tavoitteet
3. hankkeen kustannukset
4. hankkeen eteneminen
5. hankkeen lopputulos
6. ja myös se, miten se liittyy tai tukee meidän strategiaa.

Kehittämistä on kehittämisen hallinnoinnissa ja järjestelmissä. Siinä on vielä työsarkaa.

Kehittämiskohteeksi koettiin, että hankkeista kertovaa informaatiota on vaikea löytää tai saada. Hankkeista toivottiinkin Intranetiin selkeää ja nopealukuista informatiivista aineistoa.

Kokonaisuutena toisen teeman kysymykseen, kuinka hankkeiden hallinnointi organisaatiossa toimii, saatiin vastauksena, että hankkeiden hallinnointi koettiin toimivan kohtuullisen hyvin. Kehittämistä nähtiin lähinnä hanketiedottamisessa, mihin esitettiin uusia menettelytapoja. Kaiken kaikkiaan koettiin, että hankkeiden tulee nivoutua sairaalan toiminnan kokonaisuuteen ja liittyä strategiaan. Yleisesti nähtiin useita hyviä puolia hankkeiden hoitamisessa. Nähtiin, että päättäjillä on joustavaa vuoropuhelua, ja se on viime vuosina edelleen parantunut. Myös yhteistyö sidosryhmiin, lähinnä kuntiin, nähtiin hyvin toimivaksi. Lisäksi rahoitustilanne koettiin vielä tähän asti toteutuneen kohtuullisen hyvänä.

7.3 Hankkeisiin liittyvän hiljaisen tiedon hallinta

Kolmannessa teemassa käsiteltiin osaamisen johtamiseen liittyvänä hiljaista tietoa, jota syntyy tässä tapauksessa nimenomaan kehittämishankkeissa. Teemassa tuli selvittää, liittyykö sairaalan hankkeisiin hiljaista tietoa, jos liittyy, millaista se on, ja kuinka sitä voidaan tallentaa muun organisaation käyttöön. Haastateltavilta pyydettiin myös ideoita hiljaisen tiedon tallentamiseen.

Kun käsiteltiin hiljaista tietoa, ilmeni kaksi erillistä asiaa. Toisaalta pohdittiin keinoja käsitellä hankkeissa tai yleisesti organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa, ja toisaalta esiin nousi asioita, joissa itsessään on merkittävää hiljaista tietoa. Nämä on pidettävä erillään. Aluksi pohdittiin menetelmiä ja työkaluja hiljaisen tiedon kokoamiseksi. Yllättäen esiin nousi myös tärkeitä kommentteja asioista, joita ei ole mihinkään kirjattu eikä yleisesti keskusteltu. Tätä keskustelua on jonkin verran koottu esimerkinomaisesti mukaan. Näin voidaan nähdä, millaisia asioita hiljaiseen tietoon tässä organisaatiossa tällä hetkellä saattoi kuulua.

Nähtävissä on periaatteita, jotka koskevat kaikkia vastaajia. Esimerkiksi periaate, että potilas on kaikkein tärkein, että kaikki toiminta tapahtuu, jotta hoito olisi parasta mahdollista, kuultaa kaikkien vastauksista. Potilas tulee olla toiminnan keskipiste kaikessa hanketoiminnassa, vaikka hanke ei aina suoraan kohdistukaan potilasprosessiin.

Toisaalta henkilöstön osaamiseen luotetaan kautta linjan. Nähdään, että henkilöstö on ammattitaitoista ja pätevää. Hankkeet hyötyvät organisaation monipuolisesta ammatillisesta osaamisesta ja asiantuntijaverkostosta. Hankkeet saavat merkittävää osaamista ammattitaitoiselta henkilöstöltä.

Kehittämistä nähdään yleisesti tiedonkulussa ja tiedottamisessa, henkilöstön rooleissa, tavoitettavuudessa, muutoksessa ja kiireentunnussa. Kautta linjan todetaan, että liikaa tapahtuu, ja henkilöstöllä on liian kiire, olipa tehtävä mikä tahansa. Liian runsas asioiden käsittely aiheuttaa turhautumista ja epäonnistumisen tunnetta. Muutoksien läpiviemiseen on varattava aikaa niin fyysisesti kuin henkisesti. On otettava huomioon, että muutosten tuomat tunteet ja niiden käsittely vaatii aikaa. Muutoksille pitää antaa aikaa, jotta *"ihmiset pystyvät elämään siinä"*.

Yhteneviä ajatuksia

Hankkeiden läpiviemisessä tärkeää on, että

- potilaan etu on ensisijainen, potilas on fokuksessa
- oma henkilöstö on mukana
- löydetään ne henkilöt, jotka ovat asian eteenpäin viejiä
- suhtaudutaan kehitysmuutoksiin myönteisesti ja muutoksiin myönteisesti
- hankkeilla on esimiehen tuki ja organisaation johdon tuki.

Esiin nousi myös muita ajatuksia ja huomioita:

- Vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä.
- Kuinka kohdataan ihminen, työntekijä, tässä talossa. Nöyryys. Myös kuinka tavoittaa, löytää oikea henkilö.
- Kokemusta ja osaamista on valtavasti, miten tapahtuu sen siirtäminen nuoremmille.
- Hiljainen tieto tulee kaikkien mukana olevien pääomaksi. Hiljaisen tiedon siirtäminen: Kertomalla, työskentelemällä rinnakkain hyvissä ajoin nuorempien kanssa, luomalla dataa ja kirjaamalla, mitä data sisältää.
- Työkaluiksi hiljaisen tiedon kokoamiseen esitetään tietoisuus -listoja, mentoimista, työssäoppimista.
- Muodostetaan Tutkimusfoorumi, jossa on yhteistyöhankkeita ja - tutkimuksia myös hoitotieteen ja lääketieteen kesken.

Hiljaisesta tiedosta syntyi runsaasti keskustelua. Aluksi poimin esiin kommentit kaikilta haastateltavilta, koska jokaisessa on jokin merkittävä kannanotto tai väkevä mieli-

pide. Esille nousevat muun muassa osaaminen, tiedonkulku, vuorovaikutus osallistujien kesken ja yhteistyön merkitys hankkeessa ja hankkeesta.

En tiedä, valuuko sitä (osaamista talosta) niin hirveästi. Kyllähän ne yleensä on talon sisältä olevia henkilöitä, jotka ovat siinä hankkeessa mukana.

Oon omassa työssä huomannu, että tiedon kulku on hirveän tärkeää, että tavoitetaan kaikki. Tätä pidetään todella tärkeänä.

Aina oon ollu verkostoitunut ja ymmärtänyt yhteistyön merkityksen, mutta tässä se vielä laajenee tuonne toimittajien suuntaan. Ja koskaan ei saa kääntää selkää eikä tavallaan ajatella, että ei koskaan, vaan pitää toimia monipuolisesti.

Kun katsoo tätä organisaatiota ja tätä ikään kuin reuna-alueelta, niin näkee kyllä, miten organisaatio toimii ja miten sen ei pitäisi toimia.

Tuntuu, että meidät pakottettais tiettyyn muottiin. Esimerkiksi että minulle sanotaan, että hae (tiettyyn tehtävään), vaikka se tuntuu väärälle. Eri-laisuuden, eri kokemusten ja osaamisten arvostaminen näyttää vähäiseltä. Pohdin, voiko ulkoa tulevalle olla arvokasta tietoa sairaalalle.

Minusta on vaikea kuvitella että se (hanke) toimisi, jos ei ole ollut tätä vuorovaikutuksellista yhteistyötä koko hankkeen ajan. Ja tässä hankkeessa on tätä vuorovaikutusta jo ollut sairaalan ulkopuolella, kuten kuvasin näihin eri terveydenhuollon yksiköihin. Ja sosiaalipuolelle, kotihoito on tässä ollut mukana. Ja sitten (yhteistyö) myös sairaalan sisällä.

Verkostoituminen ja vuorovaikutteinen työskentely nousee merkittäväksi sekä hankkeen lähipiirissä että organisaation ulkopuolelle. Hankkeen vetäjien ominaisuudet vuorovaikutuksen luomisessa nähdään merkittävinä. Toisaalta ulkopuoliselle suuntautuvat suhteet esimerkiksi rahoittajaan tai muuhun kumppaniin voivat helpottaa hankkeen läpivientiä. Kumppanin menetelmät yleensä poikkeavat omista toimintatavoista, joten yhteensovittamista tarvitaan. Eri menetelmin pyritään yhteisiin tavoitteisiin.

Hiljaisen tiedon kokoaminen

Tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon siirtämisessä on haasteita. Tieto ei aina siirry, vaikka henkilö pysyisi talossakin. Toisaalta tiedon kokoamiseen esitettiin muutamia työvälineitä. Mentorointi ja työssä oppiminen nähtiin hyviksi välineiksi siirtää hiljaista tietoa henkilöltä toiselle. Mentorointi nousi esiin yhtenä toimivana keinona, koska toi-

minta on konkreettista ja lähellä tekijää, mutta vaatii sitoutumista. (Vertaa myös Otala ym., s. 18 - 19).

Me tehdään, mut miten sä jalkautat sen. Miten saat sen elämään tässä yhteisössä. Ne hyvät elementit, mitä on näissä hankkeissa saatu aikaiseksi, ne kuolla kupsahtaa. Sitten ruvetaan taas sitä pyörää keksii uudestaan. Ne eivät kerta kaikkiaan elä. Projektinvetäjän ei itse asiassa tarvitse edes siirtyä muihin tehtäviin.

Se ei voi olla sitä, että siinä joku on vetänyt vain sen hankkeen, vaan sinne pitää ujuttaa sitä, että hän kouluttaa, ja mentoritoimintaa. On ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet sen toiminnan ylläpitämiseen yksiköissä. Sitä kautta voi yrittää jalkauttaa. Tai sitten hänellä on vastuuna mento-roinnin ylläpitäminen ja kehittäminen. Vihkiytyminen sitä kautta. Joka tapauksessa tarkoitus tietyllä tavalla vastata asiallisesta toiminnasta, että se sitten jalkautuu koko taloon.

Tärkeää on se hiljainen tieto, että hyödynnetään osaamista täällä niiltä ihmisiltä, joilla on monen vuoden osaaminen ja näkemys. Hiljainen tieto parhaiten siirtyy kertomalla ja käymällä asioita läpi, koska jos sä rupeet kirjoittamaan, et saa kaikkea kirjoitetuksi. Itselle ei välttämättä tuu mieleenkään, että tämä on sellainen hirveän tärkeä hiljainen tieto, että tämän voisi antaa jollekin muullekin.

Toisaalta työssä oppimista pidettiin hyvänä keinona siirtää tietoa. Kokeneen työntekijän rinnalla kokemattomampi työntekijä voi saada ansiokkaasti opastusta ja arvokasta tietoa. Jatkuva työstä kertominen ja asioiden läpikäyminen käytännössä siirtää tietoa kokeneilta työntekijöiltä vähemmän kokeneille. Tosin vuosikymmeniä tietyllä tavalla tehtyihin työtapoihin voi suhtautua myös arvioiden sitä, voiko menettelyä tarpeen päivittää. Kuitenkin on muistettava, että kaiken toiminnan ytimessä on potilas ja toimintojen tulee suoraan tai välillisesti kohdistua parhaaseen mahdolliseen potilaan hoitoon.

Minä olen aina oman työni ajatellut sillä tavalla, että vaikka olen hirveän kaukana potilaasta, niin mun päämääränä on se, että olen potilaan asi-alla. Mun työ on välillistä potilashoitamista, koska mahdollistamalla mahdollisimman hyvän henkilöstöhallinnon hoitajat pystyvät parempaan potilashoittoon, kun meillä on kaikki asiat kunnossa siellä työyksikössä. Että pystyn toimimaan kirkasotsaisesti tässä tehtävässä, missä olen ollut. Tää on mun mielestä tosi hyvää toimintaa, tuo meidän työ.

Esimies voi nähdä oman työnsä perustan siten, että hänen tehtävänsä on luoda hyvät toimintaedellytykset toiminnalle, jolloin hoitohenkilöstö pystyy keskittymään hyvään hoitoon. Kun esimies ”tekee itsensä tarpeettomaksi” ja kun hoito toimii itsenäisesti, esimies on onnistunut tehtävässään.

Toiseksi pieneksi keinoksi käsitellä ja tallentaa nopeasti myös hankkeissa saatavaa hiljaista tietoa esitettiin tietoisuus -listaa, jonka tyyppinen on käytössä muun muassa leikkaussaleissa.

Hiljaisen tiedon keräämiseen tarvitaan konkreettinen malli. Siinä pitää olla konkretia, ja siitä pitää olla hyötyä kaikille. Todennetaan tehty työ. Meillähän on yksiköissä tsekkaus -listat. Tsekataan, kun potilas tulee leikkaussaliin. Käydään sellanen vastaava lista läpi niinku lentokoneessa. Ja niitä tietoisuus -listoja voidaan rakentaa aika moneen asiaan. Aina pitäis ajatella, miten minä todennan tämän asian, että se näkyy jälkepäin.

Hiljaiseksi tiedoksi voidaan nähdä esille nousseet hankehenkilöstön vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky. Tutkimuksessa haastatellut korostivat vetäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten kykyä viedä asioita eteenpäin ja kuunnella aidosti yhteistyökumppaneita. Yhtenä tärkeänä ominaisuutena nähdään koordinaattorin asenne kohdata osallistujatahot nöyrästi. Tällä ei tarkoitettu nöyristelyä, vaan asennetta, että koordinaattori kunnioittaa osallistujatahoja asiantuntijoina ja arvostaa heidän ammattitaitoaan. Silloin katsotaan, että osallistujien näkemyksillä ja mielipiteillä on merkitystä ja niitä kuunnellaan jo siinä vaiheessa, kun yhteistyötä aletaan rakentaa.

Se on myös projektinvetäjän taitoa, että vaikka hän on tällaisella isolla paikalla, niin hän on nöyrästi kuullut myös muita. Että hän on kuullut, miten ne ovat siellä työssä kehittäneet erilaisia asioita, tehneet vaikkapa uusia työmenetelmiä ja -välineitä. Että vetäjä nöyrästi kuuntelee muita. Ja sehän on taas synnyttänyt vuorovaikutussuhteita, jotka elävät.

Tavallaan, kun ajattelen, että se vaatii tiettyä nöyryyttä tässäkin koordinaattorina. Siinä ei voi olla maailman viisain ihminen, jolla on valmiit mielipiteet, että tehdään näin. Pitää ymmärtää kuunnella, ja se tietty nöyryys siinä. Että aika helposti, jos olisi sellainen kauhean viisas ihminen ja menisi sinne, että kuule näin tämä homma tehdään, niin ei ne ihmiset ala yhteistyöhön.

Haastatellut katsoivat, että vetäjä ei voi tulla ulkopuolelta sanelemaan, kuinka työ on yksiköissä tehtävä. Hankkeen vetäjän täytyy aidosti tulla kuulemaan, millainen tilanne työyksiköissä on ja mitä siellä voidaan hankkeen hyväksi tehdä. Vain siten syntyy oikeanlainen vuorovaikutus ja sitoutuminen. Yhteistyön aikaansaamisessa oikeanlaiset asenteet ja työtavat ovat merkittäviä.

Toinen tärkeä asia on yhteistyö tutkimuksessa ja kehittämishankkeissa kokonaisuutena lääketieteen ja hoitotieteen kesken. Yksi haastateltava näkee osin erillään olevat toiminnot puutteena ja näkee, että yhteistyötä kasvattamalla voidaan saada monipuolisempia tuloksia niin tutkimus- kuin kehittämishankkeissa.

Siinä oon vähän turhautunut että meillä kehitetään jotakin diagnostiikkaa tms. ja siellä olisi elementtejä tämmöiseen yhteistyön tutkimukselliseen kokonaisuuteen. Esimerkiksi hoitotiede ja lääketiede yhdessä kehittäis ja/tai tutkis jotain kokonaisuutta. En sitä sano, että se pitäis olla hirveen itsenäinen vaan verkostoituva keskusteleva kokonaisuus. Ei kukaan täs hushollis yksinään selviä, että se on täysin selviö. Että sillä tavallahan me tätä hommaa rakennetaan. Eihän meil olis sitte erilaisii ammattiryhmiä, jos me ei toisia tarvittais. Tarvitaan yhteistä tutkimusfoorumia, jossa nousisi asioita esiin.

Voidaan pohtia sitä, voidaanko raja-aitoja madaltaa eri ammatillisten ryhmien välillä lisäämällä yhteistyötä myös tutkimus- ja kehittämistyössä.

Kaiken kaikkiaan hiljaisesta tiedosta syntyi hedelmällistä keskustelua. Kaikki haasteltavat näkivät tärkeäksi hiljaisen tiedon siirtämisen organisaation muun henkilöstön käyttöön. Keinoiksi esitettiin mentorointia ja työssä oppimista kokeneen työntekijän rinnalla sekä tietoisuus – listoja. Hiljaisena tietona esiin nousi tärkeinä asioina henkilöstön vuorovaikutustaidot ja taidot kohdata yhteistyötahot sekä yleensä yhteistyökyky. Aivan omana asiana esiin nousi IT -järjestelmien kirjavuus yleisesti maassamme terveydenhoitoalalla. Kolmannen teeman kysymys, syntyykö hankkeissa hiljaista tietoa ja kuinka sitä voisi tallentaa, on saanut mielestäni hyvän vastauksen. Hiljaista tietoa syntyy hankkeissa, ja sen tallentaminen ja eteenpäin siirtäminen nähtiin tärkeäksi kautta linjan.

7.4 Yhteenvetoa tuloksista

Tässä alaluvussa kuvataan yhteenveto tuloksista. Tutkimuksen aineisto on käsitelty, pelkistetty ja muokattu yksityisestä yleiseen. Menettelyn myötä on saatu yleistyksiä, jotka ovat käytettävissä tutkimusorganisaatiota laajemmin. Menetelmä eteni teemoista eri luokkiin, joita yhdistämällä on saatu laajempia näkökulmia.

Aluksi tutkimuksen haastattelujen teemat muodostivat perustan aineiston kategorioille. Tulokortistona toimi Excel-taulukko, johon siirsin vastauksien ydinkohdat. Koodaamalla voitiin erottaa toisistaan erityyppiset vastaukset, ensin värikoodein eri teemat, sitten värisävyin vastauksen merkittävyys siten, että mitä tärkeämpi vastaus oli sitä tummempi sävy. Myös yhteenvedot ja erilaiset vahvat mielipiteen merkittiin tietyllä värillä taulukkoon. Sen jälkeen värikoodien avulla oli nopeaa poimia yhteenvedot ja mielipiteet taulukosta omiksi kokonaisuuksiksi. Näistä muodostuivat tutkimuksen tulokset, ja seuraavaksi tulokset voitiin luokitella ala- ja yläluokiksi.

Tuloksista muodostui aluksi alempia luokkia, ja näistä koottiin kolme ylempää luokkaa. Yläluokat, jotka kuvaavat laajempia asiakokonaisuuksia, on nimetty seuraavasti: hankejohtaminen, hankehenkilöstö ja yhteistyö (Kuvio 1). Hankejohtamiseen kuuluvat projektijohtamiseen liittyvät asiat, hankehenkilöstöön kuuluvat henkilöstön ominaisuuksiin ja osaamiseen liittyvät asiat, ja yhteistyöhön kuuluvat verkostot ja kumppanuus hankkeen sisällä ja omassa organisaatiossa sekä organisaatiosta ulospäin muihin sidosryhmiin. Näihin kaikkiin liittyy myös monipuolinen viestintä.



KUVIO 1. Tutkimuksen yläluokkia on kolme, ja ne muodostuvat useista alaluokista. Viestintää sitoo toiminnan yhteen, koska sitä tarvitaan kaikissa osioissa ja osioiden väliseen toimintaan.

Yläluokista hankejohtaminen sisältää hankkeen hallinnoinnin, projektin läpiviemisen kokonaisuutena alusta loppuun, varattavat resurssit ja hankkeen jalkauttaminen. Resursseista nousi erityisesti esiin ajankäyttö, mitä usein pidetään itsestään selvyytenä eikä varauduta siihen riittävästi. Todettiin, että työ onnistuu vain, jos henkilöstölle varataan oman työn ulkopuolelle aikaa paneutua hankkeeseen perusteellisesti. Toiseen hankehenkilöstö-osioon kuuluvat henkilöstön osaaminen projektijohtamisessa, henkilön omat ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidoista esiin nousi uutena asiana oikea asenne, jolla kohdataan yhteistyökumppanit. Nähtiin, että yli-

mielisyys on este yhteistyön luomisessa. Kolmanteen yhteistyöosioon kuuluvat yhteistyö ja kumppanuus organisaation sisällä ja talosta ulospäin niin yrityksiin, rahoittajiin kuin muihin sairaanhoidon organisaatioihin. Lisäksi näissä kaikissa ryhmissä tarvitaan viestintää erimuotoisena ja monipuolisesti. Projektijohtamisessa viestintä on alusta asti tärkeää hankkeesta tiedottamiseen ja verkostojen luomiseen. Henkilöstöltä tarvitaan monentasoisia viestintätaitoja, ja yhteistyö ei tule toimimaan, jos ei ole monipuolista viestintää yhteistyötahojen välillä. Hiljaista tietoa on kaikilla osa-alueilla. Yhteenveto koostuu tutkimuksen tuloksista riippumatta siitä minkä teeman alla vastaukset ovat tulleet. Voidaan todeta, että jokainen kokonaisuus sisältää sekä avointa suoraa tietoa että hiljaista tietoa.

Hankejohtaminen on ikään kuin runko koko asialle. Perusasiat hankejohtamisessa koostuvat tietyistä asioista, jotka on oltava kunnossa. Mutta työ ei onnistu ilman osaavaa ja sitoutuvaa henkilöstöä. Näin osallistuvan henkilöstön rooli on erittäin merkittävää koko hanketyössä. Ja kaiken sitoo yhteen yhteistyö. Ilman monipuolista ja laajaa yhteistyötä hanke ei toimi, ei saavuta asetettuja tavoitteita eikä ainakaan laajene ulos organisaatiosta.

Tämä prosessi on kuljettanut tutkimuksen teemat yksityisestä yleiseen. Menettelyn myötä on kuljettu tutkimuksen lähtökohdasta, tutkimusteemoista yksityisiin näkemyksiin, joista on koostunut ensin alemmat luokat ja näistä yläluokat. Ylempiin luokkiin muodostuivat näkemykset, jotka kuvaavat asiakokonaisuuksia yleisesti ja voivat mahdollisesti olla laajennettavissa oman organisaation ulkopuolelle.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen johtopäätöksiä teemojen mukaisesti. Toiseksi tutkimukseen perustuen esitetään kehittämisehdotuksia, jotka ovat painoarvoltaan ja toteuttamismahdollisuuksiltaan erilaisia.

8.1 Tutkimuksen johtopäätöksiä

Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä seuraavanlaisia johtopäätöksiä. Yleisesti kehittämishanketyöskentely nähdään pääosin myönteisenä asiana, ja se nähdään yhtenä toimivana mahdollisuutena kehittää oman organisaation toimintaa. Projektinomaisen työskentely on hyvä työkalu, koska se määrittelee toiminnalle tavoitteet, aikataulun, resurssit ja jatkuvan seurannan. Tutkimuksen tuloksissa määritetty kolmiosainen luokittelu, joka jaetaan hankejohtamiseen, henkilöstöä koskevaan ja yhteistyötä koskevaan osioon, voi tuottaa seuraavanlaisia johtopäätöksiä.

Hankejohtamisessa merkittävää on, että hankkeiden hallinnointi organisaatiossa on toimiva, projektit viedään johdonmukaisesti ja organisoidusti läpi. Hankkeisiin varataan riittävästi resursseja, mistä erikseen tässä nostetaan aikaresurssit, koska hyvinvointialan organisaatioissa hankkeita usein viedään läpi oman työn ohessa. Koska työ on muutenkin kiireistä ja muutoksia on paljon, aikaa ei helposti löydy erillisen hankkeen läpiviemiseen siten, että asiaan voisi riittävästi paneutua. Aikaresurssit on siksi varattava erikseen hanketta varten. Viestintä on myös tärkeää. Tiedottamiseen tulee erityisesti panostaa, jotta aiheesta kiinnostuneet saavat tiedon nopeasti ja mielellään useampaa eri kanavaa pitkin. Näin vuorovaikutteisen viestinnän avulla tieto hankkeesta menee perille, mutta myös henkilöstön kommentit tulevat helposti tiedoksi hankevetäjille. Lisäksi projektijohtamiseen liittyen erityistä huomiota on kiinnitettävä hankkeen tulosten jalkauttamiseen hankkeen jälkeen. Lopuksi nähtiin, että hankkeelle tarvitaan ehdottomasti johdon tuki ja kytkentä strategiaan.

Hankehenkilöstöön liittyen esiin nousee kolmentyyppisiä asioita. Hankehenkilöstöä valittaessa korostuvat henkilökohtaiset ominaisuudet ja projektiosaaminen. Myös henkilön vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Erityisenä uutena ominaisuutena esiin nousee nöyrä asenne kohdata kumppanit ja oman alansa asiantuntijat. Yhteistyön nähdään käynnistyvän oikealla asenteella helpommin eri osallistujien kesken. Keskustelusta ja vuorovaikutuksesta voi tulla monipuolisempi ja kattavampi, kun osallistu-

jat kokevat heitä kuultavan, ja kokevat heidän mielipiteensä vaikuttavan hankkeen kulkuun. Lopuksi todetaan, että hankehenkilön oma kokemus kyseisen alan työstä voi lisätä hankkeen vakuuttavuutta ja luotettavuutta.

Kolmantena tärkeänä asiana nousee esiin yhteistyö eri tahojen kanssa. Sekä organisaation sisäinen että ulkoinen yhteistyö ja kyky luoda yhteistyöverkostoja ovat tärkeää hankkeen onnistumiselle. Hanke on saatava juurrutettua organisaatioon. Tässä tärkeässä asemassa on henkilökunta, joka tulee saada hankkeeseen aktiivisesti mukaan. Mitä konkreettisemmin hankkeen nähdään hyödyntävän potilaan hyvinvointia tai henkilöstön omaa työtä, sitä paremmin hankkeeseen voidaan saada mukaan aktiivisia osallistujia. Ulkopuolisessa yhteistyössä tärkeänä nähdään toimivat yhteydet muun muassa rahoittajiin, muihin tutkimuslaitoksiin ja yhteistyöyrityksiin. Nykyinen 2000 – luvulla syntynyt rahoittajien suuntaus suuriin hankkeisiin lisää tarvetta yhteistyölle eri organisaatioiden kesken. Osallistujapartnerit voivat jakaa hankkeeseen kuuluvan työn kullekin osallistujaorganisaatioille keskenään sopimallaan tavalla.

Voidaan todeta, että tutkimuksen johtopäätöksissä merkittävänä nähdään hankejohtaminen ja resurssit, osallistuvan henkilöstön aktiivisuus ja osaaminen sekä verkostoituminen eri yhteistyötahojen kesken. Johtopäätökset on saatu yleiseen muotoon, ja niitä voidaan soveltaa laajempaan käyttöön.

Yhteenvetona tarkastellaan alkuperäistä opinnäytetyön tavoitetta ja tutkimustehtäviä arvioiden, kuinka tavoitteet on saavutettu. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli löytää keinoja, miten kehittämishankkeiden tuloksellisuutta kohdeorganisaation näkökulmasta voisi parantaa. Tavoitteen ratkaisemiseksi valittiin tarkasteltavaksi kolme alatutkimustehtävää, joiden tuloksia tarkastellaan seuraavassa.

1. Ensimmäinen alatehtävä oli selvittää, millaisia kehittämishankkeita KYS:ssä toteutettiin vuonna 2012, ja miten tuloksellisesti ne ovat onnistuneet saavuttamaan niille asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyössä on selvitetty vuonna 2012 KYS:ssä meneillään olevat hankkeet, joista lähempään tarkasteluun valittiin kaksi isoa hyvin erilaista hanketta. Näiden tavoitteita ja toimintaa kuvattiin tarkemmin ja saavutettuja tuloksia arvioitiin. Todettiin, että kuvatut hankkeet ovat omalla tavallaan haastavia, mutta onnistuneita.

2. Toisena haluttiin selvittää, mitä kehitettävää hankkeiden hallinnointiin liittyy. Tavoitteena tähän liittyen oli löytää yksi hyvä käytäntö – malli hankkeiden hallinnointiin.

Pääasiassa tutkimuksessa haastatellut henkilöt kokivat hankkeiden hallinnoinnin kohtuullisen toimivaksi. Todettiin, että hankkeita on hyvin monentasoisia, joista osaa hallinnoidaan kurinalaisesti ja osa kulkee epämuodollisesti organisaatiossa. Tosin sellaisetkin voivat tuottaa hyvää tulosta. Toisaalta nähtiin tärkeänä, että hankevetäjillä on projektijohtamiseen liittyvää osaamista. Usein tosiasia on, että mieluummin keskitytään hankkeen sisältöön, kuin hallintoon, joka koetaan ylimääräisenä työnä. Lisäksi todettiin, että on tarve työkaluille, joilla voidaan hallinnoida hankkeita nykyistä yhdenmukaisemmin ja tehokkaammin. Kehittämissuhteissa tuodaan esiin vaihtoehtoja hankehallinnoinnin uudistamiseksi.

3. Kolmanneksi haluttiin selvittää, millaista hiljaista tietoa kehittämishankkeissa syntyy, ja miten sitä voisi tallentaa, arvioida ja saada siirtymään nykyistä paremmin muun organisaation hyödynnettäväksi hankkeen päättyessä.

Haastateltavilta kysyttiin, millaista hiljaista tietoa he näkevät olemassa olevan. Toiseksi pyydettiin ideoita hiljaisen tiedon tallentamiseen. Esiin nousi periaatteita, jotka koskivat kaikkia vastaajia. Esimerkiksi periaate, että potilas on kaikkein tärkein, että kaikki toiminta tapahtuu, jotta hoito olisi parasta mahdollista, kuuluu kaikkien haastateltujen vastauksista. Potilas tulee olla toiminnan keskipiste kaikessa hanketoiminnassa, vaikka hanke ei aina suoraan kohdistukaan potilasprosessiin. Toisaalta henkilöstön osaamiseen luotetaan kautta linjan. Nähdään, että henkilöstö on ammattitaitoista ja laaja-alaisesti pätevää riippumatta tehtävästä. Näin myös hankkeet hyötyvät organisaation monipuolisesta ammatillisesta osaamisesta ja asiantuntijaverkostosta. Hankkeet saavat merkittävää osaamista ammattitaitoiselta henkilöstöltä.

Kehittämistä nähdään yleisesti tiedonkulussa ja tiedottamisessa, henkilöiden tavoitettavuudessa, muutoksessa ja kiireentunnussa. Kautta linjan todetaan, että työssä sairaalayhteisössä tapahtuu liian paljon asioita ja henkilöstöllä on usein kiire, olivatpa tehtävät mitä tahansa. Ruuhkautunut asioiden käsittely aiheuttaa turhautumista ja epäonnistumisen tunnetta. Hanketyöhön liittyen koetaan, että erillisten resurssien varaaminen hanketyöhön on ensiarvoisen tärkeää, jotta hankkeeseen osallistuvilla on mahdollisuus paneutua työhön ja onnistua siinä. Lisäksi todettiin, että muutoksien läpiviemiseen on varattava aikaa niin fyysisesti kuin henkisesti. On otettava huomi-

oon, että muutosten tuomat tunteet ja niiden käsittely vaativat aikaa. Muutoksiin pitää varata aikaa, jotta *"ihmiset pystyvät elämään niiden kanssa"*.

Näitä kolmea kohtaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on riittävästi saavutettu. Hankkeita on selvitetty, ja kaksi niistä otettu tarkempaan tarkasteluun. Hankkeiden hallinnoinnin kehittämistä on pohdittu haastateltavien kanssa, ja esitetään kehittämissuhteita. Hankkeisiin liittyy hiljaista tietoa, ja on selvitetty keinoja, joilla tätä tavallisesti ääneen puhumatonta tärkeää tietoa voidaan saada tallennettua ja siirtymään järjestelmällisesti organisaation käyttöön. Työtä olisi voinut laajentaa lisäämällä haastateltavien määrää, mikä tässä aikataulussa ei ollut mahdollista. Kaiken kaikkiaan tavoitteet on saavutettu riittävästi. Työtä voisi jatkaa ottamalla mukaan taloudellisen näkökulman tai laajentaa keskustelua organisaation sisällä. Myös nykyisten hankkeiden seuranta kolmen – viiden vuoden kuluttua olisi hyvin kiinnostavaa ja antoisaa.

8.2 Kehittämissuhteita

Tutkimuksen tulosten perusteella on syntynyt kehittämissuhteita. Aluksi esitetään ehdotus, joka liittyy kehittämishankkeiden hallintoihin. Hankkeiden hallintoihin kaivattiin useissa kannanotoissa tietoforumia organisaation Intranetiin ja toisaalta toivottiin hankkeille yhtenäistä hallintatapaa. Virtanen (s. 12 - 13) esittää, että organisaatiolle muodostetaan projektisalkku, johon hankkeet suunnitellaan ja valitaan organisaation strategian mukaisesti. Tätä on KYSissä valmisteltu, ja aika näyttää, millaisena ja miten salkku tulee toteutumaan. Tässä vaiheessa lisäksi esitän, että kehittämishankkeille tehdään web-pohjainen järjestelmä, johon hankkeet tallennetaan. Tällainen Internetissä käytettävissä oleva järjestelmä on toiminnassa tieteellisten tutkimuksien hallinnoinnissa. Hankkeiden järjestelmä toimisi samalla tavoin eli, että kun tutkija tallentaa eTutkija -järjestelmään tutkimuksensa tiedot, samalla periaatteella kehittämishankkeen organisoija tallentaa hankkeen tiedot (nimi, hankkeen tavoitteet, toimintasuunnitelma, budjetti, rahoitus, aktiivihenkilöstö jne.) sähköiseen järjestelmään. Kun tiedot olisi tallennettu järjestelmään, sieltä saataisiin tarvittavat tulosteet ja raportit, kuten raportit meneillään olevista hankkeista ja esimerkiksi vuosiraportit tilinpäätöstä varten. Järjestelmästä voi olla yhteys intranetiin siten, että uudet hankkeet tulevat intranetiin hankepankkiin nähtäväksi sitä mukaa, kun ne on organisaatiossa käynnistetty. Intranetiin päivittyisi lyhyt tiivis listaus, hankepankki, jossa näkyy muun muassa hankkeen nimi, tavoitteet ja osallistujatahot. Tarvittaessa lisätietoa saa hankkeen henkilöstöltä.

Toinen idea koskee hiljaisen tiedon tallentamista. Kirjallisuudesta esiin nousseet mallintaminen, mentorointi ja tarinankerronta (sivu 18) voivat sopia menetelmiksi myös sairaalaympäristössä. Haastateltavat esittivät muun muassa mentorointia yhdeksi hiljaisen tiedon siirtämismenetelmäksi. Myös muita keinoja esitettiin. Esimerkiksi tietosku -listan käyttö voisi olla yksi käytännön keino saada nopeasti talteen muutoin kirjaamatonta tietoa. Hankkeen aikana tehdään muutamia katsauksia. Kun hanke alkaa, tallennetaan kaikki oleelliset tiedot hankepankkiin. Hankkeen jatkuessa siitä tehdään tarkistus vuosittain. Ja kun hanke päättyy, tehdään joka tapauksessa aina raportointi ja saavutettujen tulosten tarkastelu.

Tämän lisäksi voidaan tehdä hankehenkilöiden haastattelua. Haastattelu tulisi tehdä lähellä hankkeen päättymistä, kun henkilöt olisivat vielä tehtävissään, mutta pääosa työstä olisi jo läpiviety. Näin tieto ja kokemukset olisivat tuoreita. Hankehaastatteluisa tärkeää olisi monipuolisesti arvioida hankkeen toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Mukaan tulee myös sanallinen selostus siitä, kuinka hanke jää elämään organisaatioon. Nauhoitteet säilytetään siten, että ne ovat muiden asianosaisten tai uuden henkilöstön saavutettavissa esimerkiksi Intranetin kautta. Kaikessa raportoinnissa tulee tähdätä tiiviiseen ytimekkääseen selostukseen, jotta ajankäyttö on tehokasta.

Merkitystä on myös tavalla, jolla haastattelut tehdään. Aiemmin esiin nousivat vuorovaikutustaidot ja asenne kohdata yhteistyökumppani. On pohdittava, kuinka haastateltava kohdataan, jolloin oikea asenne voi luoda hyvän perustan avoimelle kohtaamiselle ja hedelmälliselle keskustelulle. Lähtökohta on, että kuka hyvänsä organisaatiossa pitkään työssä ollut on hankkinut arvokasta hiljaista tietoa, ja sitä muu henkilöstö tarvitsee.

Seuraava tulevaisuuteen menevä vaihe voisi olla, että kehitetään tämä toiminta koskemaan myös muuta henkilöstöä kuin hankehenkilöt. Organisaatio voisi ottaa käyttöön haastattelut yleisesti ikääntyvän tai muutoin talosta muihin tehtäviin siirtyvän pitkäaikaisen henkilökunnan ajantasaisen tiedon tallentamiseen. Haastatellaan talosta pois jäävät pitkäaikaiset työntekijät, jolloin heiltä saadaan talteen merkittävää tietoa. Näitä haastatteluja voi käyttää esimerkiksi perehdyttämiseen. Pitkäaikaiset työntekijät vievät yllättäen pois jäädessään mukanaan hyvin tärkeää tietoa. Lisäksi isossa organisaatiossa voi olla tärkeä nimetä yksi tai kaksi henkilöä, jotka tietävät asianosai-

sen töistä kaikkein eniten. Tämä henkilöiden nimeäminen olisi tarpeen erityisesti silloin, kun nämä työn tuntijat eivät ole lähin esimies tai työkaveri.

Edellä on joitakin kehittämisajatuksia, jotka ovat toiminnoiltaan erilaajuisia ja erilaisin resurssein toteutettavissa. Aika näyttää, millä tavalla organisaatiossa katsotaan tarpeelliseksi toteuttaa esitettyjä ideoita.

9 POHDINTA JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa pohditaan tulosten soveltuvuutta omaa organisaatiota laajempaan käyttöön. Toiseksi esitellään yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, sekä arvioidaan tähän tietoon peilaten nimenomaan tämän tutkimuksen luotettavuutta. Päätteksi pohdin omaa oppimisprosessiani opinnäytetyön aikana ja tutkijaa laadullisen tutkimuksen toteuttajana.

9.1 Tulosten sovellettavuus

Tutkimuksen uutuusarvoa ja siirrettävyyttä myös oman organisaation ulkopuolelle ja muiden käytettäväksi on lopuksi tarpeen tarkastella. Ovatko tutkimuksen tulokset laajennettavissa, ja voidaanko tuloksia siirtää muiden yhteisöjen käyttöön. (Virtuaaliammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK -tutkinnon metodifoorumi. 2013.) Tässä tutkimuksessa on syntynyt yleistä tietoa, jota voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa.

Malli hankejohtaminen-hankehenkilöstö-yhteistyö voidaan nähdä toimivan useassa organisaatiossa. Mallia voidaan hyödyntää sellaisenaan tai muokata omaan organisaatioon sopivaksi painottamalla tiettyä osa-aluetta. Toisessa yhteydessä saattaa hankejohtaminen korostua, toisessa henkilöstön osaaminen. Monipuolista viestintää tarvitaan joka tapauksessa kaikessa hanketyössä.

Toinen laajempaan käyttöön soveltuva asia on hiljaisen tiedon tallentaminen. Tätä voi käyttää mikä tahansa yhteisö, koska sekä hankkeiden että muuta hiljaista tietoa tulee tallentaa riippumatta organisaation koosta tai henkilömäärästä. Hiljaisen tiedon kokoaminen, tallentaminen ja siirtäminen yhteisöjen käyttöön tulee olemaan yksi merkittävä trendi lähivuosina, ja onkin tärkeää toimia asian eteenpäin viemiseksi. Lisäksi erilaisissa yhteisöissä voidaan käyttää tietoisuus -listoja asioiden tarkistamiseen ja tallentamiseen. Haastattelujen tekeminen on haastavaa ja vaatii enemmän resursseja.

Opinnäytetyössä on lyhyesti tarkasteltu kansainvälistä tutkimusta hiljaisen tiedon luonteen ja jakamisen osalta (s. 18 – 19). Artikkelissaan McAdam, Mason & MacCrosry (2007) ovat tarkastelleet hiljaisesta tiedosta olevaa kansainvälistä kirjallisuutta. Kirjallisuustutkimuksen mukaan organisaatiossa oleva hiljainen tieto voidaan mallintaa. Tutkijat ovat koonneet kirjallisuudesta joukon tyypillisiä hiljaisen tiedon osa-

alueita, joita ovat muun muassa intuitio, käytännön taidot, uskomukset, mielikuvamallit ja käytännöllinen älykkyys. (McAdam ym. 2007, 43- 59.) Artikkelin kuvaus hiljaisesta tiedosta osoittaa, kuinka syvällä ja moniulotteisena kaikessa tiedossa ja osaamisessa hiljaista tietoa esiintyy.

Yhtenä hiljaisen tiedon siirtämiskeinona kansainvälisestikin esitetään mentorointia. Mentorointi mahdollistaa yksilökohtaisen kouluttamisen ja persoonallisen tiedon jakamisen, koska kokenut työntekijä on henkilökohtaisessa suhteessa koulutettavaan työntekijään. Mentorointia esiintyy epämuodollisena kaikissa organisaatioissa, mutta kun se tehdään järjestelmällisesti, voidaan toimintaa tehostaa. Kaiken kaikkiaan onnistunut mentorointi sisältää ennen kaikkea organisaation tuen niin mentorille kuin koulutettavallekin, mutta myös erilaisia palkkioita osallistujille. (Mayfield 2010, 24 - 26.)

9.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen lopuksi tehdään tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimusta tarkastellaan siten, että voidaan vakuuttua tutkimuksen menettelyn tieteellisestä oikeellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä tai luotettavuutta ei arvioida kuten määrällistä tutkimusta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Validiteetti vastaa kysymykseen, onko tutkimus pätevä ja onko se riittävän perusteellisesti tehty, jotta tulokset olisivat päteviä. Tutkija voi nähdä virheellisesti periaatteita tai kysyä vääriä kysymyksiä, mikä vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen pätevyys on paremminkin uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Toisaalta toisinaan tutkimus voi koskettaa vain ilmiön pintaa, eikä tutkittavaa koskaan voida täydellisesti kuvata sellaisena, kuin se tutkijalle on ilmennyt. (Kuula 2006, KvaliMOTV.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi johtopäätösten oikeellisuuden perusteella, mistä syystä päättelyketjut avataan tekstissä. Tutkija perustelee ja kirjoittaa auki kategoriat ja koodaukset sekä tekee mahdollisia esihaastatteluja. Nauhoittaminen lisää luotettavuutta, koska näiden avulla muutkin voivat vertailla aineistoa. Olisi myös tärkeää erottaa mahdolliset erot tutkijan ja tutkittavien käsitteiden välillä. Luotettavuutta lisää myös se, että pohditaan, onko tutkimuksen luonne tai aihe vaikuttaneet tutkittavien vastauksiin. (Kuula 2006, KvaliMOTV.) Lisäksi on todettu, että merkittävää on pikemminkin tutkijan toiminta, kuin vastaukset, koska tutkijan analyysi kyseisestä materiaalista tulee olla luotettava. Eli onko kaikki käytettävä materiaali otettu huomioon ja käsitelty oikein. Tulosten on mahdollisimman pitkälle ku-

vattava nimenomaan tutkittavien ajatusmaailmaa, kuitenkin unohtamatta sitä, että haastattelujen tulos on syntynyt yhteistyössä haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.) Lopuksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kriittisellä asenteella läpi työskentelyn. Koko tutkimuksen ajan analysoidaan omaa toimintaa, perustellaan valinnat ja avataan prosessi mahdollisimman avoimesti ja kriittisesti. (Kuula 2006, KvaliMOTV.)

Toisaalta arvioidaan laadullisen tutkimuksen aineiston edustavuutta, eli onko aineisto oikeanlaista ja riittävää. Onko tutkittavia riittävästi, onko aineisto monipuolista ja tutkimuksen kannalta oikeanlaista, sekä saavutetaanko kyseisellä aineistolla riittävän kattavasti vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Toistamalla tutkimus uusissa olosuhteissa ja tutkimalla vastaavien muiden tutkimusten aineistoja voidaan nähdä saadanko samoja tuloksia, jolloin tutkimuksen luotettavuus kasvaa. (Kuula 2006, KvaliMOTV.)

9.3 Tämän tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan useilla eri tavoilla, joita käyn läpi seuraavassa. Olen toteuttanut tutkimuksen pääosin haastatteluilla, ja kirjoittanut auki teemoista syntyneet tutkimusluokat, jotta ulkopuolinen lukija voi seurata tutkimuksen kulun ja tuloksien syntymisen.

Aluksi tarkastellaan tutkimuksen käsitteitä haastatteluissa. Pääsääntöisesti keskusteluissa esiin tulleet käsitteet ja termit olivat molemmin puolin ymmärrettäviä. Kuitenkin tutkijan ja tutkittavien käsitteiden välillä on jonkin verran ilmennyt eroavaisuuksia. Yleisellä tasolla käsitteet hankkeista, projekteista, hallinnoinnista ja terveydenhuoltoympäristöön liittyvistä termeissä toimivat ongelmitta, koska haastateltavilla ja haastattelijalla on kokemusta sekä hanketyöstä että työstä sairaalassa. Joitakin hoitoon tai IT-järjestelmiin liittyviä erityistermejä ja ammattisanastoa oli haastateltujen tarpeen avata, mutta pääsääntöisesti keskustelu oli ymmärrettävää. Haastatteluissa kävi ilmi, että ainoastaan hiljainen tieto – termiä ei aina tunnettu. Kuitenkin keskusteluissa kävi ilmi, että asiasisältö oli tuttua, ja kaikki haastateltavat pystyivät helposti kommentoimaan hiljaisen tiedon sisältöä, kun termi oli avattu.

Onko tutkimuksen aihe ja luonne vaikuttanut vastauksiin? Aihe on mielestäni jonkin verran saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Koska osa haastateltavista työskenteli haastatteluhetkellä omassa hankkeessa, saattoi se vaikuttaa siten, että

hankkeista annettiin myönteisempi kuva, kuin ulkopuolinen olisi antanut. Tämä on luonnollista, koska hankkeista odotetaan tiedotettavan myönteisesti ja toisaalta omaa työtä pääsääntöisesti halutaan esittää hyvässä valossa. Jos haastattelu olisi ollut laajempi tai erityisesti ongelmia olisi haluttu lähteä etsimään, niitä olisi voinut löytyä. Kuitenkaan se ei tässä ollut tarpeen. Joka tapauksessa haastateltavat vastasivat mielestäni hyvin avoimesti ja rehellisesti kysymyksiin, eikä erityistä asioiden kaunistelua tai peittelyä mielestäni ilmennyt.

Tutkijana olen pyrkinyt avoimeen ja analyttiseen työskentelyyn läpi koko työn. Mielestäni on tärkeä käsitellä aihetta avoimesti ja pyrkiä asioiden kehittämiseen myönteisesti ja rakentavasti. Alusta asti koko työn lähtökohta on periaate, että mitä tahansa asiaa voidaan tarkastella analyttisesti. Jos siitä löytyy kehitettävää, onnistuu se silloin, kun aihetta käsitellään avoimesti.

Aineiston edustavuutta on syytä tarkastella erikseen. Alun perin tavoitteena oli haastatella yleisesti yksiköiden johtajia ja esimiehiä. Työn alkuvaiheessa kävi kuitenkin ilmi, että kehittämishanketyötä lähellä olevia tahoja, hankehenkilöitä tulee myös ottaa mukaan. Käytännössä kävi niin, että yksiköiden esimiehiä tuli mukaan vähemmän kuin oli aiottu ja muita esimiehiä ja hankehenkilöitä enemmän. Korkeassa esimiesasemassa haastateltavista oli puolet ja jossakin esimiesasemassa lähes kaikki. Myös työntekijänäkökulma on koko ajan mukana, koska kukin esimies toimii myös työntekijän roolissa, mikä on ison organisaation ominaispiirre. Tämä mielestäni riittää tämänlaajuisessa opinnäytetyössä, koska haastateltavat kukin kertoivat laaja-alaisia ja kokemukseen perustuvia mielipiteitä. Mielestäni tämä haastateltujen otos on määrällisesti riittävä ja tarpeeksi monipuolinen tässä opinnäytetyössä. Haastateltavat ovat oman alansa ja hankemaailman hyvin vahvoja asiantuntijoita, ja heillä on pitkäaikainen ja monipuolinen näkemys sairaalan erilaisista hankkeista.

9.4 Opinnäytetyö prosessina ja oma oppiminen

Opinnäytetyö prosessina on edennyt sykleittäin seuraavasti vaiheesta toiseen.

- aihe, kevät 2011
- tutkimussuunnitelma, kevät 2012
- teoreettinen viitekehys, 2012 - 2013
- haastattelut ja litterointi, pääosin syksy 2012
- teemakortisto, analyysi, tulokset, johtopäätökset, kirjoittaminen, kevät 2013
- viimeistely, kesä 2013.

Opinnäytetyön tekeminen on sisältänyt runsaasti uusia asioita. Olen aikaisemmin tehnyt kvantitatiivisen opinnäytetyön, joten kvalitatiivinen lähestymistapa oli uutta. Työssä on ollut useita hyvin kiinnostavia, mutta haasteellisia vaiheita. Ensimmäinen haastava kokonaisuus oli teoreettisen viitekehyksen koostaminen. Erityisesti kehittämishankkeista oli vaikea löytää yleistä kirjallista aineistoa, koska usein asiaa käsitellään projektijohtamisen näkökulmasta ja annetaan ohjeita projektin läpiviemiseen eikä niinkään käsitellä yleisesti. Hiljaisesta tiedosta aineistoa löytyy jo runsaasti.

Tutkimuksen lähestymistavan valinta ei ollut helppoa. Tutkimuksesta piti tulla konstruktivistinen, koska oletus oli, että ehditään toteuttaa hankkeen menettelymallin kehittämistä työn aikana. Useista eri syistä tämä ei toteutunut. Siksi päädyttiin tapaututkimukseen, jossa on konstruktivistinen lähestymistapa mukana. Menetelmäksi valittiin haastattelututkimus ja dokumenttiaineistot, jotta saadaan mukaan mahdollisimman monipuolista aineistoa.

Aineistoa kertyi runsaasti, sillä mukaan saatiin sekä kirjallista että haastatteluista koostuvaa materiaalia. Kirjallinen aineisto koostui organisaatiossa olevista tilastoista ja suunnitelmista, jotka olivat pääsääntöisesti sähköisiä ja luettavissa organisaation Intranetissä. Toisen laajan aineiston muodostivat haastattelut. Haastattelujen tekeminen oli työn antoisin vaihe. Kaikki haastateltavat olivat mukana innostuneesti ja avoimin mielin. Haastateltavilta saatiin tallennettua ajankohtaista tietoa. Haastattelumateriaalia tuli noin kuusi tuntia, joka litteroitiin, ja näin litteroitua tekstiä muodostui noin 60 sivua. Haastattelujen litterointi oli raskas, mutta tärkeä työvaihe toteuttaa huolellisesti. Haastattelutallenteet ovat tutkijan hallussa. Tämän jälkeen tekstit koodattiin teemakortistoon ja aineisto luokiteltiin. Kortistosta tuli laaja (noin 100 Excel-sivua), mistä syystä vastauksien ryhmittely ja kokoaminen oli haasteellista. Lopulta johtopäätöksen tekeminen oli yksi työn tärkeimmistä ja mielenkiintoisimmista vaiheista. Viimeiseksi kirjoitettiin tulosten yhteenveto ja pohdinta, johon tulivat mukaan myös kehittämisajatukset ja oman oppimisen arviointi.

Pohdin työskentelyn aikana sitä, kuinka voimakas merkitys tutkijalla on erityisesti laadullisessa tutkimuksessa (vertaa s. 61). Tutkimuksessa tutkija asettaa tutkimuksen kysymykset ja puitteet, jossa työ tehdään. Kuitenkin tutkimuksen tulosten tarkastelussa tutkijalla on valtava merkitys siinä, mitkä asiat poimitaan lähempään tarkasteluun ja mikä on tutkijan asenne. Todennäköisesti toinen tutkija saisi tästä aineistosta erilaisen työn, sillä hän voi painottaa asioita toisella tavalla. Toinen tutkija saisi samasta aineistosta toisenlaisen tarinan, kuten Hirsjärvi on todennut (Hirsjärvi & Hurme 2011,

173). Kaiken kaikkiaan tutkijalla on suuri vastuu siinä, että hän lähestyy aihetta neutraalisti. Tämä on kaiken tutkimuksen peruslähtökohta.

Kaiken kaikkiaan laadullinen tutkimus on kiinnostavaa. Tutkimusmenetelmänä haastattelut ovat erittäin antoisia ja laaja-alainen työtapana. Haastattelu työmenetelmänä tuo tutkijan lähelle haastateltavaa ja päästää kuulemaan hänen todellisia näkemyksiään tutkittavista teemoista. Tämä on erittäin hedelmällistä ja antoisaa.

Jos Virtasen ennuste (s. 13) toteutuu siitä, että organisaatioiden henkilöstörakenne muuttuu enemmän muun muassa tutkimus-, kehitys- ja palvelutyöhön, ja että tämä tulee vaikuttamaan osaamisvaatimukseen, on syytä pysyä ajan tasalla. Henkilöstön tulee hallita projektiosaamisen lisäksi prosessijohtamista ja laadun arviointia ja kyetä edelleen kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään. Tähän tarvitaan Virtasen mukaan luovaa ajattelua, tiedon soveltamista ja älyllistä uteliaisuutta.

Kokeilut mahdollistuvat, jos organisaation kulttuurissa uskalletaan kokeilla uutta silläkin uhalla, että syntyy virheitä. Sekä virheet että onnistumiset pitää ottaa oppimistapahtumina. Tällaiselta organisaatiolta tarvitaan kykyä reflektoida, analysoida ja arvioida omaa tekemistään siten, että voimakkaiden tunteiden vaikutus analyysiin minimoidaan. Kykyä ja halua kokeiluun tarvitaan, sillä jotkut kokeilevat heitot tuottavat hyvää tulosta. (Ojala 2008, 247.) Toivottavasti uteliaisuus ja kokeilut sallitaan, ja kiireisessä työyhteisössä aikaa järjestyy myös luovaan ajatteluun ja uteliaaseen kokeiluun. Sitä kautta organisaatiossa mahdollistuu aina uudelleen uuden löytäminen ja asenne jatkuvaan uudistumiseen.

Lopuksi opinnäytetyön tekemistä voisi peilata ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin. Tämä kehittämishankkeita käsittelevä tutkimus ja opinnäytetyö sisältää todella monia koulutukseen kuuluneita asioita. Esimiestyö ja itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen, strateginen näkökyky, innovaatiotoiminta, verkostoituminen ja kumppanuus tulevat kaikki jollakin tavalla esille tässä työssä. Luonnollisesti tutkimuksellinen kehittäminen, tutkimusmenetelmät ja viestintä sekä kirjallisena että suullisena sekä englannin kieli artikkeleiden kautta on tullut mukaan. Jopa työhyvinvointia sivutaan. Ainoastaan tulevaisuuden haltuunotto ja strateginen taloudenohjaus eivät liittyneet tähän työhön, joista viimeksi mainittu tietoisesti rajattiin työn ulkopuolelle. Näin ollen kehittämishankkeiden käsittely on ollut hyvin monipuolinen ja laaja-alainen opinnäytetyökokonaisuus.

LÄHTEET

Sähköiset lähteet

Kuopion yliopistollisen sairaalan kotisivu. [verkkojulkaisu] Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisu. Kuopio. [viitattu 20.2.2012] Saatavissa: <http://intra.kys.fi/index.asp>

Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2009 – 2013. 2009. [verkkojulkaisu] Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisu. Kuopio. [viitattu 16.1.2013] Saatavissa: <http://intra.kys.fi>

Kuopion yliopistollinen sairaala. Yleisesittely. [verkkojulkaisu] Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisu. Kuopio. [viitattu 20.2.2012] Saatavissa: <http://www.pssairaanhoitopiiri.fi/index.asp?tz=-2>

Kuula, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. [viitattu 15.1.2013] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

McAdam, R., Mason, B. & MacCrory, J. 2007. [verkkolehti]. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature. *Journal of Knowledge Management*. 2007. [viitattu 15.1.2013] Saatavissa: http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1724424

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Toimintakäsikirjan luku 7.3. [verkkojulkaisu] Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisu. Kuopio. [viitattu 12.2.2013] Saatavissa: <http://www.pssairaanhoitopiiri.fi/>

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Vuosikertomus 2011. 2012. [verkkojulkaisu] Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisu. Kuopio. [viitattu 20.2.2012] Saatavissa: <http://www.pssairaanhoitopiiri.fi/soap/documentindex.asp?id>

Taideteollinen korkeakoulu. [verkkojulkaisu] Virtuaaliyliopisto. Helsinki. [viitattu 16.1.2013] Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/020.htm>

Ylemmän AMK -tutkinnon metodifoorumi. [verkkajulkaisu] Virtuaaliammattikorkeakoulu. [viitattu 5.3.2013] Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot.html>

Kirjalliset lähteet

Ajmal, M., Helo, P. & Kekäle, T. 2010. Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), 156 -167.

Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT:n julkaisuja. Espoo: Otamedia Oy

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Laine, M.; Bamberg, M. & Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki: Yliopistopaino.

Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Vantaa: Dark Oy.

Mayfield, M. 2010. Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice. *Development and Learning in Organizations*, 24 (1), 24 - 26.

Ojasalo K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. 2013. Vuosikertomus 2012. Kuopio.

Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) 2009 2.p. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Santalainen T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Suhonen, P. & Tenkama, P. 2010. Raportointiohjeet. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vanhanen-Nuutinen, L. & Lambert, P. (toim.) 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehittämishankkeissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Muut lähteet

Haastattelu 21.8.2012. Projektipäällikkö Tarja Björn, Anestesia- ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projekti. KYS. Kuopio.

Kuopion yliopistollinen sairaala. 2012. Anestesia- ja leikkaustoiminnan toiminnallisten muutosten projektin projektisuunnitelma. Kuopio.

Kuopion yliopistollinen sairaala. 2012. Talous- ja kirjanpidon tietojärjestelmä, FINA.

Kuopio.

