



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# KOLLEKTIIVINEN ASiantuntijuus -malli OSASTONHOITAJAN TYÖN KONTEKSTISSA

Anna-Erika Nurmi

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2018  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

NURMI, ANNA-ERIKA:

Kollektiivinen asiantuntijuus –malli osastonhoitajan työn kontekstissa

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 10 sivua  
Tammikuu 2018

---

Yleinen ammatillisten toimintaympäristöjen muuttuminen ja monimuotoistuminen näkyvät myös terveydenhuollon esimiehien työnkuvassa ja asiantuntijuuden edellytyksissä. Enää ei ainoastaan jo tiedetyn tiedon jakaminen riitä asiantuntijuuden ylläpitämisessä ja työn hallinnassa vaan tietoa tulee myös luoda.

Kollektiivinen asiantuntijuus-malli on Kai Hakkaraisen ja hänen tiiminsä kehittänyt kolmiosainen toimintamalli, jossa yksilöllisen tiedonhankinnan ja kulttuuriin osallistava osa-alue liittyvät jo tiedetyn tiedon jakamiseen ja kolmas yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alue uuden tiedon luomiseen ja kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin elementtejä osastonhoitajan työn kontekstissa. Koska yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alue ja siihen liittyvät innovatiiviset tietoyhteisöt luovat aivan uuden näkökulman osastonhoitajan työhön, tutkimustehtävänä oli selvittää miten tämän osa-alueen elementit ilmenevät osastonhoitajan työssä. Tavoitteena oli näin kehittää osastonhoitajan työtä esittelemällä osastonhoitajan työn ja asiantuntijuuden näkökulmasta uusi yleisesti terveydenhuollossa käytössä olevia toimintamalleja moniulotteisempi malli.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna yhden sairaanhoitopiirin operatiivisen tulosyksikön osastonhoitajilla (n=9). Aineisto analysoitiin kaksivaiheisesti jaotteleamalla ensin materiaali teorialähtöisen analyysirungon avulla, jonka jälkeen jaoteltu materiaali analysoitiin omina aineistoina aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteella. Jotta varmistuttiin tulosten todenmukaisuudesta, kuvaukset lähetettiin haastatelluille kommentoitaviksi analyysin jälkeen. Lopulliset kuvaukset kirjattiin kommentointien jälkeen. Tuloksista ilmeni, että jokainen innovatiivisen tietoyhteisön elementti löytyy osastonhoitajan työn kontekstista moninaisina ilmenemismuotoina. Erityisesti ne nähtiin vaikuttavan työn hallintaan ja kehittämiseen sekä työntekijöiden osallistavuuteen. Toteuttamisen haasteena tuotiin esiin ajan puute sekä nopeasti muuttuvat tilanteet.

Voidaan todeta, että osastonhoitajan työn kontekstiin sisältyy Kollektiivisen asiantuntijuus -mallin jokaisen osa-alueen elementtejä ja, että tämän päivän terveydenhuollossa osastonhoitajan asiantuntijuus edellyttävää jokaista Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin osa-alueita. Yksilöllisen tiedonhankinnan ja kulttuuriin osallistavan osa-alueen elementit luovat ympäristön ja mahdollisuudet tiedonluomisen osa-alueelle ja innovatiivisille tietoyhteisöille, joiden elementit vaikuttavat työn hallintaan ja mahdollistavat asiantuntijuuden ylläpidon.

---

Asiasanat: Kollektiivinen asiantuntijuus-malli, osastonhoitaja, asiantuntijuus, innovatiiviset tietoyhteisöt

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

NURMI, ANNA-ERIKA:

The Model of Collective Expertise in a Head Nurse's Work Context

Master's thesis 74 pages, appendices 10 pages

January 2018

---

The purpose of this study was to describe elements of the Collective expertise model in head nurses' working context to support professional growth and expertise. Collective expertise model is created by Kai Hakkarainen and his team. It includes three metaphors: acquisition, participation and knowledge creating metaphors. Knowledge creating metaphor has not been examined in health care before. That is why the resource-task was to clarify how the elements of that metaphor including innovative knowledge communities are shown in head nurses' work context.

The data were collected by interviewing nine head nurses (n=9) in one hospital operative profit center. The data were analyzed in two steps, using direct analysis and qualitative content analysis. To ensure describing results were being realistic, participants were able to comment the results after the analysis.

Results show that elements of knowledge creating metaphor were multiform and seen especially helping with developing and improving work, as well as involve workers. The challenge of using these elements was the lack of the time and quickly changing circumstances.

As a conclusion, there are elements of every metaphor of Collective expertise model in the head nurse's work context. The elements of knowledge creating metaphor seems to help with developing work and involve workers, whereas the elements of acquisition and participation metaphors seems to create the environment and possibilities to use those elements of knowledge creating metaphor.

---

Key words: Model of collective expertise, head nurse, expertise, innovative knowledge communities

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOLLEKTIIVINEN ASiantuntijuus -MALLI.....	8
2.1	Yksilöllinen tiedonhankinta ja Bennerin asiantuntijaksi kasvun malli.....	8
2.2	Kulttuuriin osallistava oppiminen ja mentorointi .....	9
2.3	Yhteisöllinen tiedonluominen ja innovatiiviset tietoyhteisöt .....	11
2.3.1	Nonakan & Takeuchin tietoa luova organisaatioteoria.....	13
2.3.2	Engeströmin ekspansiivinen oppiminen .....	15
2.3.3	Bereiterin tiedonrakentamisen teoria .....	16
2.4	Yhteenveto.....	17
3	OSASTONHOITAJAN ASiantuntijuus .....	20
3.1	Asiantuntijuus käsitteenä.....	20
3.2	Osastonhoitajan asiantuntijuus aikaisempien tutkimusten kautta tarkasteltuna.....	23
3.3	Osastonhoitajan asiantuntijuus tässä opinnäytetyössä.....	25
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITE.....	27
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	28
5.1	Toteutuksen teoreettinen malli ja tutkimusmenetelmät.....	28
5.1.1	Kuvaileva tapaustutkimus ja kohdeyksikkö.....	28
5.1.2	Toteutus mukaillen Engeströmin ekspansiivista oppimissykliä ...	29
5.1.3	Teemahaastattelu ja aineistonkeruu .....	31
5.1.4	Haastatteluaineiston analyysi.....	34
5.2	Haastattelutulosten kommentointi .....	39
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
6.1	Osallistujien taustatiedot.....	41
6.2	Tavoitteellinen tiedon edistäminen .....	41
6.3	Ammattitaidon kehittäminen .....	43
6.4	Vastavuoroinen vuorovaikutus .....	44
6.5	Verkostoituminen .....	45
6.6	Tiedon jakaminen .....	45
6.7	Yhteistyö.....	47
6.8	Yhteisöllisyys .....	47
6.9	Uuden ideointi .....	48
7	POHDINTA .....	49
7.1	Eettisyys.....	49
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50

7.3 Tulosten tarkastelu.....	53
7.3.1 Kollektiivisen asiantuntijuus –mallin elementit osastonhoitajan työn ja asiantuntijuuden kontekstissa .....	53
7.3.2 Kollektiivinen asiantuntijuus –malli tarkasteltuna terveydenhuollon johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta .....	55
7.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	57
7.5 Johtopäätökset .....	58
LÄHTEET.....	59
LIITTEET .....	65
Liite 1. Kirjallisuushaku ja siinä käytetyt hakusanat.....	65
Liite 2. Haastattelutulosten kommentointilomake .....	66
Liite 3. Haastattelulomake.....	72
Liite 4. Tiedote tutkimuksesta.....	73
Liite 5. Suostumuslomake osallistujille .....	74

## 1 JOHDANTO

Ammatilliset toimintaympäristöt ovat vuosien saatossa muuttuneet ja monimuotoistuneet. Perinteistä hierarkkista organisaatiokaavaa pyritään korvaamaan avoimilla ja muuttuvilla toimintamalleilla ja organisaatioiden toiminta perustuu hyvin pitkälle asiantuntijuusalueiden yhteen sulautumiseen ja moniammatillisiin verkostoihin (Hautamäki 2008, 7; Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012.) Myös hoitotyön johtajien työnkuva on muuttunut viime vuosina tähän suuntaan (mm. Heikka 2008; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010).

Kasvatustieteen professori Kai Hakkarainen on kehittänyt tutkimustiiminsä kanssa mallin Kollektiivinen asiantuntijuus, jolla he pyrkivät vastaamaan näihin muuttuviin työn haasteisiin. Tämä malli on kehitelty alustavasti ajatellen verkkotietoyhteisöjä, mutta sitä on sovellettu myös muihin tieteen aloihin kuten kasvatustieteeseen (ks. Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen 2006; Hakkarainen ym. 2012; Hakkarainen 2017). Malli sisältää kolme osa-aluetta, jotka yhdessä muodostavat Hakkaraisen ym. (2012) mukaan edellytykset asiantuntijuudelle. Osa-alueet ovat yksilöllinen tiedonhankinta, kulttuuriin osallistava ja yhteisöllinen tiedonluominen. (Hakkarainen ym. 2012.)

Hoitotyössä uuden työntekijän perehdytyksessä ja asiantuntijaksi kasvussa on vahvasti käytössä Patricia Bennerin luoma Noviiisista asiantuntijaksi -malli, jossa kivutaan asiantuntijaksi viiden etapin kautta opetellen käytännöt pikkuhiljaa ajan tuoman kokemuksen myötä, lopulta saavuttaen intuitiivisen ja ymmärtävän asiantuntijaosaamisen (Benner 1984). Bennerin malli keskittyy vahvasti itsenäiseen opiskeluun ja yksilölliseen oppimiseen, minkä takia se voidaankin ajatella sisältyvän Kollektiivinen asiantuntijuus – mallin yksilöllisen tiedonhankinnan osa-alueeseen. Tässä osa-alueessa sosiaalinen yhteisö ja kulttuuri nähdään enenemässä määrin taustamuuttujana, joka voidaan tarvittaessa jättää arvioinnin ulkopuolelle. Hakkaraisen ym. (2012) mukaan tätä osa-aluetta ei voida nykyään käyttää ainoana tiedonhankintamenetelmänä, sillä se edellyttäisi yhteisön ja kulttuurin pysyvän muuttumattomana ja näin ei nykypäivänä ole. Yksilöllinen tiedonhankinta myös tuottaa helposti rituaalinomasta tietoa ja syvempi oppiminen jää vähäiselle (Hakkarainen, Lonka, Lipponen 2008, 110).

Bennerin mallin vierelle hoitotyöhön on paikoin tullut mentoriohjelmat, jotka korostavat molempien osapuolien mentorin ja aktorin roolia oppimisessa. Mentori on kanssakulkija, suunnannäyttävä ja motivaattori. Perusajatuksena on, että mentorisuhteessa molemmat osapuolet saavat voimaantumisen kokemuksen. (Jokinen ym. 2010.) Yhteisöön kuulumisen ja osallistumisen sen toimintaan nähdään siis merkittävänä voimavarana. Mentoriohjelmat sijoittuvat Kollektiivinen asiantuntijuus -mallissa kulttuuriin osallistumisen osa-alueeseen. Hakkaraisen (2000) mukaan tässä toimintatavassa osallistuminen rajoittuu kuitenkin pienelle säteelle jolloin laajempien verkostojen tietotaito jää käyttämättä hyväksi, eikä siksi yksinään ole riittävä asiantuntijuutta ylläpitävä malli.

Kumpikaan ei näistä edellä mainituista oppimisen malleista pyri ylittämään jo saavutettua tietoa tai keskity uusien teorioiden luomiseen. Nämä nähdään kuitenkin nykyisiin muuttuneisiin työympäristöihin tärkeinä ja Hakkaraisen ym. (2012) mukaan jopa välttämättöminä voimavaroina (Harisalo 2009, 286; Hakkarainen ym. 2012). Siksi Kollektiivinen asiantuntijuus-malli sisältää nämä kaksi edellä mainittua mallia, mutta edellyttää lisäksi innovatiivisia tietoyhteisöjä, jotta uuden tiedon luominen mahdollistuisi. Näiden innovatiivisten tietoyhteisöjen toimintatapa muodostaa Kollektiivisen asiantuntijuus -mallin kolmannen osa-alueen yhteisöllisen tiedonluomisen. (Hakkarainen ym. 2012.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata elementtejä Kai Hakkaraisen Kollektiivisesta asiantuntijuus-mallista terveydenhuoltoalan osastonhoitajien työympäristössä ammatillisen kasvun ja asiantuntijuuden tueksi nykypäivän työyhteisössä. Empiirisessä osiossa keskitytään mallin yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueeseen ja sen sisältämien innovatiivisten tietoyhteisöjen mahdollisuuksiin erikoissairaanhoidon operatiivisen tulosityksikön osastonhoitajan työn kontekstissa.

Kiitän Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiötä, joka on myöntänyt tälle opinnäytetyölle stipendin.

## 2 KOLLEKTIIVINEN ASIANTUNTIJUUS -MALLI

### 2.1 Yksilöllinen tiedonhankinta ja Bennerin asiantuntijaksi kasvun malli

Kollektiivinen asiantuntijuus- malli on kasvatustieteen professori Kai Hakkaraisen tutkimustyön tuloksena kehitelty kolmiosainen oppimisen malli, joka jakautuu yksilöllisen tiedonhankinnan, kulttuuriin osallistavan, sekä yhteisölliseen tiedonluomisen osa-alueisiin. Kaksi ensimmäistä aluetta ovat mukailtuja Anna Sfardin (1998) oppimisen jaottelusta tiedonhankinnan ja osallistuvan oppimisen metaforaan (Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003; Hakkarainen ym. 2012.) Hänen mukaan tiedonhankintaprosessin keskeinen ajatus on, että oppiminen tapahtuu oppijan pään sisällä. Oppija hakee tiedot itse kirjoista tai muista lähteistä opettajan mahdollisen opastuksen avulla. (Sfard 1998, 2009.) Hakkarainen (2000) käyttää tässä yhteydessä kielikuvaa ihmisen mielestä säiliönä, joka täyttyy tiedolla oppimisprosessissa, jossa lopulta oppija on omaksunut erilaisia tietorakenteita, jotka edustavat suoraan tietolähteitä tai ovat mahdollisesti hänen itsensä rakentamia niitä hyväksi käyttäen.

Hoitotyössä asiantuntijaksi kasvamisessa on vahvasti ollut käytössä Patricia Bennerin 80-luvun alussa luoma aloittelijasta asiantuntijaksi-malli (From novice to expert). Malli perustuu vahvasti itsenäiseen tiedonhankintaan ja oppijan ajan myötä saamaan työkokemukseen. Benner jaottelee ammatillisen kasvun viiteen vaiheeseen. Noviiisilla eli aloittelijalla ei ole kokemusta tilanteista vaan hän perustaa tietonsa luettuun kirjatietoon. Toiminta on hyvin rajoittunutta ja joustamatonta. Toisessa vaiheessa edistynyt aloittelija kykenee vähimmäisvaatimukset täyttäviin suorituksiin, niukan kokemuksen myötä syntyneen havainnointikyvyn seurauksena. Ammatillisen kasvun kolmannessa vaiheessa työntekijä on pätevä. Tämä tarkoittaa, että työntekijän on kykenevä toimimaan tietoisten tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan, mikä antaa mahdollisuuden ongelmien analyttiselle ja tietoiselle käsittelylle. Bennerin mukaan tähän menee noin kaksi tai kolme vuotta saman tyyppisissä työtehtävissä. (Benner 1984, 20-27.)

Neljännessä vaiheessa työntekijä on taitava. Hän osaa tarkastella tilannetta kokonaisuutena. Näkökulma ei enää perustu tietoiseen harkintaan vaan se tapahtuu automaattisesti. Hän voi tarkastella tilannetta pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Hän pystyy muuttamaan toimintaansa tilanteen muututtua normaalista poikkeavaksi



kokemuksensa avulla. Lopulta viidennessä vaiheessa työntekijä on asiantuntija, mikä Bennerin mukaan edellyttää intuitiivista toimintaa. Toiminta on vaikea kuvailla ja tuoda esiin sanoin, sillä se tapahtuu syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Asiantuntija huomaa ja osaa kuitenkin tarvittaessa varmistaa ja hakea tietoa. Hän on siis vahvasti tietoinen omasta osaamisestaan ja sen rajoista. Asiantuntijuuteen Bennerin mukaan vaaditaan yli viiden vuoden työkokemus samanlaisista tai saman tyyppisistä työtehtävistä. (Benner 1984, 27-38.)

Bennerin mallissa oppija korostuu hyvin vahvasti yksilönä jokaisessa ammatillisen kasvun vaiheessa. Oppijalla on apuna ohjaaja, jolla on mahdollisuus antaa aloittelijalle toiminnan rajat ja opastaa tiedon lähteille, mutta ammatillinen kasvu tapahtuu havainnoinnin ja ajan myötä kuitenkin oppijan pään sisällä itsenäisesti. (Benner 1984, 20-25.) Näin ollen se sisältää Kollektiivisen asiantuntijuus -mallin yksilöllisen tiedonhankinnan osa-alueen keskeiset piirteet. Molemmissa tärkeänä osa-alueena ovat työtehtävien samanlaisuus ja toisto, minkä edellytyksenä on yhteisön ja kulttuurin pysyminen vuosien saatossa melko muuttumattomana. Tämä on nykypäivänä hyvin harvinaista, siksi Hakkarainen kritisoikin tiedonhankinnan osa-aluetta yksin käytettävänä hyvin kapeakatseiseksi ja rituaalinomaisen tiedon aikaansaavaksi menetelmäksi (Hakkarainen 2000; Hakkarainen ym. 2008, 110.)

## **2.2 Kulttuuriin osallistava oppiminen ja mentorointi**

Osallistavassa oppimisessä lähtökohta on yhteisöön ja kulttuuriin osallistumisella ja sen myötä kasvaminen yhdeksi yhteisön jäseneksi oppimisen tuloksena. Asiantuntijuuden kehittämisessä edellytetään käytännön ongelmanratkaisua ja uusien verkostosuhteiden luomista oppijan ja asiantuntijakulttuurin välillä. Tieto ei vain siirry samanlaisena paikasta toiseen vaan oppimisprosessin aikana oppijan on tarkoitus myös omaksua yhteisössä vallitsevia arvoja ja normeja. Hänen identiteettinsä muotoutuu uudelleen. Lähtökohtaisesti oppijana on yksilö, mutta oppimisen edellytyksenä on dialogi, osallistuminen ja verkostoituminen. Verkostoitumisella sekä verkostostrategialla tarkoitetaan yhteyttä tarvittavaan osaamiseen. Jos verkostoa ei ole, oppiminen vaikeutuu ja jää vaillinaiseksi. (Sfard 1998; Hakkarainen 2003; Paavola, Lipponen & Hakkarainen 2004.)

Kollektiivinen asiantuntijuus mallissa Hakkarainen on käyttänyt esimerkkiprosessina oppipoika-mestari –oppimista (Hakkarainen ym. 2003). Työssäoppimisen malleja on kuitenkin useita, joista oppipoika-mestari –malli on yksi (ks. Guile & Griffiths 2001; Virolainen 2004). Oppipoika-kisälli mallissa oppimisen painopiste on osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisessä, mikä perustuu vahvasti mallioppimiseen. Työ opitaan kokeneemman työntekijän toimintaa seuraamalla ja ammentuen siitä omaan työhön. Vuorovaikutus on dialogista, mutta jää helposti yksipuoliseksi opettajan opettaessa osaamistaan oppijalle. (Tuomi, Wallin & Äimälä 2005.)

Oppipoika – mestari –malli on melko lähellä tämän päivän mentorointi käsitettä. Mentoroinnin voisi sanoa olevan päivitetty tai pidemmälle viety oppipoika-mestari –malli, jossa perusajatuksena on molempien osapuolien mentorin (kokeneen työntekijän) ja aktorin (oppijan) voimaantumisen kokemus. Jokisen ym. (2010) mukaan mentorointiohjelmissa lähtökohtana on yhteiset keskustelut ja molemminpuolinen kommunikaatio. Mentorilta edellytetään hoitoyössä mentorointisuhdetta ylläpitäviä ja vahvistavia ominaisuuksia niin koulutukseen, ammatilliseen kokemukseen kuin elämäkokemukseenkin perustuvaa hoitotyön asiantuntijuutta. Mentori on kanssakulkija, suunnannäyttäjä ja motivaattori. (Jokinen ym. 2010.) Aktorin eli oppijan rooli on olla aktiivinen osapuoli, joka pyrkii päämäärätietoisesti oppimaan keskustelujen ja yhteistyön kautta (Isotalo 2010, 30).

Mentorihjelma aloitetaan tyypillisesti molempien osapuolien välisellä sopimuksella, jossa yhdessä sovitaan käytännön toteutuksesta sisältäen muun muassa aikataulut, kesto, tapaamispaikat sekä molempien osapuolinen alustavat tavoitteet ja toiveissa olevat käsiteltävät asiat (Isotalo 2010, 71). Hoitotyöhön mentorihjelmat ovat Suomessa tulleet 2000-luvun alussa Tehyn ammattiyhdistystoiminnan mentorointiprojektin kautta 90-luvun lopussa ja niiden suosio on vakiintunutta hyvien kokemusten ja tutkimustulosten myötä (Järvinen 2003; Turunen 2003). Tutkimustulokset osoittavat, että mentorisuhde lisää oppijan eli aktorin työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä ja antaa tarvittavaa tukea oppimiseen. Lisäksi mentorihjelmien on tutkittu vaikuttavan koko työyhteisön kulttuuriin lisäämällä hyväksyntää ja arvostusta koko työympäristössä. (Latham, Hogan & Ringl 2008; Abdullah ym. 2014.)

Toimiakseen asiantuntijuutta ja ammattitaitoa ylläpitävänä mallina mentorointiohjelmat ovat rajallinen, sillä sen osallistuminen rajoittuu vain pienelle säteelle. Tällöin Hakkaraisen (2000) mukaan laajempien verkostojen tietotaito jää käyttämättä hyödyksi, eikä siksi tämäkään yksinään ole riittävä asiantuntijuutta ylläpitävä malli (Hakkarainen 2000.)

### **2.3 Yhteisöllinen tiedonluominen ja innovatiiviset tietoyhteisöt**

Kollektiivisen asiantuntijuus-mallin kolmas osa-alue käsittelee tiedonluomista. Sen keskeiset käsitteet ovat innovatiivisuus ja siitä johdetut innovatiiviset tietoyhteisöt. Tämän osa-alueen tarkoituksena on mahdollistaa ja opastaa työyhteisöt sosiaaliseen ja kulttuuriseen muutokseen kohti näitä innovatiivisia tietoyhteisöjä. Se sisältää keskeisiä elementtejä kolmesta aiemmasta tiedonluomisteoriasta ja pyrkii näin antamaan kehukset uudennlaiselle toiminnalle. Alkuperäiset teoriat ovat Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin Tietoa luovan organisaation malli, Yrjö Engeströmin Ekspansiivinen oppimisen malli sekä Carl Bereiterin Tiedonrakentamisen teoria (Hakkarainen ym. 2003; Paavola ym. 2004.)

Kahdelle edellä mainituille Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin osa-alueille on yhteistä keskittyminen jo tiedetyn tiedon jakamiseen. Niiden pyrkimys ei ole uuden tiedon tai uusien käytäntöjen luomisessa, mikä Hakkaraisen ym. (2012) mukaan nykypäivän työympäristöt huomioon ottaen pitäisi olla edellytys asiantuntija-käsitteelle (Hakkarainen ym. 2012). Myös Harisalo (2009) puhuu tiedonluomisen tärkeydestä nykypäivän työelämässä. Hänen mukaansa, kun ongelmat ja haasteet ovat uusia, ei niiden ratkaisemiseksi voi tukeutua ainoastaan jo tiedettyyn tietoon vaan on tukeuduttava uuden luomiseen ja innovatiivisuuteen. Hän määrittelee innovatiivisuuden keskeiseksi elementiksi tavanomaisuuden jatkuvan ylittämisen ja kumoamisen, tavoitteena keksiä ja kehittää uutta. (Harisalo 2009, 286.)

Hakkarainen ym. (2003) lähtevät määrittelemään innovatiiviset tietoyhteisöt vastakohtaan eli käytäntöyhteisöjen kautta. Käytäntöyhteisöille tyypillistä heidän mukaansa on pysyvät ja kiinteät olosuhteet, hierarkia sekä tiedon hankkiminen ja keskittäminen selkeästi tiettyihin ennalta määritettyihin asioihin. Innovatiiviset tietoyhteisöt sitä vastoin elävät kulttuurista ja vuorovaikutuksesta. Laajat eri yhteisöihin linkittyvät verkostot vaikuttavat

työhön sopeutumiseen ja sen vaatimuksiin. Keskeistä on yhteinen tavoitteellinen pyrkimys kehittää ja luoda uutta. Asiantuntijuuden jakaminen tapahtuu vastavuoroisesti niin, että kokeneet ja kokemattomat täydentävät osaamistaan ja tuovat toisilleen uutta näkökulmaa. Osallistujien suhde toisiinsa vaatii näin aitoa avoimuutta ja matalaa hierarkiaa. Olennaista on sellaisten sosiaalisten muutosten toteuttaminen, jotka auttavat yhteisöä voittamaan tiedonluomista rajoittavia jännitteitä ja ongelmia. (Hakkarainen ym. 2003.) Paavola & Hakkarainen (2008) puhuvat dialogisuudesta eli tietoisesta ja järjestelmällisestä pyrkimyksestä yhdessä luoda uutta ja kehittää sosiaalisesti jaettuina kohteita. Toimintatavat, pelisäännöt ja tavoitteisiin pääsyn suunnittelu yhdessä sekä työnjaosta sopiminen ovat keskeisiä tämän toimintatavan edellytyksiä. Tavoitteeseen pääseminen vaatii asiantuntijayhteistyötä ja toiminnassa jokaista osallistujaa ottamaan vastuuta ja pyrkimään tavoitteeseen. (Paavola & Hakkarainen 2008.) Tiedonluominen kokonaisuudessaan on siis ajanjaksollinen vuorovaikutusprosessi, jossa yhteisön tärkeys korostuu, vaikka samanaikaisesti aktiivisen yksilön rooli yhteisössä on keskeinen. Kyseessä ei siis ole hetkellinen oivallus tai yksilön urotyö. (Paavola ym. 2004; Hakkarainen ym. 2008, 270.)

Yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueen ja innovatiivisten tietoyhteisöjen tarkoituksena on opastaa työyhteisöt tiedonluomisen kulttuuriin ja innovatiivisten tietoyhteisöjen pariin. Teorian lähtökohtana on, että innovatiivisia tietoyhteisöjä on erilaisia ja niiden elementtejä on mahdollista löytää jokaisesta työyhteisöstä. (Paavola ym. 2004.) Keskeisten elementtien laaja-alaisuus syntyy kolmen aiemman teorian yhteensovittamisesta. Hakkarainen ym. (2003) pyrkivät tuomaan esille, että tiedonluomisen kolmessa teoriassa on eroavaisuuksien lisäksi myös monia samanlaisuuksia ja yhdessä ne muodostavat erilaisissa työympäristöissä mahdollisuuden luoda tiedonluomisen kulttuuri. (Hakkarainen ym. 2003; Paavola 2004.) Tärkeiksi ja keskeisiksi tiedon luomisen osa-alueen elementeiksi on tässä opinnäytetyössä koottu tavoitteellinen tiedon edistäminen, ammattitaidon kehittäminen, vastavuoroinen vuorovaikutus, laaja verkostoituminen, tiedon jakaminen, yhteistyö, yhteisöllisyys ja uuden ideointi. Koonti perustuu Hakkaraisen (2000), Hakkaraisen ym. (2003, 2012), Paavolan ym. (2004) sekä Paavola & Hakkaraisen (2008) julkaisuihin.

Yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueen kolme aiempaa teoriaa ovat Ikujirō Nonakan ja Hirotaka Takeuchin tietoa luovan organisaation mallista, Yrjö Engeströmin ekspansiivinen oppimisen mallista sekä Carl Bereiterin tiedonrakentamisen teoria.

Jokainen teoria tarkastelee tiedonluomista omasta näkökulmastaan. (Paavola 2004; Hakkarainen ym. 2012.) Engeströmin teoria keskittyy toimintaan ja siinä tapahtuviin muutosprosesseihin. Ekspansiivinen oppiminen korostaa erilaisten näkökulmien esilletuomista ja niistä syntyvää väittelyä. Sen mukaan uusi tieto syntyy niin kutsutuissa muutoslaboratorioissa, toimintajärjestelmien välisiä ja sisäisiä ristiriitoja ratkottaessa. (Engeström 2004, 61-63.) Bereiterin tiedonrakentamisen teorian lähtökohtana sitä vastoin on käsitteellisen tiedon laajentaminen. Se lähtee oletuksesta, että meillä on käytössä hyvin rajalliset tiedonkäsittelyn voimavarat. Teorian päämäärä ei ole oppia jotakin uutta vaan ratkaista ongelmia, tuottaa ratkaisuja ja lisätä yhteisön tietoa. Kohteena ei ole omien sisäisten tietorakenteiden muuttaminen vaan yhteisesti jaetun tiedon lisääminen. (Bereiter 2002, 5-6.) Nonakan ja Takeuchin teorian pyrkimys taas on saada yksilö oivaltamaan, miten niin kutsutun hiljaisen tiedon pystyy jakamaan (Nonaka & Takeuchi 1995, 58).

### **2.3.1 Nonakan & Takeuchin tietoa luova organisaatioteoria**

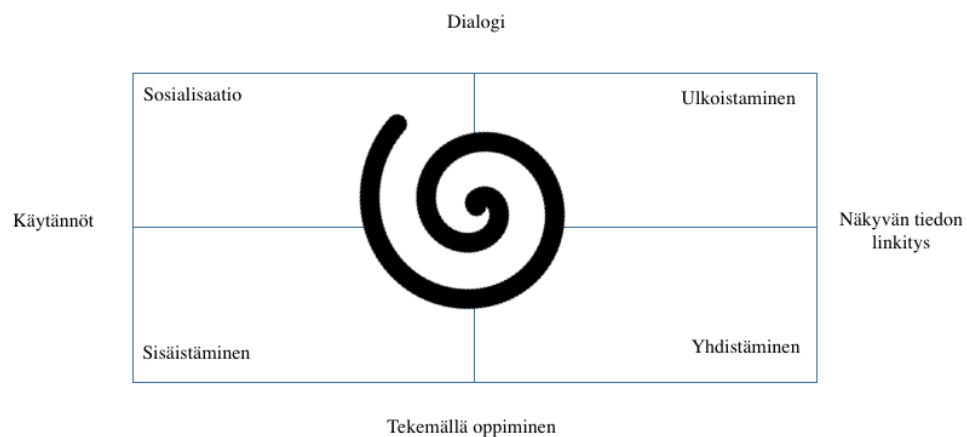
Nonaka ja Takeuchin tietoa luova organisaatiomalli korostaa hiljaisen tiedon tärkeyttä ja sen ydinajatus onkin hiljaisen tiedon prosessoiminen ja ulkoistaminen osana oppimista. Tätä mallia on pidetty Japanin teollisuuden yhtenä menestystekijänä. Malli käsittää neljä askelta, jotka Nonaka ja Takeuchi kuvaavat spiraalin muotisen käyrän avulla. Oppimisen spiraali kulkee hiljaisesta tiedosta jaettavaksi eli niin sanotusti näkyväksi (eksplisiittiseksi) tiedoksi muuttuen lopulta taas hiljaiseksi. Tässä mallissa hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksesta syntyvää, yksityiseen ja ympäristöön rajattua tietoa, jonka ilmaiseminen kielellisesti on vaikeaa. Näkyvällä eli eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan käsitteellistä, systemaattista sekä kielellisesti ilmaistavaa tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 3, 58-59, 61-72)

Mallin ensimmäinen askel on sosialisatio, jossa tieto välittyy hiljaisesti. Se käsittää hiljaisen tietämyksen jakamisen asiantuntijoiden kesken kokemuksia, ajattelumalleja ja teknisiä taitoja apuna käyttäen, tarkoituksena jakaa tietämystään käyttämättä kieltä ja sanoja. Tiedon siirto tapahtuu muilla keinoin kuten havainnoimalla ja matkimalla. Tiedon siirrossa avainasemassa on kokemus ja asiantuntijuus. Kun asiantuntija näyttää osaamisensa toiselle asiantuntijalle, jolla on perustietämys asiasta ja kokemus samasta ympäristöstä, on hiljaisen tiedon muotoilu ja muuttuminen eksplisiittiseksi mahdollista. Sosialisatio on siis perusta vuorovaikutukselle, joka mahdollistaa kokemusten ja

mielikuvamallien jakamisen ja siirtymisen mallin toiselle askeleelle eli ulkoistamiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61, 62-64.)

Ulkoistamisprosessi käynnistyy merkityksellisestä keskustelusta tai yhteisistä havainnoista asiantuntijoiden kesken. Ulkoistamisessa hiljainen tietämys muutetaan sanoiksi, kielikuviksi, vertauksiksi tai käsitteiksi. Asioille ja teoille syntyy kielellisiä merkityksiä. Kolmas askel eli yhdistämisessä uusi tieto, joka on saatu prosessin tässä vaiheessa, yhdistetään jo tiedettyyn tai saatavilla olevaan tietoon. Tieto muuttuu moniulotteisemmaksi ja uusien innovaatioiden luominen mahdollistuu. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön ja opitaan tekemällä ja sisäistämällä jo opittu. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-72.)

Nonaka & Takeuchin (1995) mukaan tiedon luominen organisaatiossa on jatkuva vuorovaikutusprosessi hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon välillä. He kuvaavatkin tiedon luomista spiraalilla (knowledge spiral) kuten kuviossa 1 on esitetty. Organisaatio itsessään ei pysty tietoa luomaan vaan osaaminen on yksilöissä. Organisaation tehtävänä onkin hyödyntää yksilöiden sisäinen osaaminen. Tästä syystä organisaation tulisi tarjota työympäristö, joka mahdollistaisi ryhmäkeskustelut, verkostoitumisen ja tiedon keräämisen. Tiedonlumisprosessia edesauttaa myös, jos tieto on kuvattu esimerkiksi dokumentein tai mallinnuksin Nonaka & Takeuchi 1995, 70-90).



KUVIO 1. Tiedon spiraali (knowledge spiral) (mukaiillen Nonaka & Takeuchi 1995,71)

### 2.3.2 Engeströmin ekspansiivinen oppiminen

Kun edellinen tiedon luomisen teoria keskittyi hiljaisen tiedon välittämiseen, ekspansiivinen oppiminen keskittyy toiminnassa tapahtuvaan tiedon luomiseen. Sen keskeisenä työkaluna on ristiriidat, jotka mahdollistavat uuden tiedon luomisen. Engeström puhuu muutoslaboratorioista, jotka koostuvat toimijoista, joilla on intressi uuden tiedon luomiseen tarkoituksena eritellä ristiriidat ja etsiä niille ratkaisuja. Se ei oleteta, että koko organisaatio tai yhteisö olisi samaa mieltä tai kaikkien olisi osallistuttava aktiivisesti prosessin eri vaiheisiin vaan tarkoitus olisi nostaa esiin useita näkökulmia ja väitellä niiden käyttökelpoisuuksista. Onnistumista ei mitata yksimielisyydellä vaan uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. Ristiriidat ovat tämän teorian voimanlähde. (Engeström 2004, 61-63.)

Tiedonluomisen prosessi on kuvattu kuviossa 2 (s. 16). Se alkaa kyseenalaistamalla vallitsevat toimintatavat ja analysoimalla ne. Kun nykyinen toimintatapa on analysoitu ja kyseenalaistettu, pyritään näiden tietojen avulla mallittamaan uusi ratkaisu. Uuden ratkaisun ei tarvitse olla ja hyvin harvoin onkin lopullinen, tarkoitus on keskustella ja arvioida uutta mallia ja parannella sitä syntyneiden keskustelujen, näkökulmien ja ristiriitojen mukaan. Kun malli on saatu muokattua, testataan sitä käytännössä. Käytännön kokeilun jälkeen koko prosessi arvioidaan ja lopulta uusi käytäntö vakiinnutetaan toimintaan. (Engeström 2004, 61.)



KUVIO 2. Ekspansiivinen oppimissykli (mukaillen Engeström 2004, 61)

### 2.3.3 Bereiterin tiedonrakentamisen teoria

Bereiterin tiedonrakentamisen teoria keskittyy käsitteelliseen tietoon. Se lähtee kognitiivisen tutkimuksen osoittamasta tiedosta, että meillä on käytössä hyvin rajalliset tiedonkäsittelyn voimavarat. Emmekä me näin ollen pysty hallitsemaan ja omaksumaan kaikkea käsillä olevaa tietoa. Filosofisena lähtökohtana on Karl Popperin (1972) kolme maailmaa: fyysinen ja materiaallinen todellisuus (World1), psyykinen todellisuus eli subjektiivinen mielen maailma (World 2) sekä ajatusten ja käsitteellisten artefaktien maailma (World 3). Bereiter jakaa oppimisen ja tiedon rakentamisen kahteen eri kategoriaan Popperin maailmojen mukaan korostaen kuitenkin molempien tärkeyttä. Oppiminen on yksilön sisäinen prosessi, joka perustuu oppijan mielessä tapahtuvaan muutokseen pyrittäessä saavuttamaan haluttu tieto tai osaaminen (World 2). Tiedon rakentaminen sitä vastoin on kollektiivista toimintaa, jossa keskustelujen kautta tietämystä vakiinnutetaan, muunnetaan ja tuotetaan esimerkiksi pohtimalla vaihtoehtoja, ratkaisemalla ongelmia ja ideoimalla (World 3). (Bereiter 2002, 5-6, 255.)

Tiedonrakentamisen tavoite on kohdistaa kollektiivinen työskentely erityisesti tietoon ja ymmärrykseen liittyvien käsitteellisten ongelmien ratkaisemiseen, luonnosten etsimiseen, kehittämiseen sekä niiden jakamiseen. Ei niinkään aihepiirien ja sisällön



pohtimiseen. Näin sekä oma oppiminen että tiedon rakentaminen kollektiivisessa yhteisössä syvenevät prosessin edetessä. Prosessin keskeinen asia on tiedon jakaminen kaikissa tiedonrakentamisen vaiheissa. Se useimmiten alkaa ongelman ratkaisusta, on kysymys johon ei tiedetä vastausta. Prosessi aloitetaan pohtimalla mieleen tulevia vastausvaihtoehtoja keskustellen ja jakamalla käsityksiä ja ajatuksia. Tarkoituksena on mahdollistaa sellaisten ideoiden tai oivallusten aikaansaaminen, mitkä yksin eivät olisi mahdollisia. Keskustelun jälkeen vastauksien etsimistä laajennetaan eri lähteisiin tai konsultoimalla esimerkiksi asiantuntijoita. Tietojen keräämisen jälkeen keskustelua ja tiedon jakoa jatketaan jälleen. Tiedon syveneminen asteittain mahdollistaa uusien ongelmien tai kysymysten asettelun ja näin prosessi voi jatkua edelleen. (Bereiter 2002, 5-6, 255, 257, 262-264.)

## 2.4 Yhteenveto

Kollektiivinen asiantuntijuus-malli sisältää kolme osa-aluetta yksilöllinen tiedonhankinta, kulttuuriin osallistava ja yhteisöllinen tiedonluominen. Kaksi ensimmäistä osa-aluetta keskittyvät jo tiedetyn tiedon jakamiseen. Ensimmäisen osa-alueen keskeisin tekijä on yksilö. Tiedon hankinta tapahtuu omatoimisesti toistojen ja ajan saattamana. Aivot ovat kuin säiliö, joka pyritään täyttämään tiedolla. (Paavola ym. 2004; Hakkarainen ym. 2003, 2012.)

Toisena osa-alueena on kulttuuriin osallistava osa-alue, jossa lähtökohta on yhteisöön ja kulttuuriin osallistumisessa ja sen myötä kasvaminen yhdeksi yhteisön jäseneksi. Tiedon siirto tapahtuu dialogina, jolloin myös yhteisölliset arvot ja normit tulevat esille ja ne sisäistetään. Vaikeiden asioiden ymmärtäminen helpottuu, kun ne pystytään jakamaan. Yhteisöllisyys ja dialogi eivät kuitenkaan tässä osa-alueessa edellytä tasavertaista ja vastavuoroista kanssakäymistä. (Hakkarainen ym. 2003; Paavola ym. 2004.)

Kolmannessa osa-alueessa eli yhteisöllisessä tiedonluomisessa pyritään ratkaisemaan uusia haasteita, hallitsemaan muuttuvia ja vaihtelevia tilanteita. Tämän osa-alueen elementit ovat laaja-alaisia ja niiden pyrkimys on opastaa työyhteisöt uuden kulttuurin äärelle. Alustava oletus on, että jokaisesta työyhteisöstä löytyy näitä elementtejä. Ne täytyy vain osata löytää ja kuvailla, jotta niitä voidaan soveltaa innovatiivisten työyhteisöjen mallin mukaisesti. (Paavola ym. 2004.) Tämä osa-alue edellyttää

vastavuoroisuutta, asiantuntijayhteistyötä sekä jokaiselta osallistujalta vastuun kantamista ja pyrkimystä tavoitteeseen. (Hakkarainen ym. 2003; Paavola & Hakkarainen 2008.) Osa-alueen peruselementeiksi on tässä opinnäytetyössä koottu tavoitteellinen tiedon edistäminen, ammattitaidon kehittäminen, vastavuoroinen vuorovaikutus, laaja verkostoituminen, tiedon jakaminen, yhteistyö, yhteisöllisyys ja uuden ideointi. Taulukossa 1 (s. 19) on yhteenvedona Kollektiiviseen asiantuntijuus-malliin sisällytetyt oppimisen kaikki kolme osa-aluetta ja niiden keskeiset elementit. Taulukko perustuu Hakkaraisen (2000), Hakkaraisen ym. (2003; 2012) ja Paavola ym. (2004), Paavola & Hakkarainen (2008) julkaisuihin.

TAULUKKO 1. Kollektiivisen asiantuntijuus -mallin osa-alueet ja niiden erittely

	<b>Yksilöllinen tiedonhankinta</b>	<b>Kulttuuriin osallistava</b>	<b>Yhteisöllinen tiedonluominen</b>
<b>Lähtökohta</b>	-Ihmisen mieli on säiliö, joka pyritään täyttämään tiedolla.  -Yksilö korostuu	-Osallistuminen ja yhteisöön kasvaminen  -asiantuntijuus alkaa kehittyä vasta käytännön ongelmanratkaisussa työyhteisössä.  -Oppijana on yksilö	-Yksilön ja yhteisön vuorovaikutus +verkostoitumisen ulottuvuus  -Yhteisö/kulttuuri korostuu
<b>Prosessi</b>	Tapahtuu tiedonhakijan pään sisällä. Opitaan itse tietoa hakemalla esim. kirjoista opettajan opastuksella.	oppipoika-mestari –oppiminen + uusien verkostosuhteiden syntyminen oppijan ja jonkun asiantuntijakulttuurin välillä.	Oppiminen tapahtuu innovatiivisessa tietoyhteisössä eli oppimisen yksiköissä, jotka tietoisesti pyrkivät saamaan tietoa ja kokemusta osaamisesta ja pätevydestä ”muutoslaboratorioissa”
<b>Tavoite</b>	Oppijan ns. ”tietosäiliö” täyttyy tiedolla.	Toimiva verkostostrategia, jonka avulla yhteys tarvittavaan osaamiseen	syntyy uutta tietoa, oivalluksia ja uusia sosiaalisia käytäntöjä
<b>Oppimisen erityispiirteet</b>	Korostetaan yksilöllisiä ja mentaalisia prosesseja	ei vain tiedon siirtymistä vaan oppija omaksuu arvoja ja normeja ja hänen identiteettinsä muotoutuu uudelleen	-tietoinen pyrkimys tukea tiedon edistämistä rohkaistamalla kokeneiden ja kokemattomien, uusien ja vanhojen työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä  -jokainen työyhteisön jäsen uusi tai vanha tuo uutta näkökulmaa
<b>Lopputulema</b>	Oppija oppii erilaisia tietorakenteita, jotka oletetaan edustavan suoraan tietolähteitä tai olevan oppijan itsensä rakentamia (konstruktivismi).	ylivoimaiselta tuntunut asia muuttuu yksinkertaiseksi asiaksi oppia	-pakottaa oppijan venyttämään voimavarojaan ja järjestämään prioriteettejaan uudelleen asiantuntijuutta tukevalla tavalla
<b>Oppimisvaikeus</b>	Johtuu oppijan sisäisistä ominaisuuksista	Puuttuvat verkostositeet, niihin yhteisöihin joissa hallitaan opiskelun kohteena olevaa tietotaitoa	-tietoyhteisöt ovat haavoittuvaisia suhteessa ihmisten välisiin ristiriitoihin ja jännitteisiin. Kilpailu, ulkoiset suorituspainet ja epävarmuus suhteessa omaan osaamiseen saattavat vaikeuttaa oppimista ja tiedon luomista
<b>Vuorovaikutus</b>	Vähäistä, mielen sisällä tapahtuvaa >monologi	Dialogi, mutta helposti yksipuolista: Oppija kuuntelee	”trilogi” Molemminpuolista, kulttuurissa tapahtuvaa

### 3 OSASTONHOITAJAN ASIAANTUNTIJUUS

#### 3.1 Asiantuntijuus käsitteenä

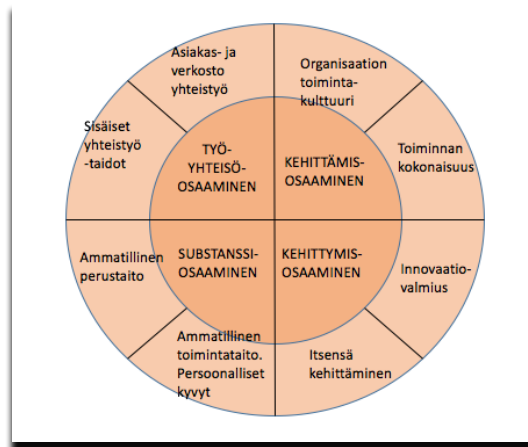
Asiantuntijuutta voidaan kuvata ja määritellä monin eri tavoin riippuen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä näkökulma on kasvatustieteessä ja työelämän asiantuntijuudessa. Tarkastelun kohteena ovat terveydenhuollon osastonhoitajat eli alimman hierarkian esimiehet. Kasvatustieteen professori Kai Hakkarainen määrittelee asiantuntijuuden kolmiosaiseksi sisältäen kaikki Kollektiivisen asiantuntijuus -mallin osa-alueet: yksilöllisen tiedonhankinnan, kulttuuriin osallistavan oppimisen sekä yhteisöllisen tiedonluomisen (Hakkarainen ym. 2012). Hoitotyössä sen sijaan asiantuntijuuden määritelmänä on hyvin pitkään käytetty Patricia Bennerin määrittelyä, jossa asiantuntijaksi kasvaminen edellyttää koulutuksen lisäksi pitkää työkokemusta. Hän korostaa erityisesti vahvaa ajan myötä saavutettua kokemusta ja sen tuomaa oman tieteenalan arvopohjan syvällistä ymmärtämistä sisältäen tekemisen, olemisen sekä välittämisen. (Benner, 1984, 31-32, 2005.)

Ammatilliset toimintaympäristöt ovat vuosien mittaan kuitenkin muuttuneet ja monimuotoistuneet myös hoitotyössä. Dracup ja Bryan-Brown (2004) ovat pohtineet hoitotyön esimiesten ja mentoreiden asiantuntijuutta verraten Bennerin näkemykseen. He yhtyvät Bennerin näkemykseen siinä, että hoitotyön asiantuntijuuden perusta syntyy arvopohjasta ja etiikasta, mutta heidän mukaansa hoitotyön ja hoitotyön johtamisen asiantuntijuudesta on Bennerin näkökulmaa laajempi. He perustelevat pohdintansa sillä, että monimutkaiset ja lukemattomat eri tilanteet, joita hoitotyössä nykyään kohdataan jopa päivittäin, ovat melko mahdottomia opettaa koulussa tai muissa oppimistilanteissa. Heidän mukaansa muuttuvassa ja nopeita päätöksiä edellyttävässä hoitotyössä tarvitaan erityisesti verkostoitumista ja mentorisuhteita. He myös toteavat, että kokemusta tulisi mitata ensisijaisesti laadullisesti oppimisen kannalta eikä määrällisesti ajassa. (Dracup & Bryan-Brown 2004.)

Dracup & Bryan-Brown (2004) sisällyttävät hoitotyön johtajan asiantuntijuuteen viisi osa-aluetta. Ensimmäisenä on johtajan itsetuntemus ja johtajaminuus sisältäen itsensä kehittämisen sekä oman motivoitumisen ja oppimistyylin tunnistaminen. Toisena osa-alueena he näkevät strategisen visioinnin ja kyvyn nähdä asiat laajasti sisältäen verkostoitumisen. Kolmantena osa-alueena on riskienotto-kyky ja luovuus ja neljäntenä

vuorovaikutus ja viestintä. Lopuksi inspiraatio on esitettyä omana osa-alueena, joka nähdään yhdistävänä ja kaikkia edellä mainittuja osa-alueita ohjaavana elementtinä. (Dracup & Bryan-Brown 2004.)

Seppo Helakorven (2009) asiantuntijuuden osaamiskartan mukaan työelämän asiantuntijuus sisältää neljä osa-alueita: substanssiosaamisen eli ammatilliset perus- ja toimintataidot sekä persoonalliset kyvyt, kehittymisosaamisen ja metakompetenssit eli itsensä kehittämisen ja innovaatiovalmiudet, kolmantena osa-alueena on strateginen osaaminen, johon sisältyy organisaation toimintakulttuuri ja kokonaisuuden hallinta sekä neljäntenä työyhteisöosaaminen eli verkostoituminen, yhteistyö ja viestintä (Helakorpi 2009.) Asiantuntijuuden osaamiskartta on esitetty kuviossa 3.



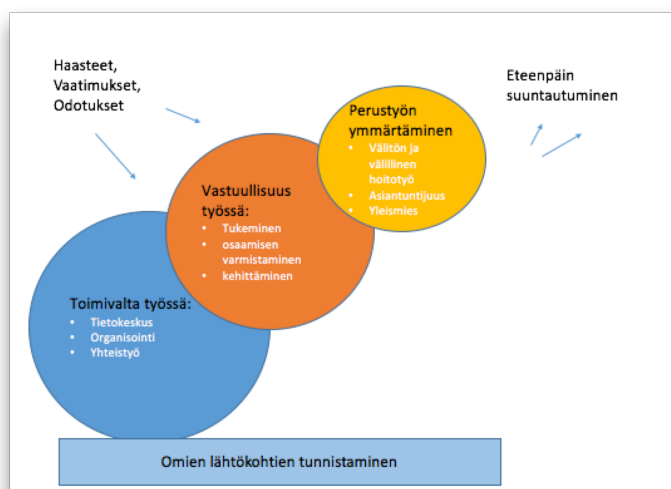
KUVIO 3. Asiantuntijuuden osaamisalueet (mukaillen Helakorpi 2009).

Dracup ja Bryan-Brownin (2004), Helakorven (2009) sekä Hakkaraisen ym. (2012) asiantuntijuuskäsitteet eivät lähemmin tarkasteltuna eroa toisistaan kovinkaan paljoa vaan kokonaisuus on melko yhtenäinen, vaikka näkökulmat ja jaottelut ovat tarkastelukulmasta riippuen erilaiset. Jokaista yhdistää ajatus, jonka mukaan asiantuntijuus on jatkuva oppimisen prosessi sekä kykyä vastata omiin ja työyhteisön haasteisiin, kehittäen samanaikaisesti osaamista yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Helakorpi (2009) korostaa osaamisen ja asiantuntijuuden olevan kokonaisuus ja asiantuntijuusosa-alueiden myös limittyvän toisiinsa. Myös osaamisalueiden painotettavuudet vaihtelevat tilanteen mukaan (Helakorpi 2009). Esimerkkinä Eneh, Vehviläinen-Julkunen ja Kvistin (2012) tutkimuksessa tämä osa-alueiden limittyminen näkyy hyvin. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajan työn kokonaisvaltainen hallinta

henkilökunnan näkökulmasta vaatii visiota, palautteen antoa, osaamisen johtamista ja mahdollistamista sekä kehittämistä ja ennen kaikkea henkilöstöjohtamista (Eneh ym. 2012.) Eli jokainen asiantuntijuuden osaamisalue sisältyy osastonhoitajan kokonaisvaltaiseen työn hallintaan, mutta elementtien jaottelu ei ole yksioikoista vaan ne voidaan nähdä sisällöllisesti kuuluvan useampaan osaamiskartan alueeseen.

Surakka (2007) on määritellyt osastonhoitajan asiantuntijuuden väitöskirjassaan ”Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla- toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa” kokoamansa osastonhoitajan työnkuvausmallin kautta (kuvio 4, s. 23), jossa asiantuntijuus on mallissa esiintyvien osa-alueiden yhdistävä elementti. Määritelmän mukaan osastonhoitaja tietää teoreettisesti sekä eettisesti hyvä hoidon tarkoituksen sekä tietää ja ymmärtää keinot, miten sitä tulisi kehittää ja tutkia. Asiantuntijuus sisältää myös hoitohenkilökunnan ammatti-identiteetin tukemisen ja vastuun antamisen, hoitotyön organisoinnin mahdollistamisen sekä tutkitun tiedon hankkimisen niin itselle kuin muille. (Surakka 2007, 139.) tiedon hankkimisen niin itselle kuin muille. (Surakka 2007, 139.)

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus on tehty viimeisen kymmenen vuoden aikana tehdyistä tutkimuksista osastonhoitajan asiantuntijuuteen, sekä työssä oppimiseen ja hallintaan liittyen. Artikkelihaut on tehty osastonhoitajan asiantuntijuuteen, sekä työssä oppimiseen ja hallintaan liittyen (liite 1). Osastonhoitajan asiantuntijuus tässä työssä määritellään kyseisen kirjallisuuskatsauksen avulla peilaten Surakan (2007) väitöskirjan asiantuntijuuskäsitteeseen sekä kirjallisuuskatsaukseen, joka kattaa 1980-2006 aikavälin.



KUVIO 4. Osastonhoitajan työnkuvausmalli mukailten Surakka (2007)

### 3.2 Osastonhoitajan asiantuntijuus aikaisempien tutkimusten kautta tarkasteltuna

Surakka (2007) toteaa väitöskirjassaan, että osastonhoitajan kokonaistyön peruselementit ovat pysyneet melko samanlaisina viimeiset kolme vuosikymmentä. Jo 80-luvulla elementteihin oli sisällytetty johtaminen, henkilöstöjohtaminen, ilmapiiristä vastaaminen, opetustyö ja välitön hoitotyö. Elementit ovat laajoja ja muutos onkin tapahtunut niiden sisällössä sekä osastonhoitajan ammattiroolissa. 90-luvulla johtaminen muuttui asioiden ja ihmisten johtamisesta toimintaedellytysten luomiseksi ja työympäristön huolehtimiseksi. Myös muutosjohtaminen ja taloushallinnon tehtävät alkoivat näkyä työpäivässä. Osastonhoitaja nähtiin ohjaajana ja opettajana sekä roolimallina eettisyyden, arvojen kuin tietämyksenkin suhteen. Hän toimi myös lääkäriyhteisössä asiantuntijana, mutta suuri osa työajasta kului välittömässä hoitotyössä. (Surakka 2007, 12, 17, 31, 32-34.)

2000-luvulle tultaessa Surakan (2007) mukaan muutosjohtamisen tärkeys korostui entisestään sekä työtehtävien laajentuessa alettiin delegoida omia töitä apulaisosastonhoitajalle tai eri vastuuhoitajille. Välitön hoitotyö väheni, kun uusia tehtäviä syntyi. Osastonhoitajan työ muotoutui entistä enemmän hoitotyön toimintaedellytyksiä mahdollistavaksi lähijohtamiseksi sekä opetus ja oppimismahdollisuuksien ylläpitäjäksi, osaamisen johtamiseksi. Myös kehittämistyö ja tutkimustyön osuus suurenivat. (Surakka 2007, 34-35.)

Surakan (2007) väitöskirjan tuloksena osastonhoitajan ydinosaamisen alueet olivat: omien lähtökohtien tunnistaminen, tiedon välitys, yhteistyö, toiminnan mahdollistaja, osaamisen varmistaminen, kehittäminen, tuen antaminen, visiointi sekä välitön hoitotyö (139-143). Tutkimustuloksiin verraten selkeä muutos on tapahtunut 2010-luvulla välittömän hoitotyön osuudessa. Välitön hoitotyö on osastonhoitajan työssä jäänyt ja osastonhoitajan rooli on muotoutunut ensisijaisesti henkilöstö- ja osaamisen johtajaksi (mm. Duffield, Roche, Blay & Stasa 2011; Eneh ym. 2012; Vesterinen 2013).

Osastonhoitajan roolin kaksinaisuus oman työyksikön esimiehenä ja organisaation johtamisjärjestelmän osana näkyvät aiempaa selkeämmin tänä päivänä. Taloushallinto ja lainsäädännöllinen osaaminen ovat kasvaneet sekä vastuu tuloksellisesta toiminnasta ja strategisten linjausten toteutumisesta korostuvat entisestään (Holmlund ym. 2007;

Shermann & Pross 2010; Reikko ym. 2010, 19; Clarke ym. 2012.) Myös 2000-luvulla leistyneet kehittämisen ja tutkimustyön osa-alueet ovat vahvistuneet ja tulevat Ferguson-Parén (2011) mukaan tulevaisuudessa vahvistumaan entisestään kustannustehokkuuteen ja laadun parantamiseen pyrittäessä (Surakka 2007, 34-35; Ferguson-Paré 2011). Tiedonvälityksen ja informaation kulku työnkuvan osa-alueena on sisällöllisesti muuttunut kehittämisen ja verkostoitumisen korostuessa osastonhoitajan työnkuvassa. Tiedon kulku ei enää sisällä ainoastaan oman työn ja organisaation tapahtumia vaan ne sisältävät myös ajantasaisen tiedon välityksen ympärillä olevista tapahtumista ja omaan organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista (Mäkelä, Kanste & Nikkilä 2007; Sherman & Pross 2010; Benson 2015).

Arvojohtajuus on eettisyys ovat asioita, joita hoitotyössä on korostettu jo nykyaikaisen sairaanhoidon esikuvan Florence Nightingalen (1820-1910) ajalta (Dunbar & Dolan 1969). Niiden vaikuttavuus ja keskeisyys osastonhoitajan asiantuntijuudessa ovat pysyneet vuosikymmenistä tähän päivään. Benner (1984), Dracup ja Bryan-Brownin (2004), Mäkelä ym. (2007) ja Vesterinen (2013) toteavat jokainen hoitotyön johtajuudessa korostuvan vahvasti arvot ja eettiset periaatteet. Arvojen ja eettisten periaatteiden vaikutus näkyy ja tulee ilmi myös määriteltäessä osastonhoitajan johtamiskompetenssia (Supamane, Krairiksh, Singhakumfu & Turale 2011; Räsänen & Nyfors 2014).

Hyvä, motivoiva lähijohtaja nähdään näkyvänä ja osallistavana johtajana, jolla on vahva oma ammatillinen osaaminen ja visio johtajuudesta (Kanste ym. 2009; Duffield ym. 2011; Eneh ym. 2012). Keskustelevana, mielipiteet huomioonottavana sekä avoimen ilmapiirin luojana osastonhoitajan on mahdollisuus myös vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja työssäjaksamiseen (Duffield ym. 2011). Jotta nämä edellytykset mahdollistuisivat ja johtamistaitoja pystyisi pitämään yllä, edellyttää se itsensä kehittämistä ja johtamista sekä ammattitaidon arviointia (Cummings ym. 2008; Sherman & Pross 2010). Osastonhoitajan itsensä kehittämisessä, työn hallinnassa ja osaamisessa voimaannuttavina elementteinä toimivat tutkimusten mukaan erilliset lyhyet koulutukset ja työpajat, sosiaalinen tuki sekä verkostoituminen (mm. Patrick & Laschinger 2006; Nishyama & Partskhladze 2008; Clarke ym. 2012; Benson 2015). Lisäksi työnjohdolliseen osaamiseen ja vaikuttamiseen edesauttaa Akerjordet & Severinsson (2008) mukaan osastonhoitajan sisäinen tunneäly.



Voimaannuttavat työolosuhteet syntyvät Patrick ja Laschinger (2006) mukaan suurilta osin organisaation tuesta sekä työssä onnistumisesta. Osastonhoitajan palautteen saaminen ylemmältä johdolta ja työyhteisössä korostuivat Patrick & Laschingerin (2006) tutkimuksessa tärkeimpänä ja voimaannuttavimpana piirteenä. Myös Mäkelä ym. (2007) toteavat esimiehen ja työyhteisön sosiaalisen tuen edistävän jaksamista. Näitä tutkimuksia tukee mentoriohjelmiä käsittelevät tutkimukset, joissa sosiaalisen tuen ja kollegiaalisen vuorovaikutuksen positiiviset vaikutukset korotuvat vahvasti. Mentoroinnin on tutkittu vaikuttavan koko työyhteisön kulttuuriin lisäämällä hyväksyntää ja arvostusta koko työympäristössä (mm. Latham, Hogan & Ringl 2008; Abdullah ym. 2014). Sosiaalisen tuen ja verkostoitumisen tärkeys korostuvat myös niiden mahdollistaessa näkökulman laajentamisen henkilöstöjohtamisessa sekä koko organisatorisessa kehittämisessä (Patrick & Laschinger 2006; Downey, Parslow & Smart 2014; Benson 2015).

### **3.3 Osastonhoitajan asiantuntijuus tässä opinnäytetyössä**

Tehdyssä artikkelikatsauksessa osastonhoitajan ydinosaamisessa korostuivat hoitotyön mahdollistaminen, henkilöstöjohtajuus, keskustelijan ja kuuntelijan ominaisuudet, viestintä, kehittäminen ja visiointi sekä työyksikön ja organisaation eettisyyden ja arvojen ylläpitäminen ja toteuttaminen yhdessä alaistensa kanssa. Osastonhoitajan asiantuntijuuden edellytyksenä on siis jatkuva kehittäminen ja osaamisen ja tietotaidon soveltaminen yhdessä muiden kanssa. Toisin sanoen ammatillinen asiantuntijuus myös osastonhoitajan työssä on jatkuva prosessi, jonka pyrkimyksenä on vastata oman työn ja työyhteisön haasteisiin kehittämällä osaamista, soveltaen ja jopa luoden uutta tietoa kuten Hakkaraisen (2012) ja Helakorven (2009) asiantuntijuusmääritelmät toteavat.

Surakan (2007, 87) mukaan osastonhoitajan ydinosaamisen alueet ovat: omien lähtökohtien tunnistaminen, tiedon välitys, yhteistyö, toiminnan mahdollistaja, osaamisen varmistaminen, kehittäminen, tuen antaminen, visiointi sekä välitön hoitotyö. Artikkelikatsauksen mukaan tänä päivänä näyttää siltä, että välitön hoitotyö on osastonhoitajan työstä jäänyt, mutta jokainen muu Surakan mainitsema osaamisalue on edelleen havaittavissa. Hallinto ja henkilöstöjohtaminen ovat edelleen työnkuvassa vahvin osa-alue, jossa nykyään erityisesti osaamisen johtaminen korostuu. Voidaan myös todeta viestinnän, kommunikaation ja kehittämisen tärkeyden korostuneen ja näin

vahvistuneen työn ja asiantuntijuuden osa-alueina. Yhteenvedona artikkelikatsauksesta tässä opinnäytetyössä osastonhoitajan asiantuntijuuden määritelmä on henkilöstöjohtaja, joka antaa työntekijöilleen mahdollisuuden hoitotyön ja osaamisen kehittämiseen, toimii organisaation ja oman osaston välillä tiedon kulun ovena ja alaisten äänen kuuluviin saattajana. Hän on myös tuen antaja, visionääri sekä arvojohtaja.

Tämän tutkimusartikkelikatsauksen mukaan osastonhoitajan asiantuntijuus sisältää vahvasti jokaisen Helakorven (2009) asiantuntijuuskartan neljä osa-aluetta (kuvio 3, s. 21). Osastonhoitajan työssä vaikuttavat substanssiosaaminen (mm. Mäkelä ym. 2007; Supamane ym. 2011; Clarke ym. 2012) sekä erityisesti johtamistaitojen ylläpitämisessä oma kehittyminen ja työyhteisöosaaminen (mm. Shermann & Pross 2010; Duffield ym. 2011; Eneh ym. 2012;). Kehittämisen osa-alue erityisesti vuosien mittaan on osastonhoitajan työssä vahvistunut ja näkyy aiempaa laajempaan, mikä korostuu verkostoitumisessa, kehittämisessä, tiedon jakamisessa ja informoinnissa (mm. Shermann & Pross 2010; Heino & Taskinen 2012; Räsänen & Nyfors 2014).

Aiemmin asiantuntijuuskäsitettä määriteltäessä yleisesti kappaleessa 3.1 (s. 20-22) todettiin Helakorven (2009), Hakkaraisen ym. (2012) sekä Dracup ja Bryan-Brownin (2004) teorian kokonaisuuden vastaavan melko lailla toisiaan ainoastaan tarkastelunäkökulman muuttuessa. Näin ollen on mahdollista todeta alustavasti, että osastonhoitajan nykypäivän asiantuntijuutta voidaan perustellusti tarkastella myös Hakkaraisen ym. (2012) Kollektiivisen asiantuntijuus –mallin näkökulmasta.

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata elementtejä Kollektiivisesta asiantuntijuus-mallista terveydenhuollon osastonhoitajien työssä ammatillisen kasvun ja asiantuntijuuden tukemisen näkökulmasta. Mallissa on kolme osa-aluetta, joista kahteen voidaan soveltaa aiemmin tutkittua tietoa, mutta kolmas eli yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alue on aivan uusi teoreettinen näkökulma osastonhoitajan työhön. Näin ollen opinnäytetyön empiirinen osa keskittyy kollektiivisen asiantuntijuus –mallin yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueeseen ja sen edellyttämien innovatiivisten tietoyhteisöjen mahdollisuuksiin osastonhoitajan toimintaympäristössä.

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ilmenevät osastonhoitajan työn kontekstissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osastonhoitajan työtä, esittelemällä osastonhoitajan työn ja asiantuntijuuden näkökulmasta uusi nykyisiä käytössä olevia toimintamalleja moniulotteisempi Kollektiivien asiantuntijuus –malli.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Toteutuksen teoreettinen malli ja tutkimusmenetelmät

Kollektiivinen asiantuntijuus-malli sisältää kolme eri osa-aluetta, joista kahdesta ensimmäisestä osa-alueesta yksilöllisestä tiedonhankinnasta ja kulttuuriin osallistavasta on löydettävissä aikaisempaa tutkimustietoa. Kolmas yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alue on osastonhoitajan työssä aivan uusi näkökulma eikä aikaisempaa tutkimusaineistoa ole saatavilla. Näin ollen tutkimustehtäväksi muodostui selvittää, miten innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ilmenevät osastonhoitajan työn kontekstissa. Tutkimus toteutettiin kuvailevana tapaustutkimuksena soveltaen Engeströmin ekspansiivisen oppimissyklin (kuvio 2, s.16) rakennetta.

#### 5.1.1 Kuvaileva tapaustutkimus ja kohdeyksikkö

Tapaustutkimukselle on ominaista pyrkiä selvittämään jotakin mikä entuudestaan ei ole tiedossa ja mikä kaipaava lisävalaisua. Se kohdistuu luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin, kontrolloimatta muuttujia ja mahdollistaen vastauksen kysymyksiin miksi tai miten. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 11-12, 19; Yin 2009, 13.) Yin (2009, 18) määrittelee tapaustutkimuksen tässä hetkessä olevan ilmiön tutkimiseksi, sen omassa ympäristössään käyttäen useita hankintatapoja aineiston saamiseksi. Tapaustutkimus menetelmänä antaa näin ollen myös mahdollisuuden laajaan ja monipuoliseen kuvaan tutkittavasta aiheesta.

Tapaustutkimus on tyypillisimmin aineistolähtöinen, mutta sen tavoitteena voi olla myös teorian kyseenalaistaminen tai teoriaa täydentävä. Mikäli kyseessä on teorialähtöinen tutkimus, sen analyttinen kehys on tarkasti määritelty (Eriksson & Koistinen 2005, 9-11; Laine ym. 2007, 20.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävään vastattaessa on tarkoitus kuvailla innovatiivisten tietoyhteisöjen elementtejä osastonhoitajan työn toimintaympäristössä. Analyttisenä kehyksenä toimivat näin ollen innovatiiviset tietoyhteisöt ja niiden keskeiset elementit. Tavoitteena tutkimustehtävässä on saada tietoa jo olemassa olevista käytännöistä, innovatiivisten tietoyhteisöjen elementtien luonteesta ja ilmenemismuodoista uudessa toimintaympäristössä. Tällaisesta tapaustutkimuksesta,

jossa pyritään kuvaamaan sitä mitä on jo saavutettu käytännön työelämässä, käytetään termiä kuvaileva tapaustutkimus (illustrative case study) (Eriksson & Koistinen 2005, 11).

Tapaustutkimuksessa materiaalia pyritään keräämään monipuolisesti ja käyttämällä eri tietolähteitä (Yin 2009, 18). Tässä opinnäytetyössä empiirisen osion tiedon keruun menetelmänä käytetään teemahaastattelua sekä haastattelujen analysoinnista saatujen tulosten kommentteja. Menetelmävalinnoissa otettiin näin huomioon, että teemahaastattelulla harvoin saadaan kaikki mahdollinen tieto ensimmäisellä kerralla vaan se tuo pohdinnan ja analyysin jälkeen yleensä esille uutta tietoa (Kananen 2013, 97). Näin opinnäytetyön toteutus mukailee myös Engeströmin ekspansiivista oppimissykliä (kuvio 2, s. 16). Syklin toteuttaminen tässä tutkimuksessa on kuvattu kappaleessa 5.1.2 (s. 29-31).

Kohdeyksikkö valikoitui harkinnanvaraisesti. Pyrittiin valitsemaan tyypillistä tapausta edustava yksikkö eli sellainen, jossa yhdistyy tapaukselle yleisiä ominaispiirteitä (Laine ym. 2007, 33). Todettakoon heti, että täydellisen tyypillistä ja yleispätevää tapausta ei ole mahdollista löytää, sellaista kun ei ole. Jokainen työyhteisö on erilainen ja muokkaa työn ja toimintaympäristön omanlaiseksi. Tässä tapauksen valinnassa on lähdetty siitä, että tapaus edustaisi terveydenhuollon osastonhoitajia yhdessä tulosityksikössä laajan toiminta-alueen sisällä. Kohdeyksiköksi valikoitui erään sairaanhoitopiirin operatiivinen tulosalue, joka toimii usean hierarkiaportaan kautta ja jossa yhden osastonhoitajan alaisuudessa on yksi tai useampi osasto. Erityispiirre tälle tulosityksikölle on, että joidenkin osastonhoitajien alaisuudet sijaitsivat eri kaupungeissa sairaanhoitopiirin sisällä.

### **5.1.2 Toteutus mukailen Engeströmin ekspansiivista oppimissykliä**

Tämän opinnäytetyön toteutus tapahtui Engeströmin ekspansiivisen oppimissyklin oppimistekoja soveltaen (kuvio 2, s.16). Sykli on tarkoitettu uuden toimintamallin kehittämiseen, luomiseen ja käyttöönottoon. Parhaimmillaan se edellyttäisi rajojen yli tapahtuvaa yhteistyötä, dialogia ja näkökulmien törmäilyä sekä vastavuoroista väittelyä. (Engeström 2004, 59, 60-61.) Tämä opinnäytetyö on tehty yksilötyönä käyttäen tiedon keruuna teemahaastatteluja, joten sykliä on sovellettu sen mukaan. Toisin sanoen kiivasta

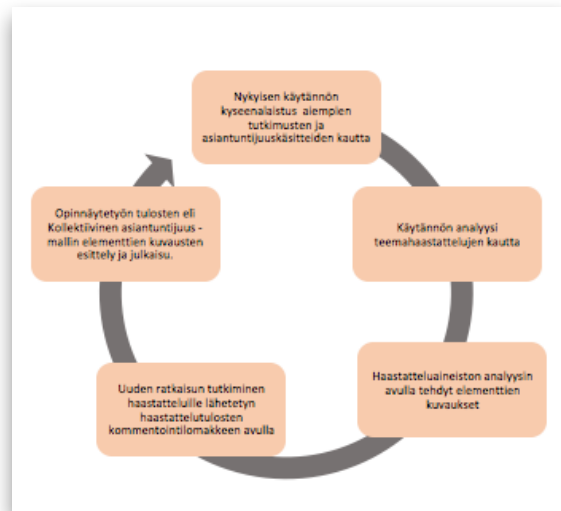
vastavuoroista väittelyä ei työn toteutuksessa syntynyt vaan väittely ja ristiriidat näkyvät ennemminkin nykyisten toimintamallien ja asiantuntijuusmääritelmän yhteentörmäyksen todentamisella tämän työn sivuilla, mistä myös tämän opinnäytetyön aihe on alun perin kummunnut.

Ensimmäinen tapahtumavaihe sykliissä on nykyisen käytännön kyseenalaistaminen. Tässä opinnäytetyössä nykyisenä käytäntönä pidetään Kollektiivisen asiantuntijuus – mallin kahta ensimmäistä osa-aluetta, jotka terveydenhuollossa voidaan ajatella olevan Bennerin Noviiisista asiantuntijaksi –malli sekä mentoriohjelmat (ks. kappaleet 2.1 ja 2.2. s. 8-11). Artikkelikatsauksessa tarkasteltiin osastonhoitajan asiantuntijuutta viimeisten kolmen vuosikymmenen ajalta, jonka avulla määriteltiin osastonhoitajan asiantuntijuus tässä opinnäytetyössä. Aiempien tutkimusten ja asiantuntijuuskäsitteiden kautta pyrittiin esittämään nykypäivän osastonhoitajan asiantuntijuuden edellytysten ja sisällön ristiriita yleisiin toimintamalleihin nähden.

Käytännön analyysi sisälsi empiirisen osuuden teemahaastattelu-osion, jolla pyrittiin saamaan alustavasti vastaus tutkimustehtävään: miten innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ilmenevät osastonhoitajan työn kontekstista? Paavola ym. (2004) toteavat, että innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit löytyvät jokaisesta työympäristöstä, joten tutkimustehtäväksi muodostui kuvailla, miten ne osastonhoitajan työn kontekstissa näyttäytyvät. Toisin sanoen pyritään rakentamaan Kollektiivisen asiantuntijuus-mallin teorian soveltamattomalle osalle kehykset. Kolmas vaihe eli uuden ratkaisun malli tarkoittaa tässä opinnäytetyössä innovatiivisten tietoyhteisöjen elementtien kuvauksia osastonhoitajan työn kontekstissa. Teorialähtöisen analysoinnin avulla teemahaastattelujen materiaalista määriteltiin jokaiselle elementille kuvaus.

Neljäs vaihe eli uuden ratkaisun tutkiminen toteutettiin lähettämällä haastattelutulosten kommentointilomake (liite 2) haastatelluille osastonhoitajille. Näin pyrittiin varmistamaan, että kuvaukset ovat totuudenmukaisia ja saamaan mahdollisesti lisämateriaalia kuvausten synnyttämistä lisäajatuksista. Teemahaastatteluille kun on ominaista, ettei kaikkea informaatiota saada kerralla vaan se kasvaa pohdinnan ja tulosten myötä luoden uusia ajatuksia (Kananen 2013, 96). Näin pystyttiin vastaamaan tutkimustehtävään ja kuvailemaan tämän opinnäytetyön ja aikaisempien tutkimustulosten

avulla Kollektiivisen asiantuntijuus –mallin jokaisen osa-alueen elementtejä osastonhoitajan työssä ja toimintaympäristössä. Opinnäytetyön vaiheet ovat tiivistetty Engeströmin (2001) ekspansiivista mallia mukailleen syklin muotoon kuviossa 5.



KUVIO 5. Opinnäytetyön vaiheet

### 5.1.3 Teemahaastattelu ja aineistonkeruu

Tutkimustehtävänä oli selvittää miten innovatiiviset tietoyhteisöt näkyvät osastonhoitajan työn kontekstissa. Empiiristä osiota määrittivät näin ollen olemassa olevan teorian elementit. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä silloin Puusa ja Juurin (2011, 81) mukaan tutkijalla on mahdollisuus aluksi selvittää tutkimuskohteena olevasta teoriasta olennaiset asiat ja teemoitella haastattelu sen mukaan. Tässä opinnäytetyössä teemat määriteltiin Kollektiivinen asiantuntijuus –mallin innovatiivisten tietoyhteisöjen keskeisten elementtien mukaan (ks. kappale 2.4, s. 17-19) niin, että teemat eli aihepiirit sisälsivät teorian elementit. Teemat pyrittiin rakentamaan yleisillä kaikille tutuilla käsitteillä, jotta aikaansaataisiin haastateltaville mahdollisuus havainnollistaa ja kuvata teemojen sisältöjä mahdollisimman autenttisesti. Teemoja muodostui viisi: työnkuva ja toimintaympäristö, vuorovaikutus ja verkostoituminen, tiedon jakaminen ja uuden ideointi, muutosten hallinta sekä yhteisöllisyys ja yhteistyö.

Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa on tyypillistä, että teema-alueet eli haastattelujen aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008). Haastattelurunkoon voidaan lisätä teemojen sisälle myös muutama lisäkysymys, joiden avulla varmistetaan kaikkien ilmiön osa-alueiden käsittely (Kananen 2013, 96). Valmiiksi suunnitellut lisäkysymykset vähentävät myös tutkijan oman näkemyksen tai oletuksen tahatonta esilletuloa haastattelutilanteessa. Tutkija kun on aina kulttuurinsa ja koulutuksensa tuote eikä pysty siitä irrottautumaan, vaikka tavoitteena olisikin olla mahdollisimman objektiivinen haastattelutilanteessa (Alasuutari 2005, 149.) Haastattelulomakkeeseen (liite 3) jokaisen teeman alle lisättiin näin ollen muutama lisäkysymys varmistamaan laaja-alainen teemojen käsittely sekä vähentämään haastattelijan omien näkemyksien esille tuontia. Haastattelu-runko ja kysymykset testattiin kahdella terveydenhuollon ammattilaisella, jonka jälkeen apukysymyksiä vähennettiin ja kahden kysymyksen rakennetta muutettiin. Ennen ensimmäistä haastattelua tehtiin vielä koehaastattelu yhdelle tutkimuksen tapaukseen liittymättömälle osastonhoitajalle. Tämän jälkeen haastattelurunko muotoutui lopulliseen malliinsa.

Empiirinen aineisto kerättiin eräässä sairaanhoitopiirissä operatiivisessa tulosityksikössä haastatteleamalla yhdeksää alimman hierarkian esimiestä toukokuussa 2017. Yksi osasto kuului poikkeuksellisesti konservatiiviseen tulosalueeseen, jossa potilaat hoidettiin erikoisalattomasti. Osastonhoitaja toimi konservatiivisen tulosalueen ylihoitajan alaisuudessa, mutta myös tarvittaessa yhteistyössä operatiivisen tulosalueen kanssa. Kahta tulosityksikön osastonhoitajaa ei tavoitettu. Operatiivisen tulosityksikön ylihoitaja informoi osastonhoitajia tutkimuksesta ja jokainen osastonhoitaja sai sähköpostitse myös tiedotteen. Yksi haastattelu sovittiin sähköpostitse ja kahdeksan puhelimitse. Puhelinkeskusteluissa käytiin vielä tarkentavasti läpi tutkimuksen tarkoitus ja kulku.

Ajankohdat ja paikat pyrittiin sopimaan tutkittavien toiveiden mukaan niin, että se vähiten häiritsi työn tekoa. Kahdeksan haastattelua toteutettiin haastateltavien omassa työhuoneessa ja yksi tehtiin osaston kahvihuoneessa. Kaikki haastattelut toteutuivat ilman suurempia häiriötekijöitä. Yhden haastattelun aikana puhelin soi kaksi kertaa, mutta siihen ei vastattu. Kerran oven alta laitettiin postia eräälle haastateltavalle, mikä vaikutti hetkellisesti haastattelutilanteeseen tilannekomiikkana. Haastateltavien luvalla haastattelut nauhoitettiin, jotta tilanteesta saatiin mahdollisimman sujuva ja niiden litterointi mahdollistui. Nauhoitukset onnistuivat ongelmitta.



Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä lopettamisen ja keskeyttämisen mahdollisuus tutkimuksen vaiheesta riippumatta pyrittiin tuomaan selkeästi ilmi haastatteluaikaa sovittaessa sekä ennen haastattelun aloitusta aineistonhallinnan käsikirjan mukaisesti (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2016a). Ennen haastattelujen aloitusta todettiin, että analysointi toteutetaan siten, ettei yksittäisen osallistujan tunnistaminen ole mahdollista ja haastateltavien anonymiteetti tullaan säilyttämään koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltavilla oli lisäksi mahdollisuus katkaista nauhoitus, jos asioita ei halunnut nauhoitettavaksi. Tätä mahdollisuutta käytettiin lopulta kahdesti.

Haastattelujen alkaessa aiheen uutuus ja siitä tietämättömyys näkyi osittain haasteltavissa epävarmuutena. Useampi totesikin ennen haastattelua, että osaakohan vastata ollenkaan kysymyksiin tai pystyykö antamaan tyydyttäviä vastauksia. Kuitenkin tästä huolimatta haastateltavat osallistuivat hyvin positiivisin mielin, mikä oli ilo huomata. Myös toteamus anonymiteetistä ja materiaalin yleisestä käsittelystä näyttivät vaikuttavan haastattelun avoimuuteen. Useamman haastattelun alussa haastattelijalta erikseen vielä kysyttiin analyysin luonteesta, mikä vaikutti siihen, että haastattelujen jatkuessa tutkimuksen teorialähtöinen luonne sekä anonymiteetin varmistus analyysivaiheessa käytiin erityisesti läpi ennen haastattelun alkua.

Haastattelutilanteet olivat yleisilmapiiriltään luontevia. Toisinaan etenkin alussa tarkka vastauksien harkinnallisuus ja pohdinta muuttuivat haastattelun loppupuolella luontevaksi ja avoimeksi keskusteluksi. Haastattelujen edetessä myös haastateltava alkoi tottua rooliinsa, ja haastattelut muodostuivat ehkä siitäkkin syystä entistä luontevammiksi. Loppuvaikutelma oli, että haastatteliija oli saanut tutkittavien luottamuksen. Haastattelutilanteiden jälkeen keskusteltiin vielä hetki vapaamuotoisesti ja käytiin läpi tutkimuksen eteneminen ja väliraportin lähettämisen ajankohta. Haastattelujen jälkeen haastatteliija kirjasi muistiinpanot omista ajatuksista, kokemuksesta ja tilanteesta. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän, jotka kestivät 28 minuutista 50 minuuttiin.

#### 5.1.4 Haastatteluaineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin kaksivaiheisesti. Tutkimuksen ollessa teoriaan pohjautuva, aineiston analyysi aloitettiin teorialähtöisesti käyttäen apuna analyysirunkoa. Koska haastattelumateriaali oli laaja ja kuvaukset moninaisia, päädyttiin teorialähtöisen aineiston luokittelun jälkeen jatkamaan analyysiä aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteilla niin, että jokaisen elementin aineisto analysoitiin omana kokonaisuutena. Näin pyrittiin takaamaan kuvausten todenmukaisuus ja aitous kadottamatta vastausten autenttisuutta. Aineistolähtöinen analyysi kun mahdollistaa tutkittavan ilmiön kuvaksen tiivistetyssä muodossa sekä aineiston kokonaisvaltaisen hahmottamisen laaja-alaisen tulkinnan avulla (Shieh ja Shannonin 2005; Kylmä & Juvakan 2007, 115-116).

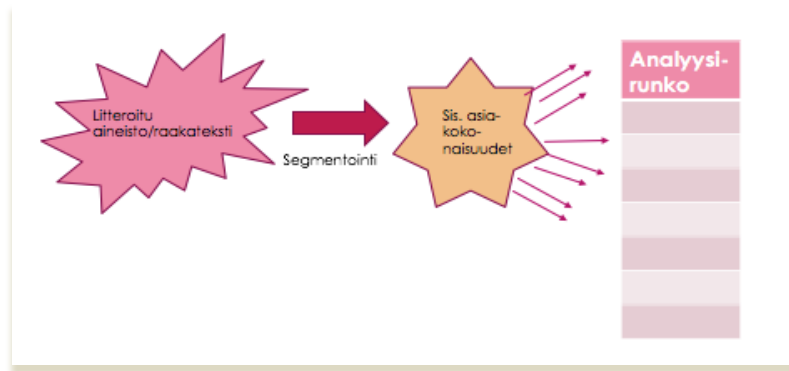
Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto luokitellaan jo olemassa olevan teorian käsitteistön mukaan analyysirungoksi, joka toimii analyysin perusjalkana. Analyysirunko voi olla väljä tai täysin strukturoitu. Strukturoituna se mahdollistaa teorian testaamisen uudessa kontekstissa, jolloin aineistosta kerätään vain analyysirunkoon sopiva materiaali eli poimitaan vain ne aineistossa ilmenneet lausumat ja kuvaukset, jotka ilmentävät analyysirunkoon koottuja elementtejä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113, 115; Kananen 2013, 104-105.) Analyysirungon tässä opinnäytetyössä muodosti Kollektiivisen asiantuntijuus-mallin yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueen kahdeksan keskeistä elementtiä: tavoitteellinen tiedon edistäminen, ammattitaidon kehittäminen, vastavuoroinen vuorovaikutus, laaja verkostoituminen, tiedon jakaminen, yhteistyöyhteisöllisyys sekä uuden ideointi (ks. kappale 2.4, s. 18-19).

Kun analyysirunko oli koottu ja näin saatu kehitettyä analyysin viitekehys ja perusta, aloitettiin nauhoitetun materiaalin työstäminen. Materiaali litteroitiin eli haastattelut kirjoitettiin kirjalliseen muotoon, jolloin niitä oli mahdollista käsitellä analyysimenetelmän mukaisesti. Kanasen (2013) mukaan lähtökohtaisesti teemahaastatteluaineisto pyritään kirjoittamaan mahdollisimman sanatarkasti, mutta tutkija pystyy ja joutuukin tekemään valinnan sen tarkkuuden suhteen. Tarkimmassa litteroinnin tasossa tarkoituksena on saada mahdollisimman autenttinen näkemys tilanteesta, joten siinä kirjataan myös eleet, äänenpainot ja tauot. Usein riittää, kun litteroinnissa huomioidaan lauseen ydin tiivistetyssä muodossa. Tämän mahdollistaa nauhoitettu versio, johon on mahdollista palata, jos tarvetta ilmenee. (Kananen 2013, 99.)

Koska yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueen tarkoituksena on mahdollistaa ja opastaa työyhteisöt sosiaaliseen ja kulttuuriseen muutokseen kohti innovatiivisia tietoyhteisöjä, sen elementit ovat väljiä ja niiden esiintyminen saattaa olla hyvinkin moninaista (Paavola ym. 2004). Tämä otettiin litteroinnissa huomioon. Jottei analyysirungon ulkopuolelle olisi jäänyt epähuomiossa yhtään sinne kuulumatonta lausumaa, päädyttiin litteroimaan koko haastatteluaineisto. Tutkimuksen teoriaa testaavan luonteen takia päädyttiin sanatarkkaan litterointiin, joka kirjoitettiin puhekieltä noudattaen ilman täytesanoja. Huomiotta jätettiin äänenpainot, tauot ja muu elekieli keskittyen näin ainoastaan sanalliseen materiaaliin. Poikkeuksellisesti kirjattiin ne eleet, joiden nähtiin vaikuttavan sanalliseen ilmaisuun.

Litteroitu aineisto luokiteltiin Kanasen (2013, 102-103) ohjeistuksen mukaan käyttäen luokittelussa teoriasta koottua analyysirunkoa (kuvio 6, s. 36). Litteroitu aineisto siirrettiin tekstinkäsittelyohjelmiston avulla analyysirungon mukaiseen taulukkoon ja aineisto kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla kirjatun haastattelujen teemat, vastaajat sekä saatu aineisto. Raakatekstiä kertyi yhteensä 27 sivua (fontti Times New Roman, koko 10).

Tämän jälkeen tekstistä erotettiin asiakokonaisuudet eli aineisto segmentoitiin. Kun aineisto sisälsi selkeitä asiakokonaisuuksia, se oli mahdollista luokitella taulukkomuotoon analyysirungon sisältämien elementtien mukaan. Asiakokonaisuudet ja lausumat yhdistettiin analyysirungon mukaisesti taulukkoon niin, että jokainen analyysirungon elementti muodosti päluokan. Tässä vaiheessa kukin haastateltava merkittiin lausumiin roomalaisella numerolla (I–IX). Taulukon ulkopuolelle jäänyt aineisto todettiin olevan testattavan teorian ulkopuolelta ja jätettiin siksi analyysissa huomiotta.



KUVIO 6. Aineiston luokittelu

Tässä vaiheessa todettiin elementin laaja verkostoituminen tuottavan tulkinnallisia hankaluuksia, sillä laajan ollessa suhteellinen käsite, täytyisi ratkaista mitkä sanaparret kuvaavat erityisesti laajaa verkostoitumista. Aineistosta kun tuntui nousevan erilaisia verkostojen olomuotoja. Niinpä päätettiin analyysirungon elementiksi muuttamaan verkostoituminen ja tarkastella laajaa verkostoitumista tuloksista syntyvän elementin kuvailun kautta.

Kun aineisto oli jaoteltu elementtien mukaisesti taulukkoon, todettiin materiaalin olevan jokaisen elementin kohdalla laaja ja sisällöltään varsin moninainen. Jotta tutkimustehtävään pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman todenmukaisesti ja aineistoa kunnioittaen, päädyttiin jokainen analyysirungon elementti lausumiseen analysoimaan omana aineistona ja kokonaisuutena käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysi toteutettiin jokaisen elementin kohdalla aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmen periaatteen avulla, jotka ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108- 109).

Tuomi ja Sarajärven (2009) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on muodostaa aineiston kokoavia käsitteitä eli pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109). Koska tämän opinnäytetyön lähtökohta on olemassa olevassa teoriassa, voidaan katsoa aineiston luokittelu jo tehdyksi pääluokkien osalta teorialähtöisesti analyysirungon avulla. Toisaalta on myös mahdollisuus ajatella, että analysoitaessa jokainen aineisto erikseen, ne muodostavat oman erillisen kokonaisuuden ja voisivat näin ollen muodostaa

omat pääluokkansa. Jotta tutkittavan teorian luonne ja elementtien yhteys toisiinsa ei unohtuisi, on aineistot päädytty tässä opinnäytetyössä luokittelemaan ala- ja yläluokkiin pitäen elementtien nimitykset pääluokkina. Analyysin vaiheet toistettiin jokaisen aineiston kohdalla identtisesti samoja vaiheita noudattaen. Analyysin vaiheet ovat eritelty kuviossa 7.



KUVIO 7. Sisällönanalyysin eteneminen tässä opinnäytetyössä

Ennen analysoinnin aloitusta tarvitsee Tuomi ja Sarajärven (2013, 110) mukaan sisällönanalyysissä valita analyysiyksikkö, joka määräytyy tutkimustehtävän ja aineiston laadun mukaan. Analyysiyksiköksi valittiin alkuperäinen lausuma, joka vastasi tutkimustehtävänantoon. Aineistosta nostettiin kyseiset lausumat esiin ja listattiin ne taulukkoon, muuttaen ne samalla yleiskieleksi eettisiin syihin nojaten. Näin varmistettiin, että vastaajien anonymiteetti säilyy myös tulosityksikön sisällä.

Aineistosta nostetut alkuperäiset ilmaukset muodostivat pohjan ilmaisujen pelkistämiseksi eli redusoinnille. Aineiston pelkistämisessä analysoitavasta materiaalista karsitaan epäolennainen pois. Kun se tehdään aineistoa tiivistämällä tai pilkkomalla, sitä ohjaa tutkimustehtävä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.) Tässä opinnäytetyössä redusointi tapahtui pelkistämällä lausumat tiiviiksi ja napakoiksi sanaparsiksi. Taulukossa 2. (s. 38) on esimerkki tehdystä redusoinnista uuden ideointi- elementin aineistosta.

TAULUKKO 2. Aineiston redusointi elementistä uuden ideointi

Alkuperäinen ilmaus muutettuna yleiskieleksi	Pelkistetty ilmaus
”Verkostoituminen ja benchmarkkaus ovat tosi tärkeitä uusien ideoiden löytämiseksi...”	Verkostoituminen ja benchmarkkaus uusien ideoiden löytämiseksi
”Meillä on säännöllisesti pajatoimintaa, joissa käydään eri teemoja ja menetelmiä esimerkiksi tietyt aiheet, jotka ovat nousseet henkilökunnalta.	Säännöllistä pajatoimintaa, jossa henkilökunnalta nousseista ajatuksista keskustelua
”Ensin on lyhyt alustus jostakin teemasta, sitten keskustellaan ja siitä saadaan jokin työtä kehittävä juttu...”	Alustus teemasta, jonka jälkeen keskustelua
”Kun ollaan tyytyväisiä ja tiimityöskentely toimii, luodaan koko ajan uutta ja kehitetään. Se ruokkii itse itseään...”	Tiimityöskentelyn toimiessa luodaan koko ajan uutta
”tiedän että meillä on tuolla ihan hirveästi potentiaalia lähteä kehittämään tätä työtä, mutta sieltä puuttuu uskallusta ja lopulta se kaatuu aina siihen, että ei ole aikaa...”	Kehittämispotentiaalin hukuminen ajan puutteeseen
”Heiltä tulee paljon kehittämisideoita, kun niillä on ihan selkeästi sellainen ”yhteen hiileen puhaltamisen” -meininki siellä.”	yhtenäinen toimintakulttuuri työyhteisössä luo paljon kehittämisideoita
”Pilotointien jälkeen arvioidaan tilanne ja katsotaan mikä meni pieleen ja mikä onnistu...”	Uuden toiminnan kokeilu ja sen arviointi

Kun jokainen ammattitaidon kehittämistä kuvaava kuvaus ja lausuma oli pelkistetty tiiviiksi ilmaisuksi, ne koottiin allekkain yhdeksi kokonaisuudeksi. Seuraavaksi analyysissä siirryttiin ryhmittelyyn eli klusterointiin. Klusteroinnissa aineistosta tiivistetyt ilmaukset käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset yhdistetään luokiksi, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Kylmä & Juvakka 2007, 118; Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Taulukossa 3. (s.39) on esimerkki klusteroinnista uuden ideointi -elementin aineistosta. Taulukossa pelkistetyistä ilmauksista muodostetuista alaluokista on muodostettu samalla klusteroinnin periaatteella edelleen alaluokkia laajemmat yläluokat. Näin materiaali saatiin ryhmiteltyä uuden ideointi-elementin piirteitä kuvaaviin kokonaisuuksiin.

TAULUKKO 3. Aineiston klusterointi elementistä uuden ideointi

Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely	Alaluokat	Pääloukat
Uusien yhteistyökumppanien kautta työtapojen opettelu	Kokemuksen jakaminen	Tiedon jakaminen
Verkostoituminen ja benchmarkkaus		
Uusien kehittämisideoiden julkituominen keskustellen	Keskustelu	
Alustusten teko, jonka jälkeen keskustelua	Keskustelu, tiedon suunnitelmallinen hankinta	
Vastuualueiden kautta yhteistyössä kokeilut ja kehittämiset	Yhteistyössä työyhteisössä	
Kehittäminen tapahtuu yhteistyössä koko työyhteisön kesken		
Yhteiset pienryhmät, joissa omat näkemykset tuodaan esiin	Pienryhmät	
Pajatoiminnasta syntyy uusia kehitysideoita		
Tiimityöskentely parhaimmillaan luo koko ajan uutta.		
Kollegoiden välisistä keskusteluista tulevat ideat	Kollegiaalinen keskustelu	
Yhtenäinen toimintakulttuuri työyhteisössä luo paljon kehittämisideoita	Toimintakulttuuri	Toimintakulttuuri
Intensiivinen työyhteisö ja tauot helpottavat ideoiden syntyä	Yhteisöllisyys, ajan käyttö	Aika
Kehittämisasioita tehdään kolme kertaa työyksikössä, jossa kolmivuorotyö.	Yhteisen ajan löytäminen	
Kehittämispotentiaalin hukkiminen ajan puutteeseen		
Kehittämispäivän peruuntuminen aikataulujen vuoksi	Ajan käyttö	
Rutiiniasiat vievät ajan kehittämiseltä		
Kokeilu, jonka jälkeen arviointi	Pilotointi	Toiminta
Suunnitelma, pilotointi, arviointi		
Uuden toiminnan kokeilu ja sen arviointi		
Ajatusten kuunteleminen ja eteenpäin vieminen	Ideoiden eteenpäin vieminen	
Yhteistyössä puhumalla ja kirjaamalla ideat ylös	Ajatusten ylös kirjaaminen	Kirjaaminen

Kun klusterointi oli tehty, aloitettiin analyysin viimeinen vaihe eli käsitteellistäminen. Käsitteellistämällä eli abstrahoinnilla pyritään aineistonlähtöisen sisällönanalyysin tavoitteeseen eli teoretisoimaan ilmaukset lopullisiksi teoreettisiksi käsitteiksi (Tuomi & Sarajarvi 2013, 111). Tässä opinnäytetyössä käsitteellistämällä tarkoitetaan elementin sisällöllistä kuvausta osastonhoitajan työn toimintaympäristössä.

## 5.2 Haastattelutulosten kommentointi

Ennen varsinaisia tutkimustuloksia haastatteluaineiston pohjalta tehdyt elementtien määrittelyt kirjattiin kommentointilomakkeeksi (liite 2). Kommentointilomake lähetettiin lokakuussa 2017 haastatteluun osallistuneille osastonhoitajille, jotka saivat halutessaan kommentoida kuvauksia. Näin pyrittiin varmistamaan, että määritelmät olivat

osastonhoitajien työn kontekstista löydettäviä ja kuvasivat niitä totuuden mukaisesti. Näin toteutettiin myös Engeströmin ekspansiivisen syklin mukainen uuden ratkaisun tutkiminen (kuvio 2, s. 16).

Neljä osastonhoitajaa yhdeksästä vastasivat kyselyyn. Kahdessa vastauksessa todettiin kuvailujen olevan todenmukaisia ja kattavia ilman yksityiskohtaisempia kommentteja. Yhdessä vastauksessa kuvauksia pidettiin niin ikään todenmukaisina, mutta pyydettiin selvennystä tavoitteellisen tiedon edistämisen kuvauksessa ilmenneistä organisaation yhteisistä testeistä. Tämä on tulosten kirjaamisessa otettu huomioon. Neljäs vastaus tuli kaksi viikkoa palautusajan jälkeen, jossa oli kirjattuna kommentteja useamman elementin kohdalla. Näistä kommentteista syntyi myös lisämateriaalia tutkimusaineistoon. Koska kommentointilomakkeiden vastausmateriaali oli melko vähäinen, uutta kattavaa analyysia ei tehty vaan kommentteista saatu lisämateriaali on klusterointitaulukoita hyväksikäyttäen otettu huomioon lopullisten tulosten auki kirjaamisessa ja elementtien kuvauksissa.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Osallistujien taustatiedot

Tutkimus tehtiin erään keskussairaalan operatiivisessa tulosityksikössä, johon kuului teho- ja leikkaustoiminnan yksiköt, kirurgiset poliklinikat, päiväsairaala, silmätaudit, naistentautien ja synnytyksen yksiköt, kirurgiset vuodeosastot, röntgen sekä kliininen fysiologia. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää osastonhoitajaa. Kahta tulosityksikön osastonhoitajaa ei tavoitettu. Yksi osastonhoitaja toimi poikkeuksellisesti konservatiivisen tulosalueen ylihoitajan alaisuudessa, mutta myös tarvittaessa yhteistyössä operatiivisen tulosalueen kanssa, vastattavan yksikön hoitaessa potilaita erikoisalattomasti.

Kolmella haastatteluun osallistuneella osastonhoitajalla oli yksi osasto vastattavana. Kuusi osastonhoitajaa sitä vastoin toimi useamman yksikön lähiesimiehenä, joista kolmella yksi osasto sijaitti eri kaupungissa saman sairaanhoitopiirin sisällä. Haastateltujen osastonhoitajien työkokemus vaihteli alle vuodesta yli kahdenkymmenen vuoden kokemukseen. Kahdeksan osastonhoitajaa oli ennen osastonhoitajuutta työskennellyt useamman vuoden apulaisosastonhoitajana ja yksi luottamusasiamiehenä. Haastatellussa tulosityksikössä osastonhoitajilla itsellään ei ollut käytössä perehdytys- tai mentoriohjelmaa.

Tutkimustulokset on esitetty kuvailemalla jokainen Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin tiedonluomisen osa-alue erikseen omana kokonaisuutena osastonhoitaja työn kontekstissa käyttäen perusteluna haastatteluissa ilmenneitä sitaatteja, jotka eettisiin syihin vedoten on muutettu yleiskieleksi. Elementit ovat tavoitteellinen tiedon edistäminen, ammattitaidon kehittäminen, vastavuoroinen vuorovaikutus, laaja verkostoituminen, tiedon jakaminen, yhteistyö, yhteisöllisyys ja uuden ideointi.

### 6.2 Tavoitteellinen tiedon edistäminen

Osastonhoitajan roolin moninaisuus mahdollistavana lähiesimiehenä, organisaation johtoon kuuluvana esimiehenä, kehittäjänä sekä oman ammattitaidon ylläpitäjänä kuvastuivat tavoitteellisessa tiedon edistämisessä. Työntekijöiden ammatillisen

osaamisen mahdollistajana tiedon edistäminen ilmeni haastatteluissa työntekijöiden kanssa tapahtuvana tiedon jakamisena, jossa yhteistyö ja vaikuttamisen mahdollisuus korostuivat.

*”Jokainen työntekijä on mukana kehittämässä ja päivittämässä tietoa koulutusesitelmien kautta.”*

*”Muutoksen aikaansaamiseksi yleensä on menty pienryhmiin ja sovittu sillä porukalla, miten tietoa kerätään ja kuka miltäkin alueelta.”*

Organisaation johtoon kuuluvana esimiehenä, osastonhoitajan työnkuvaan kuului myös organisaation yhteisten sovittujen tiedon edistämiseen liittyvien toimintatapojen ylläpitäminen. Osastonhoitajan työ todettiin myös vaativan jatkuvaa omaa teoreettisen tiedon ylläpitämistä oman työn hallinnan kannalta. Toiminnan kehittämisessä ja uudistamisessa korostuivat benchmarkkaus ja verkostoituminen. Verkostoituminen nähtiin myös työn hallinnan kannalta entistä tärkeämpänä.

*” Kun on kontakteja myös muihin juttuihin, näkee asioita laajemmin ja tietää mihin voi tarttua, jos on tarvetta muuttaa tai kehittää.”*

Myös yksikkörajoja ylittävä moniammatillinen yhteistyö nähtiin tärkeänä tiedon edistämisen osa-alueena ja vaikuttavan vahvasti työn kokonaisuuteen ja hallintaan niin osastonhoitajan kuin työntekijöidenkin työssä.

*”Kun ollaan tyytyväisiä ja tiimityöskentely toimii, luodaan koko ajan uutta ja kehitetään. Se ruokkii itse itseään.”*

Tavoitteellinen tiedon edistäminen osastonhoitajan työn toimintaympäristössä jakautui kokonaisuudessaan neljään eri osa-alueeseen. Yhtenä osana se tapahtui organisaation yhteisillä sovitulla toimintatavoilla, joihin kuuluivat esimerkiksi ohjeistusten ja kokousten kirjaaminen, erilaiset sovitut testit kuten tietoturva- ja lääkkeen annon LOVE-testit sekä organisaation sisäiset koulutukset. Toisena osa-alueena oli itsenäinen toiminta, joka näkyi omaehtoisena benchmarkkauksena ja verkostoitumisena sekä teoreettisen tiedon hankintana. Kolmas osa-alue koostui omien työntekijöiden kanssa tapahtuvasta tiedon edistämisestä. Se piti sisällään työntekijöiden asiantuntijuuden ylläpitämisen,

yhteiskehittämisen ja kehittymisen mahdollistamisen omassa yksikössä esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen ja suunnitelmallisen toiminnan toteuttamisen avulla. Viimeinen osa-alue oli yksikkörajoja ylittävä toiminta, joka sisälsi asiantuntijatiedon jakamisen, työkierron ja moniammatillisen yhteistyön.

### 6.3 Ammattitaidon kehittäminen

Osastonhoitajan työn kontekstissa ammattitaidon kehittäminen jakautui kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue piti sisällään teoreettisen substanssiosaamisen ylläpidon ja tiedon hankinnan esimerkiksi järjestettyihin koulutuksiin osallistumalla ja itsenäisellä tiedonhankinnalla. Toinen osa-alue muodostui sisäisestä kehittymisestä ja psykologisista taidoista, jossa hyvin tärkeänä kehittämisen osa-alueena olivat vuorovaikutustaidot ja toisen ihmisen kohtaaminen. Kolmas osa-alue muodostui yhteistyössä tapahtuvasta tiedon jakamisesta, joka tapahtui eri verkostojen kautta moniammatillisilla ja kollegiaalisilla keskusteluilla.

Ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä pidettiin työnhallinnan edellytyksenä. Erityisesti haastatteluissa korostuivat osastonhoitajan työssä tarvittavat psykologiset taidot ja ihmisen kohtaaminen.

*”Ihmisen kohtaaminen on tärkeintä: henkilökunnan kohtaaminen niin, että jokainen kokisi olevansa arvokas ja pystyisi sanomaan kipeätkin asiat niin, ettei se ole henkilökohtaista.”*

*”Tietopohjan pitäminen tuen antamisessa ja hankalien asioiden hoitamisessa...”*

Ammattitaidon kehittämiseen sisältyivät myös teoreettisen substanssiosaamisen ja tietoteknisten taitojen ylläpito, sekä yhteistyössä tapahtuva ammattitaidon kehittäminen. Tämän tärkeys osastonhoitajan työn hallinnassa näkyi myös vastaajien kouluttautumisessa. Suurin osa kävi tälläkin hetkellä tai suunnitteli lisäopintoja työhön liittyen. Uusimman tiedon hankinnassa ja sen ylläpitämisessä nähtiin haasteena ajan puute, jonka eräs osastonhoitaja oli suunnitellut ratkaisevan käyttäen apuna sairaalan informaattikkoa:

*”Olen ajatellut, kun meidän talossa on informaattikko, että jos hänelle antaisin aiheet, joista toivoisin tietoa ja saisin niitä sillä tavalla hänen kauttaan sähköpostiin.”*

#### **6.4 Vastavuoroinen vuorovaikutus**

Vastavuoroista vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä luottamuksen vahvistajana ja sosiaalisen pääoman lisääjänä. Se korostui erityisesti esimiesalaisuudessa vaikeiden tai kipeiden asioiden käymisessä ja tuen antamisessa. Se nähtiin myös yhteisöllisyyden ja tuen saamisen edellytyksenä, jolloin siinä korostuivat myös läsnäolo, tunne ja eleet. Erityisen positiivisena koettiin ylihoitajan tavoitettavuus ja hänen kanssaan tapahtuvat keskustelut.

Erityisesti niiden osastonhoitajien keskuudessa, jotka toimivat useamman osaston lähiesimiehenä, vastavuoroisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen nähtiin myös haasteellisena vähentyneiden keskustelumahdollisuuksien takia.

*”Aamuisin käyn ja päivän mittaan pyrin käymään osastolla, jossa ei ole apulaisosastonhoitajaakaan. Silloin siellä nousee ajatuksia ja he pysäyttävät juttelemaan. Pyrkimyksenä olisi järjestää heille osastonhoitajan vartteja.”*

*”koen häpeää, että olen siellä liian vähän. Heilläkin on oikeus esimieheen. Siellä ei ole ketään esimiestä. Ovat itseohjautuvia. Soittavat tarvittaessa, kun siellä käy heillä on paljon asiaa ja kaipaavat esimiestä...”*

Vastavuoroinen vuorovaikutus oli myös tärkeä tiedon jakamisen apuväline kollegoiden ja työyksikön sisäisessä kommunikaatiossa ja viestinnässä madaltaen kynnystä kysyä ja varmistaa asioita. Sitä pidettiin tavoitteellisen yhteistoiminnan ja toimivan yhteistyön

perustana. Parhaiten vastavuoroisuus nähtiin syntyvän tutussa ja pienessä keskustelupiirissä kuten pienryhmätoiminnassa, kun kaikilla on samat pelisäännöt, tavoite ja aikaa keskustelulle.

*"Hyvästä tiimityöskentelystä kertoo se, että siellä on vapaa puhua."*

## 6.5 Verkostoituminen

Verkostot koostuivat tukiverkostosta, arjen työssä muodostuneesta lähiverkostosta, laajasta organisaation ulkopuolelle ulottuvasta verkostosta sekä organisaation sisäisestä verkostosta. Tukiverkosto oli tärkeä kollegiaalisen tuen, luottamuksen ja arjen työn jakamisen muodostava verkosto, joka vaikutti henkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Osastonhoitajan työtä pidettiin pääosin yksinäisenä, joten erityisesti apulaisosastonhoitajien tärkeys työn jakajana korostui. Toisaalta todettiin myös, että on asioita, joita ei voi jakaa kenenkään kanssa.

*"Olin pulitoista vuotta tässä yksin, kun ei ollut apulaisosastonhoitajaa. On tärkeää, että on yhteistyökumppani ja minusta on hyvin tärkeää, että on lähimmät ihmiset kenen kanssa voi vapaasti puhua ja tietää, että ne asiat jäävät tähän. Johtaminen kun on yksinäistä puuhaa"*

Toinen selkeä osastonhoitajien työssä ilmenevä tietoverkosto oli arjen lähiverkosto, joka oli muodostunut arjen työn ja oman kokemuksen kautta. Se on itse rakennettu ja hyväksi todettu arjen apuverkosto. Lisäksi osastonhoitajan työnkuvaan kuuluivat organisaation sisäinen verkosto, joka koostui moniammatillisen yhteistyön tiimipalaverien, kehittämisprojektien ja yhteisten kokousten kautta sekä laaja organisaation ulkopuolelle ulottuva tietoverkosto, joka selkeästi keskittyi näkökulman laajentamiseen ja uuden ideointiin.

## 6.6 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen jakautui ominaisuuksiltaan kolmeen osa-alueeseen: toiminnalliseen, vuorovaikutukselliseen ja yksipuoliseen. Toiminnallinen tiedon jakaminen piti sisällään kokemustiedon jakamisen, työkierron ja suunnitelmallisen arjessa tapahtuvan

tiimityöskentelyyn. Vuorovaikutuksellinen tiedon jakaminen tapahtui esimerkiksi yhteisissä keskusteluissa arkityössä sekä suunnitelluissa pienryhmissä tai kokouksissa.

*”Meillä on tehty vanhempi – nuorempi tiimejä, näin se osaaminen siirtyy myös tekemällä.”*

Vuorovaikutukselliseen tiedon jakamiseen sisältyi myös palautteen anto ja sen vastaanottaminen, joka nähtiin myös haasteena.

*”Ja olen opetellut antamaan palautetta, mitä multa odotetaan. Siinä haluaisin itseäni kehittää...Me ei osata antaa eikä ottaa negatiivista palautetta rakentavasti. Sitä halutaan, mutta sitä ei uskalleta antaa.”*

*”Itse ottaisin mielelläni enemmän rakentavaa palautetta”*

Yhtenä tiedon jakamisen osa-alueena oli yksipuolinen tiedon jakaminen, johon on sisällytetty suulliset ilmoitukset, infotilaisuudet sekä kirjatut ohjeistukset. Kirjaaminen nähtiin tärkeänä apuvälineenä myös hiljaisen tiedon jakamisessa. Erityisesti sähköinen viestintä korostui, kun haluttiin saada suuri joukko ihmisiä tavoitettua lyhyessä ajassa tai tuoda informaatio heillekin, jotka eivät ole olleet paikalla.

*”Jos kysymyksessä on pikainen muutos, kirjoitan heti sähköpostia, jotta siitä voidaan keskustella heti maanantaina kokouksessa.”*

*”Minä kirjoitan muistion ja, esiluetan sen jollakin osallistujalla, ennen kuin lähetän sen muille. Pyrin lähettämään sen heti ja lähetän sen myös lääkäreille.”*

Tiedon jakamisessa korostui myös sen haasteellisuus. Tavoitettavuus todettiin vaikeutuvan, kun alaisuudet ovat isoja, esimiestyö tapahtuu osittain toisella paikkakunnalla tai osastotoiminta on vuorotyötä. Myös tiedon kulkua ja sen hallitsemista pidettiin haasteena isossa organisaatiossa, jossa viestiketjut muodostuvat välillä pitkiksi esimerkiksi hierarkkisuuudesta johtuen.

## 6.7 Yhteistyö

Yhteistyö nähtiin mahdollistavan uuden luomisen ja kokonaisuuden hahmottamisen. Sitä pidettiin edellytyksenä tehokkaaseen, edistykselliseen ja kokonaisvaltaiseen hyvään hoitoon ja ammattitaidon toteuttamiseen. Kokonaisuuden hahmottamisessa yhteistyö nähtiin verkostoitumisena, työkierron osana sekä muiden asiantuntijoiden ja kollegoiden kanssa keskusteluna. Sen katsottiin myös kasvattavan asioista sopimisen kulttuuria ja kompromissien tekotaitoa.

*” On monta yksittäistä asiaa, ihmistä ja ryhmää, jotka tekevät hoidon kokonaisuuden ja siksi pelisäännöt ovat ehdottoman tärkeitä, että saadaan aikataulutettua hoidot oikein ja täytettyä päivät ilman hukkaa.”*

Yhteistyö mahdollisti myös työn tehostamisen ja sujuvoittamisen delemoimalla, käyttämällä apuna omaa lähiverkostoa sekä näkemällä ja kehittämällä kokonaisuutta siinä osana olevien ihmisten kanssa. Delemointi on apuna myös alaisuuksien laajentuessa. Silloin nähtiin vastuujaon selkeyttävän työtä ja tiedon kulkua. Toimiva yhteistyö vaikutti myös jaksamiseen sekä motivaatioon lisäämällä näin henkistä pääomaa.

*”Siellä on osaava ihminen, joka osaa ne asiat ja minä voin luottaa siihen, että arki pyörii siellä ja hän on heti yhteydessä minuun, jos tulee jotakin.”*

## 6.8 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden edellytyksenä nähtiin yhteiset toimintatavat, solidaarisuus muita kohtaan, yhteinen aika ja tavoite. Yhteisiä pelisääntöjä, kehittämispäiviä ja yhteisen ajan löytämistä pidettiin tärkeänä yhteisöllisyyden vahvistajana.

*”Osastopalaverista pidetään kiinni. Lähtökohtaisesti ollaan puoli tuntia, potilaat hoidetaan, mutta muuten priorisoidaan yhteiseen aikaan.”*

*”Kun itse pääsee vaikuttamaan ja pääsee itse kehittämään myös innostus ja motivaatio on aivan erilaiset.”*

Yhteisöllisyyden nähtiin synnyttävän yhteistyötä, jonka toiminta parhaimmillaan luo koko ajan uutta. Se nähtiin mahdollisena kollegoiden kesken, työyksikössä, moniammatillisessa työryhmässä tai pienryhmässä.

## 6.9 Uuden ideointi

Uuden ideointi todettiin edellyttävän tiedon jakamista. Tiedon jakaminen katsottiin voivan tapahtua vastavuoroisesti tai esimerkiksi benchmarkkaamalla. Uuden ideoinnin toteuttamisen kannalta pidettiin tärkeänä, että asianomaisilla on mahdollisuus vaikuttaa. Tiedon hankinta voi olla itsenäistä, oma-aloitteista tai yhdessä suunniteltua, jonka jälkeen saatu tieto ja kokemukset tulisi jakaa yhdessä niistä keskustellen.

*”Ensin on lyhyt alustus jostakin teemasta, sitten keskustellaan ja siitä saadaan jokin työtä kehittävä juttu.”*

*”Kun ollaan tyytyväisiä ja tiimityöskentely toimii, luodaan koko ajan uutta ja kehitetään. Se ruokkii itse itseään...”*

*”Heiltä(työntekijöiltä) tulee paljon kehittämisideoita, kun niillä on ihan selkeästi sellainen ”yhteen hiileen puhaltamisen” -meininki siellä.”*

Uuden ideointi nähtiin myös vaativan aikaa. Uudet ideat katsottiin syntyvän parhaimmillaan silloin, kun on yhteisöllinen toimintakulttuuri, jossa arjen rutiinien keskellä on taukoja ja mahdollisuus jakaa ideoita.

*”Tiedän että meillä on tuolla ihan hirveästi potentiaalia lähteä kehittämään tätä työtä, mutta sieltä puuttuu uskallusta ja lopulta se kaatuu aina siihen, että ei ole aikaa.”*

Ideoiden kirjaaminen oli yksi apuväline pitkien etäisyyksien ja tavoitettavuuden parantamisessa. Uuden ideointia tehtiin myös toiminnan kautta ja suunniteltujen pilotointien avulla. Pilotointien jälkeen toiminta arvioitiin yhteistyössä ja yhdessä keskustellen ja tehtiin tarvittavat muutokset.



## 7 POHDINTA

### 7.1 Eettisyys

Jotta tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, täytyy se olla suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Käytännössä se tarkoittaa eettisesti kestäviä eli yleisesti hyväksytyjä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä ja niiden johdonmukaista hallintaa. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, tarkkuuta ja huolellisuutta tulosten esittämisessä sekä vilpittömyyttä muita kollegoita ja heidän saavutuksiaan kohtaan. (Vilkka 2015, 42.) Tämän tutkimuksen tekoa ovat ohjanneet kaikissa vaiheissa tutkimuseettiset periaatteet ja hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat toimintatavat. Tutkimuksessa sovellettavat tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tutkimuslupa haettiin sairaanhoitopiirin lupamenettelyjen mukaisesti lupahakemuksella operatiivisen tulosityksikön ylihoitajalta huhtikuussa 2017, jonka jälkeen tutkimus toteutettiin lupahakemuksen ja tutkimussuunnitelman mukaisesti, informoiden tulosityksikön ylihoitajaa tutkimuksen etenemisestä.

Jotta tutkimus olisi eettisesti kestävä tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit ymmärrettävästi sekä selvittää tutkittavan oikeudet. Lopuksi tutkittavan on varmistettava, että tutkittava tietää mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.) Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen ylihoitaja informoi osastonhoitajia tulevasta tutkimuksesta ja heille lähetettiin tiedote (liite 4) sähköpostitse. Lisäksi tutkimuksesta oli mahdollisuus keskustella tutkijan kanssa suullisesti. Tiedotteessa kerrottiin selkeästi tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet Aineistonhallinnan käsikirjaan perustuen (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2016b). Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus tuotiin selkeästi ilmi, sekä lopettamisen ja keskeyttämisen mahdollisuus tutkimuksen vaiheesta riippumatta. Tiedotteen lisäksi osastonhoitajat tutkimukseen suostuessaan allekirjoittivat suostumuslomakkeen (liite 5) henkilötietolain mukaisesti (Henkilötietolaki 523/1999). Tiedote sekä suostumuslomake ovat dokumentoitu täyttämättöminä opinnäytetyön liite-osiossa (liitteet 4-5).

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tulee noudattaa myös avoimuutta ja kontrolloitavuutta, joka käytännössä tarkoittaa rahoituslähteiden sekä tutkimuksen

sisältöön liittyvän vaitiolovelvollisuuden tai salassapitovelvollisuuden ilmoittamista. Tutkimusprosessin aikana tutkittavia ja toimeksiantajia on kunnioitettava ja varjeltava. (Vilka 2015, 46.) Vaitiolo- tai salassapitovelvollisuutta ei tutkimuksessa erityisesti tullut esille. Kaksi kertaa haastateltava halusi nauhurin kiinni, jolloin keskusteltavaa asiaa ei tallennettu eikä niin ikään käytetty tutkimusmateriaalina. Useamman haastattelun alussa haastattelijalta erikseen kysyttiin analyysin luonteesta, mikä vaikutti siihen, että anonymiteetin säilymiseen panostettiin tämän tutkimuksen aikana. Haastattelujen analysoinnissa yksittäisen osallistujan tunnistaminen ei ole mahdollista ja haastateltavien anonymiteetti on säilytetty koko tutkimusprosessin ajan. Koska kysymyksessä on tapaustutkimus ja tutkittava ryhmä on pieni, sitaattien käytössä kiinnitettiin huomiota anonymiteetin säilymiseen myös yksikön sisällä. Tämän vuoksi alkuperäiset lausumat ovat analyysin teossa ja tulosten kirjaamisessa muutettu yleiskieleksi. Autenttisuuden säilyttäminen on kuitenkin pyritty pitämään tulosten tarkastelussa tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta.

Tutkimusetiikka edellyttää tutkimusaineiston säilyttämisen niin, etteivät ne joudu missään vaiheessa väriin käsiin tutkimusprosessin aikana tai sen jälkeen (Vilka 2015, 47). Tallenteiden käsittely, varmuuskopiointi ja tietoturvasta huolehtiminen on toteutettu suunnitelmallisesti ja niin, että kerättäviä tietoja käytettiin vain tämän opinnäytetyön tekoon, jonka jälkeen kaikki kerätyt tiedot hävitettiin. Valmis tutkimus on lähetetty vastaavalle tulosityksikön ylihoitajalle, joka on työn lukenut ja tarkistanut.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, joten sen luotettavuudestakin löytyy erilaisia käsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134). Eskola ja Suorannan (2000) mukaan loppu viimein luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tutkija ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena, kun on aina tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuutta tulisi siis arvioida jokaisen tehdyn valinnan kohdalla. (Eskola & Suoranta 2000, 210-211.) Myös tutkimuksen tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista ja aineiston tuottamisen olosuhteista vahvistavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2014, 232).

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointi perustuu yleisiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin: uskottavuuteen, vahvistettavuuteen, refleksiivisyyteen sekä siirrettävyyteen. Luotettavuutta tarkastellaan Eskola ja Suorannan (2000), Yardley (2000), Kylmä ja Juvakan (2007) sekä Hirsjärvi ym. (2014) julkaisujen avulla ja pyritään selvittämään, kuinka validia tietoa tutkimuksella on pystytty tuottamaan.

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten uskottavuutta ja sen osoittamista tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2007, 127-128). Tutkijan on selvitettävä vastaavako hänen tulkintansa ja käsitteellistyksensä osallistujien näkemyksiä (Eskola & Suoranta 2000, 211). Uskottavuuden vahvistamiseksi teemahaastattelujen jälkeisen analyysin tulokset lähetettiin haastatelluille kommentoitavaksi, jotta varmistuttiin siitä, että elementtien kuvaukset vastasivat heidän käsityksiään tutkimuskohteesta ja tulokset olivat ymmärrettäviä ja samaistuttavia. Yhdeksästä lomakkeesta neljä palautettiin. Palautetuista vastauksista jokainen tuki tulosten oikeellisuutta ja todenperäisyyttä, mutta vastausten pienen lukumäärän takia tulosten uskottavuuden voidaan katsoa myös vähenevän.

Yardley (2000) esittää yhtenä laadullisen tutkimuksen kriteerinä myös aiheen tärkeyden ja vaikuttavuuden (impact and importance). Tämä kriteeri liittyy myös tutkimustuloksiin liittyviin tutkimuseettisiin vaatimuksiin, joissa todetaan, että tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä jo tiedetty tieto uudesta näkökulmasta hyödyntäen tai yhdistäen se uudella tavalla (Vilkkä 2015, 41). Tässä tutkimuksessa teoreettisessa viitekehyksessä esiin tuodulla laajalla lähdeaineistolla on pyritty perustelevaan ja tuomaan esille tutkimuksen aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus sekä näin myös vahvistamaan tutkimuksen uskottavuutta ja tarpeellisuutta. Tutkimusartikkelikatsauksen artikkelien arviointi ja hakumenettely tehtiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti ja katsaukseen valittujen alkuperäistutkimusten laatu arvioitiin mukailien Joanna Briggs – instituutin sekä Kangasniemen ym. (2013) tekemää laatukriteeristöä (Kangasniemi ym. 2013; Aveyard 2014; Joanna Briggs institute 2014).

Tutkimuksen vahvistettavuus edellyttää tutkimuksen tarkkaa ja perusteellista kirjaamista niin, että lukija voi seurata sen kulkua pääpiirteissään. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi siis kertoa selvästi ja perustella tutkimuksen kulku teoriasidonnaisesti (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Yardley 2000; Hirsjärvi ym. 2014, 232.) Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla olemassa olevaa teoriaa uudessa kontekstissa, kyse on tulkinnasta ja siksi on mahdollista, että tutkimusta lukeva päätyisi toisenlaiseen

ratkaisuun. Tästä johtuen tutkimuksessa tehdyt valinnat on pyritty tuomaan selkeästi ja perustellen esille, jotta tulkinnallisuus ei vähentäisi luotettavuutta vaan eri tulkintojen syntyessä lisäisi pikemminkin asian laaja-alaista ymmärrettävyyttä.

Tutkimuksenteon aikana tutkija piti päiväkirjaa, johon hän kirjoitti ajatuksia ja tapahtumia ja omia mietintöjä. Päiväkirjan avulla tutkimuksen teon ja toteutuksen kirjoittaminen mahdollistui validisti ja mahdollisimman läpinäkyvästi. Päiväkirjamerkinnot mahdollistivat myös palaamisen takaisin jo elettyyn, mikä antoi toisinaan vastauksia työn edetessä syntyneisiin kysymyksiin. Tutkimuksen kohderyhmä on pyritty kuvaamaan niin, että sen kuvailemisessa säilyvät eettiset hyvät periaatteet ja vastaajien anonymiteetti. Seikat ja piirteet, jotka vaikuttavat mahdollisesti tuloksiin on pyritty kuvaamaan ja tuomaan esille. Tämän mahdollisti esimerkiksi tutkijan itsensä litteroima aineisto. Koska kysymyksessä on tapaustutkimus ja tutkittavien määrä on pieni, anonymiteetin ja autenttisuuden säilyttämisessä on ollut haasteensa ja ratkaisuja on jouduttu pohtimaan. Tästä johtuen esimerkiksi suoria sitaatteja ei tutkimuksessa käytetä vaan lausumat on muutettu yleiskieleksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös reflektiivisyyden kautta. Reflektiivisyys edellyttää, että tutkijan on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan ja arvioida kuinka hän vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tässä tutkimuksessa työn kokonaisuuteen on vaikuttanut Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin tulkinta, joka on syntynyt tutkijan perehtyneisyyden ja teorian ymmärryksen kautta. Empiirisessä toteutuksessa käytetyt haastattelun teemat ja analyysissä käytetty analyysirunko ovat siis tutkijan tulkinnasta syntyneitä. Tulkintojen liialliseen teknisyyteen on pyritty vaikuttamaan teoriaan perehtymisellä ja kriittisellä arvioinnilla koko tutkimusprosessin ajan, tiedostaen sen olevan helposti aloittelevan tutkijan ongelma, kuten Kylmä & Juvakka (2007, 123) toteavat. Myös haastattelujen toteuttamisessa on pyritty tiedostamaan oma kokemattomuus, ja haastattelulomakkeen testaaminen ja kokoaminen on toteutettu tämä tiedostaen käyttäen esimerkiksi haastattelurungossa lisäkysymyksiä teemojen sisällä.

### **7.3 Tulosten tarkastelu**

Kollektiivisen asiantuntijuus-mallin jokaisen kolmen osa-alueen elementtejä tarkastellaan aluksi osastonhoitajan työn ja asiantuntijuuden kontekstissa kokonaisuutena: Miten Kollektiivinen asiantuntijuus –malli ja osastonhoitajan työ ja asiantuntijuuden edellytykset kohtaavat ja miten ne rakentuvat aiempaan tutkittuun tietoon nähden? Lisäksi Kollektiivinen asiantuntijuus-mallia tarkastellaan terveydenhuollon johtamisen ja työn kehittämisen näkökulmasta.

#### **7.3.1 Kollektiivisen asiantuntijuus –mallin elementit osastonhoitajan työn ja asiantuntijuuden kontekstissa**

Asiantuntijuus on kokonaisuus, joka voidaan jaotella eri segmentteihin tarkastelunäkökulmasta riippuen. Tässä opinnäytetyössä asiantuntijuus määriteltiin käyttäen Dracup ja Bryan-Brownin (2004), Helakorven (2009) sekä Hakkaraisen ym. (2012) asiantuntijuuskäsitteitä. Tarkastelun lopuksi todettiin näiden jokaisen jaottelun kuvaavan asiantuntijuutta lopulta jatkuvana oppimisen prosessina sekä kykynä vastata omiin ja työyhteisön haasteisiin, kehittäen samanaikaisesti osaamista yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Helakorven (2009) asiantuntijuus-karttaa tarkasteltaessa osastonhoitajan asiantuntijuuden näkökulmasta todettiin eri osa-alueiden yhteenkuuluvuus. Myös Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin innovatiivisten tietoyhteisöjen elementtien kuvauksissa voidaan todeta osa-alueiden yhteenlomittuminen. Elementtien kuvauksissa on nähtävissä osa-alueita ja vaikutteita myös yksilöllisestä tiedonhankinnasta sekä kulttuuriin osallistavasta oppimisesta mahdollistavana ja voimaannuttavana tekijänä.

Tässä opinnäytetyössä osastonhoitajan asiantuntijuus määriteltiin kappaleessa 3.3. Määritelmässä osastonhoitaja todettiin olevan henkilöstöjohtaja, joka antaa työntekijöilleen mahdollisuuden hoitotyön ja osaamisen kehittämiseen, toimii organisaation ja oman osaston välillä tiedon kulun ovena ja alaisten äänen kuuluviin saattajana. Hänen todettiin olevan myös tuen antaja, visionääri sekä arvojohtaja. Innovatiivisten tietoyhteisöjen elementtien kuvauksissa näkyi vahvasti osallistava ja työn kehittämisen mahdollistava lähijohtajuus. Esimerkiksi tavoitteellisen tiedon edistämisen yhtenä osa-alueena oli omien työntekijöiden kanssa tapahtuva tiedon edistäminen, joka

sisälsi esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen ja yhdessä kehitellyn suunnitelmallisen toiminnan toteuttamisen.

Vastavuoroinen vuorovaikutus nähtiin tärkeänä luottamuksen vahvistajana ja avoimen ilmapiirin vaikuttimena. Se nähtiin myös yhteisöllisyyden ja tuen saamisen edellytyksenä, jolloin korostui myös läsnäolo, tunne ja eleet. Aiemmat tutkimukset vahvistavat osallistavan ja näkyvän johtamisen hyviä ominaisuuksia ja mahdollisuuksia. (mm. Kanste ym. (2009), Duffield ym. (2011) ja Eneh ym. (2012) mukaan). Duffield ym. (2011) mukaan keskustelevana, mielipiteet huomioonottavana sekä avoimen ilmapiirin luoja osastonhoitajan on mahdollisuus vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja työssäjaksamiseen.

Osastonhoitajan asiantuntijuuden määritelmässä todettiin osastonhoitajan toimivan organisaation ja oman osaston välillä tiedon kulun ovena ja alaisten äänen kuuluviin saattajana. Koska osastonhoitaja toimii itsenäisenä hierarkiaportaan yhtenä väylänä, työ on yksinäistä ja vertaistuen ja lähiverkoston merkitykset korostuvat, mikä näkyi myös innovatiivisten tietoyhteisöjen verkostoitumisen –elementissä. Arkityön ja työssä jaksamiseen liittyivät erityisesti tukiverkosto, joka toimi voimaannuttavana, tuen antajana ja peilinä omalle työlle. Myös Patrick & Laschinger (2006) ja Mäkelä ym. (2007) mukaan osastonhoitajan voimaannuttavat työolosuhteet syntyvät organisaation ja työyhteisön tuesta ja työssä onnistumisesta. Näitä tutkimuksia sekä verkostoitumisen määritelmää tässä opinnäytetyössä tukee mentoriohjelmia käsittelevät tutkimukset, joissa sosiaalisen tuen ja kollegiaalisen vuorovaikutuksen positiiviset vaikutukset korostuvat vahvasti. Mentoroinnin on tutkittu vaikuttavan koko työyhteisön kulttuuriin lisäämällä hyväksyntää ja arvostusta koko työympäristössä (mm. Latham, Hogan & Ringl 2008; Abdullah ym. 2014).

Laaja verkostoituminen, joka alun perin oli juuri yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueen elementti, nähtiin tässä tutkimuksessa erityisesti kehittämisen ja näkökulman laajentamiseen vaikuttavana osa-alueena, mikä tapahtuu yli organisaatorajojen. Laajan verkostoitumisen tärkeyden toteavat niin ikään Heikka (2008) ja Ferguson-Pare' (2011), joiden mukaan tiedon kulku ei osastonhoitajan työssä enää sisällä ainoastaan oman työn ja organisaation tapahtumia vaan ne sisältävät myös ajantasaisen tiedon välityksen ympärillä olevista tapahtumista ja omaan organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista.

Myös Räsänen ja Nyfors (2014) toteavat tutkimuksessaan verkostoissa toimimisen olevan yksi osastonhoitajan johtamiskompetenssin osa-alue.

Yksilöllinen tiedonhankinta ja kokemuksellinen tieto näkyvät edelleen vahvasti osastonhoitajan asiantuntijuudessa. Vahva substanssiosaaminen vaikuttaa työn hallintaan, luo luottamusta ja on yksi edellytys hyvälle johtajuudelle (mm. Mäkelä, Kanste & Nikkilä 2007; Supamane ym. 2011; Clarke ym. 2012). Räsänen & Nyforsin (2014) tutkimuksen mukaan juuri koulutus ja työkokemus vaikuttavat lähijohtajan johtamiskompetenssiin. Tämä näkyi myös innovatiivisten tietoyhteisöjen elementtien kuvauksissa. Itsenäisen tiedon hankinta ja oma iän tuoma kokemus sisältyivät esimerkiksi tavoitteellisen tiedon edistämisen sekä ammattitaidon kehittämisen kuvauksiin.

Innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ovat tulosten mukaan hyvin moninaisia ja ne voidaan nähdä ja niillä voidaan todeta olevan myös edellytykset osastonhoitajan työn kontekstissa ja asiantuntijuuden ylläpidossa. Elementit nähtiin erityisesti työn kehittämisen, osallistavuuden ja hallittavuuden elementteinä, mutta niiden toteuttamisessa todettiin olevan myös haasteita. Erityisesti yhteisen ajan puute ja jatkuva muutoksessa toimiminen vaikuttavat elementtien toteutumiseen. Haastatteluissa tuli esiin useita hyväksi todettuja keinoja esimerkiksi tavoitteellisen tiedon edistämiseen, tiedon jakamiseen ja uuden ideointiin. Yhteisen ajan löytäminen nähtiin kuitenkin suurimpana haasteena kehittämiselle. Myös laajat alaisuudet vaikuttivat esimiesalaiskontaktiin ja viestintään, jossa yksipuolinen tiedon jakaminen korostui esimerkiksi sähköpostin käytössä ja kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia oli entistä vähemmän.

### **7.3.2 Kollektiivinen asiantuntijuus –malli tarkasteltuna terveydenhuollon johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta**

Kollektiivinen asiantuntijuus –malli on uusi malli terveydenhuollon toimintaympäristön ja osastonhoitajan kontekstissa. Sen yhteisöllisen tiedonluomisen elementit ovat kuitenkin laajoja ja opastavia kuten Paavola ym. (2004) toteavat. Niiden tarkoitus on näin mahdollistaa monenlaiset työyhteisöt ja niiden kautta myös erilaiset johtamisopit (Paavola ym. 2004.) Erityisesti innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit näyttävät kuvausten mukaan tukevan osallistavaa johtamista. Se myös näkyy kuvauksissa selkeästi

pyrkimyksenä johtamisen toteuttamiselle. Osallistavan johtamisen puolesta on myös useita tutkimuksia. On tutkittu, että hyvä ja motivoiva lähijohtaja on näkyvä ja osallistava, keskusteleva sekä mielipiteet huomioonottava (Kanste ym. 2009; Duffield ym. 2011; Eneh ym. 2012). Osallistava johtajuus sisältyi myös tämän opinnäytetyön osastonhoitajan asiantuntijuusmääritelmään (kappale 3.3). Innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit näyttäisivät myös mahdollistavan transformationaalisen johtamisen (transformative leadership), jossa johtajan on tarkoitus tunnistaa muutoksen tarve, luoda visio ja toimeenpanna se ryhmän sitoutumisen avulla. Tavoitteena mallissa on innostaa vaikutusvallalla, haastaa älyllisesti sekä huomioida yksilöllisesti (Williamson, 2017.)

Transformationaalinen johtaminen on magneettisairaala-mallissa toteutettava johtamisen malli. Magneettisairaala on Amerikasta lähtöisin oleva sairaaloiden laatu järjestelmä (Magnet Recognition Program®), joka tarkastelee toimintaa hoitotyön näkökulmasta (Williamson 2017.) Sen perusajatuksena on, että positiivinen ammattiympäristö hoitajille parantaa potilashoidon tuloksia, hoitajien työtyytyväisyyttä sekä työoloja (ANCC 2017). Jotta tästä varmistuttaisiin magneettisairaala edellyttää transformationaalista johtajuutta, hoitotyötä tukevia rakenteita, ammatillista toimintaa, laadun varmistamista, hoitotieteellistä tutkimusta sekä hoitotulosten seurantaa. Mallin käyttö ja kiinnostus ovat kasvaneet maailmanlaajuisesti ja sen olemassaolo näkyy myös tänä päivänä Suomessa esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (Kehittyvä HUS 2014; Kutney-Lee ym. 2015.) Tämä malli tarvitsee toteutuakseen organisaation tuen, jossa erityisesti hoitotyön kehittäminen ja moniammatillinen yhteistyö toimitivat läpi asiantuntijuusrajojen. Innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit vaikuttavat sisällöllisesti korostavan samoja asioita: kehittämistä, osallistavuutta sekä ammatillista toimintaa. Näyttäisi siis siltä, että innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit eivät poissulje magneettisairaala-mallia vaan pyrkivät vaikuttamaan saman suuntaisesti.

Näyttöön perustuvan hoitotyön katsotaan synnyttävän laadukkaan, tasalaatuisimman ja parhaimmat hoitotulokset. Se perustuu luotettavaan tutkimusnäyttöön, joka on muokattu päivittäisessä hoitotyössä helpommin hyödynnettävään muotoon, kuten hoitosuositukseksi (Hoitoyön tutkimussäätiö 2017.) Koska tässä opinnäytetyössä on kysymys innovatiivisista tietoyhteisöistä ja uuden luomisesta, sen mahdollisuuksia näyttöön perustuvan toiminnan ja arvioinnin yhteydessä on perusteltua pohtia. Voidaanko pyrkiä uuden luomiseen ja innovatiivisiin ratkaisuihin näyttöön perustuvan hoitotyön yhteydessä? Saunders (2016) toteaa väitöskirjassaan, ettei näyttöön perustuva toiminta



ole vielä vakiintunut Suomessa hoitotyöhön vaan sairaanhoitajilta puuttuu sen toteuttamiseen tarvittavaa koulutusta ja valmiuksia. Tärkeänä kehittämisasiheena hän pitää näyttöön perustuvan hoitotyön järjestelmällisen ja kestäväen toiminnan johtamista, koulutuksen järjestämisestä sekä asiantuntijamentoreiden hyväksikäyttämistä arkityössä hoitotyötekijöiden keskuudessa. (Saunders 2016, VII.) Tämän tutkimusaineiston mukaan vaikuttaisi siltä, että Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin elementit eivät poissulje näyttöön perustuvaa hoitotyötä vaan elementit opastavat osallistavaan ja motivoivaan osaamisenjohtamiseen ja sitä kautta rakentamaan toimintamallia, jossa on mahdollista toteuttaa näyttöön perustuvaa toimintaa ja pysyä tietoisena uusista hoitosuosituksista. Lähijohtamisella ja organisoidulla toiminnalla on tässäkin asiassa siis tärkeä osansa.

Kanste (2006) on todennut, että osastonhoitajat toimivat entistä enemmän tulevaisuudessa monisektoriaalisina johtajina. Myös etäjohtajuus eli johtajuus, jossa esimies ei tapaa alaisiaan päivittäin tai edes viikoittain on kasvanut kymmenen vuoden sisällä ja paine sen vahvistumiseen kasvaa jatkuvasti (Vilkman 2016, 2017). Nämä muutokset näkyivät tämän opinnäytetyön empiirisen osion kohdeyksikössä, jossa osastonhoitajan alaisuudet olivat laajoja ja osin osastot sijaitsivat myös eri kaupungeissa. Muutoksessa pidettiin haasteena erityisesti yhteisen ajan puutetta ja alaisten näkemistä kasvotusten. Erityisasiantuntija ja konsultti Ulla Vilkman on perehtynyt etäjohtamiseen ja kirjoittanut asiasta teoksen Etäjohtaminen- tulosta joustavalla työllä (2016). Hänen mukaan etäjohtamisen keskeiset elementit ovat luottamus, yhteiset pelisäännöt, tavoitteet, yhteydenpito, seuranta, yhteisöllisyys, tavoitettavuus, välineet haltuun ja kohtaamiset. Kuten voidaan todeta, elementeissä on hyvin paljon yhtäläisyyksiä innovatiivisiin tietoyhteisöjen elementteihin ja niiden kuvauksiin. Innovatiivisten elementtien kuvausten lisäksi Vilkmanin (2016) luettelossa korostuu virtuaalisten ja teknologiasovellusten haltuunotto. Voidaankin siis olettaa, että innovatiivisten tietoyhteisöjen toteuttaminen voisi edesauttaa myös etäjohtamisen haasteisiin.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Koska tämä tutkimus osoittaa, että Kollektiivisen asiantuntijuusmallin käyttöönotto on terveydenhuollon osastonhoitajien työssä teoreettisesti mahdollista ja nykypäivän työn vaatimuksiin nähden ajankohtainen, kiinnostavia jatkotutkimusaiheita olisivat:

- Kollektiivisen asiantuntijuus –mallin ja erityisesti tiedonluomisen osa-alueen toteutuminen käytännössä toiminnallisena tutkimuksena kyseisessä operatiivisessa tulosityksikössä
- Kollektiivisen asiantuntijuus-mallin elementtien yleistettävyyttä mittaava kvantitatiivinen tutkimus osastonhoitajien työn kontekstissa

Tässä tutkimuksessa yhteisöllisen tiedonluomisen osa-alueen elementtien kuvaukset osoittivat, että osastonhoitajan työssä useat niistä sisälsivät työntekijöiden osallisuuden ja olivat vahvassa yhteydessä henkilöstöjohtamiseen. Olisi näin ollen mielenkiintoista tutkia, miten nämä innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ilmenevät nykypäivänä työntekijöiden toimintaympäristössä.

- Kuvaileva tapaustutkimus sairaanhoitajien työn kontekstissa. Miten tiedonluomisen osa-alueen elementit ilmentyvät sairaanhoitajan työssä.

## 7.5 Johtopäätökset

Osastonhoitajan työn kontekstiin sisältyy Kollektiivisen asiantuntijuus -mallin jokaisen osa-alueen elementtejä. Yksilöllinen tiedonhankinta ja kulttuuriin osallistava osa-alue näyttävät luovan ympäristön ja mahdollisuudet tiedonluomisen osa-alueelle ja innovatiivisille tietoyhteisöille, joiden elementit vaikuttavat erityisesti mahdollistavan osallistavan ja näkyvän johtamisen, työn kehittämisen ja asiantuntijuuden ylläpidon. Osastonhoitajan asiantuntijuuden ylläpitoon ei siis enää riitä ainoastaan Bennerin Noviiisista asiantuntijaksi -mallin yksilöllisen tiedonhankinnan tai mentoriohjelmien avulla saatava tietotaito ja voimaantumisen kokemus vaan asiantuntijuus edellyttää myös tiedon luomista ja kehittämistä yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Johtopäätöksenä voidaan todeta Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin vastaavan osastonhoitajan työn edellytyksiin tämän päivän terveydenhuollossa.

## LÄHTEET

- Abdullah, G., Rossy, D., Ploeg, J., Davies, B., Higuchi, K., Sikora, L. & Stacey, D. 2014. Measuring the effectiveness of mentoring as a knowledge translation intervention for implementing empirical evidence: a systematic review. *Evidence-Based Nursing*, 5(11), 284-300.
- Aduddell, K. & Dorman, G. 2010. The Development of the Next Generation of Nurse Leaders. *Journal of Nursing Education* 49 (3), 168-171.
- Alasuutari, M. 2005. Mikä rakentaa vuorovaikutusta lapsen haastattelussa? Teoksessa Ruusu vuori, J & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu- tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy, 145-162.
- ANCC 2017. About ANCC. American Nurses Credentialing Center. Luettu 21.11.2017. <http://www.nursecredentialing.org/About-ANCC>
- Aveyard, H. 2014. Doing a literature review in health and social care: a practical guide. 3. Painos. Maidenhead: Open University Press 2014.
- Baddar, F. Salem, O. & Hakami, A. 2016. Nurse Manager's Attitudes and Preparedness towards Effective Delegation in Saudi Hospitals. *Health Science Journal*. 10 (2), 1-9.
- Benner, P. 1984. From novice to expert. Menlo Park: Addison-Wesley publishing.
- Benner, P. 2005. Honoring the Good Behind Rights and Justice in Healthcare When More Than Justice Is Needed. *American Journal of Critical Care*. 14 (2), 152-156.
- Benson, C. 2015. A year on: a critical reflection on entering the world of practice development. *International Practice Development Journal* 5 (1), 2046-9292.
- Bereiter, C. 2002. Education and mind in the knowledge age. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers - managerial communications at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Clarke, E., Diers, D., Kunisch, J., Duffield, C., Thoms, D., Hawes, S., Stasa, H. & Fry, M. 2012. Strengthening the nursing and midwifery unit manager role: an interim programme of evaluation. *Journal of nursing management* 20 (1), 120-129.
- Cummings, G., Lee, H., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C., Paul, L & Stafford, E. 2014. Interventions that promote retention of experienced registered nurses in health care settings: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 22 (8), 1027–1041.
- Downey, M., Parslow, S., & Smart, S. 2014. The hidden treasure in nursing leadership: informal leaders. *Journal of Nursing Management*, 19 (4), 517–521.
- Dracup, K. & Bryan- Brown C. 2004. From novice to expert mentor; shaping the future. *American Journal of Critical Care*. 13 (6), 448-450.

Duffield, C., Roche, M., Blay, N. & Stasa, H. 2011. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of clinical nursing*, 20 (1-2), 23-33.

Dunbar, V. & Dolan, M. (toim.) 1969. Notes on nursing. What it is and what it is not by Florence Nightingale. New York: Dover Publication, inc.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino.

Eneh, V., Vehviläinen-Julkunen, K. & Kvist, T. 2012. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. *Journal of nursing management* 20 (2), 159-69.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4/2005. Kerava: Savion kirjapaino oy.

Ferguson-Paré, M. 2011. Perspectives on Leadership: Moving out of the Corner of our Room. *Nursing Science Quarterly*. 4 /2011, 393-396

Guile, D. & Griffiths, T. 2001. Learning through Work Experience, *Journal of Education and Work*, 14 (1) 113–131.

Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 2/2000, 84-97.

Hakkarainen, K. 2017. Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen. *Aikuiskasvatus*. 37 (1), 47-56.

Hakkarainen, K., Hytönen, K., Makkonen, J. & Lehtinen, E. 2013. *Aikuiskasvatus* 4/2013, 277-289

Hakkarainen, K., Lallimo, J., Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus* 32 (4), 246-256.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2008. Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6-8 painos. Porvoo: WSOY

Hakkarainen, K., Paavola, S., Lipponen, L. 2003. Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus* 23 (1), 4-13.

Hakkarainen, K., Palola, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. 2006. Communities of networked expertise, professional and educational perspectives. Oxford: Elsevier

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopisto paino.

Hautamäki A. (toim.) 2008. Oppimisen muuttuva maasto. Taloudellisesta taantumasta nousuun oppimista kehittämällä. Oppiminen ja koulutus tulevaisuustyöryhmän raportti. Helsinki. Luettu 13.10.2017.

<https://media.sitra.fi/2017/02/27172927/Oppimisen20muuttuva20maasto-2.pdf>

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Heino, H & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa: edistävät ja estävät tekijät. Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 7 (6), 51-57.

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Osaaja.net. 4/2009

Henkilötietolaki (523/1999) Luettu: 13.1.2017.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. Painos. Porvoo: Bookwell oy.

Hoitotyön tutkimussäätiö 2017. Näyttöön perustuva hoitotyö. Päivitetty 27.11.2017. Luettu 27.11.2017. <http://www.hotus.fi/hotus-fi/nayttoon-perustuva-toiminta>

Holmlund, L., Kankkunen, P., Koponen, L., Eriksson, U. & Suominen, T. 2007. Osastonhoitajien itsearviointi osaamisestaan tuloskortin (BSC) näkökulmien mukaan. Hoitotiede. 19 (3), 128-139.

Hsieh, H-F & Shannon. S. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative health research. 15 (9), 1277-1288.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Akavan erityisalat ry. Uudenmaan ELY-keskus. Euroopan Unioni: Euroopan Sosiaalirahasto.

Joanna Briggs Institute. 2014. Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual: 2014 edition. Australia: The Joanna Briggs Institute. Luettu 10.12.2016. <http://www.hotus.fi/jbi-fi/kriittinen-arviointi#sthash.8h2tq3B3.dpuf>

Jokinen, P., Mikkonen, I., Jokelainen, M., Turjamaa, R., Hietämäki, M. 2010. Mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa-käsitteanalyysi hybridisellä mallilla. Hoitotiede 22 (1), 55-66.

Järvinen, A. 2003. Mentoroinnista lisäpotkua ammattiosastoihin. Tehy 5/2003, 14-19.

Kananen, J. Case-tutkimus opinnäytetyönä. 2013. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino oy.

Kangasniemi, M, Pietilä, A-M, Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S-M & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 25 (2013), 291-301.

Kanste, O 2006. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoitaja – sjuksköterskan. (79) 6-7, 7-10.

Kanste, O, Kääriäinen, M. & Kyngäs, H. 2009. Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 23(4), 775-782.

Kehittyvä HUS. 2014. Toim. Tuohino, L. Tulostettu 21.11.2017. [http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitteet/Esitteet/Kehittyva\\_HUS\\_final.pdf](http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitteet/Esitteet/Kehittyva_HUS_final.pdf).

Kutney-Lee, A., Witkoski Stimpfel, A., Sloane, D, Cimiotti, J., Quinn, L. & Aiken, L. 2015. Changes in Patient and Nurse Outcomes Associated with Magnet Hospital Recognition. *Medical Care* 53 (6), 550-557.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. Painos. Helsinki: Edita Prima oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9-38.

Latham, C., Hogan, M., & Ringl, K. 2008 Nurses supporting nurses: creating a mentoring program for staff nurses to improve the workforce environment. *Nursing Administration Quarterly*, 32 (1), 27-39.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy

Mäkelä, A., Kanste, O. & Nikkilä, J. 2007. Psykkiset kuormitustekijät ja jaksamista edistävät tekijät osastonhoitajan työssä. *Tutkiva hoitotyö* 4 (5), 15-20.

Nishiyama, M., Wold, J. & Partskhladze, N. 2008. Building competencies for nurse administrators in the Republic of Georgia *International nursing review* 55 (2), 179-86.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford university press.

Paavola S, Hakkarainen K. 2008. Välittyneisyys ja dialogisuus innovatiivisten tietoyhteisöjen perustana. Teoksessa Engeström R. & Virkkunen J. (toim.) Kulttuurinen välittyneisyys toiminnassa ja oppimisessa. Helsinki: Helsingin yliopisto, 47-80.

Paavola, S., Lipponen, L. & Hakkarainen, K. 2004. Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. *Review of Educational Research*. 4 (74), 557-576

Patrick, A & Laschinger, H. 2006. The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14 (1), 13-22.

Popper, K. 1972. Objective knowledge: An evolutionary approach. Oxford, UK: Oxford University Press.

Puusa, A. & Juuri, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat; perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO 2011.

Reikko, K., Salonen, K., Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Tutkimuksia* 31. Turun ammattikorkeakoulu.

- Räsänen, M. & Nyfors, H. 2014. Hoitotyön johtamiskompetenssi ja sen vaikutukset lähijohtamiseen. *Premissi, Terveys- ja sosiaalialan johtamisen aikakauslehti* 5/2014, 52-59
- Salo, P. 2014. Rehtoreiden monialaiset kompetenssit puntarissa. *Hallinnon tutkimus*, 33 (4), 352-365.
- Saunders, H. 2016. *Nurses' Readiness for Evidence-Based Practice: Implementing the Paradigm Shift of Transforming Evidence for Clinical Practice*. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.
- Squires, M., Tourangeau, A., Spence Laschinger, H. & Doran, D. 2010. The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *Journal of nursing management* 18 (8), 914-925
- Sfard, A. 2009. Moving Between discourses: From learning as acquisition to learning as participation. *AIP conference proceedings* 1179 (1), 55-58.
- Sfard, A. 1998. On two metaphors for learning and the dangers of choosing just. *Educational researcher*. 27/1998.
- Sherman, R. & Pross, E. 2010. Growing Future Nurse Leaders to Build and Sustain Healthy Work Environments at the Unit Level. *Online journal of issues in nursing*. 15 (1). Tulostettu 17.4.2017.  
<http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Vol152010/No1Jan2010/Growing-Nurse-Leaders.html%20-%20Aiken08>
- Supamane, T., Krairiksh, M., Singhakhumfu, L. & Turale, S. 2011. Preliminary clinical nursing leadership competency model: A qualitative study from Thailand. *Nursing and Health Sciences* 13/2011, 433-439
- Surakka, T. 2006. *Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla*. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J., Wallin, O., Äimälä A-M. 2005. Mestari-kisälli-valmennus tulevaisuutta tekevässä yrityksessä –hiljaisen tiedon jakamisen rajoilla. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 4/2005, 22-29.
- Turunen, V. 2003. Mestarit ja kisällit oppivat toisiltaan. *Tehy* 5/2003, 8-12.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Tulostettu 21.1.2017. Helsinki.  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Vesterinen, S. 2013. *Osastonhoitajan johtamistyylit osana johtamiskulttuuria*. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen- tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro. E-kirja.
- Vilkman, U. 2017. Etäjohtajan pitää innostaa. Akavan erityisalojen verkkolehti. 1/2017. Luettu 22.11.2017. <http://www.yhteenveto.fi/yhteenveto/artikkelit/2017/1/etajohtajan-pitaa-innostaa>
- Virolainen, M. 2004. Työhön sopeutumisesta oppimisen tilanteiden luomiseen. Ammattikorkeakoulujen työelämäjaksot ja työssäoppimisen mallit. Teoksessa Tynjälä, Välimaa & Murtonen (toim.) Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Yhteiskuntatieteellisiä ja pedagogisia näkökulmia. Jyväskylä: PS-kustannus, 213-233.
- Williamson, E.P. 2017. Transformational leadership and the Magnet model – the important role transformational leaders play in Magnet facilities. OnCourse Learning Corp. Luettu: 23.11.2017. <https://resources.nurse.com/magnet-hospitals-focus-on-magnet-model>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2016a. Aineistohallinnan käsikirja. Aineistohallinnan suunnitelmamallit. Päivitetty: 24.8.2016 Luettu: 7.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/dokumentit/aineistohallintasuunnitelmamallit.html>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2016b. Aineistohallinnan käsikirja. Tutkittavien informointi. Päivitetty: 12.1.2016. Luettu: 6.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/tutkittavien-informointi.html>
- Yardley, L. 2000. Dilemmas in qualitative health research. *The Journal of Positive Psychology*. 12(3), 295–296.
- Yin, R. 2009. Case study research – design and methods. 4. Painos. USA: SAGE publication, Inc.



## LIITTEET

### Liite 1. Kirjallisuushaku ja siinä käytetyt hakusanat

Artikkelihakuun käytettiin kolmea sähköistä tietokantaa: Cinahl, Medline ja Medic. Haut tehtiin kahtena erillisenä hakuna. Ensimmäisessä haussa etsittiin artikkeleita osastonhoitajan asiantuntijuuteen liittyen. Hakusanat olivat:

Cinahl/Medline: ("head nurse" OR "charge nurse" OR "nurse leader" OR "nurse administrator" OR "head nurses" OR "charge nurses" OR "nurse leaders" OR "nurse administrators") AND (expertise OR professional\* OR competen\* OR leader\* OR development) AND ("work environment" OR "work field" OR working)

Medic: (lähijoht\* OR osastonhoitaj\* OR "head nurse" OR "charge nurse" OR "nurse leader" OR "nurse administrator") AND (asiantunti\* OR expertise OR profession\* OR ammattitaito)

Toinen haku tehtiin työssä oppimiseen liittyen. Hakusanat olivat:

Cinahl / Medline: ("head nurse" OR "charge nurse" OR "nurse leader" OR "nurse administrator" OR "head nurses" OR "charge nurses" OR "nurse leaders" OR "nurse administrators") AND (mentor\* OR guide\*) AND (learn\* OR manage\*)

Medic: (lähijoht\* OR osastonhoitaj\* OR "head nurse" OR "charge nurse" OR "nurse leader" OR "nurse administrator") AND (mentor\* OR valmen\* OR työnohja\* OR työnope\* OR perehdyt\*)

Artikkelihaun kriteerit olivat:

Aikajakso: 2006-2017

Kieli: Englanti, Suomi, Ruotsi

Field: Abstract

Peer reviewed

Koko teksti saatavilla

## Liite 2. Haastattelutulosten kommentointilomake

1(6)

## Kollektiivinen asiantuntijuus-malli osastonhoitajan työn kontekstissa

10.10.2017

### Haastattelutulosten kommentointi-lomake

#### Hyvä osastonhoitaja,

Osallistuitte toukokuussa 2017 Tampereen ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen koulutusohjelmassa tekemäni opinnäytetyön Kollektiivinen asiantuntijuus-malli osastonhoitajan työn kontekstissa -haastatteluun. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kyseisen mallin elementtejä osastonhoitajan työn toimintaympäristössä. Nyt haastattelujen aineisto on analysoitu ja tällä lomakkeella on luettavissa analyysin tulokset.

Tutkimustehtävänä on ollut kuvata miten innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ilmenevät osastonhoitajan työn toimintaympäristössä. Innovatiivinen tietoyhteisö tarkoittaa Kollektiivisessa asiantuntijuus -mallissa toimintayksikköä, jossa tarkoituksena on ratkaista uusia haasteita sekä pystyä hallitsemaan muuttuvia ja vaihtelevia tilanteita. Innovatiivisten tietoyhteisöjen elementit ovat laaja-alaisia ja niiden pyrkimys on opastaa työyhteisöt uuden kulttuurin äärelle. Alustava oletus on, että jokaisessa työyhteisössä näitä elementtejä on. Ne täytyy vain osata löytää ja kuvailla, jotta niiden soveltaminen mahdollistuisi innovatiivisten työyhteisöjen mallin mukaisesti.

Alla on listattuna innovatiivisten tietoyhteisöjen keskeiset elementit ja niiden kuvaukset osastonhoitajan työn kontekstissa toukokuussa suoritettujen teemahaastattelujen pohjalta. Lomakkeelle on mahdollista sähköisesti suoraan kommentoida jokaista kahdeksaa elementtiä ja niistä ilmenneitä kuvauksia halutessaan: *esim. ovatko kuvaukset realistisia, puuttuuko niistä jotakin oleellista tms.* Viimeisenä kohtana on sarake vapaa sana, johon on mahdollisuus kirjoittaa muita mieleen tulevia ajatuksia. Kommentoituanne toivoisin, että **palautatte lomakkeen sähköpostitse tai lomakkeen lopussa olevaan postiosoitteeseen lokakuun aikana.** Lopulliset elementtien kuvaukset kirjataan tutkimukseen vasta kommenttien jälkeen.

Haastatteluista saatua ja tältä lomakkeelta kerättävää tietoa käytetään vain tämän opinnäytetyön tekoon, jonka jälkeen kaikki kerätyt tiedot hävitetään. Tutkimus toteutetaan niin, ettei yksittäisen osallistujan tunnistaminen ole mahdollista ja haastateltavien anonymiteetti säilyy koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen loputtua, opinnäytetyö arkistoidaan sairaanhoitopiirin tietopalveluihin sekä Tampereen ammattikorkeakoulun asiakirja-arkistoon. Tutkimus ja sen tulokset tullaan esittelemään ensi vuoden alussa myöhemmin sovituna ajankohtana tutkittavassa yksikössä.

## 2(6)

2

*Tavoitteellinen tiedon edistäminen*

Tiedon edistäminen osastonhoitajan työn toimintaympäristössä jakautuu neljään eri osa-alueeseen. Yhtenä osana se tapahtuu organisaation yhteisillä sovitulla toimintatavoilla, joihin kuuluvat esimerkiksi ohjeistusten ja kokousten kirjaaminen, erilaiset sovitut testit sekä organisaation sisäiset koulutukset. Toisena osa-alueena on itsenäinen toiminta, joka näkyy omaehtoisena benchmarkkauksena ja verkostoitumisena sekä teoreettisen tiedon hankintana. Kolmas osa-alue koostuu omien työntekijöiden kanssa tapahtuvasta tiedon edistämisestä. Se pitää sisällään työntekijöiden asiantuntijuuden ylläpitämisen, yhteiskehittämisen ja kehittymisen mahdollistamisen omassa yksikössä esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen ja suunnitelmallisen toiminnan toteuttamisen avulla. Viimeinen osa-alue on yksikkörajoja ylittävä toiminta, joka sisältää asiantuntijatiedon jakamisen, työkierron ja moniammatillisen yhteistyön.

Kommentointi:

*Ammattitaidon kehittäminen*

Ammattitaidon kehittäminen jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue sisältää teoreettisen substanssiosaamisen ylläpidon ja tiedon hankinnan esimerkiksi järjestettyihin koulutuksiin osallistumalla ja itsenäisellä tiedonhankinnalla. Toinen osa-alue muodostuu sisäisestä kehittämisestä ja psykologisista taidoista, jossa hyvin tärkeinä kehittämisen osa-alueena ovat vuorovaikutustaidot ja toisen ihmisen kohtaaminen. Kolmas osa-alue muodostuu yhteistyössä tapahtuvasta tiedon jakamisesta, joka tapahtuu eri verkostojen kautta moniammatillisilla ja kollegiaalisilla keskusteluilla.

Kommentointi:

*Vastavuoroinen vuorovaikutus*

Vastavuoroinen vuorovaikutus on tärkeä luottamuksen vahvistaja, mikä korostuu erityisesti esimiesalaisuudessa vaikeiden tai kipeiden asioiden käymisessä ja tuen saamisessa. Se on yhteisöllisyyden ja tuen saamisen edellytys, jolloin siinä korostuu myös läsnäolo, tunne ja eleet. Vastavuoroinen vuorovaikutus on myös tärkeä tiedon jakamisen apuväline kollegoiden ja työyksikön sisäisessä kommunikaatiossa ja viestinnässä madaltaen kynnyksiä kysyä ja varmistaa asioita. Se on myös tavoitteellisen yhteistoiminnan perusta. Toimiva yhteistyö ei synny ilman vastavuoroista vuorovaikutusta. Parhaiten se syntyy tutussa ja pienessä keskustelupiirissä kuten pienryhmätoiminnassa, kun kaikilla on samat pelisäännöt, tavoite ja aikaa keskustelulle.

Kommentointi:

*Verkostoituminen*

Verkostot koostuvat arjen työssä muodostuneesta lähiverkostosta, tukiverkostosta, laajasta organisaation ulkopuolelle ulottuvasta verkostosta sekä organisaation sisäisestä verkostosta. Tukiverkosto on tärkeä kollegiaalisen tuen, luottamuksen ja arjen työn jakamisen muodostava verkosto. Se vaikuttaa henkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Arjen lähiverkosto on tietoverkosto, joka on muodostunut arjen työn ja oman kokemuksen kautta. Se on itse rakennettu ja hyväksi todettu arjen apuverkosto. Organisaation sisäinen verkosto koostuu moniammatillisen yhteistyön tiimipalavereiden, kehittämisprojektien ja yhteisten kokousten kautta. Neljäntenä on laaja organisaation ulkopuolelle ulottuva tietoverkosto, joka selkeästi keskittyy näkökulman laajentamiseen ja uuden ideointiin.

Kommentointi:

*Tiedon jakaminen*

4

Tiedon jakaminen jakautuu ominaisuuksiltaan kolmeen osa-alueeseen: toiminnalliseen, vuorovaikutukselliseen ja yksipuoliseen. Toiminnallinen tiedon jakaminen pitää sisällään kokemustiedon jakamisen, työkierron ja suunnitelmallisen arjessa tapahtuvan tiimityöskentelyn. Vuorovaikutuksellinen tiedon jakaminen tapahtuu esimerkiksi yhteisissä keskusteluissa arkityössä sekä suunnitelluissa pienryhmissä tai kokouksissa. Lisäksi on yksipuolista tiedon jakamista, joka sisältää suulliset ilmoitukset, infotilaisuudet sekä kirjatut ohjeistukset. Sähköinen viestintä korostuu, kun halutaan saada suuri joukko ihmisiä tavoitettua lyhyessä ajassa.

Tiedon jakamisessa korostuu sen haasteellisuus. Tavoitettavuus vaikeutuu, kun alaisuudet ovat isoja tai esimiestyö tapahtuu osittain etänä tai osastotoiminta on vuorotyötä. Myös tiedon kulku ja sen hallitseminen ovat haaste isossa organisaatiossa, jossa viestiketjut muodostuvat välillä pitkiksi esimerkiksi hierarkkisuudesta johtuen.

Kommentointi:

*Yhteistyö*

Yhteistyö mahdollistaa uuden luomisen ja kokonaisuuden hahmottamisen. Se on edellytys tehokkaaseen, edistykseen ja kokonaisvaltaiseen hyvään hoitoon ja ammattitaidon toteuttamiseen. Kokonaisuuden hahmottamiseen vaikuttavat verkostoituminen, työkierro ja muiden asiantuntijoiden ja kollegoiden kanssa keskustelu. Yhteistyö mahdollistaa myös työn tehostamisen ja sujuvoittamisen delegoimalla, käyttämällä apuna omaa lähiverkostoa sekä näkemällä ja kehittämällä kokonaisuutta siinä osana olevien ihmisten kanssa. Toimiva yhteistyö vaikuttaa jaksamiseen sekä motivaatioon ja lisää näin henkistä pääomaa.

Kommentointi:

*Yhteisöllisyys*

Yhteisöllisyyden edellytys on yhteiset toimintatavat, solidaarisuus muita kohtaan, yhteinen aika ja tavoite. Yhteisöllisyys saattaa syntyä kollegoiden kesken, työyksikössä, moniammatillisessa työryhmässä tai pienryhmässä. Sen luo toimiva yhteistyö, jonka toiminta parhaimmillaan luo koko ajan uutta.

## Kommentointi:

*Uuden ideointi*

Uuden ideointi edellyttää tiedon jakamista. Tiedon jakaminen voi tapahtua vastavuoroisesti tai esimerkiksi benchmarkaamalla. Tiedon hankinta voi olla itsenäistä, oma-aloitteista tai yhdessä suunniteltua, jonka jälkeen saatu tieto ja kokemukset jaetaan yhdessä ja niistä keskustellaan. Uuden ideoinnissa on tärkeää toteuttamisen kannalta, että asianomaisilla on mahdollisuus vaikuttaa.

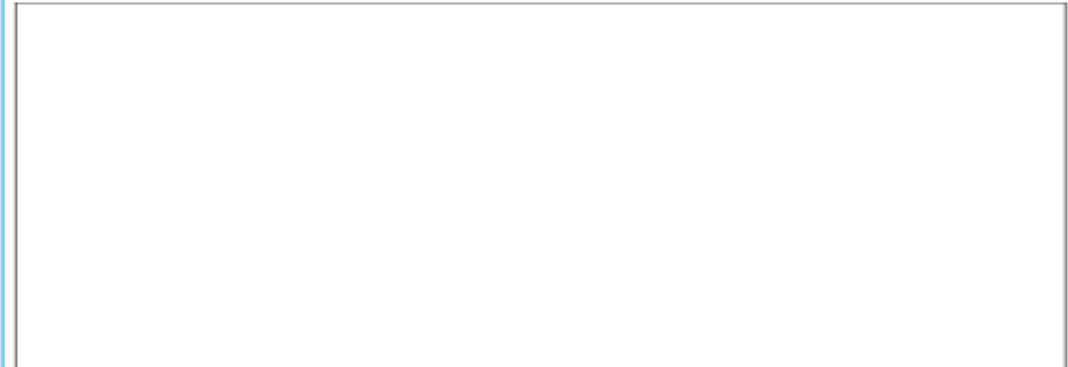
Uuden ideointi vaatii myös aikaa. Se on parhaimmillaan silloin, kun on yhteisöllinen toimintakulttuuri, jossa arjen rutiinien keskellä on taukoja ja mahdollisuus jakaa ideoita. Ideoiden kirjaaminen on yksi apuväline, kun etäisyydet ovat pitkät tai kaikki ei ole tavoitettavissa. Myös toiminnan kautta ja suunniteltujen pilotointien avulla uuden ideointia viedään pidemmälle toteutettavaksi. Suunnitellun pilotoinnin jälkeen seuraa yhteistyössä arviointi toiminnasta keskustellen, jonka jälkeen tehdään tarvittavat muutokset.

## Kommentointi:

6(6)

Vapaa sana:

6



Kiittäen osallistumisesta ja yhteistyöstä

Anna-Erika Nurmi

### Liite 3. Haastattelulomake

#### HAASTATTELURUNKO

##### **Teema 1: Työnkuva ja toimintaympäristö**

- Kuinka monta vuotta olet ollut osastonhoitajana? Onko mentorikokemusta?
- Miten kuvaisitte tyypillisen työpäivänne? Työnkuvanne?
- Millainen työ- ja toimintaympäristö teillä on?
- Mitä asioita pitäisitte työssänne haasteina? Ovatko haasteet muuttuneet vuosien kuluessa, miten? Mitkä ovat ongelmanratkaisumenetelmiä, joita käytätte?

##### **Teema 2: Vuorovaikutus ja verkostot**

- Onko päivittäinen työnteko yhteisöllistä vai ennemminkin yksin tekemistä?
- Onko teillä olemassa tietoverkosta, joka auttaa ongelmatilanteissa? Millaisia? Mistä ne ovat syntyneet?
- Tuntuuko, että saatte oman äänenne kuuluviin ja mahdollisuuden vaikuttaa? Esimerkki

##### **Teema 3: Yhteisöllisyys ja yhteistyö**

- Miten koette muiden työyhteisön jäsenten tai kollegoiden vaikuttaneen ammattitaidon kehittymiseen?
- Minkälaisia työyhteisötapaamisia teillä on? Tuntuuko että keskustelu niissä on riittävän avointa? Perustelu/kritiikki. Onko ryhmä tai asiakohtaisia eroavaisuuksia?
- Missä tilanteissa moniammatillinen yhteistyö näkyy työssänne? Mitä pidätte siinä hyvänä? Haasteena?

##### **Teema 4: Muutosten hallinta**

- Pääseekö asiantuntijuus/mielipiteet kuuluviin muutoksissa?
- Miten muutokset työssänne/työyhteisössänne toteutetaan?
- Kirjaatteko, mallinnatteko tai dokumentoitteko keskusteluja tai muutosprosesseja?

##### **Teema 5: Tiedon jakaminen ja uuden ideointi**

- Jaatteko työyhteisössä kokemuksia tai ideoita? Missä tilanteissa erityisesti?
- Onko työyhteisössänne mielestänne hiljaista tietoa? Miten siitä on pyritty pois?
- Jaatteko uutta käsitteellistä tietoa kollegoidenne/työntekijöiden kanssa?
- Mitä pidätte tärkeänä oman ammattitaidon kehittämisessä? Mitä menetelmiä teillä on käytössä?
- Mitä toivoisitte tai kaipaisitte asiantuntijuuden ylläpitämiseen työssänne?

KIITOS



#### Liite 4. Tiedote tutkimuksesta

### TIEODOTE TUTKIMUKSESTA

Hyvä osastonhoitaja!

Opiskelen sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen koulutusohjelmassa Tampereen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni asiantuntijuuden ylläpitämisestä ja siihen kasvusta. Työni tarkoituksena on kuvata Kai Hakkaraisen Kollektiivinen asiantuntijuusmallin elementtejä osastonhoitajien työympäristössä, tavoitteena näin kehittää osastonhoitajan työtä.

Hoitotyössä on ollut pitkään oppimisen mallina Patricia Bennerin noviisista asiantuntijaksi malli, sekä uudempana mentoriohjelmat, jotka molemmat voidaan sisällyttää Kollektiivinen asiantuntijuus-malliin. Kumpikaan näistä edellä mainituista oppimisen malleista ei kuitenkaan pyri ylittämään jo saavutettua tietoa tai keskity uusien teorioiden luomiseen. Siksi Kollektiivinen asiantuntijuus-mallissa kolmantena osana onkin niin kutsuttu yhteisöllinen tiedonluominen ja innovatiiviset tietoyhteisöt, joiden mahdollisuuksiin osastonhoitajan työssä tässä tutkimuksessa keskitytään. Kollektiivinen asiantuntijuus-mallin tiedonluomisen osa-alueessa lähtökohtana on yksilön ja yhteisön molemmin puoleinen vuorovaikutus. Siinä on pyrkimys tietoisesti tukea tiedon edistämistä rohkaisemalla niin kokeneiden kuin kokemattomien, uusien ja vanhojen työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja työskentelyä samassa yhteisössä. Antamalla samalla jokaiselle mahdollisuuden tuoda oma näkökulmansa esille ja saada omat tietotaidolliset voimavarat paremmin käyttöön.

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla. Haastattelun tarkoituksena saada vastaus tutkimustehtävään millaisia elementtejä osastonhoitajan työn kontekstista löytyy innovatiivisten työyhteisöjen toteutumiseksi. Haastattelu kestää noin yhden tunnin. Haastattelut äänitetään ja muutetaan tekstimuotoon, jonka jälkeen ääninauhat tuhoetaan. Tuloksista kirjataan väliraportti, jota osallistujat saavat ennen lopullisen työn valmistumista kommentoida. Haastattelujen analysointi tapahtuu siten, ettei yksittäisen osallistujan tunnistaminen ole mahdollista ja haastateltavien anonymiteetti säilyy koko tutkimusprosessin ajan. Kerättäviä tietoja käytetään vain tämän opinnäytetyön tekoon, jonka jälkeen kaikki kerätyt tiedot hävitetään. Tutkimuksen loputtua, opinnäytetyö arkistoidaan sairaanhoitopiiriin tietopalveluihin sekä Tampereen ammattikorkeakoulun asiakirja-arkistoon.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen onnistumisen takia jokainen haastattelu on tärkeä. Jos olet suostuva osallistumaan tutkimukseen tai haluat lisää tietoa, lähetä ystävällisesti minulle viestiä tai ota yhteyttä.

Ystävällisin terveisin,

---

Anna-Erika Nurmi

Anna-Erika.Nurmi@soc.tamk.fi,

## Liite 5. Suostumuslomake osallistujille

## SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Olen lukenut ja perehtynyt Kollektiivinen asiantuntijuus -malli osastonhoitajan työn kontekstissa -tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön. Olen tietoinen kerättävän tutkimusaineiston käytöstä, tutkittavien oikeuksista sekä tutkittaville aiheutuvista mahdollisista haitoista.

Suostun osallistumaan tutkimukseen annettujen tietojen ja ohjeiden mukaisesti. Halutessani voin peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tahansa.

Annan suostumukseni kerätyn aineiston käyttöön ja hyödyntämiseen muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei ole mahdollista tunnistaa.

---

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

