



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riikka Lähdemäki

”SE ON KAIKKEA SITÄ OSAAMISTA JA TIEDON HALLINTAA.”

-ylihoitajien ja osastonhoitajien kokemuksia hiljaisesta tiedosta

Vaasan keskussairaalassa

Sosiaali- ja terveysala

2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä Riikka Lähdemäki

Opinnäytetyön nimi *”Se on kaikkea sitä osaamista ja tiedon hallintaa.”*

-ylihoitajien ja osastonhoitajien kokemuksia hiljaisesta tiedosta Vaasan keskussaira-
alassa

Vuosi 2022

Kieli Suomi

Sivumäärä 65 + 4 liitettä

Ohjaaja Hilikka Korpi

Vaasan keskussairaala on muutoksen edessä, kun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy vuonna 2023 kunnilta hyvinvointi-
kuntayhtymille (HYKY). Uusi organisaatio Pohjanmaan hyvinvointialue tulee muo-
dostamaan monialaisen palvelukokonaisuuden keskimäärin 7000 ammattilaisen
turvin. Heidän osaamisellaan on suuri merkitys asiakkaiden tarpeenmukaisen hoi-
don tarjoamisessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa olemassa olevan tiedon rinnalle tutkimus-
tietoa hiljaisesta tiedosta, mikä mahdollisesti edesauttaa tulevien vuosien valmis-
telutyötä hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja osaavan työvoiman suunnittelussa.
Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat hiljainen tieto, sosiaali- ja terveydenhuolto
(SOTE) -uudistus, osaamisen kehittäminen, oppiminen työelämässä ja sukupolvet.
Nämä käsitteet on avattu teorialuvussa lähdeaineiston avulla.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto
kerättiin ylihoitajilta ja osastonhoitajilta sähköisessä muodossa sekä tutkimus to-
teutettiin kyselytutkimuksen avulla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä,
jotka toimivat Vaasan keskussairaalan palvelualueilla esihenkilötehtävissä.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että hiljainen tieto on olennainen osa esihen-
kilöiden osaamisen syvempää kokemusta. Hiljaisen tiedon käyttäjälähtöisistä ko-
kemuksista oli havaittavissa sukupolvisidonnaisuutta. Lisäksi palvelualueilla oli
käytössä erilaisia käytäntöjä hiljaiselle tiedolle. Vastaajista osa havaitsi hiljaisen
tiedon muodostuneen osaksi henkilökohtaista tietopohjaa, toisin kuin toiset vas-
taajista tunnistivat hiljaisen tiedon tilannesidonnaisuutta. Lisäksi tutkimustulok-
sista nousi esille kehittämistarpeita, esimerkiksi perehdyttämiseen liittyen.

Avainsanat

hiljainen tieto, sosiaali- ja terveydenhuolto uudistus, osaa-
misen kehittäminen, oppiminen työelämässä, sukupolvet

ABSTRACT

Author	Riikka Lähdemäki
Title	The Experiences of Head Nurses and Ward Nurses on Tacit Knowledge at Vaasa Central Hospital
Year	2022
Language	Finnish
Pages	65 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Hilkka Korpi

Vaasa Central Hospital is facing a change when the responsibility for organizing social and health care and rescue services will be transferred from the municipalities to the Joint Authority for Health and Wellbeing in 2023. The new organization The Ostrobothnia Welfare Area will form a multidisciplinary service entity with an average of 7,000 professionals. Their expertise is very important in providing the care that clients need.

The purpose of the study is to produce research data on tacit knowledge alongside existing knowledge, which may contribute to the preparatory work for the coming years in maintaining tacit knowledge and planning a skilled workforce. The key concepts of the thesis are tacit knowledge, social and health care (SOTE) reform, competence development, learning in working life and generations. These concepts have been opened in the theoretical framework with the help of source material.

The research was carried out as qualitative research. The research material was collected from the head nurses and ward nurses in an electronic form, and the research was carried out with the help of a survey. A total of 14 people, who work in the service areas of Vaasa Central Hospital in superior positions, participated in the study. It can be concluded from the research results that tacit knowledge is an integral part of the deeper experience related to competence. The aspect of belonging to a certain generation was observed in the tacit knowledge of user-centered experiences. In addition, different policies were used in the service areas for tacit information. Some respondents found tacit knowledge to be part of the personal knowledge base, in contrast to others who identified the situation-related nature of tacit knowledge. The research results also highlighted the need for development, for example in connection with the orientation of new employees.

Keywords	tacit knowledge, social and health care reform, competence development, learning at work, generations
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	10
	2.1 Tutkimuksen tausta.....	10
	2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	10
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
	3.1 Hiljainen tieto.....	12
	3.2 Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistus.....	13
	3.3 Ylihoitajat ja osastonhoitajat esihenkilöinä Vaasan keskussairaalassa ..	16
	3.4 Osaamisen kehittäminen	17
	3.5 Oppiminen työelämässä	18
	3.6 Sukupolvet	18
4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA TIEDONHAKU AIHEESTA	20
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN	23
	5.1 Tutkimusmenetelmä	23
	5.2 Kohdeorganisaatio ja yhteistyön toteutus	24
	5.3 Aineiston kerääminen	25
	5.4 Aineiston analyysi	26
6	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSTULOKSET	30
	6.1 Tutkimuksen taustatiedot.....	30
	6.1.1 BB-, X- ja Y-sukupolvi esihenkilöinä	31
	6.2 Työelämässä tarvittava tieto	33
	6.2.1 Kokemukset tiedon tarkastelussa	34
	6.2.2 Hiljainen tieto ja sen rinnakkaiset termit.....	35
	6.2.3 Tiedon monimuotoisuus ilmiönä	37
	6.3 Arjen työ esihenkilönä	38

6.3.1	Työskentelytavat Vaasan keskussairaalassa	38
6.3.2	Oppiminen työelämässä	39
6.4	Toisen henkilön tukeminen työssä	41
6.5	Toiminta työyhteisössä	43
6.5.1	Tiedon jakaminen työpaikalla	43
6.5.2	Kehittämistoiminnan aiheita.....	45
7	POHDINTA.....	47
7.1	Johtopäätökset	47
7.2	Jatkotutkimusaiheet	57
7.3	Eettisyys ja luotettavuus	58
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	66

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kohdejoukon ikäjakauma syntymävuoden perusteella (%).....	30
Kuvio 2. Rinnakkaisia termejä hiljaiselle tiedolle.....	36
Kuvio 3. Tuen ulottuvuudet.....	41
Taulukko 1. Kotimaisen lähdeaineiston etsimisessä käytettyjä hakusanoja.....	22
Taulukko 2. Aineiston redusoinnin esimerkkejä.....	27
Taulukko 3. Aineiston ryhmittelyesimerkkejä.....	28

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje tutkimukseen osallistujalle

LIITE 2. Esimerkkejä tiedonhaun tuottamista hakutuloksista

LIITE 3. Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset

LIITE 4. Tutkimuslupa-anomus

1 JOHDANTO

Globalisaation myötä työelämän moninaisuus ja muutoskykyisyys on alettu nähdä tärkeänä. Työyhteisöissä vaaditaan nykypäivänä entistä enemmän valmiutta auktottomaan uudistumiseen, uuden oppimiseen sekä joustamiseen. Nämä työelämän vaatimukset voidaan nähdä joko mahdollisuuksina tai estävinä tekijöinä yksilön työhyvinvoinnille, sitoutumiselle ja vaikuttamiselle työelämässä. (Rautiainen, Toom & Tähtinen 2017, 11.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (SOTE) koskettaa laaja-alaisesti nykyisiä sairaanhoitopiirejä, jotka ovat olleet keskeisinä perusterveydenhuollon- ja erikoissairaanhoidon palveluiden tuottajina vuoteen 2021 saakka. (Hiilamo & Salin 2020, 31.) Vaasan keskussairaala kuuluu Vaasan sairaanhoitopiirille, joka liittyy osaksi Pohjanmaan hyvinvointialuetta vuonna 2023. (Vaasan keskussairaala 2021).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta pidetään ainutlaatuisena, yhteiskunnallisena muutoksena, jonka myötä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut tullaan, järjestämään Pohjanmaalla keskitetysti noin 7000 ammattilaisen kanssa. Tämän lisäksi muutos koskettaa sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstötarpeita sekä tehtäväkuvien uudelleenorganisointia. Maanlaajuisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa työvoimaa tullaan tarvitsemaan keskimäärin 200 000 henkilön verran seuraavan 13 vuoden aikana. (Miettinen 2019.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä arviolta 165 000 tulee saavuttamaan eläkeiän vuoteen 2035 mennessä (Miettinen 2019). Virran (2011, 1) mukaan organisaatioiden- ja kansantalouden kilpailukyky tulee kuitenkin pyrkiä säilyttämään. Tämä edellyttäisi eläkeiän kynnyksellä olevan henkilöstön tietojen säilyttämistä sekä taitojen siirtämistä tulevalle sukupolvelle.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus sekä tulevien vuosien työvoiman tarpeet ovat toimineet tämän tutkimuksen taustavaikuttajina. Henkilöstön osaamisen var-

mistaminen edellyttää kehittämistyötä ja vakiintuneita käytänteitä. Tämä tutkimus toimii yhtenä keinona valmistautua organisaatio- ja henkilöstömuutoksiin Vaasan keskussairaalassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uudenlaista tietoa hiljaisen tiedon nykytilasta terveydenhuollon organisaatiossa. Vaasan keskussairaalassa toimi elokuussa 2021 yhteensä 49 ylihoitajaa ja osastonhoitajaa palvelualueilla esihenkilötehtävissä. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on muodostaa palvelualueiden esihenkilöiden kokemusten pohjalta tilannekuvaa siitä, mitä hiljainen tieto on ja miten se näyttäytyy Vaasan keskussairaalan arjessa.

Tutkimuksen tausta-ajatuksena on toiminut Opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen malli, jonka myötä tässä tutkimuksessa tarkastellaan oppimisen moninaisia mahdollisuuksia terveydenhuollossa tarkoituksenmukaisen osaamisen turvaamiseen. Tutkimustoimintaa on ohjannut fenomenologinen lähestymistapa, joka perustuu aitoon kiinnostukseen tarkastella vastaajien kokemuksia sairaalaympäristössä.

Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimusosuudesta. Tutkimuksen keskeiset käsitteet on avattu lähdemateriaalien avulla. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta osoittavat, että hiljaista tietoa terveydenhuollossa ja sen siirtämistä sukupolvelta toiselle esihenkilötyössä on tutkittu hyvin vähän. Hiljaisen tiedon säilyttämisen menetelmiä on tutkittu suomalaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa kuitenkin jonkin verran. Tämän vuoksi tutkimusaihe nähdään tarpeellisenä ja ajankohtaisena juuri tässä hetkessä.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUS- TEHTÄVÄT

2.1 Tutkimuksen tausta

Sanna Marinin hallitusohjelman yhdeksi tavoitteeksi on kirjattu osaamisesta turvaa työn murrokseen (Valtioneuvoston kanslia 2019). Tähän tavoitteeseen Opetus- ja kulttuuriministeriö on vastannut jatkuvan oppimisen uudistuksen -hankkeella. Hanke pyrkii edistämään läpi elämän tapahtuvaa oppimista ja osaamisen uudistamista kehittämällä jatkuvan oppimisen työelämälähtöisen mallin. (Opetus- ja kulttuuri ministeriö (OKM) 2019.) Myös tämän tutkimuksen tausta-ajatuksena on jatkuvan oppimisen edistäminen osana osaamisen kehittämistä työelämässä.

Pohjanmaalla sosiaali- ja terveydenhuolto uudistuksessa Vaasan sairaanhoitopiirin johtaja Marina Kinnunen pitää tärkeänä muutoksen ydintehtävää. Sillä hän tarkoittaa, että uudistuksen myötä tullaan tarjoamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita yhdenvertaisesti alueen väestölle kahdella kielellä ja pidetään ihminen kaiken keskiössä. (Vaasan keskussairaala 2020.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2021) osoittaa, että henkilöstön uudelleenaseoituminen hyvinvointialueille ei ole vielä varmistunut. Tämänkaltaisella tutkimustyöllä voidaan edistää esihenkilöiden näkemysten ja kokemusten huomioon ottaminen tässä muutoksen siirtymävaiheessa.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa hiljaisen tiedon nykytila Vaasan keskussairaalassa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia hiljaisen tiedon ja osaamisen valjastamiseen toimivia käytäntöjä tässä uudistuvassa ja muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa, joka koskettaa laajasti niin terveydenhuollon henkilöstöä kuin jokaista Suomessa asuvaa henkilöä.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa Vaasan keskussairaalan esihenkilötyötä palvelevia käytännön toimintatapoja ja menetelmiä. Näin tutkimustuloksilla voidaan

mahdollisesti ennakoida tulevaisuuden esihenkilötyötä ja turvata tulevan sukupolven tiedonsaantioikeutta. Tiedonsaantioikeus määritellään työturvallisuuslaissa, jonka mukaan alalla työskentelevällä henkilöllä tulee olla riittävä ammatillinen osaaminen tehtävässään toimimiseen. Työnantaja on velvollinen tarjoamaan täydentävää opetusta ja ohjausta tarpeen tullen henkilön osaamisen kehittämiseen. (L23.8.2002/738, §14.)

Tutkimuskysymykset, joihin kyselytutkimuksella pyritään löytämään vastauksia:

1. Mistä hiljainen tieto muodostuu Vaasan keskussairaalan ylihoitajien ja osastonhoitajien kokemana?
2. Millaisia toimintatapoja ylihoitajilla ja osastonhoitajilla on käytössään hiljaisen tiedon ja -osaamisen jakamiseen sekä säilyttämiseen Vaasan keskussairaalan palvelualueilla?
3. Millaisia mahdollisia kehittämistarpeita ylihoitajat ja osastonhoitajat kokevat terveydenhuollon kentällä, jotta keskeinen viesti hiljaisesta tiedosta säilyy esihenkilötyössä seuraajalle?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön yleisimpiä käsitteitä. Käsitteiden avaamisella pyritään edistämään tutkimusaiheen kokonaisvaltaista ymmärrystä sekä oivaltamaan tulevan organisaatiouudistuksen vaikutuksia esihenkilötyöhön. Nämä käsitteet ovat hiljainen tieto, sosiaali- ja terveydenhuoltouudistus, ylihoitajat ja osastonhoitajat, osaamisen kehittäminen, oppiminen työelämässä sekä sukupolvet.

3.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto voidaan ajatella kätkeytyvän yksilön aistihavaintoihin sekä kehoillisiin tiloihin. Hiljaista tietoa (tacit knowledge) kutsutaan myös julkilausumattomaksi, näkymättömäksi tiedoksi sekä ymmärrykseksi. (Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 18–19.) Auli Toom (2008, 34) on havainnut hiljaisen tiedon määritelmän herättäneen keskustelua muun muassa filosofien, hoitotieteilijöiden, kasvatustieteilijöiden sekä yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa. Lisäksi oppipojan ja mestarin välistä suhdetta käsittelevissä tutkimuksissa on esiintynyt hiljaisen tiedon erilaisia määritelmiä.

Michael Polanyi (1966, 4) on todennut hiljaisesta tiedosta seuraavasti: ”We can know more than we can call”. Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995, 5–8) ovat havainneet tiedon siirtämisen tavoissa samankaltaisuutta kuin Polanyi (1996, 4). Tämän vuoksi Nonaka ja Takeuchi (1995, 5–8) erottivat hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon toisistaan. Lisäksi he vertailivat sekä japanilaisen että länsimaisen tiedon siirtämisen kulttuureja. Merkittävin ero näiden kulttuurien välillä oli tiedon suhtautumisen tavoissa. Länsimaisessa kulttuurissa eksplisiittinen tieto oli saanut enemmän arvostusta, kun taas japanilaisessa kulttuurissa keskityttiin pikemminkin tiedon aineettomiin, hiljaisiin elementteihin. Tästä syystä japanilaisten kokemukset tiedon luomisesta koetaan hyödyllisinä vielä vuosikymmenten jälkeenkin.

Hiljainen tieto voidaan nähdä henkilökohtaisena tietona, joka kätkeytyy osaksi yksilön persoonallisuuden piirteitä. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon kanssa kommunikointi, ääneen sanoittaminen ja sen jakaminen on koettu haastavaksi tehtäväksi. Hiljaista voidaan kuvailla myös yksilön syvempiin kokemuksiin ja tekoihin juurtuneina ominaisuuksina. (Toom 2008, 34.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 5–8) sekä Wolek (1999, 398) ovat luonnehtineet hiljaisen tiedon muodostuvan pienten osien summasta, joiden osatekijöiden yhteisvaikutus nähdään kaikkein merkityksellisimpänä.

Hiljaista tietoa voidaan tarkastella myös taitoihin ja tietoihin kätkeytyvänä ominaisuutena, joka muodostuu osaksi henkilökohtaista osaamista. Silloin hiljainen tieto rinnastetaan kokemusten tuoman osaamisen kanssa siitä, mitä ja miten tulee toimia työelämässä, jotta työtehtävät tulevat hoidetuiksi. Tsoukas (1996) havaitsi tiedon monimuotoisuuden ja tiedossa olevan erilaisia osa-alueita. Lisäksi Tsoukas (1996) piti hiljaista tietoa kaiken tekemisen ja tietämisen perustana, eikä sitä lähtenyt erottamaan erillisiksi osiksi tiedon kokonaisuudesta. Samalla tavoin Eraut (2004) ei lähtenyt erottamaan hiljaista tietoa erillisenä ominaisuutena, vaan myös hän ajatteli sen kätkeytyvän erilaisiin tiedon tyyppeihin ja yhdistelmiin. (Virta 2011, 2.)

3.2 Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistus

Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistus (SOTE) on ajankohtainen Vaasan keskussairaala-alueella, joka vaikuttaa keskussairaalan palvelutuotantoon. SOTE-lainsäädännön uudistus valmistui kesäkuussa vuonna 2021. Eduskunta hyväksyi hallituksen lakiehdotuksen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtävien uudistamisesta ja palveluiden järjestämisestä. Tämä uusien lakien mukainen toiminta tulee voimaan porrastetusti heinäkuun 2021 ja tammikuun 2023 välillä. Virallisesti SOTE-lainsäädännön mukainen toiminta Pohjanmaan hyvinvointialueella käynnistyy tammikuussa vuonna 2023 (Mattila 2021).

Alueen toiminta aloitetaan vapaaehtoisena tammikuussa vuonna 2022. Silloin toimintaa toteutetaan kokeiluluonteisesti vuoden ajan Pohjanmaan hyvinvointikuntayhtymän nimissä, ennen kuin toiminta siirtyy virallisesti Pohjanmaan hyvinvointialueelle. (Vaasan keskussairaala 2021).

Tällä hetkellä tulevaa uudistusta valmistellaan Pohjanmaalla muun muassa paikallisten hankkeiden ja työryhmien turvin. Pohjanmaalaisia hankkeita ovat Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus sekä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus Pohjanmaalla -hanke. Lisäksi valtakunnallisilla sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeilla on keskeinen merkitys tämän uudistuksen valmistelutyölle. Hanketoiminta on omalta osaltaan edesauttamassa maakunnan valmistelua käyttöönottoa suurempi ja laajempi sosiaali- ja terveyskeskus, jonka tavoitteena on palvella avun tarvitsijaa entistä sujuvammin ja oikea-aikaisemmin. (Vaasan keskussairaala 2021.)

Mattila (2021) näkee sote -lainsäädännön vahvistumisen myötä kehittämistyön selkiytyneen ja saaneen suuntaviivat tähän maanlaajuiseen uudistukseen. Uudistuksen kehittämistoimintaa ohjaavat yhdenvertaiset linjaukset hallitusohjelman kanssa palveluiden laadun turvaamisesta, palveluiden saatavuudesta sekä saatavuudesta perus- ja erityistasolla. Lisäksi kehittäminen kohdistetaan ennaltaehkäiseviin investointeihin, joilla pyritään vaikuttamaan myönteisesti alueen asukkaiden hyvinvointiin ja terveyserojen kaventamiseen. Kehittämistyöllä luodaan pohjaa tiedolla johtamisen valmiuksille ja pilotoidaan tutkitusti toimivia malleja SOTE-keskuksen käyttöön.

Pohjanmaan hyvinvointialue kuntayhtymän tulee muodostamaan 13 pohjanmaalaisista kuntaa toiminnan kokeiluvaiheessa vuonna 2022. Silloin kuntayhtymän vastuulla ovat perusterveydenhuollon-, erikoissairaanhoidon sekä sosiaalihuollon palvelut. Vuonna 2023 Pohjanmaan hyvinvointialueen palveluvalikko täydentyy pelastustoimen- ja erityishuollon palveluilla. Silloin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen kustannuksista tulee vastaamaan valtio. Vuoden 2022 osalta

kustannukset tulevat jakaantumaan kuntayhtymän jäsenkuntien kesken. (Vaasan sairaanhoitopiiri 2021.)

Laki hyvinvointialueista (L29.6.2021/611) luo mahdollisuudet kuntaa suuremmille itsehallinnollisille hyvinvointialueille. Lain tarkoituksena on edistää hyvinvointialueiden toiminnan suunnitelmallisuutta, taloudellista kestävyyttä sekä tukea hyvinvointialueiden edellytyksiä asukkaiden hyvinvointitavoitteiden saavuttamisessa.

Pohjanmaalla Vaasan sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja Jukka Kentalan (2021) mukaan uudistuksen tavoitteena on tarjota pohjalaisille asukkaille toimivat ja tasalaatuiset sosiaali- ja terveydenhuollon- sekä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelut. Uudistuksen myötä yhdessä asiantuntijoilla on suuremmat hartiat palvella alueen asukkaita. Kentala tarkoittaa sillä, että laaja joukko osaavia ammattilaisia on yhteistyöllä turvaamassa asukkaiden hyvinvointipalveluita keskitetysti. (Vaasan kaupunki 2021.)

Uudistuksen myötä SOTE-palvelut tullaan järjestämään arviolta tuhansien ammattilaisten turvin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuutena. Tämä tarkoittaa sitä, että SOTE-alueeseen Pohjanmaalla tulee kuulumaan Kristiinankaupunki, Kaskinen, Närpiö, Maalahti, Laihia, Mustasaari, Vöyri, Uusikaarlepyy, Pietarsaari, Pedersöre sekä Luoto. Korsnäs tulee tekemään yhteistyötä perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon palveluiden osalta. Tämän merkittävän uudistuksen myötä Vaasan sairaanhoitopiiri lakkaa olemasta itsenäinen toimija ja siitä tulee keskeinen osa Pohjanmaan hyvinvointialuetta. (Vaasan keskussairaala 2020.)

Uudistuksen myötä vastaanottopalveluita tullaan keskittämään nykyisen Vaasan keskussairaalan alueelle. Lisäksi teknologisia ratkaisuja hyödynnetään entistä tehokkaammin, mikä mahdollistaa sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuuden sijainnista riippumatta. Silloin palveluiden tuottamisessa otetaan

käyttöön kännykkäsovellus, jonka avulla yhteydenpito niin lääkäriin kuin muihin sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden tapahtuu. (Vaasan keskussairaala 2021.)

3.3 Ylihoitajat ja osastonhoitajat esihenkilöinä Vaasan keskussairaalassa

Vaasan keskussairaalassa ylihoitajat ja osastonhoitajat toimivat laajavastuisissa asiantuntijatehtävissä. Sairaanhoitajaliitto (2021) on määritellyt laajavastuisuutta seuraavasti: terveydenhuollossa laajavastuinen hoitotyön asiantuntija on erikoistunut tiettyyn kliinisen hoitotyön alueeseen. Heidän tehtäväkuvissaan korostuvat osaamisen moninaisuus, vastuullisuus ja itsenäisyys. Nykypäivänä terveydenhuollon asiantuntijoilta edellytetään kykyä sekä taitoa kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Näin henkilöstölle tarjoutuu tutkimustiedon ja muutosagenttitoiminnan hyödyntäminen moniammatillisissa yhteistyökokonaisuuksissa sekä näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen tuodaan entistä lähemmäksi arjen työtä.

Ylihoitajat ja osastonhoitajat Vaasan keskussairaalassa toimivat vastuu- ja palvelualueilla, joiden toimintaa Vaasan sairaanhoitopiiri organisoi virallisesti vuoden 2022 loppuun saakka. Vastuualueella tarkoitetaan potilasprosessien jakautumista lääketieteen erikoisalojen mukaisesti. Näitä lääketieteen erikoisalojen mukaisia toimijoita kutsutaan terveydenhuollon palveluiden järjestäjätahoiksi. Järjestäjä tahot muodostuvat palvelualueista, jotka tuottavat terveydenhuollon palveluita pohjanmaalaisille kunnille. (Vaasan keskussairaala 2021.)

Terveydenhuollon tehtävissä toimivalla henkilöstöllä tulee olla sosiaali- ja terveydenhuollon koulutus sekä oikeus toimia ammattihenkilölain mukaisesti laillistettuna-, luvan saaneena- tai nimikesuojattuna ammattihenkilönä. Tilapäisesti terveydenhuollossa voi toimia myös henkilö, joka opiskelee alaa. Silloin opiskelijan tulee olla toisen ammattiin oikeutetun ammattihenkilön valvonnan alaisena. (L28.06.1994/559.)

Lisäksi terveydenhuollossa toimivan ammattihenkilön on tullut suorittaa valtioneuvoston asetuksen mukainen ammattiin johtava koulutus. Myös mahdollista erikoispätevyyttä edellyttävästä osaamisesta on säädetty samassa valtioneuvoston asetuksessa. (L28.06.1994/559.) Vaasan keskussairaalassa työskenteli elokuussa vuonna 2021 ylihoitajina seitsemän henkilöä ja osastonhoitajina 42. henkilöä. (Vaasan keskussairaala 2021 (sähköpostilähde Arja Tuomaala)).

3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamista pidetään suurena ja arvokkaana pääomana hyvinvointialueiden kehittämisessä. Osaamisen kehittämistä voidaan luonnehtia työuran mittaisena matkana, joten perille pääsemistä pidetään suhteellisenä käsitteenä. (Mattila 2021). Haapakorpi (2020, 63) kuvailee osaamisen kehittämistä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Osaamisen kehittäminen ei kohdennu ainoastaan työelämässä saatuihin tietoihin ja taitoihin, vaan yksilön yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin ja yksilöllisiin kokemuksiin. Silloin oppimista ajatellaan tapahtuvan eri konteksteissa toimijuuden ja roolien välillä.

Kestävän osaamisen salaisuus piilee oppimisen moninaisissa mahdollisuuksissa erilaiset yhteiskunnalliset tilat huomioiden. Yksinomaan uusien täsmäkoulutusten avulla ei ole oikopolkua luoda työyhteisön ja koko henkilöstön osaamisen kokonaisuutta kestäväksi, vaan oppimisella on oma paikkansa ja tilannekohtaiset tarpeensa huomioitavana. Työelämän näkökulmasta osaaminen kulminoituu inhimillisyyteen ja erilaisiin toimintoihin työelämän ympäristöissä, joille tyypillistä ovat systemaattiset sekä suunnittelemattomat oppimisen tilat. Osaamisen kehittämiseksi merkityksellisiä oppimisen tiloja ja mahdollisuuksia luovat kansalaisuus, koulutus sekä työelämä monimuotoisineen yhteisvaikutuksineen. (Haapakorpi 2020, 63, 163.)

3.5 Oppiminen työelämässä

Jo muutamia vuosikymmeniä sitten oppimisen merkitystä työelämässä alettiin nähdä kasvujohteisena. Sen seurauksena työelämän suhteita ja työhön rinnastettavia rooleja alettiin tarkastella uudelleen. Viime vuosina työelämä on muuttunut ja se mukailee entistä enemmän pohjoismaista mallia. Pohjoismaisessa mallissa työnantajan ja työntekijän välinen yhteistoiminta nähdään yhdenmukaisena toiminnan laadun, tuottavuuden sekä ammatillisen kehityksen kanssa. (Haapakorpi 2019, 65.)

Pohjoismaisia työelämän tilastoja tarkastellessa voidaan todeta, että työympäristö itsessään tarjoaa hyviä mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä omien ideoiden hyödyntämiseen. (Haapakorpi 2019, 66.) Työelämässä tapahtuva oppiminen on jatkuvaa ja sillä tarkoitetaan laajasti työelämän eri vaiheissa tapahtuvaa toimintaa. Silloin oppiminen ei rajoitu yksittäiseen ajanjaksoon tai tiettyyn toimintaympäristöön, vaan sillä on moninaisia mahdollisuuksia. Lisäksi oppiminen ei henkilöidy tai ole riippuvainen henkilön omasta kiinnostuksesta kouluttautumisesta ja osaamisen kehittämistä kohtaan, vaan oppimisen mahdollisuudet tarjoutuvat kaikille. (Ikkelä 2021, 4.)

3.6 Sukupolvet

Työyhteisöissä edustetaan eri sukupolvia. Sukupolville BB, X ja Y ominaisia piirteitä tarkastellaan tässä alaluvussa esihenkilötyön näkökulmasta. BB-sukupolvi (Baby Boom) sijoittuu suurten sotien jälkeiseen aikakauteen vuosille 1946–1964. Tälle sukupolvelle on ominaista työlle orientoituminen sekä lojaaluisuutta työnantajaa kohtaan. BB sukupolvi on sopeutunut työelämässä hierarkkiseen organisaatiomalliin ja esihenkilön määrittelemään organisaatiokulttuuriin. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 245.)

Vuosina 1965–1976 syntyneet esihenkilöt ovat X-sukupolven edustajia. Tämä sukupolvi varttui hyvinvointivaltion laajentumisen aikaan ja on kokenut lamasuhdan. X-sukupolvelle on tyypillistä pyrkiä löytämään tasapainoa työ- ja perhe-elämän välille. Työelämässä heillä on kiinnostus ottaa vastuuta omien taitojen kehittämisestä sekä uralla etenemisestä. Urakehitys on mahdollistanut monille sukupolven edustajille esihenkilötehtävissä toimimisen. (Tienari & Piekkari 2011, 177.)

Tyypillistä X-sukupolvelle on vastuun kantaminen omien taitojen kehittämisestä suhteessa oman työn vaatimuksiin. Lisäksi X-sukupolven on todettu kohtaavan muutoksia ja työelämän epävarmuutta edeltävää sukupolvea paremmin. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin. 2020, 245–246.)

Y-sukupolvi on syntynyt vuosien 1977–1997 aikana. Työelämän digitalisaation tämä sukupolvi on kohdannut ensimmäisenä, joten heistä voidaan käyttää myös nimitystä diginatiivit ja nettisukupolvi. Työelämässä tämä sukupolvi näyttäytyy monimuotoisena ja mukautumiskykyisenä. Y-sukupolvi arvostaa demokraattista ja suhdekeskeistä henkilöstöjohtamista, missä esihenkilö on helposti lähestyttävissä. Tämän sukupolven esihenkilölle tunnusomaisia toimintatapoja ovat dialogisuus, viestinnän monipuolisuus sekä työhyvinvoinnin edistäminen ja sallivan ilmapiirin vaaliminen. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 246–247.)

4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA TIEDONHAKU AIHEESTA

Hiljaista tietoa on tutkittu niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla melko laajasti. Terveystieteiden tutkimuksiin suunnattuja tutkimuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä esihenkilötyössä ja eri sukupolvet huomioon ottaen 2010–2020-luvulta ei ole saatavilla yleisimmistä kansallisista eikä kansainvälisistä tietokannoista tutkimusaineistoa juurikaan.

Suomalaisia tämän opinnäytetyön kannalta merkittäviä tutkimuksia ovat 2000-luvun alkupuolelta muun muassa Raija Nurmisen (2008, 187) väitöskirja intuitiosta ja hiljaisesta tiedosta hoitotyössä. Hän on tunnistanut tutkimuksessaan hiljaisen tiedon kolme muotoa, jotka ovat tekninen-, kognitiivinen- ja sosiaalinen tieto. Tekninen hiljainen tieto katsotaan muodostuvan kehittyneistä teknisistä taidoista ja rutiineista. Kognitiivinen hiljainen tieto taas on peräisin mielen sisäisistä toimintoista, jonka myötä yksilö tekee havaintoja olennaisen ja epäolennaisen välillä. Ja kolmas hiljaisen tiedon muoto eli sosiaalinen tieto nähdään olevan sidoksissa työyhteisön hiljaisen tiedon kanssa, joka muodostuu työyhteisön rutiineista, käytännöistä ja vuorovaikutuksesta. Nurminen nostaa hiljaisen tiedon merkityksen rinnalle intuition merkityksen. Hänen mukaansa intuitio ilmenee välittömänä oivaluksena hoitotyössä ja näin ollen toimii selkiyttävänä ja jäsentävänä tekijänä hiljaisen tiedon rinnalla työelämässä.

Marika Pylkkä (2017) on tutkinut hiljaisen tiedon johtamisen ja tiedon siirtämisen välisiä yhteyksiä Valtiohallinnossa. Pylkän tutkimuksessa käsitellään mentorointia tiedon siirtämisen välineenä. Tässä tutkimuksessa hiljainen tieto havaittiin tuovan osaamiseen kokonaisvaltaisuutta. Vuosien työkokemus antaa tekijälleen laajaa alaista peilauspintaa sekä valmiuksia kohdata erilaisia työelämän tilanteita. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan hiljainen tieto on edesauttanut hahmottamaan kontaktihenkilöiden vastuualueita, jotta on pystytty aikaansaamaan toimivat käytännöt siihen, keiden varassa keskeinen tieto on tietystä aihealueesta. (Pylkkä 2017, 8, 45.)

Jenni Loimukosken (2015, 10) tutkimus käsittelee hiljaisen tiedon kulkua ekspatriateilta seuraajille perehdytyksen keinoja hyödyntäen, niin organisaation sisällä kuin kahden ihmisen välillä teollisuudessa. Myös Loimukoski on tutkimuksessaan havainnut aikaisempien tutkimusten vähyyden liittyen hiljaisen tiedon siirtämiseen edeltäjältä seuraajalle työelämän eri konteksteissa. (Loimukoski 2015, 10.)

Kansainvälisessä tutkimuksessa Lars Tummersin & Mirko Noordekraafin (2020) ovat tarkastelleet terveydenhuollon ammattilaisten välisiä yhdyspintoja. Tutkimuksen avulla on haettu vastauksia siihen, miten terveydenhuollon eri ammattiryhmissä yhteistyötä edistetään. Tämä tutkimus pohjautuu aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin länsimaissa. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita terveydenhuollon ammattiryhmien välillä ilmenevän jonkinlainen kuilu. Kuilun aiheuttajina tutkimuksessa koettiin näkemyserot, sosiaaliset tekijät, kommunikatioerot sekä tehtäväjaot. Lisäksi tutkimustuloksista oli havaittavissa, että terveydenhuollon organisaatioissa roolijakojen ja vastuiden suhteen koetaan epätietoisuutta. Päällekkäisyyden välttämiseksi vastuita olisi tarpeen selkiyttää näissä länsimaaisissa työyhteisöissä.

Eurofoundin (2016) European Working Conditions Survey -tilastoissa on nähtävissä, että Pohjoismaisissa työyhteisöissä oppimisen ja osaamisen kehittämisen ti-
loja on saatavilla. Lisäksi omien ideoiden soveltamiseen ja uuden oppimiseen näh-
dään mahdollisuuksia työelämässä. Toisin kuin osallistumismahdollisuuksissa työ-
yksikön tai organisaation kehittämistoimintaan oli nähtävissä näkemyseroja. Tä-
hän tulokseen oli saattanut vaikuttaa myös kysymyksen moninaiset tulkintamah-
dollisuudet. Lisäksi tässä pohjoismaisessa tilastossa työelämällä nähtiin suurta
merkitystä osaamisen kehittämiseen, mikä edellyttää tilaston mukaan organisaa-
tiokulttuurin muutosta työyhteisössä.

Opinnäytetyöhön tietoa haettiin niin kotimaisia kuin kansainvälisiä tietolähteitä hyödyntäen kevään 2021 ja talven 2021–2022 välisenä aikana. Lähdeaineistoa ke-
rättiin erilaisia tietokantoja käyttäen, muun muassa Vaasan ammattikorkeakoulun
kirjasto Tritonian LibGuides -sivuston välityksellä. Sieltä tietokantoina käytettiin

pääasiassa Finnaa ja kansainvälisistä tietokannoista Academic Search Eliteä. Lisäksi Eepos kirjastojen Finna-tietokantaa hyödynnettiin lähdeaineiston keräämisessä.

Asiasanojen valitsemisessa hyödynnettiin PICO asiasanahakemistoa. Tämän opin-
näytetyön tiedonhaussa käytettiin hoitoalan ja sosiaalialan oppaita sekä Tritonia
kirjaston informaation palveluita. Edellä mainittujen tietokantojen ohessa lähde-
aineistoa haettiin käsihakuna muun muassa Google Scholarin avulla.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen, mihin tietoa haettiin
niin kotimaisista kuin kansainvälisistä lähteistä. Taulukosta 1. käy ilmi esimerkkejä
kotimaisista hakusanoista, joilla tietoa haettiin Finnan tietokannoista. Tiedonha-
kua tehtiin niin asiasanoilla kuin omien hakusanojen avulla.

Taulukko 1. Kotimaisissa tietokannoissa käytettyjä hakusanoja lähdeaineiston et-
simisessä.

Lähdeaineiston esittämisen hakusanoja
Kotimaiset tietokannat: • hiljai* tie* AND terveydenhuolto • hiljainen tie AND osaami* • hiljainen tie* AND johtami* • sosiaali- ja terveydenhuoltouudistus • AND osaami* johtami*

Tritonian- ja Lakian Finna -tietokannoista sekä Academic Search Elite tietokan-
nasta etsittiin tietoa hiljaisen tiedon monimuotoiseen tarkasteluun ja ilmenemi-
seen suomalaisia sekä eurooppalaisia sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjä
silmiä pitäen. Lisäksi pyrittiin löytämään tietoa siitä, miten sukupolvi vaikuttaa
esihenkilön valintoihin ja toimintatapoihin arjen työssä. Hakutulosten aikaansaa-
mien esimerkkien avulla (liite 2.) käy tarkemmin ilmi, millaisia tiedonhaun tuloksia
saatiin aikaan erilaisten hakusanojen ja hakusanayhdistelmien avulla.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää, joka nojautuu fenomenologiseen lähestymistapaan. Fenomenologisen lähestymistapa kulminoituu mahdollisimman laaja-alaiseen ymmärrykseen tarkastella tutkimusympäristössä työskentelevien henkilöiden kokemuksia. (Juuti & Puusa 2020, 9–10.) Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan aitoa kiinnostusta tutkia Vaasan keskussairaalassa työskentelevien ylihoitajien ja osastonhoitajien yksilöllisiä kokemuksia hiljaisesta tiedosta.

Tarkemmin fenomenologista lähestymistapaa tarkastellessa, sille on tyypillistä kiinnostus selvittää, kuinka yksilöt kokevat asian, joka heitä ympäröi (Juuti ja Puusa 2020, 10). Tässä yhteydessä asialla tarkoitetaan hiljaista tietoa ja osaamista sekä tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen liittyviä käytäntöjä esihenkilötyössä sekä ammattiryhmän keskuudessa. Lisäksi fenomenologiassa pyritään selvittämään suhdetta siihen todellisuuteen, mitä kohdejoukko työpäivän aikana elää (Juuti ja Puusa 2020, 10).

Merkitysteorian näkökulmasta fenomenologinen lähestymistapa perustuu ajatukseen siitä, että yksilön toiminta on aina intentionaalista eli hänellä on tietoinen kyky viitata itseään ulkopuolisiin tekijöihin sekä hänellä on henkilökohtainen suhde todellisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.) Juutin ja Puusan (2020, 10) mukaan yksilöt tuottavat yhdessä vuorovaikutuksen tuloksena ne merkitykset, joita eri asioihin ja esineisiin on kätkeytynyt. Nämä merkitykset välittyvät niin työyhteisöissä kuin sukupolvien keskuudessa.

Laadullisen tutkimuksen menetelmän tärkeyttä voidaan perustella sillä, että tutkimuskohde on näkymätön ja abstrakti, joka on syntynyt ihmisten vuorovaikutuk-

sessä, tulkintoina sekä tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuina ilmiöinä. Näin voidaan ajatella, että laadullisen tutkimuksen avoin luonne antaa tilaa kohdeorganisaation moniäänisyydelle ja uusien havaintojen ymmärrykselle tutkimusilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 62.)

Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan hiljaisten tiedon yksittäisiä tapauksia, missä tutkimuksessa on olennaista kohdejoukon näkökulma suhteessa tutkittavaan ilmiöön sekä tutkijan tulkinnat tutkimusaineiston tuottamien havaintojen kanssa. Silloin etäisyyttä tutkijan, tutkimusaineiston ja tutkimuskohteen välillä voidaan pitää melko pienennä ja sen vuoksi tämän tutkimuksen menetelmäksi oli käytännönläheistä valita laadullisen tutkimuksen menetelmä. (Puusa & Juuti 2020, 76.) Lisäksi laadullisen tutkimuksen menetelmä mahdollistaa tutkimusaineiston tuottamisen avoimena tekstinä. Näin tutkimukseen osallistuvat henkilöt pääsevät itse määrittelemään, miten laajasti ja syvällisesti he haluavat kuvailla kokemuksiaan tutkimuskohteesta.

5.2 Kohdeorganisaatio ja yhteistyön toteutus

Tutkimusongelmaan pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvin vastauksia ja sen perusteella valittiin tutkimukselle kohdeorganisaatio terveydenhuollosta. Lisäksi kohdeorganisaation valintaan vaikutti mahdollisuus kerätä aineisto muutosmatkalla olevalta, laajemmalta esihenkilöjoukolta, jotka toimivat esihenkilö- ja henkilöstöhallinnontehtävissä saman organisaation alaisuudessa. Kohdejoukon avulla pyrittiin tavoittamaan eri ikäisiä vastaajia ja näin saamaan sukupolvien näkökulmasta kattava otanta aikaiseksi.

Kohdeorganisaation osallisuus nähtiin tärkeänä läpi tutkimusprosessin ajan. Kohdeorganisaatiolla oli mahdollisuus osallistua tutkimuksen eri vaiheisiin ja olla mukana aina suunnittelusta alkaen. Kohdeorganisaatio oli mukana muun muassa tutkimuksen kyselylomakkeen (liite 3.) suunnittelussa ja lomake esitestattiin kysei-

sessä organisaatiossa ennen tutkimuksen ajankohtaa. Testauksen myötä huomattiin, että kyselyssä on henkilöstölähtöisempää esihenkilöiden sijaan puhutella kohdejoukkoa ammattinimikkeillä ylihoitajat ja osastonhoitajat. Tämä muutos tehtiin kyselylomakkeeseen, ennen vastausajan alkamista.

Tutkimuslupa (liite 4.) anottiin kesäkuussa 2021. Silloin Vaasan keskussairaalassa tutkimuslupa-anomusta käsittelevän henkilön kanssa tulimme siihen lopputulokseen, että tutkimus kannattaa ajallisesti siirtää elokuun alkupuolelta puolenvälin jälkeen alkavaksi, jotta mahdollisimman moni esihenkilö on palannut kesälomalta työn pariin. Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin 16.-29.8.2021. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö välitti kyselyn ja saatekirjeen (liite 1.) sähköpostiviestillä yhteensä 49 ylihoitajalle ja osastonhoitajalle hieman ennen vastausajan alkamista.

5.3 Aineiston kerääminen

Tyypillisimpiä aineiston keräämiseen käytettyjä menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä dokumenttien avulla koottu tieto. Eri menetelmiä on mahdollisuus käyttää erillisinä- tai rinnakkaisina riippuen tutkittavasta ilmiöstä sekä käytössä olevista resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 197.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselyn muodossa. Sähköinen kysely mahdollisti vastaamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Näin tutkimusjoukon edustajat pystyivät itse määritellä sopivan hetken päivästään kyselyyn vastaamiseen. Kysely pyrittiin rakentamaan sellaiseen muotoon, jotta kohdejoukon oli mahdollista vastata kysymyksiin henkilökohtaisten kokemusten pohjalta. Lisäksi avoimet kysymykset ja vastaaminen vapaana tekstinä antoivat enemmän vapautta tutkimuksen toteuttamiselle (Laine 2018, 42).

Kysely on tutkimusprosessin aikana muovautunut lopulliseen muotoonsa, ja muutoksiin ovat vaikuttaneet aiheen täsmentyminen sekä tutkijan laajempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologiaa mukaillen kysely pyrittiin luomaan mahdollisimman ennakkoluulottomasti, jotta se ei olisi rajannut esimerkiksi tiettyjä näkökulmia vastauksista pois. (Moilanen & Räihä 2018, 57.)

Kyselyn avulla pyrittiin tarjoamaan vastaajille mahdollisuus omien merkitysten esittämiseen henkilökohtaisten kokemusten pohjalta anonyymisti. Lisäksi kyselyllä pyrittiin antamaan oikeutta vastaajien ominaislaatuksille kokemuksille. Lähtökohteisesti tutkimuksessa on ajateltu, että vastaaja pystyy osallistumaan tutkimukseen omalla äidinkielellään ja siten ilmaisemaan omia kokemuksiaan mahdollisimman todenmukaisesti ja luontevasti.

Tutkimusaineistosta on otettu vastaajien alkuperäisilmaisuja ja niitä on esitetty tutkimusraportissa sitaattien avulla. Sitaattien yhteyteen vastaajat on numeroitu sattumanvaraisessa järjestyksessä vastaajan 1–14 mukaan. Näin on pystytty erottamaan yksittäisen vastaajan kokemukset muista vastaajista ja samalla huomioimaan vastaajan sukupolvi kirjaamalla vastaajan numeron perään sukupolvea edustava kirjain. Sukupolvet on erotettu kirjaimin A, B ja C eli BB-sukupolvea kuvaa kirjain A, X-sukupolvea kirjain B ja Y-sukupolvi kirjain C.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysivaiheen päämääränä on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuskohteen ilmiöitä monipuolisesti. Tutkimuksen analyysivalintaa on ohjannut tutkimusote, minkä tarkoituksena ollut esittää ja analysoida tutkimusjoukon havaintoja mahdollisimman ymmärrettävästi sekä konkreettisesti. Lisäksi tutkija on pyrkinyt toimimaan analyysivaiheessa mahdollisimman nöyrästi ja ymmärtämään sairaalamaailman sosiaalista todellisuutta kohdejoukon havaintoja kunnioittaen. (Puusa & Juuti 2020, 101–102.)

Kerätty tutkimusaineisto on analysoitu sisällön analyysimenetelmää hyödyntäen, jota pidetään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Tämän menetelmän käyttötarkoitus vaihtelee yksittäisistä metodeista väljään teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.) Aineiston ymmärtämisen näkökulmasta sen tarkastelu tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä on mahdollistanut aineiston monipuolisen tulkinnan (Puusa 2020, 148).

Tässä tutkimuksessa analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi muodostuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Redusoinnissa aineisto on seurausta esimerkiksi kyselytutkimuksesta. Tässä vaiheessa aineistosta karsitaan epäolennainen asia pois ja jäljelle jää niin sanotut ydinasiat. Aineistosta on mahdollista poimia alkuperäisilmaisuja, jotka muutetaan pelkistettyyn muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Seuravaksi (taulukossa 3.) on esitetty havainnollistavia esimerkkejä aineiston redusoinnista.

Taulukko 2. Aineiston redusoinnin esimerkkejä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistäminen
<i>”Pitkän työkokemuksen synnyttävää syvällistä tietoa toiminnasta, jota ei voi suoraan opiskella kirjallisuudesta.”</i>	Työkokemuksen aikaansaama syvällinen tieto toiminnasta.
<i>”Se on kaiken sitä osaamista ja tiedon hallintaa, mikä on syntynyt etupäässä pitkän kokemuksen kautta ja tulee esille hyvinä käytänteinä. Sitä ei saa itselle kirjatietona, mutta sitäkin tarvitaan hiljaisen tiedon pohjaksi.”</i>	Kokemuksen aikaansaamaa osaamista ja tiedon hallintaa.
<i>”Tietoa, mikä on kertynyt vuosien kokemuksen kautta, mutta ei välttämättä ole suoranaisesti opiskeltavissa kirjoista ja kansista.”</i>	Vuosien kokemuksen tuoma tieto
<i>”Tietoa, joka on syntynyt työkokemuksen perusteella. Siihen kiteytyy työnte-</i>	Työkokemuksen synnyttämä opittu tieto.

<i>kijän osaaminen, joka koostuu opitusta tiedosta (opiskelut, koulutukset, jatkuva oppiminen), työkokemuksesta ja toki myös persoonasta.”</i>	
--	--

Redusointivaiheen myötä aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Silloin aineiston alkuperäisilmaisuja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin ja niistä etsitään samankaltaisuuksia sekä mahdollisia eroavaisuuksia. Tämän vaiheen myötä aineistosta muodostuu tiiviimpi kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Klusteroidun aineiston avulla pystytään luomaan kategorioita eli ylä- ja alakategoriat sekä pääluokat (taulukko 4). Aineiston pääluokiksi nousevat tieto työelämässä, arjen työ, tukeminen työssä sekä työyhteisön toiminta. Aineistoryhmittelyn myötä tutkimustulokset voidaan aukikirjoittaa tulosluvussa alla esitetyn ryhmittelyn pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Taulukko 3. Aineiston ryhmittelyesimerkkejä.

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
-Kokemuksen aikaansaama syvälinen tieto toiminnasta. -Kokemuksen aikaansaama osaamista ja tiedon hallintaa. -Vuosien kokemuksen tuoma tieto. -Työkokemuksen synnyttämä opittu tieto.	-syvälinen tieto toiminnasta -osaaminen ja tiedonhallinta -vuosien kokemustieto -opittu tieto työelämässä	-hiljainen tieto -tiedon monimuotoisuus -kokemustieto	-tieto työelämässä
-Perehdytyksessä tapahtunut keskustelu. -Jatkuva sijaisten perehdyttäminen -Vuorovaikutuksessa jaettu tieto -Muiden esihenkilöiden tavoista opittua.	-perehdytyskäytännöt -tiedon jakaminen -vuorovaikutus -toiselta oppiminen	-työskentelytavat -työstä oppiminen	-arjen työ

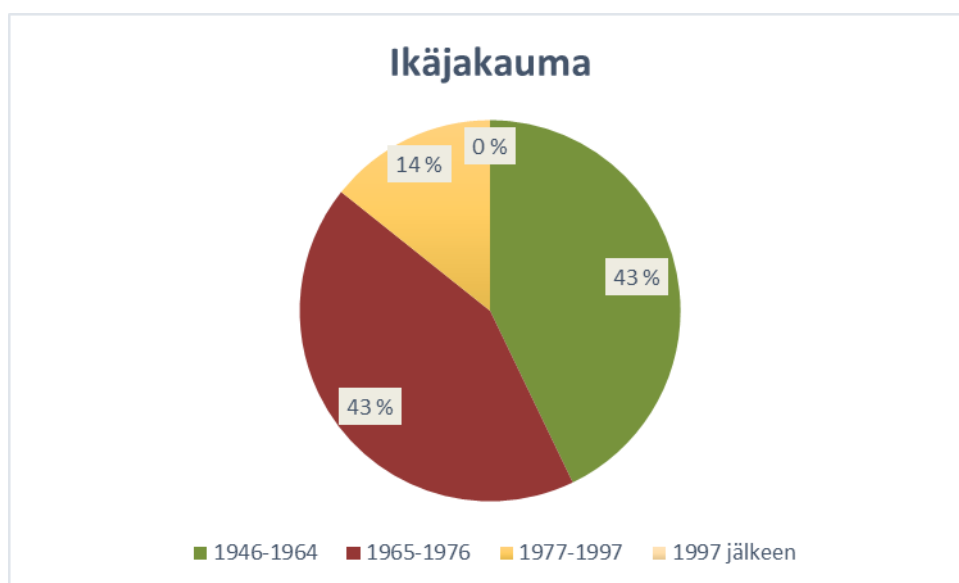
-Vertaistuki vuorovaikutuksessa. -Oman esihenkilön välittämä tieto siirtymävaiheessa. -Seuraajan ennakointi ja rinnalla kulkeminen siirtymävaiheessa. -Diskussion med någon kollega. -Perehdytyksen seurauksena tukihenkilö.	-vertaistuki -siirtymävaiheen tuki -varhainen tuki -kollektiivinen tuki -tukihenkilötoiminta	-tuki työelämässä -oikea-aikaisuus -tuen ulottuvuudet	-tukeminen työssä
-Esihenkilön osaamisen hyödyntäminen perehdytyksessä. -Tiedon jakaminen yhdessä -Esihenkilöiden keskinäiset tiimikokoukset sekä keskusteluyhteyden edistäminen -Tiedon yhtenäinen saavuus -mentoroinnin ja siirtymävaiheen kehittäminen	-esihenkilön osaamisen jakaminen -tiedon jakaminen vuorovaikutuksessa -esihenkilöiden keskinäinen toiminta -tiedon saatavuuden – työskentelytapojen kehittäminen	-tiedon jakaminen -yhdessä tekeminen -toimintakäytännöt -kehittämisen aiheet	-toiminta työyhteisössä

6 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tulosluvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen valossa terveydenhuollon tilannekuvaa hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta sekä pyritään tuottamaan vuoden 2023 hyvinvointialueen valmistelua edistävää tutkimustietoa Vaasan sairaanhoitopiirille. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan ikärakenteen vaikutuksia suhteessa ylihoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiin sekä kokemuksiin. Vastauksia sähköiseen kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 14 kappaletta, joten tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 28,6 prosenttia. Tässä tulosluvussa pyritään ymmärtämään vastaajien subjektiivisuutta ja heidän yksilöllisiä kokemuksiaan tutkimusaiheesta sukupolvien väliset näkemyserot huomioiden.

6.1 Tutkimuksen taustatiedot

Taustatietojen avulla selvitettiin (kuvio 1.) kohdejoukon ikärakennetta. Ikärakenteen pohjalta pystyttiin tuottamaan tietoa siitä, mitä sukupolvea Vaasan keskussairaalan esihenkilönä toimivat ylihoitajat ja osastonhoitajat edustavat vuonna 2021. Lisäksi tämä antoi suuntaa sille, milloin kohdejoukon edustajat tulevat saavuttamaan eläkeiän alaikärajan.



Kuvio 1. Kohdejoukon ikäjakama syntymävuoden perusteella (%).

Taustakysymykseen vastanneista kaksi suurinta ikäryhmää olivat vuosina 1946–1964 syntyneet - sekä 1965–1976 syntyneet henkilöt. Näiden kahden ikäryhmän vastaajaprosentiksi saatiin 43 % (6). Ikäryhmien 1946–1964 sekä 1965–1976 yhteenlaskettu kokonaismäärä saavutti reilut kolmeneljäsosaa vastaajista eli 86 prosenttia (12) kohdejoukon kokonaismäärästä. Tämän myötä pystyttiin selvittämään kolmannen ikäluokan 1977–1997 vastaajaprosentti, mikä oli 14 % (2). Vuonna 1997 ja sen jälkeen syntyneitä vastaajia ei osallistunut tutkimukseen lainkaan.

Vastaajajoukon ikärakennetta tarkastellessa voidaan päätellä, että jopa 43 %:a (6) esihenkilöistä saavuttaa eläkeiän seuraavan kahdeksan vuoden aikana, vaikka vastaajajoukossa on vain reilu neljännes organisaation ylihoitajien ja osastonhoitajien kokonaismäärästä. Lisäksi tutkimustuloksista voidaan tehdä tulkintaa siitä, että eläkeiän saavuttavien esihenkilöiden kokonaismäärä tulee nousemaan jopa 41 henkilöön, kun otetaan huomioon Vaasan keskussairaalan esihenkilöiden ammattiryhmä kokonaisuudessaan, joita on kaikkiaan 49 henkilöä.

6.1.1 BB-, X- ja Y-sukupolvi esihenkilöinä

Vastausten perusteella voidaan todeta, että Vaasan keskussairaalan ylihoitajina ja osastonhoitajina työskentelevät kolmen sukupolven edustajat BB-, X- ja Y-sukupolvi. Teoreettisen viitekehyksen alalukuun 3.6 viitaten voidaan havaita vastaajan vastauksessa BB-sukupolvelle ominaisia piirteitä työlle omistautuneisuuden ja sitoutuneisuuden näkökulmista. Lisäksi päätöksenteon keskeisenä toimielimenä tässä vastauksessa nähdään johto, mitä kuvaa päätöksenteon hierarkkisen organisaatiomallin tärkeyttä päätöksenteossa. Päätöksenteon hierarkkisuutta pidetään tärkeänä etenkin sellaisessa päätöksenteossa, jolla pyritään aikaansaamaan vaikuttavia ja pidemmän aikavälin ratkaisuja.

Eräs vastaajista kokee mentoroinnin menetelmän hyödyllisenä ja tärkeänä työvälineenä hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta. Mentoroinnin vakiinnuttamisesta tulisi hänen mukaansa keskustella organisaation johdon kanssa. Lisäksi vastaaja on sitä mieltä, että hyvin toteutuneella mentoroinnilla voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

"Mentorointi on erittäin hyvä asia, mutta vaatii aikaa, ja sehän on aika korrilla työyksiköissä tällä hetkellä. Tämä tulisi nostaa esille organisaatioiden johdossa. Hyvällä mentoroinnilla saataisiin varmasti vähennettyä työntekijöiden vaihtuvuutta ja nuorten hoitajien lähtemistä helpompiin töihin. Mentorointi on yksi tärkeä työkalu hiljaisen tiedon siirtämiseen." (Vastaaja 5, A.)

Kahdessa vastauksissa on havaittavissa osaamisen tarkastelun laaja-alaisuutta, missä oppimista ajatellaan tapahtuvan eri toimintojen seurauksena. Osaamista näissä vastauksissa tarkasteltiin eri oppimisympäristöjen ja niiden yhteyksien näkökulmasta niin työelämässä tapahtuvan pitkäkestoisen oppimisen kuin erilaisten opiskeluiden ja koulutusten aikaansaannoksena. Lisäksi näissä vastauksissa oli tunnistettavissa X-sukupolvelle tyypillisiä yksilölähtöisen oppimisen piirteitä.

Vastaaja 4. luonnehtii tiedon muodostumista vuosien aikaansaamana kokemukspäisenä toimintana. Hän esittää käytännön työelämästä esimerkin, mikä kuvastaa osaamista ennakoida työelämän tilanteita sekä toimia tilanteen edellyttämällä tavalla.

"Se on tietoa, mikä on kertynyt vuosien mittaan kokemuksesta. Kokemus voi olla ennakointia mm. potilaan voimien huonontumisesta tai tilanteesta. Hiljainen tieto on myös tilannetajua, mikä vahvistuu vuosien myötä." (Vastaaja 4, B.)

Tässä vastauksessa vastaaja kuvaa tietoa, joka on tullut työkokemusten myötä. Se muodostuu osaamisesta, työkokemuksista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista.

"Tietoa, joka on syntynyt työkokemuksen perusteella. Siihen kiteytyy työntekijän osaaminen, joka koostuu opitusta tiedosta (opiskelut, koulutukset,

jatkuva oppiminen), työkokemuksesta ja toki myös persoonasta.” (Vastaaja 6, B.)

Vastaajajoukosta kaksi henkilöä edusti Y-sukupolvea. Näissä vastauksissa oli tunnistettavissa yksilökeskeisten käytäntöjen, linjausten ja toimintatapojen huomioinnottomuutta. Lisäksi toinen näistä vastaajista toi esille yksikkökohtaisia ominaisuuksia ja niiden huomioon ottamista johtamiskäytännöissä. Vastauksessaan hän pohtii myös yksikkökohtaisia luonne-eroja ja niiden huomioonottamista toiminnan suunnittelussa palvelualueilla.

Erässä vastauksista luonnehditaan tiedon monipuolista esiintymistä, joka muodostuu käytännöistä, linjauksista ja toimintatavoista, joita eivät ole luettavissa dokumenteista. Vastauksessa ei nähdä yhtenäistä tiedon välittämisen mallia tarpeellisena organisaatiossa, vaan toimintatapoja on hyvä rakentaa yksikkökohtaisesti.

”Käytäntöjä, linjauksia ja toimintatapoja, joita ei löydy kirjattuna. Liittyy usein yksikön omaan toimintaan. Organisaation yksiköt ovat niin eriluontoisia, että tietty malli ei välttämättä sovi kaikille yksiköille.” (Vastaaja 8, C.)

Tämä vastaaja edusti myös Y-sukupolvea ja toi vastauksessaan esille asiantuntijoiden mielipiteiden merkitystä päätöksenteossa. Näin voidaan ajatella, että päätöksenteon tasavertaisuuden näkökulmasta on tärkeää huomioida eri asiantuntijoiden näkemykset kehitettävästä kohteesta. Hänen mukaansa toimivat sijaistamisen käytännöt takaavat tiedonsaantioikeutta. Lisäksi hän nostaa asiantuntijoiden vaikuttamisen tärkeyden päätöksenteon näkökulmasta.

”Toimiva sijaistaminen takaa tiedon ja osaamisen jakamisen. Päätöksenteossa käytetään eri asiantuntijoiden mielipidettä.” (Vastaaja 12, C.)

6.2 Työelämässä tarvittava tieto

Ylihoitajat ja osastonhoitajat osoittavat tiedon laaja-alaisuutta vastauksissaan. Lisäksi vastaajat kuvaavat moninaisia toimintatapojaan, joita he hyödyntävät henki-

löstön ja oman toiminnan johtamisessa terveydenhuollon eri palvelualueilla. Ammatillisen koulutuksen ohessa tietopohjaa ovat kerryttäneet vastaajien yksilölliset kokemukset vuosien varrella eri toimintaympäristöistä. Nämä tietoa tuottavat kokemukset on rinnastettu niin työelämään kuin siviilielämän kokemuksiin. Vastaajien erilaiset kokemukset ovat tuoneet katsantokantaa ja perspektiiviä työskennellä palvelualueilla yksiköiden tarpeiden mukaisesti. Vastaaja 8. havaitsee työssään tarvittavan osaamisen muodostuvan oppimistilanteiden yhteisvaikutuksista. Toisin kuin vastaaja 5. nostaa osaamisen rinnalle tiedonhallinnan tärkeäksi elementiksi työelämän kannalta.

Tässä vastauksessa tietoa kuvataan koostuvan työkokemuksen myötä. Siihen sisältyvät oppimisen monet mahdollisuudet niin työpaikalla kuin opintojen ja koulutusten kautta. Lisäksi vastauksessa listataan työkokemuksen rinnalle henkilökohtaisten ominaisuuksien muodostuvan osaksi osaamistaan.

”Tietoa, joka on syntynyt työkokemuksen perusteella. Siihen kiteytyy työntekijän osaaminen, joka koostuu opitusta tiedosta (opiskelut, koulutukset, jatkuva oppiminen), työkokemuksesta ja toki myös persoonasta.” (Vastaaja 8, C.)

Vastaaja on sitä mieltä, että työssä tarvitaan sekä osaamista että tiedonhallintaa. Ne syntyvät työkokemuksen myötä ja ilmenevät työelämässä käytäntöjen kautta. Lisäksi hän kokee, että osaaminen ja tiedonhallinta muodostavat yhdessä pohjan hiljaiselle tiedolle.

”Se on kaiken sitä osaamista ja tiedon hallintaa, mikä on syntynyt etupäässä pitkän kokemuksen kautta ja tulee esille hyvinä käytänteinä. Sitä ei saa itselle kirjatietona, mutta sitäkin tarvitaan hiljaisen tiedon pohjaksi.” (Vastaaja 5, A.)

6.2.1 Kokemukset tiedon tarkastelussa

Valtaosasta vastauksista on havaittavissa, että ylihoitajat ja osastonhoitajat tarvitsevat työssään kokemusten tuomaa niin tilannesidonnaista tietoa, kuin aikaisemmin opittua ja ennakoitavissa olevaa tietoa. Sen vuoksi erilaisilla käytännön työ-

elämän kokemuksilla voidaan ajatella olevan merkitystä siihen, miten muun muassa potilaan huonontuneen voinnin koittaessa tulee toimia. Käytännön kokemusten kautta voidaan valmistautua siihen, miten esimerkiksi tämänkaltaisissa tilanteissa esihenkilön tulee menetellä. Yksi vastaajista on sitä mieltä, että hiljainen tieto aikaansaa tilannetajua, mikä voidaan ajatella kehittyvän prosessinomaisesti vuosien kokemusten tuloksena. Toisin kuin kaksi muuta vastaajaa näkevät työelämän kannalta tärkeänä tiedon, jota ei ole dokumenteista luettavissa.

Vastauksessaan henkilö yhdistää tiedon työelämän kokemuksiin. Hän kuvailee kokemusten edesauttavan ennakoimaan potilastyön tilanteita ja toimimaan tilannetta edellyttävällä tavalla.

”Se on tietoa, mikä on kertynyt vuosien mittaan kokemuksesta. Kokemus voi olla ennakointia mm. potilaan voinnin huonontumisesta tai tilanteesta. Hiljainen tieto on myös tilannetajua, mikä vahvistuu vuosien myötä.” (Vastaaja 4, B.)

Eräs vastaajista pitää työn kannalta tärkeänä tietoa, mitä ei ole dokumentoituna saatavilla. Hänen mukaansa tämänkaltaisen tieto on kuitenkin tarpeen tavoittaa kokemalla.

”För arbetet viktig information som inte hittas dokumenterad någonstans. ”Good to know”.” (Vastaaja 10, B.)

Myös vastaaja 13. kokee kokemusten aikaansaaman tiedon merkittävänä, jota ei ole mahdollista opiskella. Näitä kokemuksia ovat kartuttaneet hänen mielestään niin työelämä kuin siviilielämä.

”Työssä ja miksei myös siviilielämässä saatu kokemusperäinen tieto asioista, joita esim. kouluissa ei opeteta tai kirjoista löydetä lukemalla.” (Vastaaja 13, A.)

6.2.2 Hiljainen tieto ja sen rinnakkaiset termit

Suurin osa vastaajista luonnehti hiljaista tietoa työelämän tapahtumiin ja toimintaprosesseihin sekä niiden aikaansaamiin kokemuksiin. Osassa vastauksissa hiljaista tietoa kuvailtiin monilla rinnakkaisilla termeillä, jotka on esitetty seuraavan

(kuvion 2.) mukaisesti. Näillä hiljaisen tiedon rinnakkaisilla termeillä viitattiin tiedon aineettomiin elementteihin, laajaan tietomäärään sekä henkilökohtaiseen tietoon ja osaamiseen.

Kuvio 2. Rinnakkaisia termejä hiljaiselle tiedolle.



Vastaaja tuo havaitsemaansa toiminnan aikaansaamaa hiljaista tietoa vastauksessaan esille. Lisäksi hän ilmaisee tiedon toiminnallisuutta, minkä vuoksi hiljaista tietoa ei voi suoranaisesti opetella.

"Pitkän työkokemuksen synnyttävää syvällistä tietoa toiminnasta, jota ei voi suoraan opiskella kirjallisuudesta." (Vastaaja 2, B.)

Vastaaja 8. nostaa esille työyhteisön käytäntöjen ja toimintaperiaatteiden aikaansaamaa tietoa, jota ei ole luettavissa. Hän on myös sitä mieltä, että tämänkaltaisen tieto muodostuu yksikkökohtaisesti.

"Käytäntöjä, linjauksia ja toimintatapoja joita ei löydy kirjattuna. Liittyy usein yksikön omaan toimintaan." (Vastaaja 8, C.)

Vastauksessaan henkilö sisällyttää hiljaisen tiedon henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Hänen mukaansa siihen kätkeytyy tietoa, taitoa ja osaamista.

”Tietoa, jota ei ole dokumentoitu tai muulla tavoin jaettu. Yksittäisen henkilön osaamista, tietoa, taitoa.” (Vastaja 12, C.)

Vastaja 14. kuvaa hiljaista tietoa kokemustiedon kanssa. Siihen liittyvät työuran aikana saavutetut kokemukset.

”Sellaista tietoa, jota henkilö on oppinut työurallaan, kokemuksen kautta.” (Vastaja 14, A.)

Eräs henkilöistä tuo vastauksessaan esille hiljaisen tiedon laaja-alaisuuden, mikä pitää sisällään opittua tietoa, erehdyksen aikaansaamaa tietoa sekä viisautta ja ymmärrystä. Lisäksi hän listaa yksilön ammatillisen osaamisen, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä ajattelutapoja, jotka edesauttavat ymmärtämään ja kohtaamaan erilaisia rooleja ja työelämän tilanteita.

”Mielestäni hiljainen tieto tarkoittaa kaikkea sitä tietoa (luettua, opiskeltua tai muulla tavalla saatua), käytännössä kokeiltua oppimisen ja erehtymisen kautta saatua osaamista sekä kokemuksen tuomaa viisautta ymmärtää oleellinen ja epäoleellinen, ymmärtää kokonaisuus, nähdä laajemmin, ymmärtää osa osuutensa osana kokonaisuutta, pitkäjänniteisyys, kärsivällisyys, ymmärtää yksilöä/henkilökuntaa/asiakasta ja hänen elämäntilannettaan suhteessa työhön/sairauteen.” (Vastaja 1, A.)

Myös vastaja 11. luonnehtii hiljaista tietoa suureksi tietomääräksi. Hiljaisen tiedon hän kokee välittyvän tällä hetkellä huonosti.

”Det betyder att man har en massa kunskap som bristfälligt delges till andra.” (Vastaja 11, A.)

6.2.3 Tiedon monimuotoisuus ilmiönä

Hiljaisen tiedon muodostumista voidaan tarkastella monimuotoisena ilmiönä. Valtaosassa vastauksissa hiljainen tieto nähtiin syntyneen kokemuksista. Näissä vastauksissa hiljainen tieto ei ollut juurikaan peräisin teknisen tiedon eli dokumentoidun tiedon aikaansaannoksista. Näissä vastauksissa 71,4 prosentissa (10) vas-

taajista toi esille hiljaisen tiedon syntyperänä kokemuksia työelämästä. 50 prosenttia (7) vastaajista nosti esille, ettei hiljainen tieto ole peräisin kirjoista ja kansista, vaikka 14,3 prosenttia (2) vastaajista havaitsi hiljaisen tiedon yhteyttä dokumentoidun tiedon kanssa. Lisäksi 43 prosenttia (6) vastaajista ei lähtenyt erittelemään hiljaista tietoa erillisenä tietomuotona tiedon, tiedonhallinnan ja osaamisen kokonaisuudesta, vaan ajatteli sen olevan osatekijänä laajempaa kokonaisuutta.

6.3 Arjen työ esihenkilönä

Ylihoitajien ja osastonhoitajien vastauksista oli havaittavissa esimiestyön kannalta merkittävää tietoa niin sosiaalista tietoa kuin kognitiivista tietoa, missä hiljainen tieto muodostui osaksi heidän tehtävissään tarvittavaa tietovarantoa. Näitä tiedon tuottamisen eri muotoja hyödynnettiin lukuisissa työskentelytilanteissa, perehdyttämisessä, oppimisessa, siirtymävaiheissa ja vuorovaikutustilanteissa.

6.3.1 Työskentelytavat Vaasan keskussairaalassa

Vastaajista 57,1 prosentissa eli (8) vastaajista liitti työskentelytilanteisiin tiedon tuottamisen muotoina keskustelu ja vuorovaikutteisuus eli tiedon sosiaalisen luonteen. Näissä vastauksissa tiedon siirtäminen nostettiin esille keskeisesti, mikä hyödyttää molempia osapuolia niin tiedon antajaa kuin tiedon saajaa.

Eräs vastaajista luonnehtii keskustelun avulla välittyvän tietoa. Sen lisäksi hän kokee, että tietoa jaetaan perehdyttämisen ja ohjaamisen keinoin.

”Keskustelujen kautta, perehdyttämisen ja ohjaamisen kautta.” (Vastaaja 2, B.)

Vastauksessaan henkilö 13. ilmaisee myös keskustelun keskeisenä menetelmänä tiedon välittämisen näkökulmasta, kuten edellisessä vastauksessa. Lisäksi hän nostaa tiedon sosiaalisen luonteen eli vertaistuen tarjoamisen merkityksen esille.

”Keskustelemalla ja vertaistukea antamalla.” (Vastaaja 13, A.)

Tässä vastauksessa vastaaja korostaa yhteistoiminnan merkitystä. Hän on sitä mieltä, että yhdessä tekeminen edistää uusien henkilöiden osallisuutta arjen työhön ja tarjoaa mahdollisuuden olla kuulemassa työn linjauksista sekä toimintavoista. Tämä mahdollistaa myös vastaajan ja uuden henkilön ajatusten vaihtamisen.

”Otan sijaisenani toimivan usein mukaan kun tulee uusia asioita eteen tai kun keskustelemme ns. periaatteista ja linjanvedoista esimiestyössä. Silloin on mahdollisuus kuulla hänen ajatuksia ja kerron myös omat mietteeni ja perustelen ne. Uskon, että molemmat hyödyimme tästä.” (Vastaaja 14, A.)

Niin ikään vastaaja 11. nostaa esille keskustelun keskeisenä työskentelytapana. Lisäksi hän kuvailee siirrettävän tiedon luonnetta avoimeksi tiedoksi.

”Tror att vi berättar öppet information åt varandra.” (Vastaaja 11, A.)

Tässä vastauksessa tuodaan esille, kuten neljässä aikaisemmassakin vastauksessa tiedon välittämisen keinona vuorovaikutuksen menetelmää. Sen lisäksi vastaaja pitää tärkeänä yhdessä tekemisen merkitystä arjen työvälineiden luomisen näkökulmasta.

”Hiljaista tietoa pyritään tuomaan esiin keskustelemalla ja tarvittaessa laaditaan toimintaohje, prosessikuva tms.” (Vastaaja 12, C.)

6.3.2 Oppiminen työelämässä

Oppimisen eli kognitiivisen tiedon tarkastelussa lähiesimiesten työssä hiljaista tietoa hyödynnettiin valtaosassa perehdytystilanteita. Edeltäjän ja seuraajan välinen tiedon siirtäminen nähtiin lukuisissa vastauksista merkityksellisenä, vaikka sille ei koettu olleen muodostunut yhtäläisiä käytäntöjä Vaasan sairaanhoitopiirin palveluluilla.

Eräs vastaajista tuo esille perehdyttämisen tärkeyden merkitystä ja rinnastaa siihen mentorimenetelmän. Lisäksi hän ilmaisee tukihenkilön tarpeellisuutta yhteydenpidon näkökulmasta.

"Perehtymisjakso, mentori, tukihenkilö johon olla yhteydessä." (Vastaaja 1, A.)

Vastaaja havaitsee oppimista tapahtuvan sijaisia perehdyttäessä systemaattisesti. Lisäksi hänen mukaansa oppimista edistävät koulutukset sekä vuorovaikutuksessa tapahtuva tiedon jakaminen.

"Jatkuva omien sijaisten perehdytys, koulutukset ja jatkuvat keskustelut/tiedon jakaminen." (Vastaaja 4, B.)

Tässä vastauksessa henkilö nostaa esille perehdytysajan pidentämisen tarpeellisuuden. Hän ei koe puolen päivän perehdytystä riittävänä. Lyhyt perehdytys on aikaansaanut vastaajassa stressaantumisen kokemuksia ja hänen on täytynyt omaehtoisesti opetella suuressa määrin asioita.

"Esimiestyössä selkeästi pidempi perehdytysaika työtehtäviin. Itselläni se oli esimiestyöhön siirtyessä 1/2 päivää, jonka turvin olen opetellut kaiken kantapään kautta. Melko stressaavaa." (Vastaaja 6, B.)

Vastaaja 3. pitää tärkeänä henkilöstömuutosten ennakointia. Tämä mahdollistaisi entistä paremmin yhdessä työskentelemisen edeltäjän ja seuraajan välillä. Lisäksi vastaaja on sitä mieltä, että tämänkaltaisen toiminta edistäisi uusien asioiden sisäistämistä ja tarjoaisi myönteisiä mahdollisuuksia uuden henkilön omalle ajattelulle. Lisäksi vastaaja tuo esille pitkäkestoisen hyödyn merkitystä perehdyttämisen näkökulmasta, kun sille tarjotaan riittävästi aikaa toteutuakseen.

"Jos tiedossa on, että uusi kollega tulee tilalle, tulisi tämä ehdottomasti huomioida ajoissa ja sallia "rinnalla kulkeminen" ajan kanssa. Hiljainen tieto ei ole sitä, että kaikki tieto "kaadetaan" parin päivän sisällä uudelle kollegalle. Hiljainen tieto ei ole pelkästään faktatietoa vaan myös hyväksi havaittuja toimintamuuotoja, joita ei voi opettaa sanomalla toiselle, että "tee näin". Tämä vaatii aktorilta aktiivisuutta ja huomiointikykyä, mutta myös omaa oivaltamista, miksi tehdään tietyllä tavalla. Kaikki tämä vaatii aikaa, mutta olisi varmasti pitkällä aikavälillä erittäin kannattavaa." (Vastaaja 3, B.)

6.4 Toisen henkilön tukeminen työssä

Uuden esihenkilön aloittaessa tehtävässään vastauksissa nostettiin vahvasti esille tuen eri muodot sekä tuen tarjoamisen merkitys oikea-aikaisesti. Seuraavassa (kuviossa 3.) tuodaan esille vastauksissa esiin nostettuja tuen ulottuvuuksia, jotka nähtiin tarpeellisina uuden esihenkilön aloittaessa tehtävässään. Valtaosassa vastauksista esihenkilön tarjoamalle tuelle annettiin suurta painoarvoa. Näistä vastauksista 35,7 prosentissa (5) vastaajista piti tärkeänä tuen jatkumisen merkitystä. Näin uusi esihenkilö voisi turvautua perehdytysjakson jälkeenkin esimerkiksi edeltäjäänsä, nimettyyn tukihenkilöön tai johonkin muuhun työyhteisön jäseneseen.

Kuvio 3. Tuen ulottuvuudet.



Vastauksissa nostetaan yksikön tuen tärkeää merkitystä uuden henkilön näkökulmasta. Lisäksi tässä vastauksessa tuotiin esille henkilökohtaisen tiedon jakamisen tarpeellisuutta lähimmän kollegan ja yksikön henkilöstön kanssa.

”Jakamalla omaa tietoa lähimmälle kollegalle (apulaisosastonhoitaja) sekä yksikön henkilökunnalle. Mahdollisesti siirtyessäni toisiin työtehtäviin, seuraajalla olisi yksikön tuki jatkaa toimintaa.” (Vastaaja 8, C.)

Vertaistuen tärkeys nousee erään henkilön vastauksessa esille. Vertaistuki tarjoaa vastaajan mukaan keskinäistä tukea esihenkilöiden välille. Lisäksi kyseinen vastaaja on sitä mieltä, että yhdessä tekemisen kautta pystytään ratkaisemaan ongelmia. Hän nostaa esille myös työnohjauksen merkityksen, mikä tarjoaa tuelle jatkuvuutta.

”Uuden esihenkilön kohdalla pyritään etsimään mentori, keskinäinen vertaistuki on ehkä tärkein, yhteiset säännölliset tapaamiset/kokoukset, jossa yhdessä käsitellään jollekin esiin tulleita ongelmia, työnohjaus. Esimiehen tuki.” (Vastaaja 1, A.)

Kollegista tukea vastaaja 10. kuvaa tärkeäksi. Lisäksi hän liittyy siihen keskustelun keskeisenä menetelmänä.

”Diskussion med någon kollega” (Vastaaja 10, B.)

Eräs vastaajista pitää merkittävänä henkisen tuen tarjoamista, etenkin nuoren kollegan tarpeita ajatellen. Hän nostaa esille mentoroinnin menetelmän, mikä mahdollistaisi säännöllisen tuen tarjoamisen perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Lisäksi vastaaja kokee, että tämänkaltaisen toiminta edistäisi valmiuksia selviytyä yllättävistä työelämän tilanteista.

”Jokaiselle nuorelle kollegalle tulisi automaattisesti miettiä oma mentori, joka ohjaa nuorempaa työntekijää, mutta on myös henkinen tuki. Mentoringiin tulisi kuulua säännölliset keskustelut mentorin ja aktorin välillä. Esim. yllättävissä tilanteissa, että kokenut hoitaja lähtee jostakin syystä pois tai jopa kuolee, ei oltaisi niin hankalassa tilanteessa. Siis jokaiselle nuorelle työntekijälle automaattisesti oma mentori, joka sitoutuu tehtävänsä.” (Vastaaja 5, A.)

Vastaaja 7. pitää alkuvaiheen tukea merkittävänä. Lisäksi esimiehen tarjoama tuki mahdollistaisi sujuvamman tiedon siirtämisen edeltäjän ja seuraajan välillä.

”Oman esimiehen kautta välittyvä tieto työntekijän vaihtuessa. Riittävä tuki alkuvaiheessa esimieheltä ja myös sitä kautta tiedon siirtymistä.” (Vastaaja 7, B.)

6.5 Toiminta työyhteisössä

Työyhteisön toiminta koettiin vaikuttavan siihen, millaisiksi arjen käytännöt muodostuvat. Vastaajat toivat esille moninaisia toimintatapoja, jotka poikkesivat toisistaan Vaasan sairaanhoitopiirin palvelualueiden välillä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole tarkoituksenmukaista yhtenäistää käytäntöjä, koska palvelualueiden toiminta ja tarpeet eroavat toisistaan. Toiset taas toivoivat vakiintuneita linjauksia muun muassa perehdytysprosessia, siirtymävaihetta ja tiedon jakamista kohtaan.

6.5.1 Tiedon jakaminen työpaikalla

Vastauksissa tiedon jakaminen nähtiin hyvin tärkeänä, mutta millainen asema sillä on eri palvelualueilla Vaasan keskussairaalassa. Vastauksista 100 prosentissa (14) vastauksista perehdyttäminen ja 85,7 prosentissa (12) vastauksista mentoroinnin menetelmä nähtiin tiedon jakamisen sekä siirtämisen keskeisinä välineinä. Esihenkilötyön näkökulmasta kokouksia pidettiin keskeisenä hiljaisen tiedon jakamisen keinona. Lisäksi tiimien keskuudessa pidettiin tärkeänä sitä, että kaikilla tiimin jäsenillä olisi samat tiedot saatavilla.

Tiedon dokumentointiin liittyvät seikat perehdyttämisen tueksi nostettiin esille 35,7 prosentissa (5) vastauksista. Jopa 21,4 prosentissa (3) vastauksista tuotiin esille näkökulmaa, missä ennalta ei määriteltäisi sitä, miten seuraajan tulee työtä tehdä tai johtaa. Tämä nähtiin uuden esihenkilön kannalta mahdollisuutena päästä itse luomaan tehtäväkuvaa ja työskentelytapoja oman persoonan mukaisesti.

Eräässä vastauksista vastaaja kokee tärkeänä perehdytyksen yhtenäisen aikamäärän sopimisen. Perehdytysjakso edistää hänen mukaansa uuden henkilön oppimista sekä tarjoaa mahdollisuuden kysymiseen.

"Mielestäni perehdytys työtehtäviin esimiestyössä tulisi olla sääntönä vähintään 2 viikkoa. Aika kuljetaan yhdessä, jolloin eteen tulee kaikenlaista ja uudella työntekijällä on mahdollisuus oppia ja esittää kysymyksiä." (Vastaaja 6, B.)

Toinen vastaajista nostaa esille tiedon jakamisen kehittämisen tärkeyden. Vastauksessaan hän tuo esille avoimen tiedon jakamisen merkitystä.

"Avoin tiedon jakaminen, toimintatapojen selkeys, organisaation yleisten ohjeiden ja toimintatapojen noudattaminen, vastuun jakaminen, kirjalliset ohjeet." (Vastaaja 12, C.)

Eräs vastaaja on sitä mieltä, että tiedon jakaminen pyritään luomaan systemaattiseksi henkilön eläkeiän lähestyessä. Esihenkilöiden keskuudessa kokoukset mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen. Niissä vallitsee hyvä ilmapiiri ja kommunikatio. Tiimitasolla vastaajan mukaan pyritään mahdollistamaan samat tiedot kaikille jäsenille muun muassa koulutusten ja mentoroinnin keinoin.

"Henkilökunnan hiljaisen tiedon siirtämistä yritämme systemaattisesti siirtää kun esim eläkeikä on lähestymässä. Meillä on myös tiimijaot ja pyrimme siihen, että tiiminjäsenillä on samaa tietoa siten että heillä on sisäisiä koulutuksia ja mentorointia. Esimiestasolla pidämme säännöllisiä kokouksia, jossa on avoin ilmapiiri mahdollistaen hyvän kommunikoinnin, joka mielestäni on yksi perusta hiljaisen tiedon siirtymiselle." (Vastaaja 10, B.)

Mentoroinnin menetelmän tarpeellisuus tuodaan eräässä vastauksessa esille. Vastaajan mukaan osaamista ja tietoa tulisi siirtää ammattiryhmästä riippumatta jo perehdytysvaiheessa. Lisäksi hän kuvailee perusasioiden hallinnan merkityksen.

"Mentorointi. Osaamisen ja tiedon siirtäminen kaikissa ammattiryhmissä jo perehdytysvaiheessa kun perusasiat ovat hallinnassa." (Vastaaja 13, A.)

Tiedon jakamista tarkastellessa eräs vastaajista pohtii sitä, onko olemassa olevan tiedon jakaminen tarpeellista. Hänen mukaansa aikaisempia toimintakäytäntöjä ja ajatusmalleja on hyvä uudistaa. Ja myös yhteiskunnallinen kehitys edellyttää sitä.

”Toisaalta asiat muuttuvat ja kehittyvät toisissa asioissa hyvin nopeasti ja osa vanhasta toimintavasta ja ajattelumallista kaipaa tuuletusta.” (Vastaaaja 8, C.)

Vastaajien joukosta yksi henkilöistä nostaa esille uuden työntekijän oman toiminnan merkityksen. Hän näkee tärkeänä sen, ettei ennalta ole määriteltä, miten uuden henkilön tulisi toimia tehtävässään. Tämänkaltaisen toiminta antaisi tilaa myös uuden henkilön persoonan esiintuomiselle.

”Toisaalta myös uuden työntekijän on hyvä saada aloittaa työnsä siltä pohjalta, ettei ole ennalta kirjoitettua miten ennen työt tehty. Jokainen johtaa myös persoonallaan.” (Vastaaaja 9, A.)

6.5.2 Kehittämistoiminnan aiheita

Tutkimuksessa vastaajat nostivat esille muutamia kehittämisen kohteita ja nämä aiheet tuodaan tässä alaluvussa esille. Kehittämisen tarpeet liitettiin vastauksissa perehdytyskäytäntöihin, uuden esihenkilön tuen tarjoamiseen, tiedon siirtämiseen, siirtymävaiheeseen, hiljaisen tiedon arvostamiseen sekä sähköisten ratkaisujen kehittämiseen.

Eräs vastaajista kokee kehittämisen tarpeena perehdyttämisen systemaattisen toteuttamisen ja mentoroinnin vakiinnuttamisen, missä huomioidaan perehdytettävän tarpeet. Näin pystyttäisiin vahvistamaan myös esimiehen tuen ja vertaistuen merkitystä.

”Järjestelmällinen perehdytys, jossa huomioidaan uuden henkilön lähtötilanne ja yksilölliset tarpeet. Mentorointijärjestelmän vakiinnuttaminen. Vertaistuen mahdollistaminen. Esimiehen tuki.” (Vastaaaja 1, A.)

Kehittämistoimintaa suunnitellessa useampi tämän vastaajan lisäksi on sitä mieltä, että mentoroinnin järjestäminen on tarpeen. Vastaaaja toivoo sen käyttöönottoa koko organisaatiossa.

”Ett mentorsystem skulle vara bra att införa i organisationen.” (Vastaaaja 11, A.)

Siirtymävaiheen vakiinnuttaminen nousee sekä tässä että muutamissa muissa vastauksissa esille. Tässä vastauksessa siirtymävaihe nähdään merkittävänä tiedon siirtämisen ja tuen mahdollistamisen näkökulmista. Lisäksi vastaaja tuo esille siirtävävaiheen antia niin esihenkilön tuen kuin sujuvan tiedonsiirtämisen mahdollistamiseksi.

”Oman esimiehen kautta välittyvä tieto työntekijän vaihtuessa. Riittävä tuki alkuvaiheessa esimieheltä ja myös sitä kautta tiedon siirtymistä.” (Vastaaja 7, B.)

Myös vastaaja 4. näkee siirtymävaiheen kehittämisen kohteena. Hän ehdottaa sille kuukauden mittaista vakiintunutta ajanjaksoa.

”Osastonhoitajan vaihtumisen välillä pitäisi olla siirtymävaihe, esim 1 kk, jolloin tietoa voi siirtää.” (Vastaaja 4, B.)

Vastaaja 8. taas näkee hiljaisen tiedon jakamisen työyksikössä merkittävänä. Näin uudelle henkilölle tiedon siirtäminen helpottuu ja toiminta pääsee jatkumaan henkilöstömuutoksista huolimatta.

”Jakamalla omaa tietoa lähimmälle kollegalle (apulaisosastonhoitaja) sekä yksikön henkilökunnalle. Mahdollisesti siirtyessäni toisiin työtehtäviin, seuraajalla olisi yksikön tuki jatkaa toimintaa.” (Vastaaja 8, C.)

Eräs vastaajista on sitä mieltä, että digitaaliset ratkaisut luovat mahdollisuuksia tiedon jakamiselle. Hän näkee sähköiset ratkaisut edistävänä tekijänä tiedon siirtämiselle.

”Sähköiset ratkaisut auttavat tiedon jakamisessa.” (Vastaaja 12, C.)

Vastaaja 10. tuo esille hiljaisen tiedon arvoa sekä hiljaisen tiedon merkitystä arjen työtä sujuvoittavana tekijänä. Tämä tulisi huomioida vastaajan mukaan myös työvuorosuunnittelussa. Lisäksi hän on sitä mieltä, että organisaatiossa tulisi kehittää joustavia käytäntöjä, mikä edistää työhyvinvoinnin toteutumista.

”Työntekijä pitäisi enemmän arvostaa hiljaista tietoa, enemmän joustaa että kokenut ihminen jaksaa töissä (esim saa tehdä osapäivätöitä, saa virkavapaata jos haluaa välillä tehdä muuta). Työlistojen suunnittelua--> että on riittävästi hiljaista tietoa kaikissa työvuoroissa” (Vastaaja 10, A.)

7 POHDINTA

Tässä luvussa yhdistyvät pohdinta, johtopäätökset sekä tutkimuksen myötä esiin nousseet jatkotutkimusaiheet. Lisäksi luvussa pohditaan, miten tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kyselytutkimuksen avulla sekä vastasiko laadullisen tutkimuksen menetelmä tarkoituksenmukaisuutta tämän tutkimuksen kannalta.

Opinnäytetyön tutkimuksen avulla selvitettiin Vaasan keskussairaalan esihenkilöiden, ylihoitajien ja osastonhoitajien kokemuksia hiljaisen tiedon nykytilasta sekä mahdollisia kehittämisen kohteita, jotta pystytään turvaamaan myös tulevaisuudessa uusien esihenkilöiden osaamista entistä vakiintuneemmilla tiedon siirtämisen ja jakamisen käytännöillä läpi organisaation.

Tutkimuksen tehtävänä oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Mistä hiljainen tieto muodostuu Vaasan keskussairaalan ylihoitajien ja osastonhoitajien kokemana? 2. Millaisia toimintatapoja ylihoitajilla ja osastonhoitajilla on käytössään hiljaisen tiedon ja -osaamisen Vaasan keskussairaalan palvelualueilla? 3. Millaisia mahdollisia kehittämistarpeita ylihoitajat ja osastonhoitajat kokevat terveydenhuollon kentällä, jotta keskeinen viesti hiljaisesta tiedosta säilyy asiantuntijatehtävässä seuraavalle?

Tämän luvun alussa tuodaan esille tutkimuksen johtopäätöksiä. Johtopäätösten yhteydessä pohditaan tutkimuksella tuotettujen vastausten ja tutkimuskysymysten vastaavuutta. Luvun loppuosassa tarkastellaan jatkotutkimusaiheita tulevaisuuden tarpeita ennakoiden.

7.1 Johtopäätökset

Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista on määritelty tavoitteet, jotka ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneen henkilön tulisi saavuttaa. Tämä opinnäytetyöprosessi on edesauttanut omalta osaltaan syventämään ja

laajentamaan teoreettista tietopohjaa sekä antanut valmiuksia hyödyntää tutkimustietoa käytännön työelämässä. Lisäksi tämä prosessi on tukenut minun kielellisten ja viestinnällisten taitojen kehitystä sekä edesauttanut tarkastelemaan sosiaalialan ammattilaisena terveydenhuollon toimintakenttää laajemmalti. (L29.11.2014/932)

Pohjanmaan hyvinvointialueen käynnistyttyä vuonna 2023 koen, että SOTE-uudistus tuo entisestään sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmät lähemmäksi toisiaan. Tämä mahdollistaa myös ammattiryhmien yli tapahtuvan osaamisen jakamisen ja vaihtamisen sekä samanaikaisesti tilanne mahdollistaa niin henkilökoh-
taisen kuin koko henkilöstön osaamisen kehittämisen hiljaisen tiedon valossa. Tässä vaiheessa emme voi vielä tietää, miten SOTE-henkilöstö tulee sijoittumaan Pohjanmaan hyvinvointialueella. Kuitenkin tämä tutkimus todisti sen, että Vaasan keskussairaalan esihenkilöiden henkilökohtaisen tiedon määrä on valtaisa ja arvokas, niin henkilökohtaiselle osaamiselle kuin organisaation osaamiselle sekä hoitoa tarvitseville asiakkaille, potilaille ja suomalaiselle hyvinvointiyhteiskunnalle.

Esihenkilöiden osaamista tarkastellessa voidaan ajatella, osaamisen muodostuvan organisaatiokohtaiseksi määritelmäksi organisaation tarpeiden pohjalle. Käsiteperiaatteiden avulla tarkasteltuna työskentely pitää sisällään muun muassa moninaisuuden ja yksilöllisyyden. Näin voidaan ajatella työyhteisön esihenkilöiden yksilölliset toimintakäytännöt heidän vahvuuksinaan. (Työterveyslaitos 2019.) Tämä tutkimus vahvisti näkemystäni siitä, että jokainen palvelualue tarvitsee esihenkilön, jonka toiminta kumpuaa yksikön, henkilöstön ja potilaiden tapeista käsin. Näin ei voida taata, että jokaisella alueella toimisi samankaltaiset käytännöt, vaan toimintayksikkö henkilöstöineen luo yksikölle omat tavat toimia Vaasan keskussairaalassa vallitsevien yhtenäisten strategialinjausten mukaisesti.

Tutkimukseen vastanneiden kokemukset osoittavat, että Vaasan keskussairaalassa palvelualueilla tarpeet eroavat toisistaan ja nämä yksilölliset tekijät pyritään

huomioimaan toimintakäytännöissä. Valtaosassa vastauksista hiljaisella tiedolla koettiin olevan oma merkityksensä esihenkilön henkilökohtaiselle osaamiselle ja tietovarannolle. Hiljaisen tiedon tulkintaa oli havaittavissa hyvin moninaisesti ja osalle vastaajista hiljainen tieto oli tutumpi käsite kuin toisille vastaajista. Työvuosien määrällä oli nähtävissä yhteyttä hiljaisen tiedon luontevan ja monipuolisen tunnistamisen ja tarkastelemisen kanssa.

Osa vastaajista koki hiljaisen tiedon sisältyvän omaan osaamiseen ja taas toiset vastaajista kokivat hiljaisen tiedon olevan läsnä tietynlaisissa työelämän tilanteissa, kuten perehdyttämisessä, kokouksissa, palaverissa ja kaikessa, mihin rinnastetaan uuden oppimisen elementtejä. Eri sukupolvea edustavien vastaajien tavoissa ilmaista itseään ja osaamistaan oli eroavaisuuksia. BB- ja X-sukupolven edustajat kykenivät konkreettisemmin sanoittamaan hiljaisen tiedon ilmenemisen tapoja ja tilannesidonnaisuutta kuin Y-sukupolven edustajat. Saattoiko tämä olla iän tuoman katsantokannan laaja-alaisuuden ansiota.

Hiljaisen tiedon rinnalla vastaajat käyttivät rinnakkaisina käsitteinä muun muassa syvällinen tieto toiminnasta, kokemustieto, henkilökohtainen tieto, taito ja osaaminen, ymmärrys ja laajempi näkemys sekä tärkeä tieto. Vastausten perusteella hiljainen tieto voidaan ajatella muodostavan esihenkilöiden henkilökohtaisen tiedon, osaamisen, joka on osa jotain syvempää ominaisuutta sekä omassa itsessään että työyhteisön toiminnassa. Viitaten teorialukuun 3.1. myös tutkijat Auli Toom (2018, 34) sekä Maaret Virta (2011, 2) ovat havainneet hiljaisen tiedon samankaltaisuutta tutkimukseen vastanneiden kanssa.

Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa ylihoitajista ja osastonhoitajista tunsivat hiljaisen tiedon olemassaoloa sekä työelämässä että muissa arki elämän konteksteissa. Osalle vastaajista oli helpompaa sanoittaa sitä, missä tilanteessa hiljainen tieto on läsnä omassa toiminnassaan. Osasta vastauksista oli taas tulkittavissa, että vastaaja koki tarvitsevänsä enemmän aikaa ja erillisiä hetkiä hiljaiselle

tiedolle, mikä mahdollistaa sen tietoisien hyödyntämisen ja esiin tuomisen entistä näkyvämmiin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että hiljainen tieto oli pääsääntöisesti piilevänä ilmiönä, osasena vastaajan henkilökohtaista osaamista.

Jopa 43 prosentissa (6) vastauksista hiljaista tietoa ei lähdetty erittelemään erillisenä elementtinä tiedosta, tiedon hallinnasta tai osaamisesta. Kuitenkin valtaosassa vastauksista oli vahva yhteys työelämän aikaansaamien kokemusten ja niiden synnyttämän tiedon sekä osaamisen kanssa. Lisäksi eräässä vastauksessa ajateltiin, että tarvitaan koulutuksen tuomaa tietoa pohjalle, jonka varaan hiljainen tieto pääsee kehittymään paremmin. Tämän myötä voidaan ajatella, että opiskeluiden ja koulutuksen tuomaa tietoa tarvitaan taustalle, jotta hiljaisen tiedon ja työelämässä tarvittavan tilannesidonnaisen tiedon luominen ja jalostuminen mahdollistuvat. Näin myös Tsoukas (1996) ajatteli hiljaisen tiedon toimivan kaiken tietämisen perustana.

Vastauksista oli tulkittavissa, että henkilön työkokemuksen pituudella ja sukupolvella oli vaikutusta siihen, miten vahvasti sanoitettiin oman toiminnan tai ajattelun pitävän sisällään hiljaista tietoa. Lisäksi vastauksista oli havaittavissa, että pidemmän työuran tehneiden keskuudessa hiljaista tietoa tehtiin näkyväksi laaja-alaisesti erilaisissa työelämäprosesseissa. Näissä työelämän prosesseissa oli useimmiten kysymys sosiaalisesta toiminnasta, missä esihenkilöt ilmentävät itseään suhteessa toisiinsa vuorovaikutuksen ja keskusteluiden tuloksena (Tökkäri 2019, 34).

Esihenkilöiden ikäjakaumaa ja eläkeikää tarkastellessa oli tunnistettavissa, että vastaajista jopa 43%: a (6) tulee saavuttamaan keskimäärin seuraavan kahdeksan vuoden aikana lakisääteisen vanhuuseläkkeen alaikärajan. Vuonna 1954 ja sitä ennen syntyneet henkilöt voivat jäädä vanhuuseläkkeelle 63-vuotiaina. 1955 vuonna syntyneiden ja sen jälkeen alimman eläkeiän saavuttaneiden kohdalla eläkeiän nousu tapahtuu tasaisesti kolme kuukautta vuodessa, kunnes he saavuttavat 65

ikävuotta tai sen jälkeen eläkeikä voidaan sitoa elinajan odotukseen. (Eläketurvakeskus 2021.)

Vakuutusvelvollisuuden yläikäraja on vanhuuseläkkeessä vuonna 1946–1954 syntyneiden kohdalla 68 ikävuotta. Toisin kuin 1958–1961 vuonna syntyneillä yläikäraja saavutetaan 69-vuotiaana ja vuonna 1962 sekä sen jälkeen syntyneiden kohdalla vakuutusvelvollisuuden yläikäraja tulee täyteen 70 vuoden iässä. Vakuutusvelvollisuuden yläikärajan täytyttyä henkilöllä on mahdollisuus työskennellä eläketulon rinnalla, mutta työtulot eivät enää kerrytä siinä vaiheessa eläkettä. (Eläketurvakeskus 2021.)

Näin tutkimustuloksista oli havaittavissa, että jopa 43 prosenttia (6) esihenkilöä saavuttaa vanhuuseläkkeen alaikärajan seuraavan kahdeksan vuoden aikana. Siitä huolimatta, että vastaajajoukossa on vain reilu neljännes organisaation ylihoitajien ja osastonhoitajien kokonaismäärästä. Lisäksi tutkimustuloksista voidaan tehdä tulkintaa siitä, että eläkeiän saavuttavien esihenkilöiden kokonaismäärä tulee nousemaan jopa 41 henkilöön kahdeksan vuoden aikana, kun otetaan huomioon Vaasan keskussairaalan esihenkilöiden ammattiryhmä kokonaisuudessaan.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kannalta hiljaista tietoa tarkastellessa vastauksista korostuivat erilaiset työskentely- ja oppimistilanteet, kuten potilastyöhön, esihenkilötyöhön, kehittämistyöhön sekä arjen työtehtäviin tarvittava tieto. 57,1 prosentissa (8) vastauksista korostuivat vuorovaikutteisuus ja keskustelu, jotka mahdollistivat esihenkilöiden työskentelyssä hiljaisen tiedon läsnäolon. Lisäksi osassa vastauksissa nostettiin myös vastavuoroisuuden merkitys esille, minkä myötä ajateltiin esimerkiksi perehdytyksen tarjoavan sekä perehdyttäjälle itselleen, että perehdytettävälle mahdollisuuksia uusien oivalluksien ja näkökulmien aikaansaamisen vuorovaikutuksessa, eikä perehdyttäminen tapahdu vain perehdytettävän valmiuksien edistämisen vuoksi.

Vuorovaikutuksen merkitystä syvemmin tarkastellessa, siinä on kysymys osapuolten välisen suhteen myönteisestä kehittämisestä yhteisen päämäärän saavuttamiseen esimerkiksi tiedon- ja toimintakäytäntöjen jakaminen. Vuorovaikutuksen onnistumisen näkökulmasta Juuti ja Vuorela (2015, 97–99) ovat sitä mieltä, että olosuhteet ovat tärkeää luoda mahdollisimman häiriöttömiksi sekä keskustelua edistäviksi. Lisäksi vuorovaikutuksen tavoitteet ohjaavat keskustelun kulkua. Tavoitteet toimivat niin sanottuina taustavaikuttajina laajemmalle ja syvällisemmälle keskustelulle sekä luovat puitteita yhteisen tulevaisuuden tarkastelulle ja osallisuudelle. Lisäksi vuorovaikutustilanteet pitävät sisällään molempien osapuolten kokemusten ilmaisemista. Ennen kaikkea vuorovaikutustilanteen voidaan ajatella vahvistavan osapuolten keskinäistä kuuliaisuutta ja osallisuutta työelämässä. Nämä havainnot ovat samansuuntaisia myös teorialuvussa 3.5 esitettyjen Haapakorven (2020, 63) havaintojen kanssa siitä, että työelämä tarjoaa oppimiselle, osaamisen kehittämiselle ja uuden tiedon luomiselle monenlaisia mahdollisuuksia.

Perehdyttämiskäytäntöjen ja edeltäjän sekä seuraajan välisen siirtymävaiheen kanssa oli havaittavissa melko moninaisia käytäntöjä Vaasan keskussairaalan palvelualueilla. Osalla alueista siirtymävaihe saattoi jäädä tyystin toteutumatta ja taas toisilla palvelualueilla se pääsi toteutumaan muutamista tunteista muutamiin päiviin. Palvelualueiden välillä oli havaittavissa erilaisia toimintatapoja siirtymävaiheen käytäntöjen suhteen. Valtaosassa vastauksista nostettiin keskeisiksi kehittämisen kohteiksi siirtymävaiheen vakiinnuttamisen niin toimintatapojen, keston kuin seuraajan yksilöllisten tarpeiden huomioimisen suhteen.

Lisäksi tutkimustuloksissa korostui uuden esihenkilön tukemisen merkitys. Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että vastaajat käsittelivät tuen tarpeita monipuolisesti pitkälti uuden esihenkilön tarpeesta käsin. Uuden esihenkilön tukemiselle nähtiin tarve etenkin työsuhteen alkuvaiheessa. Lisäksi henkinen tuki nähtiin sosiaalisen tuen rinnalla merkittävänä. Myös tuen jatkuvuus nostettiin vastauksissa

esille ja muutamassa vastauksessa mietittiin, että voisiko henkilökohtaisen tukihenkilön nimeäminen edesauttaa uutta esihenkilöä tuen varmistamisessa. Tässä yhteydessä lukuisissa vastauksissa nostettiin mentorointimenetelmän tärkeys esille. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) näkevät etenkin työuran alkuvaiheessa olevan henkilön perehdyttämisen tarpeellisuuden. Perehdytyksen keskiössä onkin henkilön valmiuksien edistäminen työntekemisen, työssä pysymisen ja työturvallisuuden näkökulmista.

Työyhteisön toiminta määrittelee pitkälti sitä, miten tiedon jakamisen asema sijoittuu työyhteisössä. Tutkimuksessa perehdyttäminen nousi kaikissa vastauksissa esille keskeisenä tiedon jakamisen välineenä. Tämän ohessa jopa 86 prosenttia (12) vastaajista kannatti mentoroinnin hyödyntämistä tiedon siirtämisen ja jakamisen toteutumisen näkökulmasta esihenkilötyössä. Lisäksi osassa vastauksissa nostettiin esille dokumentoinnin kehittämisen tarpeista tiedon välittämisen tueksi. Vastauksista 21,4 prosenttia (3) vastaajista oli sitä mieltä, ettei etukäteen tulisi määritellä uuden esihenkilön työn tekemisen ja johtamisen sisältöjä liian tarkkarajaisesti. Näissä vastauksissa nähtiin niin sanotusti puhtaalta pöydältä aloittamisen tarjoavan uudelle esihenkilölle laajemmat mahdollisuudet itseoppimiselle ja tehtäväkuvan luomiselle omaehtoisesti.

Itseoppimisen rinnalle voidaan nostaa itsensä johtamisen käsite, millä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan esihenkilön mahdollisuuksia vaikuttaa itseensä ja näin ohjata sekä motivoida itseään suoriutumaan vaaditusta tehtävästä. Itsensä johtamista voidaan tarkastella sisäisten ja ulkoisten vaikutusten valossa. Sisäisillä vaikutuksilla tarkoitetaan itsensä johtamisen strategiaa yksilötasolla ja tiimitasolla tiimin vuorovaikutuksen käytänteinä, kuten koheesion, konfliktien hallintana, ryhmän tehtävänä, sisäisen tiedon käsittelynä ja ryhmän kokoonpanona. Vastaavasti ulkoiset vaikutukset viittaavat saatuun koulutukseen, valmennukseen sekä organisaatiossa vallitsevaan johtamiskäytäntöihin. (Niinivaara 2019, 40–41.)

Yksilön sisäistä strategiaa tarkastellessa teorian tiedon valossa voidaan erottaa kolme eri osatekijää, jotka ovat käyttäytyminen, luonnollinen palkkio sekä omien ajatusten johtaminen. Käyttäytymisellä viitataan itsetarkkailuun, tavoiteasetantaan, itsepalkitsemiseen ja itse ratkaisuun sekä itsensä sanalliseen tukemiseen. Luonnollisella palkkiolla viitataan itsensä johtamiseen liittyvään sisäiseen motivaatioon. Omien ajatusten johtaminen liittyy taas oman ajatustavan muutokseen, missä haitalliset ajatusmallit korvataan myönteisillä ajatuksilla, mikä edistää myös sisäistä puhetta suoritusta tukevaksi ja rohkaisee itseä käymään sisäistä dialogia sekä edistää henkilöä kulkemaan toivottuun suuntaan. (Niinivaara 2019, 42-43.)

Hiljaisen tiedon pidemmän aikavälin hyötyä voidaan tarkastella odotusarvon näkökulmasta. Odotusarvon tunnistamisessa on keskeistä toimintaprosessien tuntemus ja tarpeen mukaisen toiminnan kehittäminen. (Koivula, Hautaviita & Laaksonen 2020, 76.) Hiljainen tieto voidaan ajatella muodostavan tässä tutkimuksessa osana osaamisen kokonaisuutta niin henkilökohtaisen osaamisen kuin koko organisaation osaamisen näkökulmista. Sen lisäksi hiljainen tieto voidaan nähdä, keskeisenä kehittämisen buustina luovien ratkaisujen aikaansaamiselle, joita vastaajat nostivat tutkimuksessa esille liittyen edeltäjän ja seuraajan siirtymävaiheeseen, perehdyttämiseen, mentorointimenetelmän juurruttamiseen, oppimiseen sekä palvelualueiden toimintakäytäntöjen yhtenäistämiseen.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 ylihoitajaa ja osastonhoitajaa eli tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 28,6 %: a. Vaikka vastausprosentti jäi hieman niukaksi, voidaan tutkimusotantaa pitää riittävänä ja luotettavana. Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena ja avoimin kysymyksin. Tämä mahdollisti vastaajien vapaan tekstin tuottamisen ja lisäksi antoi vastaajalle itselleen mahdollisuuden määritellä, miten syvälle aiheeseen vastauksissaan menevät. Viimeinen kysymys tutkimuksessa antoi mahdollisuuden vastaajien vapaalle sanalle, mikä myös lisäsi tutkimuksen avoimuuden toteutumista.

Tutkimustulosten tarkastelu suhteessa tutkimuskysymyksiin osoittaa, että vastaajien tuottamalla tutkimusaineistolla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin laajasti. Vastauksissa määriteltiin hiljaista tietoa monipuolisten havaintojen valossa. Osalle vastaajista hiljainen tieto kätkeytyi osaamisen syvyyksiin ja osa vastaajista määritteli hiljaista tietoa erillisenä osa-alueena osaamisen kokonaisuudesta. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ylihoitajilla ja osastonhoitajilla oli käytössään erilaisia käytännön menetelmiä ja toimintatapoja, joissa lukuisissa vastauksissa vuorovaikutus ja keskustelu olivat olennaisina osasina toiminnassa läsnä. Lisäksi vastauksissa korostui palvelualuekohtaisuus, mikä kuvastaa esihenkilöiden asiantuntijuuden ja johtajuuden yhteensovittamista potilaslähtöisesti aluekohtaisten tarpeiden kanssa.

Lisäksi tutkimuksella saatiin tehtyä näkyväksi esihenkilöiden ajatusmaailmaa siitä, mihin suuntaan kehittämistyön tulisi asemoitua lähitulevaisuudessa. Suurin osa vastaajista näki esihenkilön työsuhteen alkuvaiheen tukemisen erityisesti merkityksellisenä ja työhön kiinnittymistä vahvistavana tekijänä. Vastauksissa pyrittiin tuomaan esille vastaajien henkilökohtaisia kokemuksiaan rehellisesti, avoimesti ja konkreettisesti. Tämä osoittaa, että fenomenologinen lähestymistapa pääsi toteutumaan. Lisäksi osassa vastauksista pohdittiin näkökulmaa, missä uuden esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia olla luomassa omaa tehtävää ja roolia Vaasan keskussairaalan palvelualueilla vahvistettaisiin, eikä uuden esihenkilön tulisi kyetä samankaltaisuuteen kuin edeltäjänsä.

Tutkimuksen rajaukset pyrittiin jo lähtökohtaisesti luomaan sellaisiksi, että tutkimus on mahdollista toteuttaa yhden suuremman taustaorganisaation turvin. Tutkimusprosessia kokonaisuudessaan tarkasteltuna onnistui mutkattomasti. Vaikka aineisto jäi hieman niukaksi, sen sisältö voidaan ajatella korvaavan kokonaismäärän. Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimusaineisto tuotti uudenlaista, eri sukupolvet huomioon ottavaa näkökulmaa hiljaisesta tiedosta minulle ja toivon mukaan myös kohdeorganisaatiolle.

Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa on ollut sujuvaa ja haluan kiittää ylihoitaja Arja Tuomaala yhteistyöstä, mikä on ollut poikkeuksellisista ajoista huolimatta onnistunutta. Kokonaisuudessaan tähän prosessiin on kulunut suunnitteluvaiheesta opinnäytetyöraportin kirjoittamiseen ja esittämiseen noin kymmenen kuukautta aikaa, mikä on ylittänyt myös tutkijan omat odotukset ajallisesti, kun prosessi toteutui näin nopeasti. Lisäksi kiitos kuuluu myös Vaasan ammattikorkeakoulun yliopettajalle Hilkka Korvelle, jonka ohjaus on mahdollistanut tämän työn etenemisen ja jäsentymisen lopulliseen muotoonsa.

Tämä prosessi on opettanut minulle Vaasan keskussairaalan toimintaprosesseja ja käytäntöjä. Lisäksi osastonhoitajien ja ylihoitajien osallistuminen tutkimukseen on mahdollistanut minulle tämän opinnäytetyön tekemisen. Olen oppinut paljon uutta hiljaisen tiedon monipuolisesta tarkastelusta ja kolmen sukupolven tavoista ilmaista kokemuksiaan ja toimia terveydenhuollossa. Tutkimuksen suuntaaminen vieraaseen toimintaympäristöön antoi minulle enemmän oivalluksia, kuin osasin etukäteen odottaa.

Toivon lämpimästi, että tutkimuksesta olisi lisähyötyä Vaasan keskussairaalan kehittämistyölle ja joissain määrin sen tuottamat tulokset pääsisivät ohjaamaan Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilötyötä perus- ja erikoissairaanhoidon palveluiden järjestämisessä ja henkilöstöstrategian suunnittelussa. Näin pystyttäisiin edistämään myös tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä tiedolla johtamisen valmiuksia. (Sote-uudistus 2022). Kuten teorialuvussa 3.2 Mattila (2020) toteaa, valmisteluvaiheessa luodaan pohjaa tiedolla johtamiselle ja pilotoidaan toimivia toimintatapoja ennakoivasti. Toivottavasti tämä tutkimus myös ennakoi tulevaisuuden tarpeita.

Tämä tutkimusprosessi on auttanut minua ymmärtämään, miten paljon kehittämistyölle henkilöstöllä onkaan annettavaa, kunhan heidän mielipiteitään kuunnellaan ja heidän kokemuksilleen annetaan mahdollisuuksia tulla näkyviksi. Voidaan ajatella, että terveydenhuollon työyhteisöön suuntautuneella tutkimuksella on

tässä hetkessä erityisen tärkeä merkitys, kun näin laaja muutos on kansallisesti aivan käsillä.

Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten samankaltaisuutta tarkastellessa voidaan havaita, että hiljaisen tiedon monimuotoisuutta oli nähtävissä tässä tutkimuksessa sekä Raija Nurmen (2008, 187) tutkimuksessa. Lisäksi tällä tutkimuksella tuotettiin uudenlaista tietoa siitä, miten eri sukupolvet tarkastelevat hiljaista tietoa ja osaamista sukupolvisidonnaisesti. Lisäksi tutkimus tuotti uudenlaista tietoa kohdeorganisaatiolle siitä, mikä on hiljaisen tiedon nykytila ja miten suuressa määrin hiljaista tietoa käytetään eri palvelualueilla. Tutkimuksen myötä pystyttiin nostamaan esille merkittäviä kehittämisen tarpeita, jotta olemassa oleva Vaasan keskussairaalan esihenkilöiden omaava tietovaranto pystyttäisiin säilyttämään myös tulevaisuudessa. Kuten Virta (2011,1) on todennut artikkelissaan, että tiedon turvaaminen on yksi merkittävä keino kilpailukyvyyn säilyttämiselle suomalaisessa yhteiskunnassa.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tutkimustulokset toimivat oivallisena keinona kehittää Vaasan keskussairaalan toimintaa ja huomioida kehittämistyössä osastonhoitajien ja ylihoitajien näkemykset kehittämistarpeista, vaikka tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat vastanneet kyselyyn omien henkilökohtaisten kokemusten pohjalta. Siitä huolimatta vastauksista oli havaittavissa samansuuntaisuutta.

Tutkimustulosten keskeisiksi kehittämisen kulmakiviksi nousi perehdyttämisen prosessi, mikä pitää sisällään tukemisen, mentoroinnin ja siirtymävaiheen käytäntöjen yhtenäistämisen. Näihin liittyvissä toimintaprosesseissa ja esihenkilöiden käyttäjälähtöisissä kokemuksissa ilmeni jokseenkin eroavaisuuksia palvelualueiden välillä.

Vaasan keskussairaalassa ollaan suurten muutosten edessä ja toivonkin, että nämä esihenkilöiden tuottamat tulokset pääsisivät toimimaan jollain tapaa taustavaikuttajina valmistelutyössä. Vastauksista nousi mahdolliseksi jatkotutkimusaiheiksi perehdytysprosessin käyttäjälähtöisen mallin kehittäminen sekä digitaalisten ratkaisujen kehittäminen tiedon siirtämisen ja uuden oppimisen tueksi.

Käyttäjälähtöisen perehdytysmallin luomisessa on mahdollista soveltaa Hoitotyön tutkimussäätiön Hotuksen kehittämää Yhtenäisten Käytäntöjen nelikenttämallia eli FinYHKÄ -mallia. FinYHKÄ -mallin avulla voidaan varmistaa tiedon tuottaminen, käytäntöjen yhtenäistäminen sekä osaamisen varmistaminen seuraavilla tasoilla: kansallinen taso, alueellinen taso, organisaation taso sekä henkilöstön taso. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2021.)

Terveystieteiden digitaalisten ratkaisujen kehittäminen suhteessa robotiikkaan on yksi mahdollinen näkökulma tiedon siirtämisen ja työelämässä oppimisen tarkastelulle. Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen hiljaisen tiedon näkökulmasta kuitenkin edellyttää ensimmäisenä hiljaisen tiedon näkyväksi tuomista, jonka jälkeen sen taltioiminen dokumentoituun muotoon on mahdollista. Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) hyvinvoinnin tekoäly- ja robotiikka -ohjelma Hyteairo on kehitetty edistämään muun muassa osaamista oppilaitosyhteistyön keinoin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Tämä voisi olla yksi jatkotutkimusaihe, missä selvitetäisiin paikallisen oppilaitosten halukkuutta lähteä yhteistyössä kehittämään teknologiasia ratkaisuja oppimisen, tiedon siirtämisen ja jakamisen välineeksi Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellessa on tärkeää oivaltaa, ettei kaikkea ole voinut suunnitella kirjaimellisesti etukäteen, vaan tutkimuksen edetessä vaiheet ovat muovautuneet lopulliseen muotoonsa. Tämänkaltaista toimintaa kutsutaan avoimeksi tutkimusotteeksi, missä minä tutkijana pyrin tavoitta-

maan tutkittavien näkemykset olemassa olevasta ilmiöstä ja ymmärtämään kohdejoukon toimintaa tietyssä tutkimuskontekstissa. Avoin tutkimusote edellyttää muutosvalmiutta prosessin edetessä. Lisäksi tulee tiedostaa henkilökohtaisen kehittymisen merkitys tutkimuksen edetessä sekä tarvittaessa tehdä uudelleenlinjauksia tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2018, 73–74.) Tunnistan näin tutkimusprosessin loppumetreillä kohtaamiani uudelleenjäsentelyn vaiheita, mikä teki tästä prosessista omalla tavallaan mielenkiintoisen myös itselleni. Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa ja esimerkiksi heidän kannanottonsa tutkimuslomakkeesta sekä tutkimuksen toteuttamisen ajankohdasta vahvisti esimerkiksi molempuolista ymmärrystä tutkimusprosessin vaiheiden toteutumisesta.

Tämän tutkimuksen johtoajatuksena on ollut etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ylihoitajien ja osastonhoitajien kokemusten avulla ja oppia ymmärtämään heidän syvempiä ajatuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Koin tutkimuksen kannalta arvokkaana saada tutkimukseen mukaan eri sukupolven edustajia ja näin tämä tarjosi mahdollisuuden aiheen monipuoliseen tarkasteluun sukupolville ominaisista lähtökohdista käsin.

Opinnäytetyöprosessi on antanut mahdollisuuden toimia, niin minulle kuin kohdeorganisaatiolle eräänlaisena oppimisen prosessina. Näin pyrittiin kasvattamaan tietoisuutta ja merkityksellisyyttä tutkittavasta ilmiöstä ja hiljaisen tiedon asemasta terveydenhuollossa. Lisäksi olen pyrkinyt olemaan kuuliainen kaikkien tutkimuksen osallistujien vastauksia kohtaan, ja lukemaan, analysoimaan, raportoimaan sekä säilyttämään tutkimusaineisto asianmukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 179).

Läpi opinnäytetyöprosessin ajan olen pyrkinyt noudattamaan hyviä tieteellisen tutkimuksen käytännön periaatteita. Näillä periaatteilla tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyöprosessin aikana pyrittiin toimimaan rehellisesti, huolellisesti ja luottavasti tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi tutkimuksen tekemistä varten anottiin tarpeenmukainen tutkimuslupa (liite 3.) ja opinnäytetyön toteuttamisen vaiheissa

noudatettiin hyviä eettisiä käytänteitä muun muassa tiedonhankinnan-, tutkimuksen tekemisen sekä tutkimustulosten julkaisemisen vaiheissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyön edetessä pyrittiin käyttämään sellaisia menetelmiä ja toimintatapoja, jotka täyttivät hyvän tutkimustoiminnan kriteerit. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin saavuttamaan kohdeorganisaatiolle lisäarvoa, eikä missään vaiheessa vaarantamaan organisaation tai siellä toimivien esihenkilöiden asemaa. Hyvien tutkimustoiminnan kriteerien mukaisesti tutkimukseen osallistuminen on ollut kohdejoukolle vapaaehtoista. Lisäksi tutkimuksella tuotettua aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja vastaajien anonymiteettiä kunnioittaen. Tutkimusaineistoa on pyritty esittämään tulosluvussa mahdollisimman todenmukaisesti, eikä ole pyrkinyt millään tavoin sepittämään vastauksia suhteessa tutkimusongelmaan.

Lopuksi yhteenvetona tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä pohdittaessa voidaan todeta, että uskottavuus toteutui tutkimuksessa, sillä tavoin, että asiat on pyritty esittämään todenmukaisesti ja tutkimukseen kuuluneet vaiheet ovat toteutuneet asianmukaisesti raportissa esitetyillä tavoilla. Luotettavuuden näkökulmasta opinnäytetyöprosessissa laadullinen tutkimus koettiin oikeanlaisena lähestymistapana ja aineistonkeruumenetelmänä löytää tutkimusongelmaan ratkaisu. Eettisyyttä tarkastellessa tutkimuksen eri vaiheissa on pyritty noudattamaan hyvää tutkimustyötä edistäviä periaatteita ja saamaan tutkimustyöllä aikaan lisähyötyä kohdeorganisaatiolle.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus -ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 12.11.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen: ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki. Suomen liikekirjat.

Eläketurvakeskus. 2021. eläkkeet eri elämäntilanteissa: 2. vanhuuseläke -ikäluokilla oma eläkeikänsä. Viitattu 1.11.2021. <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-oma-elakeikansa/>

Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. Studies in Continuing Education. Vol. 26. No. 2. University of Sussex, UK.

Eurofound. 2016. The sixth European Working Conditions Survey. Luxemburg. European Foundation for the improvement of living and working conditions.

Haapakorpi, A. 2020. Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa. Työelämän tutkimus lehti 18, 63–67.

Hiilamo, H. & Salin, S. 2020. Uudistuva palvelujärjestelmä. Toim. Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Hoitotyön tutkimussäätiö. 2021. Yhtenäisten käytäntöjen kehittämisen malli FinYHKÄ. Viitattu 15.11.2021. <https://www.hotus.fi/yhtenaisten-kaytantojen-kehittamisen-malli-yhka/>

Ikkela, S. 2021. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Artikkelit. Verkkolehdestä: Eri-laiset oppimisympäristöt järjestöissä -extra. Vates säätiö sr: Helsinki. Viitattu 17.8.2021. https://www.vates.fi/media/julkaisut_artikkelit_lehdet-ymys/kk_lehdet/kyvyt_k-e4ytt-f6-f6n_extra_21_01.pdf

Juuti, P. & Puusa 2020. Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Jyväskylä. Gummerus.

Juuti, P. & Puusa 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Jyväskylä. Gummerus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Helsinki. PS-kustannus.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Koivula, U-M., Hautaviita, P. & Laaksonen, H. 2020. Laatu ja vaikuttavuus. Toim. Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Koski, L. Laadullisen tutkimuksen analysointi: Teksteistä teemoiksi, dialoginen tematisointi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Jyväskylä. Gummerus.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki. Talentum.

L29.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki. Finlex. Viitattu 17.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>.

L23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Finlex. Viitattu 17.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

L28.6.1994/559. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Viitattu 31.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Toim. Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia?. Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Loimukoski, J. 2015. Hiljaisen tiedon siirtäminen edeltäjältä seuraajalle ekspatri-aattikontekstissa perehdyttämisen muotoja hyödyntäen. Julkisjohtamisen pro gradututkielma. Vaasan yliopisto.

Mattila, H. 2021. Kohti sote-uudistusta: havaintoja matkan varrelta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Viitattu 26.9.2021. <https://soteuudistus.fi/-/kohti-sote-uudistusta-havaintoja-matkan-varrelta>.

Miettinen, V. 2019. Tutkijat: Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”Hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”. Kuntalehti. Viitattu 27.9.2021. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-mennessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>

Moilanen, P. & Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Johtamisen psykologia. Toim. Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. Jyväskylä. PS-kustannus.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge – creating company. Oxford University Press, Inc.

Nurminen, R. 2008 Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Toim. Toom, A., Onnismäa, J. & Kajanto, A. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Jatkuvan oppimisen uudistus: parlamenttinen jatkuvan oppimisen uudistus. Verkkojulkaisu. Viitattu 17.8.2021. <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen-hanketiedot-ja-asiakirjat>.

Polynai, M. 1966. The Tacid Demencion. Doubleday & Company Inc. New York.

Puusa, A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi: Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Jyväskylä. Gummerus.

Pylkkä, M. 2017. Hiljaisen tiedon johtaminen: Mentorointi hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä. Julkijohtamisen pro gradututkielma. Vaasan yliopisto.

Rautiainen, M., Toom, A. & Tähtinen, J. 2017. Unelma osallisuudesta – kasvatuksella kohti oppimista ja yhteiskunnallista. Teoksessa Toiveet ja todellisuus. Toim. Toom, A., Rautiainen, M. & Tähtinen, J. Jyväskylä. Yliopistopaino.

Sairaanhoitajaliitto 2021. Tilastotietoa sairaanhoitajista. Viitattu 22.09.2021. <https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairaanhoitajista-2/#>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Hyvinvoinnin tekoäly ja robotiikka -ohjelma Hyteairo. Helsinki. Valtioneuvosto.

Sosiaali- ja terveysvaliokunta. 2021. Valiokunnan lausunto TyVL 5/2021 vp. Viitattu 24.9.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Sivut/TyVL_5+2021.aspx

Sote-uudistus. 2022. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Viitattu 04.02.2022. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>.

Syväjärvi, A. ja Pietiläinen, V.. 2019. Matkalla kohti johtamisen psykologiaan. Teoksessa Johtamisen psykologia. Toim. Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. Jyväskylä. PS-kustannus.

Tienari, J & Piekkari, 2011. Z ja etäjohtaminen. Tampere. Alma Talent.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä: Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Toim. Toom, A., Onnismäa, J. & Kajanto, A. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Tsoukas, H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. Strategic Management Journal 17, 11-25.

Tummers, L. & Noordegraaf, M. 2019. Working on working together. A systematic review on how healthcare professionals contribute to interprofessional collaboration. Journal on interprofessional care. Volume 34, issue 3.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13561820.2019.1636007?src=rcsys>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvien tieteellisten käytäntöjen -ohje. Viitattu 7.11.2021. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>.

Työterveyslaitos. 2019. Työterveyslaitoksen toimintakertomus 2019. Helsinki. Työterveyslaitos.

Tökkäri, V. 2019. Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Johtamisen psykologia. Toim. Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vaasan kaupunki 2021. Pohjanmaan hyvinvointialue. Viitattu 20.8.2021.
<https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/vaasan-kaupungin-organisaatio-ja-paatoksenteko/sosiaali-ja-terveystoimi/pohjanmaan-hyvinvointialue/>

Vaasan keskussairaala. 2020. Pohjanmaan omasta sote-uudistuksesta tulee totta 2022. Viitattu 26.9.2021. <https://www.vaasankeskussairaala.fi/potilaille/ajan-kohtaista/viestinta/kotikaynti/2020/pohjanmaan-omasta-sote-uudistuksesta-tulee-totta-vuonna-2022/>

Vaasan keskussairaala. 2021. Hyvinvointialue. Viitattu 17.8.2021.
<https://www.vaasankeskussairaala.fi/vaasan-sairaanhoitopiiri/toiminta/hyvinvointialue/>

Vaasan keskussairaala. 2021. Päätöksentekaelimet. Viitattu 20.8.2021.
<https://www.vaasankeskussairaala.fi/vaasan-sairaanhoitopiiri/paatoksen-teko2/paatöksentekaelimet/>

Valtioneuvoston kanslia 2019. Osallistava ja osaava Suomi -sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Viitattu 23.8.2021.

Virta, M. 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotutkimus 30 (2).

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Oy.

Wolek, F. W. 1999. The skill development process of apprenticeship. International Journal of lifelong education 18.

LIITTEET

LIITE 1 SAATEKIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJALLE

Hyvä Esihenkilö!

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Vaasan ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä hiljaisen tiedon ja -osaamisen välittämisestä esihenkilötyössä. Tarkoituksena on kuvata, mitä osastonhoitajat ja ylihoitajat Vaasan sairaanhoitopiirillä ajattelevat hiljaisesta tiedosta. Lisäksi millaisia toimintakäytäntöjä heillä on käytössään hiljaisen tiedon ja -osaamisen välittämiseen sekä miten tietoa voidaan säilyttää huomioiden kokeneiden esihenkilöiden omaava tietotaito ja tulevat esihenkilöt.

Toivon, että vastaat kyselyyni rehellisesti henkilökohtaisten kokemustesi pohjalta. Vastaaminen tapahtuu anonymisti, eikä henkilöllisyytesi tule missään vaiheessa julki. Vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tapahtuu sähköisen kyselylomakkeen avulla. Ohessa linkki kyselylomakkeeseen. Vastaaminen tulee tehdä 16.8.-29.8.2021 välisenä aikana. Tutkimus tullaan julkaisemaan osana opinnäytetyön raporttia keväällä 2022. Valmis opinnäytetyö on tarkasteltavissa mahdollisesti Vaasan sairaanhoitopiirin verkkosivuilta sekä Thesaus -tietokannasta.

Linkki kyselylomakkeeseen:

<https://forms.office.com/r/uuWfvMmnuj>

Kiitos sinulle jo etukäteen osallistumisestasi tutkimukseen!

Yhteistyöterveisin Riikka Lähdemäki,
riikka1989@gmail.com

LIITE 2 ESIMERKKEJÄ TIEDONHAUN TUOTTAMISTA HAKUTULOKSISTA

Tritonian Finna tietokannasta hakusanalla *hiljai* tie* AND terveydenhuolto* saatiin ilman rajoituksia 10 hakutulosta aikaan. Hakutuloksista Raija Nurmisen (2000) väitöskirjatutkimus osoittautui varteenotettavaksi lähdeaineistoksi aikaisempia tutkimuksia tarkastellessa ja hiljaisen tiedon ominaisuuksiin syventyessä.

Kahdeksan hakutulosta saatiin hakusanalla *hiljai* tie* AND osaami* Tritonian Finna* -tietokannasta. Hakua rajattiin siten, että valittiin pro-gradututkielmat sekä väitöskirjat. Lisäksi aikarajoitus kohdistettiin vuosille 2012–2022. Tällä haulla saatiin kaksi opinnäytetyön kannalta hyödyllistä osumaa, jotka olivat Jenni Loimukosken (2015) ja Marika Pylkän (2017) tutkimukset. Loimukosken tutkimus osoitti opinnäytetyön tutkimusaiheen tarpeellisuutta ottaen huomioon eri sukupolvet tiedon tuottajina. Pylkkä taas nosti tutkimuksessaan esille hiljaisen tiedon johtamisen ja tiedon siirtämisen ydinviestin merkitystä.

Hakusanalla *hijainen* tie* AND johtami** saatiin rajoituksilla yksi hakutulos aikaan. Rajoitukset tehtiin aikarajauksella 2012–2022 sekä aineistolajirajauksella. Näin valittiin vain kirja-aineistot. Hakutuloksen myötä löydettiin johtamisen psykologiaa kuvaava kirja, josta hiljaisen tiedon määritelmään saatiin uutta näkökulmaa ja näin voitiin ajatella hiljaisen tiedon kietoutuvan aistihavaintojen, kehonkielen ja ymmärryksen kanssa (Syväjärvi ja Pietiläinen 2019, 18–19).

Eepos kirjastojen Finna -tietokannasta hakusanalla *sosiaali- ja terveydenhuolto-uudistus AND osaami* johtami** löydettiin kaksi hakutulosta. Hakutuloksen saaminen edellytti aikarajausta vuosille 2020–2022 sekä aineistolajirajausta kirjoihin. Hakutuloksista toisessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmää koskevassa teoksessa tuotiin esille muun muassa eri sukupolville tyypillisiä ominaisuuksia esihenkilötyön näkökulmasta tarkasteltuna (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 245–247). Tätä kirjalähdettä pystytiin hyödyntämään teoreettisen viitekehyksen luomisessa.

Kansainvälisessä tiedonhaussa Academic Search Elite -tietokannasta haettiin tietoa muun muassa hakusanalla working together AND healthcare professionals. Hakutulokset rajattiin vuodelle 2020 ja Journal artikkeleihin. Hakutuloksia saatiin näillä rajauksilla aikaan 17 kappaletta. Hakutulosten joukossa oli tutkimusartikkeli, joka käsittelee terveydenhuollon toimijoiden keskinäisiä suhteita, mistä oli nähtävillä tietyn lainen kuilu eri ammattiryhmien välillä. Tämä tutkimusartikkeli tuotti merkittävää tietoa tällä tutkimuksella siitä, miten länsimaissa terveydenhuollon ammattilaisten keskinäiset suhteet toimivat terveydenhuollossa. (Tummersin & Noordekraafin 2020.)

LIITE 3 SÄHKÖISEN KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSET

KYSELY HILJAISESTA TIEDOSTA JA -OSAAMISESTA

Hyvä Esihenkilö, kysely on suunnattu Vaasan sairaanhoitopiirin osastonhoitajille ja ylihoitajille. Vastaathan jokaiseen alla esitettyyn kysymykseen omien kokemustesi pohjalta. Kiitos!

1. Valitse ajanjakso, joka kuvaa parhaiten syntymääsi.

A. Vuonna 1946-1964

B. Vuonna 1965-1976

C. Vuonna 1977-1997

D. Vuoden 1997 jälkeen

2. Mitä mielestäsi hiljainen tieto tarkoittaa?

3. Miten hiljainen tieto välittyy ylihoitajien ja osastonhoitajien keskuudessa tällä hetkellä?

4. Millaisia menetelmiä sinulla on käytössäsi hiljaisen tiedon ja -osaamisen siirtämiseen?

5. Miten turvaisit hiljaisen tiedon siirtymisen seuraajallesi?

6. Miten kehittäisit hiljaista tietoa ja -saamista ennakoivasti?

7. Haluatko sanoa vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää?

LIITE 4 TUTKIMUSLUPA-ANOMUS



Opinnäytetyön lupa-anomus 1(3)

 _____ / _____ 20____
Hakemuksen täyttöpäivä

Anomuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa "Vaasan sairaanhoitopiirissä tehtäviä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä varten". Hakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma aineistonkeruulomakkeineen ja saatekirjeineen (empiirinen tutkimus) tai työsuunnitelma (toiminnallinen opinnäytetyö).

Opiskelija _____ Nimi _____ Osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite	_____ Nimi _____ Osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite
Opiskelupaikka ☐ NOVIA ☐ VAMK ☐ Muu AMK: _____ Koulutusohjelma: _____	

Opinnäytetyö

Opinnäytetyön nimi:

Opinnäytetyön lyhyt kuvaus

Empiirinen tutkimus: tarkoitus, kohderyhmän koko ja valinta, aineistonkeruukeruumenetelmä ja aineistonkeruun ajankohta, analyysimenetelmä(t) sekä opinnäytetyön aikataulu ja valmistuminen.

Toiminnallinen opinnäytetyö: tarkoitus, projektin toteuttamisen menetelmät, opinnäytetyön aikataulu ja valmistuminen.

Opinnäytetyön ohjaajat oppilaitoksessa

Nimi

Puhelinnumero, sähköpostiosoite

☐ yhteisesti sovittu opiskelijan ja ohjaajan välillä

/ 20

Nimi

Puhelinnumero, sähköpostiosoite

☐ yhteisesti sovittu opiskelijan ja ohjaajan välillä

/ 20

Yhteyshenkilö Vaasan keskussairaalassa

Nimi

Yksikkö

Puhelinnumero, sähköpostiosoite

Päätös

- ☐ Opinnäytetyön lupa myönnetty anomuksen mukaan
- ☐ Opinnäytetyön lupa hylätty
- ☐ Opinnäytetyön luvan myöntäminen vaatii:
[redacted]
- ☐ Vaasan keskussairaala -nimen saa mainita opinnäytetyössä
- ☐ Vaasan keskussairaala -nimeä ei saa mainita opinnäytetyössä

[redacted] [redacted]
Päätöksentekijä §

[redacted] / [redacted] 20 [redacted]
Päivämäärä

[redacted]
Allekirjoitus ja virka-asema

[redacted]
Nimenselvennys

LIITTEET

- ☐ Tutkimussuunnitelma liitteineen (mm. kyselyn saatekirje) [redacted] sivua (sivumäärä yhteensä).