

Miia Kivimäki

MENTOROINTI TYÖVÄLINEENÄ MUUTOSTILANTEISSA
KOTIHOIDOSSA

Vanhustyön (ylempi AMK) koulutusohjelma
2019

MENTOROINTI TYÖVÄLINEENÄ MUUTOSTILANTEISSA KOTIHOIDOSSA

Kivimäki, Miia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Vanhustyön (ylempi AMK) koulutusohjelma
Joulukuu 2019
Ohjaaja: Ruisniemi, Arja
Sivumäärä: 46
Liitteitä: 1

Asiasanat: mentorointi, kotihoito, perehdytys, työhyvinvointi

Kehittämistyöni tarkoituksena oli hyödyntää mentorointia jatkuvissa kotihoidon muutostilanteissa sekä luoda pysyvä, tavoitteellinen mentorointitapa Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymän (PoSan) vanhuspalveluiden kotihoitoon. Tarkoituksena oli tuottaa kirjallisuuden ja käytännön kokeilun avulla teoriaan pohjautuva tapa mentoroinnista kotihoidon perehdytykseen sekä lähiesimiestyön ja työhyvinvoinnin hallintaan. Tavoitteena oli vahvistaa henkilökunnan yhteistyöosaamista, tarjota mahdollisuutta ammatilliseen kasvuun ja hiljaisen tiedon esille saattamista muutostilanteissa. Tavoitteena oli myös vähentää jatkuvan muutoksen tuomaa epävarmuutta.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä tarkoituksena oli muuttaa kotihoidon käytäntöjä. Kehittämistyön prosessin päävaiheet olivat seuraavanlaiset: mentorin sekä aktoreiden valinta ja mentorointi-info - mentoroinnin kokeilu – toimivuus ja kokeilun arviointi – mentoroinnin jatkuvuus työpaikalla.

Kehittämistyö toteutettiin kesän ja syksyn 2019 aikana. Kotihoidon päivittäisten asiakaskäyntien jakamiseen käytettävän toiminnanohjausjärjestelmän toimintaperiaatteita ja käytännön työnjakoa oltiin muuttamassa. Tähän prosessiin liitettiin perehdytysmentorointi, jonka avulla tarkasteltiin sen vaikutusta hoitajien työhyvinvointiin ja esimiestyön hallintaan.

Kehittämistyöhön osallistui kolme kotihoidon hoitajaa, jotka valikoituivat mentoriksi ja kahdeksi aktoriksi. Aktorit opettelivat uuden tehtävänkuvan toiminnanohjausjärjestelmän kanssa ja mentorina toimi yksi lähiohittaja, joka oli aikaisemmin työskennellyt työnjakajana. Perehdytysviikkojen jälkeen mentorointia jatkettiin perehdytysmentorointina syyskuun loppuun.

Perehdytysmentorointi koettiin toimivaksi perehdytyksen muodoksi, joka syvensi uuden oppimista. Mentoroinnin tulokset eivät ole heti näkyviä, vaan niiden hyödyllisyys tulee esille vasta ajan myötä. Mentorointia käytettäessä hoitajien työhyvinvointi kasvoi vertaistuen ja oman ammatillisen kasvun kautta. Esimiestyön näkökulmaan kehittämistyö mentoroinnista ei tuonut niin paljon vastauksia kuin olisin toivonut. Kehittämistyön ajan loppumisen sekä kotihoidon jatkuvan muuttuvan tilanteen vuoksi mentorointia kannattaa jatkaa myös kehittämistyön jälkeen kotihoidossa.

MENTORING AS A TOOL IN HOME CARE CHANGE SITUATIONS

Kivimäki, Miia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Master`s Degree Programme in Elderly Care

December 2019

Supervisor: Ruisniemi, Arja

Number of pages: 46

Appendices: 1

Keywords: mentoring, home care, induction, well-being at work

The goal of my development work was to make use of mentoring in the continuously changing home care environment and to create a sustainable, goal-oriented mentoring method for elderly home care at the North Satakunta Joint Municipal Authority for Basic Public Services. A combination of literature and practical experience was used to produce a theory-based mentoring method for inducting home care nurses as well as managing supervisor` work and general well-being at work. The main goals were to bolster the collaborative skills of the staff, to offer a possibility for professional growth, to utilise tacit information in change situations and to decrease uncertainty caused by continuous change.

Since the aim of the development project was to change home care practises, the project was implemented as an action research. The main stages of the process were: selecting the mentor and the actors and mentoring info - mentoring trial - feasibility and evaluation - continuing the mentoring process at the workplace.

The development project was implemented during summer and autumn 2019. Both the operating principles of the resource planning system used for assigning daily home care visits and the practical work assignment process were being changed. This process was complemented with induction mentoring, which was used to assess the impact on the work well-being of the nurses and the management of the supervising work.

The development work was participated by three home care nurses: one took the role of a mentor and the other two the role of an actor. The actors learned the new job description together with the resource planning system, and they were mentored by a practical nurse who had earlier worked as a work assigner. After the initial introduction period, the process was continued as induction mentoring until the end of September.

Induction mentoring was found to be a well-working method of induction, deepening the understanding of new information. Mentoring results are not visible straight away, and the usefulness of the process can only be seen after some time. Mentoring increased the nurses` well-being at work through peer support and professional growth. From the management point of view, the development process did not bring as many answers as I had hoped for. Due to the short duration of the development work and the continuously changing home care situation, mentoring should be continued in home care even after the end of the development process.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖ	7
2.1	Tarkoitus ja tavoitteet	7
2.2	Toimintaympäristön kuvaus.....	8
3	MENTOROINTI	9
3.1	Mentorointi ennen ja nyt.....	9
3.2	Aktori ja mentori.....	11
3.3	Mentorointisuhde	12
3.4	Mentoroinnin eri tavat.....	13
3.4.1	Parimentorointi	14
3.4.2	Ryhmämentorointi.....	15
3.4.3	Vertaismentorointi.....	16
3.5	Mentoroidtavat osa-alueet.....	18
3.5.1	Perehdytysmentorointi.....	19
3.5.2	Ammatillisen kasvun mentorointi	19
3.5.3	Työhyvinvointimentorointi.....	20
3.5.4	Hiljaisen tiedon mentorointi	21
4	MENTOROINNIN JA TYÖNOHJAUKSEN YHTÄLÄISYYKSIÄ.....	22
5	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	24
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA PROSESSIN KUVAUS.....	26
6.1	Toimintatutkimus kehittämistyössä	26
6.2	Kehittämistyön taustaa.....	30
6.3	Mentorin ja aktoreiden valinta	31
6.4	Mentorointia käytännössä	32
7	KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	37
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ikäihmisten palveluiden kysyntä kasvaa odotetusti vuoteen 2040 mennessä moninkertaiseksi. Yli 75-vuotiaiden määrän katsotaan kasvavan kaksinkertaiseksi ja kuitenkin työikäisten määrä pysyy ennallaan. Samanaikaisesti vanhuspalvelulaki ja hallituksen poliittinen ohjelma painottavat kotiin annettavien palveluiden lisäämistä, mikä on myös ikäihmisten oma toive. (Groop 2014, 5.)

Krögerin, Van Aerschotin & Puthenparambilin (2018, 17-18, 24, 39-40) tutkimuksen mukaan suuri enemmistö kotihoidon työntekijöistä kokee työnsä kuitenkin mielekkääksi, vaikka työtehtävät ovatkin viimeisen 15 vuoden aikana muuttuneet paljon. Hoitajien kokeman mukaan työtehtäviin on tullut enemmän hallinnollisia tehtäviä kuten kirjaamista asiakastietojärjestelmiin. Samanaikaisesti asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet vaativammiksi mielenterveys-, päihde- ja muistihäiriöiden lisääntyessä. Työ on muuttunut myös yhä enemmän hoiva- ja hoitopainotteisemmaksi aikaisempiin vuosiin verrattuna. Hoitajat tuntevat riittämättömyyttä työssään, sillä he kokevat, että asiakkaat eivät saa tarvitsemaansa tukea ja apua kotiin riittävästi. Hoidon laatua myös kritisoitiin tutkimuksessa jonkin verran. (emt. 2018, 17-18, 24, 39-40.)

Kotihoito on nykyään jatkuvan muutoksen alla ja henkilökunta kaipaa varmuutta työskentelyyn sekä tukea oman työnsä tekemiseen. Suuri määrä hoitajia jää lähivuosina eläkkeelle ja hiljaisen tiedon siirto tuleville hoitajille on tärkeää. Hannukainen (2012, 15) huomasi ryhmätyönohjauksessaan sen, että kun työntekijöillä on aikaa vaihtaa ajatuksia ongelmatilanteista ja niiden mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista, he samalla jakavat omaa hiljaista tietoaan, jota heille on kertynyt aiemmista vastaavista tilanteista. Näin ollen työntekijöille kertynyt osaaminen tulee jaetuksi ja samalla koko työyhteisön hyödynnettäväksi. Hyvä tapa saada ratkaisut useamman henkilön tietoisuuteen, on ryhmäkeskustelut ja -pohdinnat ongelmatilanteista.

Idea mentorointiin kotihoidossa lähti Sosiaali- ja terveysministeriön vuosina 2012-2016 asettamasta Kaste-hankkeesta (sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma) (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2019), jonka yhtenä osana Satakunnassa toteutettiin Yhteisvoimin kotona – hanke. Tämän hankkeen puitteissa

Satakunnan sairaanhoitopiirin koulutuspalvelut järjestivät mentoroinnista tietois- kun Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymän (PoSan) vanhuspalveluiden kotihoi- dolla syksyllä 2015 ja toteuttivat käytännössä yhden Kankaanpään kotihoidon tiimin kanssa muutaman mentorointitapaamisen koulutetun mentorin ohjaamana. Tietois- kun aikana minulla heräsi mielenkiinto mentorointia kohtaan ja päätin valita sen ai- heeksi kehittämistyöhöni. Kirjallisuuteen perehdyttyäni ja muuttuvien työelämän ti- lanteiden vuoksi päädyin valitsemaan kotihoidon työyhteisöä hyödyntävän mento- rointitavan ja osa-alueet. Kehittämistyön mentoroitaviksi osa-alueiksi valitsin pereh- dytys- ja työhyvinvointimentoroinnit, jotka toteutettiin parimentoroineina.

Kehittämistyössäni halusin painottaa hoitajien keskinäistä tiedon jakamista koti- hoidon muutostilanteissa. Esimiehen tuki muutoksessa on tärkeää ja ensisijaista, mutta hoitajien vertaistuen merkitystä ei saa unohtaa. Kehittämistyöni tarkoituksena oli luoda mentorointitapa kotihoidon käyttöön jatkuvaksi työvälineeksi arjen työhön se- kä hyödyntää mentorointia jatkuvissa muutostilanteissa. Perehdytysmentorointi sopi kesän 2019 työtilanteeseen hyvin, PoSan kotihoidon muuttuvan tilanteen vuoksi. Ko- tihoidon toiminnanohjausjärjestelmän käytänteitä oltiin muuttamassa ja aikaisemmat toiminnanohjausjärjestelmän työnjakajat vaihdettiin toisiin työntekijöihin. Intensiivi- nen perehdytys oli paikallaan, jota halusin perehdytysmentoroinnilla syventää. Sa- malla toivoin mentoroinnin vaikutusten heijastuvan esimiestyön ja työhyvinvoinnin näkökulmaan. Itse toimin kehittämistyöni aikana PoSan kotihoidon lähiesimiehenä ja palveluohjaajana, jolloin pystyin suoraan osallistumaan mentorointitavan kehittämi- seen.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä tarkoituksena oli muuttaa koti- hoidon käytänteitä, jolloin toimintatutkimus sopii menetelmäksi hyvin. Samalla se mahdollisti myös tutkijan osallistumisen tarvittaessa toiminnan kehittämiseen ja viemään mentorointitapaa eteenpäin. Kananen (2014, 20-21) toteaa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän sopivan toimintatutkimuksen menetelmäksi silloin, kun tarkoitus on ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen.

2 KEHITTÄMISTYÖ

Rinteen hallituksen hallitusohjelman tavoitteet ja tulevaisuuden muutokset, kuten väestön ikääntyminen, lisäävät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta erityisesti kotihoidossa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta muutetaan avopainotteiseksi lisäämällä digitaalisia - ja etäpalveluita palveluiden saatavuuden parantamiseksi. (Valtioneuvoston www-sivut 2019.) Samalla kotihoidon henkilöstö eläköityy ja työvoiman saatavuus vaikeutuu. (Kotihoito 2020: 10 askeleen ohjelma kotihoitoon. 2014, 1.) Kotihoidon hoitajat ovat viime vuosina olleet ja ovat jatkossakin jatkuvan muutoksen ja kiireen tunteen alla. Hoitajien päivittäisestä puheesta työn vaatavuuden kasvaessa käy ilmi, että he kaipaavat vertaistukea oman työnsä tekemiseen ja varmuutta ammattitaitoonsa jatkuvassa muutoksessa.

2.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistyöni tarkoituksena oli hyödyntää mentorointia jatkuvissa kotihoidon muutostilanteissa sekä luoda pysyvä, tavoitteellinen mentorointitapa PoSan kotihoitoon. Tarkoitus oli tuottaa kirjallisuuden ja käytännön harjoitteiden avulla teoriaan pohjautuva tapa mentoroinnista kotihoidon muutostilanteisiin, perehdytykseen sekä lähiesimiestyön ja työhyvinvoinnin hallintaan. Kehittämistyö toteutettiin yhdessä osan Kankaanpään kotihoidon hoitajien kanssa, jolloin tiimin hoitajat pääsivät osalliseksi kehittämistyötä ja näin ollen kehittämistyön hyöty kosketti suoraan kaikkia osallistujia.

Tavoitteena oli vahvistaa henkilökunnan yhteistyöosaamista, tarjota mahdollisuutta ammatilliseen kasvuun ja hiljaisen tiedon esille saattamista muutostilanteissa. Tavoitteena oli myös vähentää jatkuvan muutoksen tuomaa epävarmuutta. Mentoroinnin avulla omaksuttu tieto ja osaaminen säilyvät ja siirtyvät myös muutostilanteissa hoitajien kesken. Tämä lisää osaltaan hoitajien työhyvinvointia ja varmuutta työn tekemiseen. Groop (2014, 8-9) toteaaakin, että usein hoitajat kokevat olevansa puun ja kuoren välissä palveluiden kehittämisen, asiakaslähtöisyyden ja todellisen henkilöstömitoituksen kanssa. Työelämän muutos on yhä nopeampaa ja kehittämistyön kautta tavoitteena on hoitajien työhyvinvoinnin vahvistaminen.

Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna asiakas tulee kohdatuksi yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti ja kokonaisvaltaisemmin sekä he saavat tarvitsemansa tuen kotona asumiseen myös kotihoidon työn muuttuessa. Kotihoidon asiakastyö on tällöin laadukasta ja myös kilpailukykyistä asiakkaiden palveluiden valinnanvapaudessa. Kotihoidon henkilöstön työhyvinvointi heijastuu helposti suoraan asiakkaisiin, vaikka henkilöstö toimiikin ammatillisesti kaikissa tilanteissa.

2.2 Toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyöni toteutettiin Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymän (PoSan) vanhuspalveluiden kotihoidossa. PoSa toimii kuuden kunnan alueella Pohjois-Satakunnassa. Jäsenkuntina ovat Honkajoki, Jämijärvi, Kankaanpää, Karvia, Pomarkku ja Siikainen. Vanhuspalvelut jaetaan toimintakykyä ylläpitäviin palveluihin, kotiin annettaviin palveluihin sekä asumispalveluihin. Tässä kehittämistyössäni tarkastelen kotiin annettaviin palveluihin kuuluvaa kotihoitoa. Jokaisessa PoSan kunnassa toimii oma kotihoidon tiimi, samoilla yhteisillä periaatteilla ja toimintaohjeilla. (Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymän www-sivut 2019.)

PoSa on hyvin vanhus- sekä haja-asutuspainotteinen alue, joka tuo haasteita vanhuspalveluiden toteuttamiselle. PoSan toiminta-alueella ikäihmisten, yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä oli 28,3 % vuonna 2018 (Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut 2019). Kotihoidon henkilöstöä alueella on yhteensä 84 vakanssilla, jotka ovat jaettuna eri kuntiin, Kankaanpää näistä suurimmalla vakanssimäärällä (Ikäihmisten hyvinvointisuunnitelma 2014-2020, 41). Kotihoidon henkilöstö koostuu joka tiimissä sairaanhoitajista sekä lähi-, perus- ja kodinhoitajista.

Itse toimin PoSan kotihoidon palveluohjaajana ja lähiesimiehenä Kankaanpäässä ja Honkajoella. Työni sisältää tiimien lähiesimiestyötä sekä asiakkaiden palveluiden ohjaamista ja arviointia. Palveluohjaus koskee kotiin annettavien palveluiden myöntämistä, opastamista muihin palveluihin sekä tarpeen mukaan myös omaishoidontuen myöntämistä. Teemme alueen muiden kotihoidon palveluohjaajien kanssa tiivistä

yhteistyötä, joten kehittämistyöni satoa on näin mahdollista jatkossa laajentaa myös muihin Posan kotihoidon tiimeihin.

Tällä hetkellä PoSan kotihoito toimii joka kunnassa kahdessa vuorossa, mutta tulevaisuudessa kotihoito muuttuu myös kolmivuoroiseksi. Asiakkaat ikääntyvät entisestään, ovat monisairaampia ja kuitenkin asuvat jatkossa pidempään kotona, jolloin turvallinen hoito tulee varmistaa heille myös kotioloihin vuorokauden ympäri. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti ikäihmisiä, mutta työikäisiäkin asiakkaita on. Ikärakenne asiakkailla on 45-101 vuotta. Kotihoidon asiakkaat sairastavat paljon erilaisia muistisairauksia, sydän- ja verisuonisairauksia, tuki- ja liikuntaelin sairauksia sekä diabetesta. Koko ajan lisääntyneet mielenterveys- ja päihdeongelmat tuovat myös haasteita kotihoidon työhön.

3 MENTOROINTI

Tässä luvussa määrittelen mitä mentoroinnilla tarkoitetaan sekä siihen liittyviä käsitteitä. Selvitän mentoroinnin historiaa ja nykyisyyttä sekä mentoroinnissa käytettäviä termejä. Samalla kuvaan tarkemmin tähän kehittämistyöhöni valitsemaani mentorointitapaa, parimentorointia sekä mentoroitavia osa-alueita, perehdytys- ja työhyvinvointimentorointia.

3.1 Mentorointi ennen ja nyt

Mentorointi on yleisesti keskustelevaa toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai usein kokemattomampaa aktoria. Mentoroinnin tulee aina perustua mentorin ja aktorin luottamukselliseen, vuorovaikutukselliseen suhteeseen. Mentoria kuvataan luotettavana neuvonantajana, joka sitoutuu ja on valmis auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä. Aktori puolestaan on kehittymishaluinen työntekijä, joka on valmis toimimaan mentorin kanssa keskusteleavassa suhteessa ja on halukas saamaan mentorilta oppia omaan työhönsä. Usein mentorin ja aktorin suhde on

molempia osapuolia hyödyntävää vastavuoroista keskustelua, ajatusten vaihtoa ja yhdessä oppimista. (Kupias & Salo 2014, 11-12; Vehviläinen 2014, 67.)

Mentorointia on toteutettu vuosituhansia, jo paljon ennen kuin siitä käytettiin varsinaista ”mentorointi”-sanaa. Mentorointia on pidetty yhtenä vanhimmista kehittämisen keinoista. Sillä on pystytty välittämään osaamista henkilöltä ja sukupolvelta toiselle. Oppipojan ja mestarin suhde on klassinen esimerkki tästä. Uusi ammatti ja usein koko tuleva elämänura opittiin seuraamalla läheltä mestarin työtä, vihjeitä ja tarinoita kuunnellen sekä kokeilemalla itse. Samalla kun työt ovat uudistuvat, perinteisen oppipoikamallin kautta tapahtuva ammattiin opiskelu ja ammatillisen kasvun tukeminen unohtuivat monilta aloilta lähes kokonaan. Ajateltiin, että ammattien oppimisen ja niissä kehittymisen kannalta riittävän monipuolista ja laaja-alaista tietoa oli saatavissa vain koulutuksen ja kirjojen avulla. Vanhojen ammattilaisten tavoissa ja asenteissa epäiltiin olevan liikaa vanhentunutta, jopa käyttökeltotonta ainesta. (Kupias & Salo 2014, 12-13.)

Nykyaikaisen mentoroinnin juuret ovat Japanissa, jossa ikää ja kokemusta on aina arvostettu. Japanissa myös huomioitiin mentoroinnin arvo ns. hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Suomessa mentoroinnista on puhuttu mentorointina vasta 1970-luvulla. Tämän päivän mentorointi onkin enemmän ratkaisu- ja voimavarakeskeisempää, jolloin aktorin omat tavoitteet ja tarpeet korostuvat. Voidaan sanoa, että mentorointi on oppimisprosessiin ohjaava ja tukea antavaa valmentamista. Tähän päivään mennessä sanan merkitys on laajentunut työelämän tarpeiden muutosten myötä. Mentorointi onkin aikojen kuluessa pystynyt muuntautumaan hyvin ja vastaamaan työelämän haasteisiin sekä kehittymisen ja oppimisen tarpeisiin. Näin ollen mentorointi on nykyään yhtä lailla mentoria opettavaa, sillä aktori tuo aina myös oman näkemyksensä nopeassa tahdissa muuttuvaan työhön. Tulevaisuudessa mentorointi tulee olemaan aina vaan tasaväkisempää ja kokemuksia sekä tietoa jakavampaa kaikkien osapuolten kesken. (Kupias & Salo 2014, 14-17, 254; Toom, Onnismaa & Kajanto, 2008, 204, 208.)

Mentoroinnin käyttökelpoisuus henkilöstön kehittämisessä on huomattu useissa yrityksissä, julkishallinnoissa ja järjestöissä. Mentorointi onkin löytänyt paikkansa monessa organisaatiossa yhtenä osana henkilöstön kehittämismenetelmiä erilaisissa ti-

lanteissa. (Kupias & Salo 2014, 21.) Samansuuntainen ajattelu on myös oppisopimuskoulutuksessa, jolloin koulua käyvä opiskelija saa käytännön oppinsa, rinnakkain koulutuksensa kanssa, suoraan työpaikalta käytännön työtä tehden.

3.2 Aktori ja mentori

Kupias ja Salo (2014, 122) sekä Isotalo (2010, 30) toteavat kirjoissaan, että onnistuneen mentoroinnin takana on aina kehitymis- ja oppimishaluinen aktori. Aktorista voidaan käyttää myös muita nimityksiä, kuten mentoroitava, ohjattava tai noviisi. Mentorointi tapahtuu aina aktorin hyödyksi, jolloin se edellyttää häneltä aktiivisuutta pitää mentorintisuhdetta yllä. Hyvä aktori pystyy rehellisesti olemaan oma itsensä ja ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan sekä ratkaisuistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mentorin ei ole tarkoitus olla holhoaja aktorille vaan aktori pystyy itsenäisesti ottamaan vastaan annettavaa oppia sekä tekemään ratkaisut ja päätökset oppimansa perusteella. Aktorilla on aina oma vastuu siitä, toimiiko hän mentorin ohjeiden mukaan vai osaako hän soveltaa oppimaansa oman näköiseksi malliksi. (emt. 2014, 122 & 2010, 30)

Aktorin tulee myös osata kohdata mentori arvostavasti, jolloin heille syntyy keskusteleva yhteys. Arvostus ei saisi kuitenkaan muuttua liian ihannoivaksi tai pelokkaaksi suhtautumiseksi, sillä silloin aktori ei saa kaikkea hyötyä irti mentorintisuhteesta. Hyvä aktori osaa myös kyseenalaistaa mentorin opit. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkea ei tarvitse ottaa vastaan sellaisenaan vaan voi palautteen antamisen ja keskustelun kautta löytää itselleen sopivan tavan. Aktorin on hyvä myös tuoda omia ideoitaan ja ajatuksiaan esille aktiivisesti, jolloin mentorintisuhte hyödyntää myös mentoria ja he voivat yhdessä löytää uusia, luovia ratkaisuja asioihin. (Jokelainen, M. 2015, 99-100; Kupias & Salo 2014, 123-124.)

Mentorin nimitys tulee antiikin Kreikan mytologiasta, jossa Odysseus jättää poikansa Mentor-ystävänsä ohjaukseen lähtiessään Troijan sotaan. Mentori-nimitys on yleisemmin tunnettu kuin aktori. Mentoria kuvataan usein tukijaksi, ohjaajaksi, opettajaksi, sparraajaksi, neuvonantajaksi tai valmentajaksi. Hyvä mentori uskaltaa aktorin tavoin olla oma itsensä, joka ei panttaa omia tietojaan ja osaamistaan. Hän haluaa

oppia itsekkin uusia asioita ja saada käyttöönsä uusimman tiedon. Hyvä mentori osaa myös tarvittaessa olla taka-alalla kuuntelijan ja havainnoijan roolissa. Kärsivällisyys kuuluu mentorin ominaisuuksiin, sillä aktorit kehittyvät eri tahtiin ja toisille on tarvetta oppejaan kerrata useamman kerran. Mentori voi olla kriittinen kyseenalaistaja, joka kysymyksiensä avulla auttaa aktoria pohtimaan asioita, eikä tee hänen puolestaan päätöksiä tai anna valmiita vastauksia ongelmiin. Mentori on yleisesti arvostettu ja kunnioitettu henkilö työyhteisössä. (Isotalo 2010, 31; Kupias & Salo 2014, 14, 17, 128-129; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 80.)

Mentorointisuhteessa mentori ja aktori ovat tasavertaisia kumppaneita, kollegoita, jotka parhaimmillaan ohjaavat toinen toisiaan. Aktorilla saattaa olla hallinnassaan alan uusin tieto sekä osaamista enemmän tietoteknisistä asioita. Usein aktorilla on uusia ideoita vanhojen toimintatapojen tilalle. Tällöin myös mentorin on oltava valmis ottamaan uutta tietoa vastaan sekä hyödyntämään sitä työssään. Mentorointisuhte onkin aina molempia osapuolia hyödyntävä suhde. (Kupias & Salo 2014, 125-126, 130; Ristikangas ym. 2014, 39.) Sundquist ja Lindqvist (2000, 6) toteavat, että aktorin on oltava myös valmis vastaanottamaan niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta eikä hänen tule vähätellä mahdollisia ongelmiaan tai kehitystarpeitaan. Asioista keskusteleminen auttaa niiden jäsentämisessä sekä kehittymisen etenemisessä.

3.3 Mentorointisuhte

Mentorointisuhte on ennen kaikkea luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori antaa aikaansa ja osaamistaan lisätäkseen aktorin kasvua, tietämystä ja taitoja. (Juusela, Lillia & Rinne, 2000, 14-18; Kupias & Salo 2014, 11, 20-22.) Ristikangas ym. (2014, 86) kuvaavat suhdetta tunnesuhteeksi, jossa mentori jakaa kokemuksiaan, epävarmuuttaan, osaamistaan sekä osaamattomuuttaan samalla tavalla kuin aktori.

Mentorointi voi olla suunnitelmallista toimintaa, spontaania keskustelua tai tavoitteellista vuorovaikutusta. Organisoitulle mentoroinnille määritellään aina tavoitteet ja sitä varten on olemassa suunniteltuja mentorointiohjelmia. Mentorointiohjelmat

pitävät sisällään mm. tukimateriaalin, aktoreiden ja mentoroiden valinnat, eri osapuolten valmentamisen, tiedottamisen sekä arviointijärjestelmän luomisen. Organisoitujen mentorointiohjelmien kestävät yleensä noin vuoden ja niille on ennalta sovittu aloitus ja lopetusaika. Tähän mentori ja aktori solmivat yhdessä mentorointisopimuksen, joka sisältää tavoitteet, pelisäännöt ja etenemissuunnitelman. (Juusela ym. 2000, 14-18; Kupias & Salo 2014, 11, 21-22.)

Spontaani mentorointi on työelämässä jatkuvasti tapahtuvaa ohjaamista, jossa kokenut ammattilainen tuo oma osaamisensa ja kokemuksensa aktorin käyttöön. Spontaanitilanteet syntyvät, kun aktori pyytää mentorilta apua johonkin tilanteeseen. Mentorointi voi olla kertaalleen tapahtuvaa, mutta toisaalta spontaanista tilanteesta voi syntyä vuosia kestävä mentorointisuhde. Spontaanissa mentoroinnissa ei yleensä aseteta tavoitteita eikä toisaalta vaatimuksia tai rajoitteita. (Juusela ym. 2000, 17; Kupias & Salo 2014, 11, 20-21.)

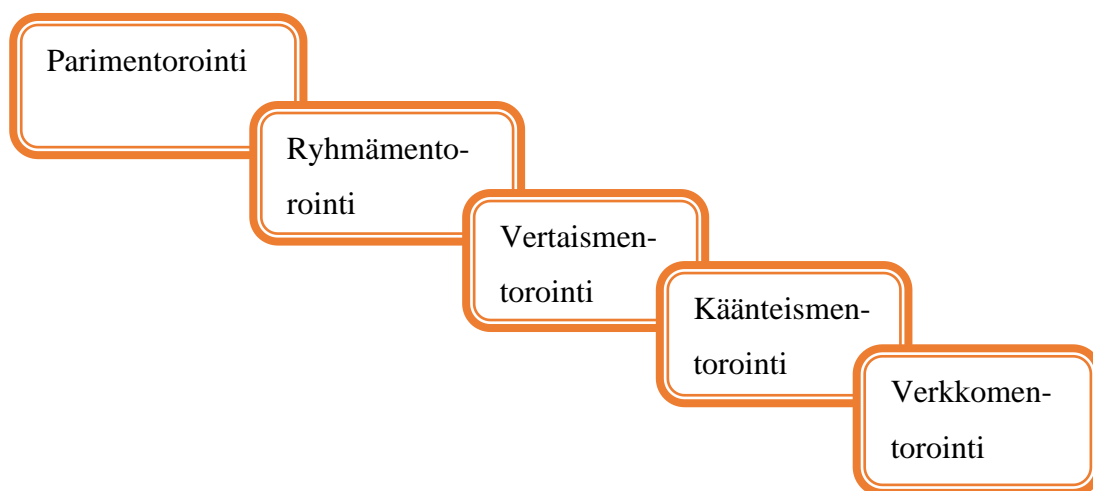
Yleisin mentorointitapa on vapaamuotoinen mentorointisuhde. Sille ei ole määriteltyä kestoja ja se sisältää paljon myös spontaaneja mentorointitilanteita. Tässä mentoroinnissa tärkeää on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, joka sisältää jonkin aihealueen, johon halutaan keskittyttävän. Kenestä tahansa innostavasta ja sitoutuneesta työntekijästä voi tulla mentori, joka jakaa tietoaan ja kokemustaan kokemattomammalle kollegalleen. Aloitteen vuorovaikutussuhteen luomiseen voi tulla kummalta tahansa, aktorilta tai mentorilta. (Juusela ym. 2000, 17-18; Karjalainen 2010, 32-33.)

3.4 Mentoroinnin eri tavat

Mentoroinnin muodot ja mallit vaihtelevat, ne voivat olla tilannekohtaisia, luonnollisia, osittain jäsenneiltyjä, tarkasti ohjattuja, huolellisesti suunniteltuja, muodollisia tai epämuodollisia. Malli valitaan toimintaympäristön ja asetetun tavoitteen mukaan. Erilaisia menetelmiä käytetään muun muassa korkeakouluissa, oppisopimuskoulutuksessa, yrittäjillä, julkisessa hallinnossa, järjestöissä tai suurissa yrityksissä. Monessa mentoroinnin mallissa lähtökohta on kuitenkin hiljaisen tiedon siirtäminen kokenemmalta mentorilta aloittelevalle aktorille. (Isotalo 2010, 28; Juusela ym. 2000, 16-17.)

Hiljainen tieto ja myös taito ovat olleet keskusteluissa niin kauan kuin eläköitymises-täkin on puhuttu. On havaittu, että työelämästä lähtevien ammattilaisten mukana läh-tee myös paljon sellaista osaamista, joka on vaikea kuvata pelkästään tiedon avulla. On huomattu myös, että hiljainen tieto on luotettavasti jaettavissa reaaliaikaisessa ja kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tai yhdessä tekemisessä, joten mento-rinti sopii sen siirtämiseen hyvin. (Isotalo 2010, 28; Toom ym. 2008, 205.)

Mentorointia voidaan toteuttaa perinteisenä parimentorointina, ryhmissä, verkossa tai näiden erilaisina yhdistelminä (kuvio 1). Tavoitteet voivat olla yksilöityjä ja konk-reettisia esimerkiksi muutostilanteessa, mutta usein mentoroinnissa on kysymys ko-konaisvaltaisesta toiminnasta, jossa molemmat osapuolet tai ryhmän jäsenet ovat mukana koko persoonallaan. (Isotalo 2010, 28; Kupias & Salo 2014, 26; Toom ym. 2008, 205.) Otan näistä tarkasteluun edempänä vain kehittämistyöhöni liittyvät pari-, ryhmä- ja vertaismentoroinnit.



Kuvio 1. Mentorointitapoja

3.4.1 Parimentorointi

Parimentorointi on mentoroinnin perinteisin ja yleisin toimintamuoto, jossa yhdellä aktorilla on ollut yksi henkilökohtainen mentori. Sen etuna on joustavuus, aikataulu-

jen helpompi yhteensovittaminen sekä mahdollisuus saavuttaa nopeammin luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Toisaalta parimentoroinnissa vuorovaikutussuhteelle voi latautua liian paljon paineita ja odotuksia. Paineet voivat kohdistua niin osaamisen sisältöihin kuin itse vuorovaikutussuhteeseenkin. On tärkeää keskustella avoimesti näistä odotuksista heti mentorointisuhteen alussa, jolloin niihin pystytään myös puuttumaan tai ennalta ehkäisemään paremmin. (Isotalo 2010, 28; Kupias & Salo 2014, 26.)

Onnistuakseen parimentoroinnissa molemmilla pitää olla realistiset odotukset toistensa suhteen. Mentorointisuhteen ei ole tarkoitus täyttää kummankaan kaikkia osaamis- ja vuorovaikutustarpeita. Parimentorointiin saadaan uutta näkökulmaa, jos kaksi aktori-mentori-paria jakavat näkemyksensä ristiin. Tämä voi tuoda omaan mentorointisuhteeseen uusia ajatuksia ja on tärkeä myös silloin kun toisella parilla on sellaista tärkeää osaamista, jonka jakamisesta kaikki hyötyisivät. (Kupias & Salo 2014, 27.)

3.4.2 Ryhmämentorointi

Parimentoroinnin ohella on hyväksi havaittu myös ryhmämentorointi. Ryhmän koko on yleensä pieni, noin viisi-kymmenen henkilöä, jolloin kaikki mukanaolijat saavat riittävästi aikaa ja muiden huomiota. Syy ryhmämentorointiin on yleensä se, että mentoreista on pulaa. Samalla varmistetaan mahdollisimman monen halukkaan aktorin mukaan pääsy. Yhtenä syynä voi olla myös tehokkuus ja yhteiset tavoitteet, jolloin samanaikaisesti useampi henkilö pääsee osalliseksi kehittäviin keskusteluihin ja pohdintoihin. Samalla he pystyvät jakamaan osaamistaan ja kokemuksiaan yhdessä. Kysymys onkin usein samalla myös vertaismentoroinnista, jossa aktorit saavat oppia ja tukea toinen toisiltaan mentorin antaman tuen lisäksi. (Isotalo 2010, 29; Kupias & Salo 2014, 27.)

Ryhmämentoroinnissa täytyy huolehtia useamman luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen vahvistamisesta. Tämän vuoksi keskustelu saattaa olla alussa on varovaisempaa kuin parimentoroinnissa, mutta voi silti saavuttaa hyvinkin luottamuksellisen tason. On tärkeää ennalta miettiä, mitä mentoroinnilla on tarkoitus saada aikaiseksi,

ja valita mentorointi sen mukaan. Jos tarkoituksena on keskustella enemmän työhön liittyvistä asioista ja ongelmien ratkaisusta kuin henkilökohtaisemmasta oppimisesta, pienryhmämentorointi voi olla tehokkaampi tapa ottaa käyttöön. Jos taas jo lähtökohtaisesti mentoroinnin tavoitteena on aktorin henkilökohtainen ammatillinen kasvu, voi olla tarkoituksenmukaisempaa toteuttaa mentorointi parimentorointina. (Kupias & Salo 2014, 27-28.)

Mentorin rooli poikkeaa riippuen siitä, onko hän osallisena ryhmämentoroinnissa vai parimentoroinnissa. Ryhmämentoroinnin täytyy huolehtia kaikkien aktoreiden tavoitteiden huomioimisesta ja yhteensovittamisesta. Hänen on myös varmistettava tasapuolinen ajan ja käsiteltävien aiheiden käyttö. Parhaan lopputuloksen saamiseksi, kannattaa avoimesti keskustella ryhmän kanssa, jolloin ryhmämentoroinnin yhteiset pelisäännöt saadaan sopia yhdessä. Silloin pelisääntöjen noudattaminen ja hyvän ryhmämentoroinnin periaatteiden toteuttaminen eivät jää vain mentorin vastuulle. Haasteena ryhmämentoroinnilla on usean henkilön aikataulujen yhteensovittaminen ja sovittujen aikataulujen kiinni pitäminen. (Kupias & Salo 2014, 28.)

Ryhmämentoroinnin suhteiden runsaus saattaa olla hyvä tai haasteellinen asia. Positiivinen näkökulma on se, että mentorointiin tulee useita näkökulmia ja osaamista. Mentorointi ei silloin myöskään ole vain yhden suhteen varassa. Ryhmämentoroinnissa suhteessa ei myöskään ole niin paljon odotuksia ja paineita kuin parimentoroinnissa. Jos jonkun osallistujan suhde mentoriin jää vähän etäisemmäksi, voivat suhteet muihin aktoreiden vastaavasti muodostua hyvinkin läheisiksi ja lämpimiksi. Ryhmämentorointia voidaan toteuttaa myös niin, että kaksi ryhmää mentoroi toinen toisiaan. Mentorointi voi silloin olla lähtökohtaisesti koottu niin, että mentoreiden ryhmä mentoroi aktoreiden ryhmää. Toisena vaihtoehtona on, että kaksi pienryhmää kokoontuvat ajoittain yhteen, vaikka pääosin mentorointi tapahtuisikin oman ryhmän sisällä. (Kupias & Salo 2014, 28-29.)

3.4.3 Vertaismentorointi

Vertaismentorointi on uudempi mentoroinnin muoto, jota on otettu käyttöön monella työpaikalla. Siinä ei ole erikseen määriteltäviä mentoria ja aktoria, vaan saman alan

ihmiset tai saman työpaikan työntekijät mentoroivat toinen toisiaan. Vertaismentorointia on käytetty muun muassa terveydenhuollon ja sosiaali- ja terveysalan henkilöstön sekä opettajien mentoroinnissa. (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä (toim.) 2010, 18; Isotalo 2010, 29; Kupias & Salo 2014, 18.) Tässä mentoroinnissa kenenkään osaaminen ei ole ylivertaista, vaan osapuolet ovat tasavertaisessa, kollegiaalisessa vuorovaikutussuhteessa. (Ahtiainen 2009, 75; Kupias & Salo 2014, 18; Ristikangas ym. 2014, 149.)

Vertaismentorointia voidaan toteuttaa joko parimentorointina tai ryhmässä. Osallistujien rooli saattaa vaihdella eri tapaamisten tai jopa saman tapaamisen aikana. Vertaismentoroinnissa kaikilla osapuolilla on erilaista osaamista, jonka suhteen he voivat toimia mentoreina toisilleen. Näin ollen jokaisella on myös opittavaa toisiltaan. (Heikkinen ym. (toim.) 2010, 26; Kupias & Salo 2014, 18, 30-31.) Mitä muuttuvampi työympäristö on, sen tärkeämmäksi nousee oman osaamisen peilaaminen toisten osaamiseen. Tässä tilanteessa ei ole olennaista, onko toinen mentori tai aktori. Aidon vuoropuhelun saamiseksi on tärkeää, että molemmilla osapuolilla on annettavaa ja saatavaa suhteesta. Näin syntyvät parhaimmat uuden ajattelun tavat, ideat ja uudenlaiset innovaatiot. (Kupias & Salo 2014, 18, 30-31.)

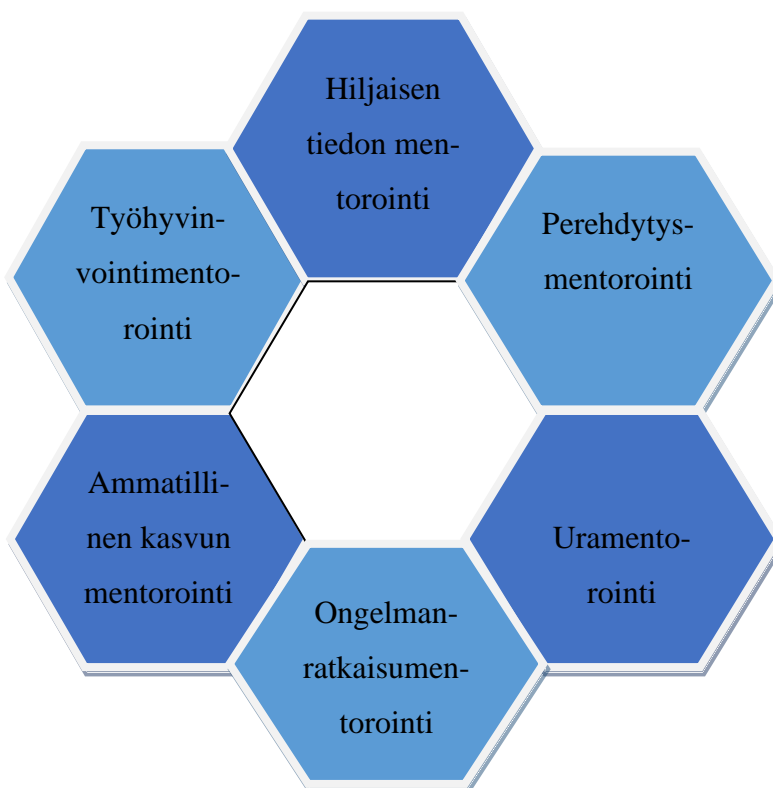
Erityisen huomioitavaa on, että vertaismentoroinnissa osapuolet arvostavat omaa sekä toisten asiantuntemusta. Osallistujien on oltava myös tietoisia toistensa osaamisesta sekä mentoroinnin tavoitteista. Tasavertaisen keskustelun pohjalta pystytään muodostamaan yhteiset tavoitteet ja käsiteltävät aihealueet. Vertaismentoroinnissa roolien vaihtuminen jopa saman tapaamisen aikana, asettaa haasteita osallistujilta asettua vuoroin joko mentorin tai aktorin rooliin. On hyvä selkeyttää itselleen, kummassa roolissa kulloinkin on. Keskustelu saattaa välillä olla tasavertaista dialogia, mutta välillä toinen voi olla enemmän ohjaavammassa asemassa. Ryhmämuotoisessa vertaismentorointitilanteessa on hyvä sopia etukäteen, kuka keskustelua milloinkin ohjaa. (Kupias & Salo 2014, 31; Toom ym. 2008, 205.)

Vertaismentorointi on ohittamassa monessa työpaikassa perinteisen mentoroinnin. Etuna siinä on, että sitä pystytään hyödyntämään nopeammalla aikataululla sekä tarpeen mukaan useammalle henkilölle yhtä aikaa. Hiljaisen tiedon saattaminen saadaan myös laajemmin käyttöön sekä sitä pystytään jalostamaan uuden aikaisemmilla ide-

oilla. Vertaismentoroinnilla pyritään myös tukemaan työssä jaksamista ja ammatillista oppimista. (Heikkinen ym. (toim.) 2010, 18; Kupias & Salo 2014, 31-32.)

3.5 Mentoritavat osa-alueet

Kupias & Salon (2014, 33-34) mukaan mentoroinnin yksityiskohtaiset tavoitteet määritellään aina pari- tai ryhmäkohtaisesti, organisaation asettamien reunaehtojen mukaan. Organisaatiokohtaisia tavoitteita voi olla esimerkiksi uusien työntekijöiden sitouttaminen ja perehdyttäminen, aktoreiden työhyvinvoinnin lisääminen tai eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Mentorointiprosessissa voi olla erilaisia vaiheita. Mentorointi voi alkaa perehdytyksellä, mutta voi prosessin kuluessa muuttua henkilökohtaisemmaksi oman ammatillisen kasvun tukemiseksi. (emt. 2014, 33-34.) Mentoroitavia osa-alueita voi painotuksesta ja tavoitteista riippuen olla erilaisia (kuvio 2). Kehittämistyöni kannalta jätän tarkemmas- ta tarkastelusta pois ura- ja ongelmaratkaisumentoroinnit.



Kuvio 2. Mentoroitavia osa-alueita (mukaillen Kupias & Salo 2014, 34.)

3.5.1 Perehdytysmentorointi

Mentorointia voidaan myös hyödyntää perehdytyksessä, jolloin uudelle työntekijälle tai uutta työtä opettelevalle henkilölle nimetään mentori. Mentorin tehtävä on usein lähellä perehdyttäjän tehtävää, mutta tavallisimmin mentori astuu kuvaan vasta intensiivisen perehdyttämisen jälkeen. Tällöin perehdytys jatkuu syvällisemmin oman henkilökohtaisen mentorin kanssa. Perehdytysmentoroinnissa on tärkeää huomioida, että mentori on aktoria osaavampi. Hänen ei kuitenkaan tarvitse olla aktoria korkeammassa asemassa työpaikalla. Kokeneemman kollegan toiminta mentorina voi olla hyvinkin opastavaa ja suuntaa antavaa. (Kaartinen, 2011, 15; Kupias & Salo 2014, 34-35; Ristikangas ym. 2014, 155.)

Kaartisen (2011, 15) mukaan perehdyttämisen tulee oppivassa työyhteisössä olla vastavuoroista oppimista siten, että uuden työntekijän, uutta työtä opettelevan tai vapaalta palaavan vanhan työntekijän näkemykset tulevat myös kuulluiksi ja organisaatio voi samalla oppia hänen havainnoistaan, kysymyksistään ja osaamisestaan. Tämä sama vastavuoroisuuden idea on myös mentoroinnissa.

Perehdytysmentorointi voi olla joko aktori- tai mentorilähtöistä. Aktorilähtöisessä perehdytyksessä lähdetään liikkeelle perehdytettävän tarpeista, jolloin mentoroinnin tavoitteetkin määräytyvät uudesta tehtävästä tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kehittymistarpeista. Mentorilähtöisen perehdytysmentoroinnin pääpaino ovat mentorin osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta. Tämä tulee eteen silloin, kun mentori on lähdessä esimerkiksi eläkkeelle ja hänen osaamistaan halutaan hyödyntää mahdollisimman paljon työpaikalla. Mentorin on kuitenkin huomattava, ettei välitä omia negatiivisia asenteitaan, vanhentunutta tietoa tai vääriä toimintatapoja aktorille. Tärkeää on toimia vastuullisesti mentorin roolissa. (Kupias & Salo 2014, 35.)

3.5.2 Ammatillisen kasvun mentorointi

Ammatillisen kehittymisen mentoroinnissa aktori reflektoi omaa toimintaansa sekä antaa itsensä ja toimintatapansa yhteisen tarkastelun pohjaksi. Kun perehdyttämisen tai ongelmanratkaisumentoroinnissa aktori on voinut puhua itsensä ulkopuolella olevista

työtehtävistä ja tilanteista, ammatillisen kasvun mentoroinnissa hän yksinomaan puhuu itsestään. Tämä edellyttää erityisen luottamuksellista mentorointisuhdetta, jolloin asioista pystytään puhumaan mahdollisimman rehellisesti. (Kupias & Salo 2014, 39.)

Ammattisen kasvun mentoroinnissa mentori voi olla aktoria selvästi kokeneempi ja osaavampi sekä myös hierarkkisesti korkeammalla organisaatiotasolla. Toisaalta mentori voi kuitenkin olla myös aktorin vertainen, jolloin molemmat voivat vuorollaan olla aktoreita tai mentoreita käsiteltävän asian mukaan. Ammatillisen kasvun mentorointi sopii toteutettavaksi myös käänteismentorointina, jolloin tavoitteena on, että kokeneempi aktori saa käsityksen nuorempien henkilöiden ajatusmaailmasta, arvoista ja näkökulmista. Tavoitteena on, että aktori osaa hyödyntää käänteismentoroinnissa saamiaan oivalluksia työssään. (Kupias & Salo 2014, 39.)

Ammatillisen kasvun mentoroinnissa mentori kuuntelee, kyselee ja rohkaisee sekä tarvittaessa myös haastaa aktoria. Ammatillisen kasvun mentoroinnissa aktorin toimintaa työssään tarkastellaan mentorin kanssa yhdessä syvällisemmin. Se toimii parhaiten aktorilähtöisenä mentorointina, jolloin aktori on aloitteellisempi mentorointiohjelmaan hakeutumisessa. On tärkeää, että aktorilla on halu henkilökohtaiseen kehittymiseen ja valmius ammatilliselle kasvulle. (Kupias & Salo 2014, 39-40.) Myös Vehviläinen (2014, 43) toteaa, että aktori voi oppia tiedostamatta tai tietoisesti omien arkisten kokemustensa kautta, erityisesti silloin kun eteen tulee epäonnistumisia tai ristiriitoja. Silloin oppimista edistää mentorin kyky auttaa aktoria ymmärtämään muiden kokemuksia ja näkemyksiä samoista asioista. Tässä mentoroinnissa mentori antaa vain vähän suoria neuvoja ja ohjeita aktorille. Ammatillisen kasvun mentoroinnissa voikin käyttää monia coachingin ja työnohjauksen menetelmiä. (Kupias & Salo 2014, 40.)

3.5.3 Työhyvinvointimentorointi

Hyvinvointimentoroinnissa tavoitteena on aktorin työhyvinvoinnin vahvistaminen. Tätä mentorointia voidaan järjestää esimerkiksi muutostilanteessa tai aktorin aloittaessa uudessa vaativassa työssä. Siellä käsitellään niitä aktorin esille nostamia asioita, jotka vahvistavat hänen selviytymistään työssään sekä työhyvinvointiaan. Näiden

tarkoitus voi olla vähentää aktorin työn kuormittavuutta, ajanhallintaa tai työn priorisointikysymyksiä. (Kupias & Salo 2014, 41.)

Mentori ja aktori voivat olla vertaisia, jolloin mentorointisuhde vaihtuu vuorotellen. Mentori voi myös olla aktoria hierarkkisesti korkeammalla organisaatiossa tai ammatillisesti kokeneempi. Mentorin pääasiallinen tehtävä on toimia aktorin tukijana ja kuuntelijana. Hän voi myös tarvittaessa antaa suoria ajankäyttöön ja töiden priorisointiin liittyviä neuvoja ja vinkkejä. (Kupias & Salo 2014, 41.) Myös Mäkikankaan, Maunon & Feldtin (2017, 29) mukaan työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää saada sosiaaliselta ympäristöltä tuki, palaute sekä mahdollisuus käyttää tietoja ja taitoja hyödyksi. Kupias & Salo (2014, 41) toteavat työhyvinvointimentoroinnin toimivan parhaiten aktorilähtöisenä mentorointina ja sitä voidaan toteuttaa niin pari- kuin pienryhmämentorointinakin. Huomioitavaa on, että mentorointisuhteen on oltava työhyvinvointimentoroinnissa erityisen turvallinen ja luottamuksellinen.

3.5.4 Hiljaisen tiedon mentorointi

Hiljaisen tiedon mentoroinnin lähtökohtana on tilanne, jossa kokeneen osaajan vaikeasti tavoitettavaa tietoa ja kokemusta halutaan saada jaettavaksi, hyödynnettäväksi tai jopa kriittisesti arvioitavaksi. Suuri osa asiantuntijan tiedosta muuttuu kokemuksen myötä lähes vääjäämättä vaikeasti sanoitettavaksi hiljaiseksi tiedoksi, etenkin jos sen haltija ei joudu selittämään tai refleктоimaan tekemisiään. (Kupias & Salo 2014, 44; Toom ym. 2008, 10.)

Luottamuksellinen ja riittävän tarkennettu keskustelu tarjoaa yleensä hyvän lähtökohdan hiljaisen tiedon esiin tuomiselle. Keskusteluun on hyvä varata aikaa, pysähtymistä ja rauhoittumista. Keskustelun hengen on myös oltava arvostavaa sekä toista kuuntelevaa. Tärkeää on, että mentori ja aktori puhuvat omista aidoista kokemuksistaan. (Kupias & Salo 2014, 44; Toom ym. 2008, 231.)

Toisaalta Toom ym. (2008, 205-206) mukaan hiljaisen tiedon siirtyminen mentorilta aktorille ei välttämättä ole aina sanallista tiedon siirtoa, vaan myös yhdessä tekemisen kautta siirtyvää tietoa. Yhdessä tekemisen aikana aktori voi kysymyksillään nos-

taa sellaisia asioita esille, joita mentori ei edes tule ajatelleeksi. Yhdessä tekemällä tieto ja osaaminen siirtyvät toimimalla, vaikka asiasta ei keskusteltaisikaan yhdessä. (emt. 2008, 205-206.)

4 MENTOROINNIN JA TYÖNOHJAUKSEN YHTÄLÄISYYKSIÄ

Työnohjaus on ammatillista toimintaa, jossa koulutautunut työnohjaaja työstää ohjattavansa tapaa tehdä työtään, työn tutkimista ja siitä oppimista. Ohjaus tapahtuu dialogisessa vuorovaikutussuhteessa keskustelemalla. Keskustelun pohjalta ohjattavalla on tavoitteena tiedostaa paremmin omaa toimintaansa ja sitä kautta oppia säätlemään, kehittämään, muuttamaan ja hallitsemaan työtään. Se on myös työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjauksessa on monia yhtäläisyyksiä mentoroinnin kanssa. Se on samalla tavoin vuorovaikutteista, luottamuksellista ja kumpaa-kin osapuolta hyödyntävää toimintaa. Työnohjausta voidaan antaa yksilölle tai koko työyhteisölle tai tietyille ammatillisesti rajatulle ryhmälle. Erona mentorointiin on se, että tapaamisvälit ovat lyhyempiä kuin suunnitelmallisessa mentoroinnissa. (Isotalo 2010, 26.)

Ruisniemi (2017, 210-215) kertoo, että työnohjaus on tutkimukseen ja tietoon perustuvaa toimintaa, jossa jäsenetään ja pohditaan omaa työtä ulkopuolisen työnohjaajan avulla. Työnohjaus on mentoroinnin ohella luottamuksellista ja vastavuoroista keskustelua työstä. Sen tarkoituksena on saada työntekijä tunnistamaan omia reaktioitaan, tunteitaan sekä asenteitaan työssä. Työnohjaus auttaa myös kehittämään työtä, kehittymään siinä sekä löytämään vahvuuksia ja voimavaroja oman oppimisen kautta. Työnohjauksen tarkoituksena ei ole antaa suoria vastauksia esimerkiksi haasteellisiin tilanteisiin vaan nimenomaan refleктоimalla ja lisäkysymyksien avulla työnohjaaja auttaa työntekijää itse oivaltamaan keinoja tilanteiden ratkaisemiseksi. Työnohjauksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen. (emt. 2017, 210-215.)

Harjun (2012, 15) mukaan ryhmätyönohjaus ja mentorointi ovat osoittaneet, että pulmallisten työtilanteiden yhteinen purkaminen edisti työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamista: kun työntekijöillä on aikaa vaihtaa ajatuksia ongelmatilanteen mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista, he samalla jakavat omaa hiljaista tietoaan, jota heille on kertynyt vastaavista työtilanteista. Näin työyhteisön työntekijöille kertynyt osaaminen tulee jaetuksi ja hyödyntää koko työyhteisöä. Samalla työnohjauskeskusteluiden myötä pulmallisiin työtilanteisiin löytyy myös sellaisia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja, joita yksittäiset työntekijät eivät olisi muutoin tulleet huomanneeksi. Lisäksi ryhmätyönohjaus tarjosi työntekijöille mahdollisuuden saada vahvistusta omille ajatuksilleen ja ratkaisuilleen. Vaikka ohjaus ei itsessään tuottaisi mitään uutta ratkaisuvaihtoehtoa pulmatilanteeseen, työntekijällä on mahdollisuus saada muilta vahvistusta sille, että hän toimi tilanteessa ammatillisesti. (emt. 2012, 15.)

Hannukainen (2012, 16) huomasi, että pulmallisten työtilanteiden käsittely ryhmätyönohjauksessa mahdollisti aikaisemmin epämääräisinä pidettyjen kokemusten ja ilmiöiden näkyväksi tekemisen, jolloin niitä päästään käsittelemään yhdessä, tarvittaessa kriittisestikin. Ryhmä voi myös täydentää yksilön kuvausta hiljaisesta tiedosta, jolloin yhteisen keskustelun myötä saavutetaan laajempi näkemys käsitellystä asiasta. Kun hiljaista tietoa käsitellään ohjattavien esille nostamien pulmallisten työtilanteiden kautta, työnohjaus lähtee liikkeelle aidosti heidän omista tarpeistaan. Sanallisen muodon saanut tieto on lisäksi helpommin vietävissä takaisin omaan työhön, jolloin työnohjauksen hyöty konkretisoituu ohjattaville, mikä puolestaan sitouttaa heitä jatkamaan ohjausprosessia. (emt. 2012, 16.)

Mentoroinnissa ja työnohjauksessa on paljon samoja elementtejä ja toiminnallisia suuntauksia, joiden molempien tarkoitus on vahvistaa työssä osaamista, jaksamista, omien voimavarojen löytämistä sekä työhyvinvointia. Mielestäni työpaikalla saattaa olla helpompi kuitenkin järjestää mentorointia, etenkin kun sitä tapahtuu huomattamatta melkein koko ajan. Erityisesti vertaismentoroinnissa samaa työtä tekevien on helpompi reflektoida työtään, sillä kaikki tietävät mistä puhutaan ja samaistuminen on silloin helpompaa. Työnohjauksen positiivinen puoli on ulkopuolinen ohjaaja, joka auttaa paremmin irtautumaan työstä ja tarkastelemaan sitä uusista näkökulmista. Toisinaan myös ulkopuolisen kanssa voi olla antoisampaa keskustella työstä, sillä hän tuo aina erilaista näkemystä käsiteltäviin asioihin.

5 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Mentorointia ja johtamista on tutkittu paljon. Tutkimusten läpikäyminen osoitti sen, että mentorointia johtamisen yhteydessä on käytetty enemmänkin liike-elämässä, kouluissa, varhaiskasvatuksessa, julkishallinnossa, seurakunnissa ja terveydenhuollossa. Vähemmän tutkimuksia löytyi mentoroinnista johtamisen näkökulmasta sosiaalialalta ja kotihoidosta. Vanhustyötä koskettavat mentorointitutkimukset käsittelivät pääsääntöisesti haasteellisia asiakastilanteita ja henkilöstön välistä mentorointia. Johtajuuden ja mentoroinnin näkökulmasta tutkimuksia vanhustyössä ei ole tehty. Tutkimustulosten mukaan mentoroinnista saadut hyödyt ovat olleet hyviä ja antoisia sekä kehittäneet niin esimiestyötä kuin henkilöstön työhyvinvointiakin.

Usein mentorointi on valittu menetelmäksi tiettyyn kehittämistarpeeseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilön perehdyttäminen työyhteisössä, sisäisen yrittäjyyden ja johtajuuden valmentaminen tai uusien toimintatapojen opetteleminen. (Ojala 2003, 39.) Aiheesta on saatavilla hyvin kirjallisuutta, jonka mukaan mentorointitapaa oli helpompi rakentaa kotihoitoon. Kirjallisuudessa kuvataan hyvin erilaisia mentorointiohjelmia ja niiden mallintamista sekä myös tilannekohtaisen mentoroinnin hyötyjä ilman varsinaista mallia.

Satu Häkkisen ja Eija Piispan (2010) YAMK-opinnäytetyössä ”Mentorointi esimiestyön tukena Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä” luotiin mentorointimalli, jonka tarkoituksena oli varmistaa, että kokeneet esimiesasemassa olevat työntekijät jakavat tietoaan kokemattommille kollegoille mentoroinnin avulla. Kehittämistyö toteutettiin projektina Etelä-Savon sairaanhoitopiirin esimiehille. Alkuun tehtiin sähköinen alkukartoitus esimiehille mentoroinnin kokemuksista ja tietämyksestä. Alkukartoituksen perusteella valikoitui kolme halukasta esimiestä mentorointiprojektiin, jotka olivat halukkaita kehittämään omaa työtään. Projektiryhmä kokosi mentorointimallin benchmarking-menetelmää käyttäen, joka jäi elämään käytännön tasolla projektin loputtua. Sairaanhoitopiirin esimiehet suhtautuivat myönteisesti kehittämistyöhön ja organisaatio antoi tukensa mentorointimallin jalkauttamiseen esimiestyön tueksi.

Mika Lemettisen (2011) YAMK-opinnäytetyössä ”Mentorointimallin kehittäminen johtamistyön välineeksi strategisen osaamisen näkökulmasta” oli tarkoitus kehittää mentorointimalli johtamistyön välineeksi Kansaneläkelaitoksen Pohjois-Savon vakuutuspiirissä. Mallintamisen kohteena olivat Pohjois-Savon vakuutuspiirin esimiehet. Lopullisen mentorointimallin kehittämisen arviointi jäi tässä työssä avoimeksi, sillä tarkoitus oli luoda uusi malli käyttöön työpaikalle. Kehittämistyö saatiin kuitenkin teoriapohjan avulla luoduksi, joka jäi käytännön tasolle elämään. Jatkosuunnitelmana Lemettisellä oli, että mallia voisi hyödyntää myös muiden työntekijöiden mentorointiin.

Liisa Roposen (2015) pro gradu -tutkielmassa ”Kun mentormatkalle lähdin – Mentorointi johtajan työn tukena varhaiskasvatuksessa” tutkittiin päiväkodin johtajien kokemuksia mentoroinnista ja sen vaikutusta johtajuuteen. Mentoroinnin koettiin vahvistavan johtajan ammatti-identiteettiä ja johtajuutta. Tutkittavat pitivät mentorointia hyvänä tukena osaamisen jakamisessa ja eri näkökulmien pohtimisessa. Mentoroinnin koettiin kirkastaneen ammattiryhmien työnkuvia, erilaisia rooleja ja erilaista osaamista työyhteisöissä. Tutkittavat kertoivat käsitelleensä mentoroinnissa mm. muutoksen johtamiseen, päätöksentekoon ja talouteen liittyviä kysymyksiä, strategisia ja pedagogisia asioita, henkilöstöjohtamiseen ja jaksamiseen liittyviä kysymyksiä sekä ammatilliseen kasvuun ja oman identiteetin rakentumiseen liittyviä asioita. Mentorointia pidettiin johtajan työtä tukevana johtamisen työvälineenä. Tutkimuksen kohteina olivat varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajat.

Liisa Kemppaisen (2012) pro gradu -tutkielmassa ”Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000-2011” tarkoituksena oli kuvata, millaista on hoitotyön johtajan ammatillinen mentorointi ja valmentaminen aiemman empiirisen tutkimuksen perusteella ja millaisia vaikutuksia mentoroinnilla ja valmentamisella on kuvattu olevan. Kirjallisuuskatsauksessa löytyi paljon tutkimuksia ja tutkija olikin rajannut hakujaan yliopistotason tutkimuksiin. Mentorointi ja valmentaminen vaikuttivat hoitotyön johtajan työhön sitoutumiseen ja uran edistymiseen, osaamisen lisääntymiseen, hoitotyön johtajan käsitykseen roolistaan, reflektointiin ja verkostoitumiseen. Hoitotyön johtajan työhön sitoutuminen lisääntyi mentoroinnin ja valmentamisen myötä. Tutkija oli valinnut

kohteiksi mentorointia tai valmentamista hoitotyön johtamisessa käsittelevät suomen- ja englanninkieliset tutkimukset.

Yhteenvetona aikaisemmista tutkimuksista voidaan todeta, että mentorointia pidetään arvokkaana työn kehittämisen sekä esimiestyön osaamisen jakamisen tapana. Mentorointia käytetään paljon eri asteisena ja eri henkilöstöryhmille työelämässä. Esimiestyöhön mentorointia käytetään paljon työn haasteellisuuden vuoksi. Erilaisia mentorointimalleja on luotu ja käytetty eri työyhteisöissä, joten voidaankin todeta, että mentorointi on edelleen tänäkin päivänä käyttökelpoinen työn kehittämisen ja hiljaisen tiedon siirron väline. Aiempien tutkimusten perusteella pyrin selvittämään, kuinka mentorointia on käytetty johtamisen apuna ja kuinka laajasti sitä on hyödynnetty erityisesti vanhustyön johtamisessa. Tämä näkökulma auttoi kehittämistyössäni jäsentämään erityisesti esimiestyötä ja työhyvinvointia hyödyntäen mentorointia kotihoidon muutostilanteissa.

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA PROSESSIN KUVAUS

6.1 Toimintatutkimus kehittämistyössä

Toimintatutkimus on luonteva tutkimusmenetelmä, kun tavoitteena on esimerkiksi muutosprosessin läpivieminen työyhteisössä. Tällöin tutkija pyrkii selvittämään yhdessä työyhteisön kanssa jotain tiettyä ongelmaa tai uuden toimintatavan läpivientiä. (Toivanen ym. 2007, 37; Heikkinen 2018, 215; Metsämuuronen 2008, 29.) Toimintatutkimuksen vahvuus on siinä, että työyhteisön jäsenet voivat yhdessä kehittää ajattele- ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat kaikkien osallistumisen kehittämistyöhön. Mielestäni toimintatutkimus tämän vuoksi sopii oman kehittämistyöni menetelmäksi. Muutosvalmiudessa nousee ensiarvoisen tärkeäksi käsite empowerment, joka tarkoittaa toimijoiden sisäistä voiman tunnetta eli tunnetta siitä, että kykenee luomaan uutta ja pystyy vaikuttamaan työnsä kehittämiseen. Hierarkisissa, ylhäältä ohjatuissa organisaatioissa, työntekijät ovat usein tunteneet, että merkittäviin asioihin ei ole voinut työssään vaikuttaa. Uudenlaisen työyhteisön johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin saada yhteisön jäsenet tuntemaan, että heidän asiantuntemustaan ar-

vostetaan, että heihin luotetaan, ja että he pystyvät osana työyhteisöä myös vaikuttamaan siihen suuntaan, mihin toimintaa halutaan kehittää. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää yhtenä menetelmänä havainnointia. Havainnointia voidaan pitää hyvänä menetelmänä kerätessä kokemuksia osallistujien vuorovaikutuksesta, toiminnoista ja merkityksistä. Se mahdollistaa tutkittavan ilmiön läheisen tarkastelun osallistumalla itse käytännön työtilanteiden havainnointiin. Tässä kehittämistyössä keskityin havainnoimaan ihmisympäristöä (työntekijöiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta) sekä oppimisympäristöä (oppimisilmapiiriä, oppimistilanteita ja tapoja). Kehittäjän omat tulkinnat ja suorat havainnot on vaikea erottaa, sillä ne sulautuvat havainnoinnissa oleellisesti yhteen. Havainnoista ja tulkinnoista tulee pitää kirjaa koko havainnoinnin ajan. Ne voivat pitää sisällään omat ajatukset, tuntemukset ja tehdyt havainnot. (Tikkamäki 2006, 173-174.)

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yleisesti tunnettua ja hyväksyttyä määritelmää, sillä siinä on kyse lähinnä tavasta lähestyä tutkimuskohdetta, eikä niinkään erityisestä tutkimusmenetelmästä (Suojanen 2004). Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Kuula 2016.) Kuten Pernaa (2013, 13-14) on todennut, toimintatutkimuksen tavoite onkin ensisijaisesti kehittää työpaikkakohtaisesti toimivia ratkaisuja, eikä teorian luomista pidetä niinkään tärkeänä. Samoin kirjoittaa Kananen (2014, 27) vertaillen toimintatutkimuksesta muihin tutkimusmuotoihin (kuvio 3).

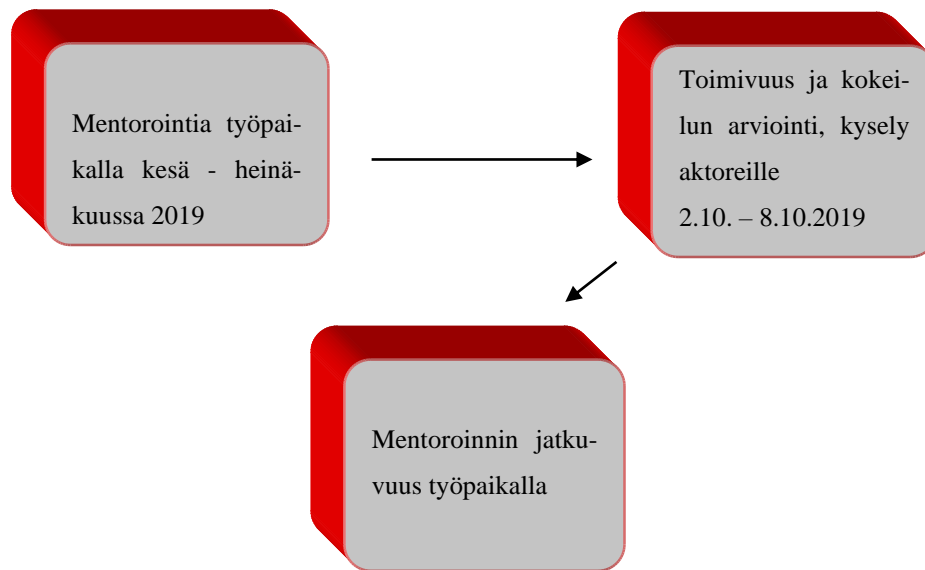
	Toimintatutkimus	Muut tutkimukset
Tavoite	Ongelmien ratkaiseminen	Tieto
Kohde	Organisaatioiden ongelmat	Mikä tahansa tärkeänä pidetty
Halutut tulokset	Välitön toiminta: ongelmien ratkaiseminen mah-	Teoria

	dollisimman nopeasti	
Yleistäminen	Tässä ja nyt, kohdennettu	Mahdollisimman laaja
Perusoletukset	Työntekijät voivat itse ratkaista ongelmat	Maailma on mallinnettavissa, koostuu osista
Arviointi	Työntekijöiden tuntemukset prosessin aikana	Reliabiliteetti ja validiteetti

Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eroja muihin tutkimusmuotoihin (mukaillen Kananen 2014, 27.)

Toimintatutkimusta pidin mahdollisena tässä kehittämistyössä, sillä tarkoituksena on nimenomaan muuttaa kotihoidon käytäntöjä. Kehittämistyön prosessin päävaiheet olivat seuraavanlaiset: mentorin sekä aktoreiden valinta ja mentorointi-info - mentoroinnin kokeilu – toimivuus ja kokeilun arviointi – mentoroinnin jatkuvuus työpäivällä. Kuviossa 4 on havainnollistettu kehittämisprosessia tarkemmin. Kehittäminen opinnäytetyössä voi jäädä johonkin tiettyyn vaiheeseen, esimerkiksi kokeilun arviointiin, jonka jälkeen pystytään kuvaamaan mentoroinnin käytäntö ja sen hyödyllisyys työyhteisössä.





Kuvio 4. Kehittämistyön päävaiheet

Kuten Alasuutari (2011) toteaa, on tutkijalle eduksi olla entuudestaan tuttu tutkittavien keskuudessa, sillä silloin tutkija pystyy havainnoimaan aitoja tilanteita ilman, että häiritsee niitä. Tutkija ikään kuin muuttuu ”näkyväksi” eikä ole häiriötekijänä tutkittavien toiminnalle. Myös luottamussuhteen luominen onnistuu tunnettuuden kautta helpommin tutkijan ja tutkittavien välille. (emt. 2011.)

Toimintatutkimuksen yhtenä aineistonkeruumenetelmänä on havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana tutkittavassa tapahtumassa. Havainnoinnilla todetaan asia, ja lähes aina havainnointia täydennetään haastattelulla, jotta saadaan varmuus havainnon oikeasta tulkinnasta. Havainnointi sopii tutkimuksiin, joissa tutkitaan ihmisten toimintaa ja heidän vuorovaikutustaan toisten ihmisten kanssa. (Kananen 2014, 29; Vilka 2006, 33.) Vilka (2006, 33) kirjoittaa toimintatutkimuksen kenttätööhön olennaisella tavalla kuuluvaksi myös havainnoijan henkilökohtaisen oppimisprosessin. Koska havainnoinnissa tutkija usein osallistuu tutkimuskohteen toimintaan enemmän tai vähemmän, siten kysymys on aina myös tutkijan oppimisesta. Tämä oli hyvä muistaa ja tiedostaa koko oman kehittämistyön tekemisen ajan.

6.2 Kehittämistyön taustaa

Kotihoidon hoitajien kotikäynnit jaetaan päivittäin toiminnanohjausjärjestelmän, optimoinnin, avulla. Optimointi on asiakaslähtöinen järjestelmä, joka jakaa asiakkaiden käynnit hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti. Toiminnanohjausjärjestelmän tavoite on optimoida käytössä olevat resurssit ja luoda työntekijöille automaattisesti aikataulut, joiden avulla heidän aikansa ja osaamisensa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vähentää asiakastyön hallinnointia ja vapauttaa aikaa asiakastyöhön. Ohjelman tarkoitus on lisätä kotihoidon läpinäkyvyyttä, sillä päivän kulua ja suunniteltujen käyntien toteutumista voidaan seurata ajantasaisesti. Saatua kuormitus- ja toteumatietoa voidaan hyödyntää jatkosuunnittelussa asiakkaiden ja työntekijöiden parhaaksi. (Tieto Corporation:n www-sivut 2019.)

Toiminnanohjausjärjestelmä on ollut PoSan kotihoidolla käytössä jo syksystä 2015. Toiminnanohjausjärjestelmällä jaetaan PoSassa kuntakohtaisesti kuuden kunnan kotihoidon päivittäiset käynnit hoitajille mobiilipuhelimiin. Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus on tasoittaa hoitajamäärää asiakasmäärään nähden sekä antaa asiakkaille oikeaan aikaan oikea palvelu. Käytännön työnjakoa, optimointia, on aikaisemmin tehnyt arkipäivisin kaksi hoitajaa (neljästä hoitajasta vuorotellen pareittain), jolloin heidän työaikansa on ollut sidottuna päivittäin tähän työhön. Tarpeen vaatiessa he ovat myös lähteneet kotihoidon asiakastyöhön Kankaanpään osalta kiirehuituissa, sillä optimointitila sijaitsee fyysisesti Kankaanpäässä, vanhuspalvelukeskuksella.

Käytännön kokemuksesta ja havainnoista me kotihoidon esimiehet huomasimme, että toimintaa oli tarvetta muuttaa. Mielestämme optimointia pystyisi yksikin optimoija tekemään päivittäin, jos hänellä on vain siihen varattu työaika päivittäin. Vanhuspalveluiden avopalvelupäällikkö ja me lähiesimiehet päätimme kokeilla työnjakoa niin, että jatkossa optimoinnissa työskentelee vain yksi hoitaja kerrallaan arkipäivisin, jakaen koko PoSan kotihoidon asiakaskäynnit. Samalla pystyisimme irrottamaan muut hoitajat kotihoidon asiakastyöhön ja saisimme henkilöstön riittämään paremmin Kankaanpään alueella.

6.3 Mentorin ja aktoreiden valinta

Me kotihoidon esimiehet päätimme järjestää koko PoSan kotihoidon henkilöstölle äänestyksen, jossa he saivat ehdottaa sopivia tulevia optimoijia (työnjakajia). Äänestys järjestettiin ajalla 15.4. – 28.4.2019, suljetulla lippuäänestyksellä. Jokaisessa kunnassa oli oma äänestyslaatikkonsa, johon henkilöstö laittoi kirjallisesti äänestämänsä henkilön nimen. Äänestysajan umpeuduttua lähiesimies toimitti lipukkeet (edelleen suljetussa laatikossa) avopalvelupäällikölle, joka laski kaikki äänet yhteen perjantaina 3.5.2019. Avopalvelupäällikkö kokosi näistä yhteenvedon, josta kävi ilmi kolme eniten ääniä saanutta henkilöä. Henkilöistä kaksi oli lähihoitajia ja yksi lähiesimies. Totesimme esimiesten kesken, että emme pysty irrottamaan yhtään lähiesimiestä optimointitehtäviin, joten äänestyksessä eniten ääniä saaneet lähihoitajat voittivat äänestyksen. Äänestyslipukkeet ja yhteenvetotaulukko jäivät avopalvelupäällikön arkistoihin.

Äänestysvoiton saaneilta lähihoitajilta kysyttiin heidän suostumuksensa tehtävään ja myönteiset vastaukset molemmilta saatiin. Tulokset julkistettiin tiimien tiimipalaverissa joka kunnassa ajalla 6.5. - 10.5.2019. Uudet kaksi optimoijaa valittiin siis henkilöstön äänestyksen perusteella ja heidän perehdyttämisenä uuteen tehtävään aloitettiin toukokuussa 2019. Perehdyttäjäksi valittiin kokemuksen perusteella aikaisemmin optimoijana toiminut lähihoitaja ja häneltä kysyttiin henkilökohtaisesti suostumusta tehtävään. Myönteinen vastaus häneltä heti saatiinkin.

Mielestäni mentorointi sopi hyvin kevään ja kesän 2019 tilanteeseen, sillä toimintaperiaatteita ja käytännön työnjakoa oltiin muuttamassa. Keskustelin oman esimieheni, avopalvelupäällikön, kanssa kehittämistyöni liittämistä meneillään olevaan prosessiin ja hän antoi siihen luvan. Aikaisemmin olin jo saanut PoSan toimitusjohtajalta kirjallisen luvan toteuttaa kehittämistyöni kotihoidossa. Luontevasti mentorointitavaksi valikoitui tähän kehittämistyöhöni parimentorointi ja mentoroitaviksi osaluokiksi perehdytysmentorointi ja työhyvinvointimentorointi.

Kysyin henkilökohtaisesti äänestyksen perusteella valituilta kahdelta tulevalta optimoijalta ja yhdeltä aiemmin toimineelta optimoijalta halukkuudesta osallistua osaksi kehittämistyötäni. Aiemmin optimoijana toiminut kotihoidon hoitaja lupautui uusien

mentoriksi. Mentori ja aktorit ovat koulutukseltaan lähihoitajia. Heidän suostumuksensa jälkeen pidin heille infotilaisuuden 20.5.2019, jossa kerroin mentoroinnista, sen toteutuksesta sekä tavoitteista. Tätä varten kokosin aiheesta erillisen PowerPointesityksen, jonka esitin ja avasin heille. Keskustelimme aiheesta ja toteutustavasta mentorin ja aktoreiden kanssa. Valittu mentori oli jo aikaisemmin osallistunut Sosi- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Kaste-hankkeen aikana Satakunnan sairaanhoitopiirin järjestämään mentorointitapaamisiin Kankaanpään kotihoidossa, joten mentorointitapa oli hänelle entuudestaan tuttu. Valituille aktoreille menetelmä oli tuntemattomampi, mutta he tiesivät mentoroinnista jonkin verran.

6.4 Mentorointia käytännössä

Ensimmäinen uusi optimoija aloitti uudessa työssään maanantaina 27.5.2019. Varsinainen perehdytysviikko oli ajalla 27.5. – 31.5.2019. Mentori oli hänen kanssaan koko viikon, perehdyttäen toiminnanohjausjärjestelmään. Sama toistui toisen optimoijan perehdytysviikolla 3.6. – 7.6.2019. Aktoreiden perehdytysviikkojen jälkeen mentorointi jatkui läpi koko kesän 2019. Säännöllisiä tapaamisia ei sovittu, mutta aktorit ja mentori keskustelivat kuitenkin viikoittain eteen tulleista tapauksista. Mentori teki omaa kotihoidon kenttätyötään pääsääntöisesti, mutta oli aina aktoreiden käytettävissä tarpeen mukaan. Sovimme, että mentorointikokeilu loppuu syyskuun 2019 loppuun.

Aktorit ja mentori hyödynsivät mentorointia itsenäisesti ja oma-aloitteellisesti kesän 2019 aikana. Aktorit olivat motivoituneita ja innostuneita uudesta työstään jo lähtökohtaisesti, joten tiedon omaksuminen ja uuden oppiminen oli heille helppoa. Mentori puolestaan oli halukas jakamaan omaa osaamistaan ja näkemyksiään aktoreiden käyttöön.

Aktoreiden varsinaiset perehdytysviikot olivat heille intensiivisiä. Mentori opetti alusta alkaen varsinaisen toimintaohjausjärjestelmän käytön käytännön tasolla. Tietoteknillisesti aktorit olivat taitavia ja nopeita oppimaan uuden ohjelman käytön. He oppivat nopeasti kotihoidon päivittäisten käyntien jakamisen työntekijöille ohjelman avulla sekä oppivat mentorin opastuksella näkemään työt niin asiakas- kuin työnteki-

jälähtöisestäikin. Toiminnanohjausjärjestelmä toimii silloin erityisen hyvin, kun henkilökuntaa on riittävästi vuoroissa. Järjestelmän tarkoituksena on ”yhtä nappia painamalla” saada kotihoidon käynnit jaettua työntekijöille tasaisesti, mutta valitettavan usein optimoija joutuu turvautumaan manuaaliseen käyntien siirtoon. Tämä tulee etenkin silloin esille, jos työntekijöitä on sairastunut tai työvuorotaulukot ovat alun perinkin olleet alimitoitettuja asiakasmäärään nähden.

Minä, kehittäjänä, olin perehdytysviikoilla osittain päivittäin mukana työtilanteissa heidän kanssaan. Kävin aktoreiden ja mentorin kanssa palauteskustelun heti molempien aktoreiden perehdytysviikkojen perjantaina, siitä kuinka mentorointi on autanut uuden työn opettelussa. Omien työtilanteideni vuoksi en pystynyt havainnoimaan koko ajan fyysisesti heidän työtään, mutta kävimme säännöllisesti kesän aikana keskusteluja mentoroinnin etenemisestä. Keskustelutapaamisia minulla oli heidän kanssaan joka toinen viikko. Kirjasin havaintoja ja heidän kommenttejaan itselleni paperille ylös, jotta pystyin niihin palamaan kehittämistyötäni varten myöhemmin.

Havaitsin, että mentori oli rauhallinen ohjaaja, joka pystyi perustelevaan esittämänsä asiat hyvin. Hän nosti esille perusteltuja havaintoja sekä laittoi aktorit ajattelemaan myös itse ratkaisuja ongelmakohtiin. Mentori siirsi omia havaintojaan ja kokemuksiinsa aktoreille aktiivisesti sekä oman havainnointini perusteella myös erittäin ammattitaitoisesti. Mentori antoi kysymysten avulla aktoreiden mieltä haastaviin tilanteisiin itse vastauksia, mutta ohjasi myös tarpeen vaatiessa enemmän oikean ratkaisun löytämiseen. Huomasin ilokseni myös sen, että aktorit osasivat kyseenalaistaa mentorin oppeja, mikä johti myös mentorin oppimiseen. Käytännössä nämä tilanteet koskivat erityisesti tietoteknillistä osaamista ja oivaltamista. Tämä johtui mielestäni erityisesti siitä, että molemmat aktorit olivat iältään mentoria nuorempia ja taitavampia hyödyntämään tekniikan hienouksia. He ottivat esille myös uusia näkemyksiä asiakaskäyntien ajankohtaan ja käyntien järjestykseen.

Oma havainnointini kehittämistyössä oli jatkuvaa koko kesän ja alkusyksyn ajan. Osan päivistä oli fyysisesti aktorin ja mentorin kanssa työtilanteissa seuraamassa heidän toimintaansa, mutta osan havainnoista ja johtopäätöksistä sain keskustelema-

la heidän kanssaan mentoroinnin etenemisestä. Kirjasin kaikki havainnot ja keskustellut ranskalaisilla viivoilla itselleni ylös.

Kesä-heinäkuun 2019 aikana, huomasin myös aktoreiden keskinäisen tiedonvaihdon vahvistuneen. Aktorit keskustelivat käytännön optimoinnista ja siihen liittyvistä haasteista vilkkaasti keskenään. Osaltaan myös vertaismentorointia käytettiin tässä tapauksessa työn helpottamiseksi ja omien havaintojen esille tuomiseksi. Aktorit kertoivat minulle, että myös keskinäinen tiedon vaihto heidän välillään vahvistaa osaamista ja antaa varmuutta siitä, että he toteuttavat työtä oikeiden periaatteiden ja yhteisten toimintatapojen mukaan.

Mentorin kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esille voimakkaasti se, että hän oli sitoutunut mentorin tehtävään ja oli halukas jakamaan omaa tietämystään aktoreille. Hän myös kertoi huomaavansa aktoreiden erilaiset työskentelytavat ja yrittävänsä tukea niissä parhaalla mahdollisella tavalla. Eräässä keskustelussa kävi ilmi, että toinen aktori jakoi asiakaskäynnit toiminnanohjausjärjestelmällä suoraviivaisemmin kuin toinen. Hän luotti ainoastaan järjestelmän jakamaan tapaan eikä tasoittanut kotikäyntejä hoitajille tasaisemmin, vaikka työvuoroissa oleva hoitajaresurssi olisi sen mahdollistanutkin. Toiminnanohjausjärjestelmä toimii niin, että joillekin vuorossa oleville hoitajille se jakaa käyntejä enemmän ja toisille vähemmän, riippuen henkilöstövahvuudesta työvuorossa. Tämän avulla me esimiehet pystymme seuraamaan hoitajatarvetta työvuorokohtaisesti, mutta työhyvinvoinnin ja tasapuolisuuden vuoksi olisi käyntejä kuitenkin hyvä tasoittaa, jos hoitajaresurssi sen antaa myöden. Mentori olikin keskustellut molempien aktoreiden kanssa tästä ja nostanut esille työhyvinvoinnin näkökulman asiaan.

Kesän 2019 jälkeen keskustelin aktoreiden kanssa yhdessä mentoroinnin käytännön kokemuksista. Keskustelun pohjalta päätin kartoittaa erillisellä kyselyllä (Liite 1) vielä tarkemmin aktoreiden omia, erillisiä näkemyksiä mentoroinnin hyödyistä ja käytettävyydestä. Kyselyllä toivoin saavani tarkempia ja yksilöllisempiä vastauksia kuin yhdessä keskustelemalla. Kirjallinen kysely oli omien kiireisten työtilanteideni vuoksi helppo toteuttaa. Annoin aktoreille viikon vastausaikaa ajalla 2.10.-8.10.2019 kirjallisen kyselyn palauttamiseen. Molemmat aktorit palauttivat minulle kyselyt määräaikaan mennessä. Seuraavassa taulukossa puran kyselyn vastauksia (kuvio 5).

<p>1. Kuinka olet hyödyntänyt mentorin käyttöä perehdytysviikon jälkeen?</p>	<p>V1: Niissä asioissa, joita ei perehdytysviikon aikana tullut esille. Tai jos on halunnut jakaa omia esille tulleita kokemuksia, on mentorin kokemuksista keskusteltu.</p> <p>V2: Kysyn apua asioihin, joita en varmasti osaa vielääkään. Tai jos olen epävarma jostain, varmistan mentorilta ja yhdessä mietimme asiaan ratkaisun.</p>
<p>2. Oletko saanut mentorilta tukea kesän ja syksyn 2019 aikana?</p>	<p>V1: Kyllä riittävästi tarpeen mukaan, mm. tsemppaamista onnistumisista.</p> <p>V2: Olen saanut, esim. uuden asiakkaan käyntitietojen avaamisessa.</p>
<p>3. Onko mentorin antama tuki vahvistanut osaamistasi ja tukenut omaa työhyvinvointiasi uuden tehtäväkuvan myötä? Miten?</p>	<p>V1: On vahvistunut. Olen saanut aikaa oppimiselle etenkin, kun kyseessä on ollut uusien asioiden oppiminen, mikä vaatii oman aikansa.</p> <p>V2: On. Tieto siitä, että voi kysyä ja pyytää apua aina ja apua myös aina saa. Tämä tukee omaa työhyvinvointia.</p>
<p>4. Oletko itse ehdottanut mentoreille uusia käytäntöjä ja kyseenalaistanut hänen antamaansa oppia? Mitä olet ehdottanut tai kyseenalaistanut?</p>	<p>V1: Kyllä. Olen löytänyt optimoinnista toiminnon / toimintoja, joilla ”asian” pystyy tekemään vaivattomammin.</p> <p>V2: Olen kyseenalaistanut manuaalisen siirron tarpeen.</p>
<p>5. Miten mentorointia voisi mielestäsi jatkossa hyödyntää kotioidon työssä?</p>	<p>V1: Mielestäni mentorointia hyödynnettään jatkuvasti. kokeneemmat työntekijät jakavat tietoa aktoreille kuten juuri valmistuneille nuorille työntekijöille. Kun taas aktorit omaavat ”uudempaa” tietoa, jonka voivat jakaa mentoreille. Hyvä vuorovaikutus on tärkeää.</p>

	V2: Uusille työntekijöille voisi ”määrätä” mentorin, joka olisi vähän vanhempi työntekijä niin molemmat saisi hyvää oppia toisiltaan ja olisi joku, jolta saisi aina apua.
--	--

Kuvio 5. Aktoreille suunnatun kyselyn vastauksia

Päällimmäisenä kyselyn vastauksista huokui mentoroinnin hyödyt ja sen soveltuvuus kotihoidon työhön. Erityisen onnistuneena aktorit pitivät mentorin valintaa. He kokivat saaneensa mentorilta tukea ja vahvistusta työhönsä ja uskalsivat hänen kanssaan ottaa asioita esille. Vastajat totesivat mentoroinnin vahvistavat perehdytystä entisestään. Kyselyn vastauksista voidaan myös päätellä, että työhyvinvointi lisääntyy mentoroinnin myötä. Tulevaisuutta PoSan kotihoidossa ajatellen, aktorit ehdottivat jatkossa mentorin käyttöä uusille työntekijöille, vaikka totesivatkin sen olevan jo hiljaisen tiedon siirrossa käytössä. Vastauksista ei noussut esille mitään kritiikkiä mentoroinnista. Vastauksia piti tarkastella kriittisesti, sillä vastaajia oli vain kaksi. Vastajat ovat saattaneet jättää jotain kirjoittamatta tunnistettavuuden vuoksi, mikä piti ottaa huomioon.

7 KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kehittämistyön kaikissa vaiheissa on noudatettu tutkimustyön eettisiä periaatteita. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009, 4-9) mukaan ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettisiin periaatteisiin kuuluu tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyyden ja tietosuojan suojeleminen. Nämä kaikki on huomioitu kehittämistyötä tehdessä. Kehittämistyöhön valituilta osallistujilta on kysytty henkilökohtaisesti suostumus halukkuudesta osallistua ja suostumus on heiltä siihen saatu. Silloin kun tutkimukseen sisältyy vuorovaikutusta tutkittavien kanssa, tutkittaviin on suhtauduttava kohteliaasti ja heidän ihmisarvoaan on kunnioitettava. Tutkijana huolehdin siitä, että vapaaehtoisuuden periaate to-

teutui myös tutkimukseen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Kehittämistyöhön osallistujien yksityisyydestä ja tietosuojasta olen huolehtinut. Keskusteluiden ja kyselyn muistiinpanot ovat ainoastaan tutkijan hallussa eikä niistä käy ilmi tutkittavien henkilötietoja.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Näin ollen tutkijan on arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valintansa kohdalla. Tutkija siis arvioi luotettavuutta koko ajan suhteessa teoriaan, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilka 2015.) Vaikka toimintatutkimus luettaankin laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvaksi, laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen arviointimittareilla on vaikea arvioida toimintatutkimuksen luonteenomaista muutoksen tulosta. (Kananen 2014, 126-127; Heikkinen ym. 2008, 148.)

Toimintatutkimuksen raportoinnissa olen kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, etten syyllistyisi liialliseen yleistämiseen, kuten Kananen (2014, 137) kirjoittaa. Toimintatutkimus kun ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään ja selittämään tapahtumia. Raportoinnissa olen liittänyt yhteen teoriaa mentoroinnista sekä käytännön kokemuksia kehittämistyötä tehdessäni työpaikalla.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistyöni aikana oli hyvä tuoda yleisesti hoitajien tietoon mentorointikäsite, sillä kaikilla ei ollut siitä aikaisempaa tietopohjaa. Keskustelu mentoroinnista, sen menetelmistä, keinoista ja tavoitteellisuudesta, avasi hoitajia ymmärtämään myös sen, että sitä tehdään spontaanista melkein joka päivä. Joskus on hyvä huomata, että tekemälleen toiminnalle on jo olemassa määritelmä ja nimi.

Kehittämistyöni aikana toteutettu mentorointi jatkui varsinaisten aktoreiden perehdytysviikkojen jälkeenkin säännöllisesti aktoreiden ja mentorin välillä. He kävivät yh-

dessä ja erikseen keskusteluita eteen nousseista kysymyksistä tai ongelmista. Mentori oli aina valmis auttamaan ja tukemaan aktoreita sekä antamaan käytännön ehdotuksia työn parempaan sujumiseen. Aktoreilta saadun palautteen perusteella uuteen työhön sitoutuminen lisääntyi mentoroinnin myötä. Näin ollen voin myös todeta, että mentorin valinta oli mielestäni oikea. Hän oli motivoitunut osaamisensa jakamiseen ja samalla oppimaan itsekin uusia asioita toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen toiminnallisesta käytöstä. Mentori perusteli opettamaansa aina asiakastyön näkökulmasta, mutta myös huomioiden työntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen.

Kehittämistyöni aikana niin mentorin kuin aktoreidenkin työhyvinvointi lisääntyi. He kertoivat käydyissä keskusteluissamme, että mentorointi on lisännyt heidän omaa ymmärrystään tiedon jakamisen tärkeydestä sekä oman oppimisen prosessissa. Heidän mukaansa mentorointi on tuonut työhön enemmän syvyyttä säännöllisten ajatusten vaihdon vuoksi. Aktorit kertoivat, että perehdytys uuteen työhön on ollut antoisampaa tavoitteellisemmän mentoroinnin ansioista. He oppivat nopeasti optimoinnin käytännön työnjaon, mutta kertoivat mentoroinnin auttaneen ymmärtämään oppimaansa paremmin. He kokivat tärkeäksi sen, että on nimetty mentori, jonka puoleen heillä on aina ”lupa” kääntyä haasteellisissa tilanteissa. Myös mentori kertoi kokeilun olleen hyödyllinen ja tarpeellinen hänen työhyvinvointinsa ja oppimisensa kannalta. Hän huomasi saavansa aktoreilta uutta tietoa ja oivalluksia optimointiin liittyen. Hän kertoi oppineensa aktoreilta uudenlaista ajattelumallia, joka tuki hänen omaa työhyvinvointiaan huomattavasti.

Kotihoidon työ on hyvin itsenäistä työskentelyä kautta linjan. Hoitajat ovat itse vastuussa työstään, sen sujumisesta sekä sen vaikutuksista asiakkaisiin ja työnantajaan. Kotihoitoon valikoituvatkin töihin usein ne hoitajat, jotka uskaltavat tehdä yksin päätöksiä ja kantaa niistä vastuun asiakkaiden hyvinvoinnin eteen kotioloissa. Kotihoidon työn luonteen vuoksi, myös lähiesimiestyö on usein kauempana hoitajista. Kotihoidon hoitajat ovat tottuneet tekemään itsenäisiä päätöksiä asiakastyössä. Työn itsenäisyys ja vastuunkanto omasta työstä, lisää kaikkien hoitajien työhyvinvointia, mutta mentorointi antaa hoitajien päätöksille lisäarvoa ja varmuutta. Näin ollen lähiesimiestä ei tarvitakaan jokaisen yksittäisen haasteen ratkaisijaksi vaan hoitajat voivat selvittää ne keskenään. Näkisin, että tavoitteellinen mentorointi saattaisi jopa vähentää yhteydenottoja lähiesimieheen ja samalla vahvistaa henkilökunnan yhteis-

työosaamista, tarjota mahdollisuutta ammatilliseen kasvuun ja hiljaisen tiedon esille saattamista erilaisissa asiakastilanteissa.

Mentoroinnin vaikutukset eivät ole heti näkyviä, vaan niiden hyödyllisyys tulee esille vasta ajan myötä. Mentoroinnin tulokset ovat yleensä laadullisia, jolloin niitä on vaikea mitata. Mentorointia käytettäessä saattaa nousta esille sellaisia tuloksia kuin ”oma kokonaiskäsitelmäni on muuttunut tai lisääntynyt”, ”olen oppinut tuntemaan itseäni paremmin”, ”tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni”. Tällaisiin tuloksiin on vaikea löytää mittareita, jotka kuvaisivat mentoroinnin hyödyntäneen asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Juusela ym. 2000, 49.) Tämä oli hyvä huomioida mentoroinnin hyötyjen tarkastelussa. Tässä kehittämistyössä jää osa hyödyistä raportoimatta, sillä käytännön hyödyt tulevat ilmi vasta kehittämistyöni jälkeen.

Kehittämistyön ajan loppumisen sekä kotihoidon jatkuvan muuttuvan tilanteen vuoksi mentorointia kannattaa jatkaa myös kehittämistyön jälkeen kotihoidossa. PoSan kotihoidon esimiestiimin ideana tuli, että jatkossa voisimme PoSan kotihoidossa kokeilla kaikkien kuuden kunnan kotikäyntien jakamista yhtäaikaaisesti. Tämä tarkoittaisi sitä, että asiakaskäynnit jakautuisivat pääasiassa oman tiimin hoitajille, mutta kiirehuipuissa myös toisen kunnan hoitaja pystyisi auttamaan työn tekemisessä, erityisesti kuntien rajapinnoille tapahtuvissa asiakaskäynneissä. Optimoinnin muuttuminen koko PoSan kotihoidon asiakaskäyntien yhteen jakamiseksi aiheuttaisi osaltaan muutosvastarintaa sekä epävarmuutta työtä kohtaan. Käyntialueet laajenisivat ja hoitajat joutuisivat yhä useammin kohtaamaan uusia asiakkaita ja heidän tapojaan. Näissä tilanteissa mielestäni hoitajat saisivat tarvitsemaansa tukea toisistaan mentoroinnin avulla, joka lisäisi myös työhyvinvointia muutostilanteissa. Mentorit ja aktorit voitaisiin tässä tilanteessa valita yli kuntarajojen.

Esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna, on haastavaa motivoida hoitajia kohtaamaan uusia asiakkaita, kun sen pitäisi olla itsestäänselvyys kotihoidon työssä. Jokaisessa kotihoidossa tulee aina uusia asiakkaita, joiden palvelutarve ja elintavat pitää osata kohdata ammatillisesti. Usein muutosvastarinta johtuu haluttomuudesta ja vaikeudesta muuttaa totuttua toimintatapaa ja siksi muutosten läpivieminen työyhteisössä on aina vaikeaa. Toivon mentoroinnin auttavan osaltaan myös jatkossa tulevien muutosten läpiviemiseen työyhteisössä ja tuovan hoitajille positiivista asennetta

muutoksia kohtaan. Yhtenä kehittämistyöni tavoitteena oli vähentää jatkuvan muutoksen tuomaa epävarmuutta. Mentorointi osoitti, että sen avulla omaksuttu tieto ja osaaminen säilyvät ja siirtyvät myös muutostilanteissa hoitajien kesken.

Jatkossa mentorointia voidaan hyödyntää myös uusien hoitajien ja alan opiskelijoiden perehdytyksessä. Tämä lisää osaltaan kotihoidon vetovoimaisuutta, jos perehdytys haastavaan työhön on kunnossa. Koska kotihoidon työ on pääsääntöisesti yksintyöskentelyä asiakkaiden kotona, on tärkeää, että hoitajat tiedostavat muuttuvat tilanteet ja osaavat toimia niiden mukaan. Haasteelliset asiakastilanteet ovat erityisesti niitä tilanteita, joihin hoitajat tarvitsevat ja haluavat saada vahvistusta. Toisella hoitajalla saattaa olla sellaisesta tilanteesta kokemusta, jonka hänen on hyvä jakaa muun työyhteisön kanssa. Yhdessä on helpompi miettiä ratkaisuita tai keinoja selvitä haasteellisista asiakastilanteista. Toisaalta tätä spontaania mentorointia hoitajat tekevät työssään jatkuvasti, mutta jatkossa voisimme PoSan kotihoidossa hyödyntää näissä tilanteissa tavoitteellisempaa ja organisoidumpaa mentorointia.

Kirjallisuuskatsaus mentoroinnista ja johtamisesta todensi sen, että esimiesten välinen mentorointi on yhtä tärkeää kuin hoitajienkin välinen tiedon vaihto. Esimiesten mentorointi voisi ajatella jatkossa hyödyntävän myös PoSassa, erityisesti kotihoidossa. Spontaania mentorointia jo tapahtuukin koko ajan, mutta mielestäni sitä voisi jatkossa viedä tavoitteellisempaan suuntaan. Esimiesten työhyvinvointi heijastuu suoraan myös työntekijöihin ja vaikuttaa näin koko työyhteisön hyvinvointiin. Toki tie on aina kaksisuuntainen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Molempien osapuolten työhyvinvointi heijastuu molempiin.

Mentorointia käytettäessä hoitajien työhyvinvointi kasvaa vertaistuen ja oman ammatillisen kasvun kautta. On kyseessä sitten perehdytystilanne tai haasteellisten asiakasasioiden käsittely mentoroinnin aiheena, saavat hoitajat toisistaan tukea ja pystyvät paljon ratkaisemaan haastavia tilanteita keskenään, ilman esimiehen läsnäoloa. Tämä on mielestäni erityisen tärkeä huomio hoitajien jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Nykypäivänä kun lähiesimiestyötä vähennetään koko ajan eikä esimies ole välttämättä aina fyysisesti saatavilla työpaikoilla, on hoitajien pystyttävä ratkaisemaan päivittäin eteen tulevia asioita keskenään. Mentorointi on tässä hyvänä apuna ja tukena sekä vähentämässä myös lähiesimiehien työpaineita. Kuten Groop (2014,

43) toteaa, tavoitteellinen johtaminen asioiden läpiviemiseksi lisää niin asiakaskeisyyttä kuin henkilöstön työhyvinvointiakin. Jos johtaminen on tavoitteellista, se vähentää tarvetta johtaa jokaista erillistä yksityiskohtaa. Kun hoitajia vastuutetaan enemmän oman työnsä hallintaan ja sen vaikutusmahdollisuuksiin, se samalla kasvattaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

Tulevaisuudessa voimme PoSan kotihoidossa laajentaa mentorointia myös muihin tiimeihin kuin Kankaanpäähän. Muiden PoSan kuntien kotihoidon hoitajat ovat minulle tuttuja, joten mentoroinnin jalkauttaminen on sinne helpompaa. Omien kollegoiden ja oman esimieheni mukaan saaminen ja motivoiminen on myös helppoa, sillä he ovat koko kehittämistyön ajan olleet kannustavia sekä tukea antavia.

Perehdyttämisen, työhyvinvoinnin ja esimiesnäkökulman tarkastelun kannalta menetelmän käyttö oli luonteva ja oikea. Se antoi käytännönläheistä lähestymistapaa asioiden tarkasteluun sekä osallisti myös hoitajat mukaan käytäntöjen muuttamiseen. Kehittäjänä ja havainnoijana minun täytyi usein itseäni muistuttaa olla puuttumatta liikaa esimerkiksi perehdytyksen kulkuun. Oma esimiesroolini nousi useasti esille itseäni tarkasteltaessa ja ajoittain oli vaikeaa olla sanomatta omia ajatuksiani ja ideoitani perehdytyksen kulkuun. Mentori ja aktorit kuitenkin kertoivatkin odottavansa minulta toiminnan pääperiaatteiden linjausta sekä saavansa tukea myös esimiestaholta työnsä oikeellisuuteen. Lopulta täytyy kuitenkin todeta ettei, tämä kehittämistyö heijastunut niin paljon omaan esimiestyöhöni kuin olin odottanut. Toivon kuitenkin sen vaikutusten tulevan esille myöhemmin jatkaessamme mentorointia kotihoidossa.

Elo-syyskuussa 2019, kun uusien optimoijien työ oli varmemmalla tasolla, nousi esille aktoreiden erilainen ajatus kotikäyntien tasaamisesta hoitajien kesken. Muilta työntekijöiltä me esimiehet saimme, etenkin Kankaanpään tiimien osalta, palautetta töiden epätasaisuudesta ja käyntien määristä työvuoron aikana. Havaittavissa oli selkeä ero siinä, kumpi uusista optimoijista oli kulloinkin optimointivuorossa. Toinen tasoiti käynnit manuaalisesti tasaisemmin hoitajien kesken, kun toinen luotti enemmän toiminnanohjausjärjestelmän antamaan jakoon. Pohdin mitä oikeasti haemme toiminnanohjausjärjestelmän käytöllä, jonka tarkoituksena on nimenomaan tehdä asiakastyö näkyväksi, seurattavaksi ja raportoitavaksi päättäjille. Esimiestyön kannalta aktori, joka antoi optimoinnin ”tehdä työn”, on kuitenkin toimintaperiaatteiden

kanssa yhtenäinen, kun taas toinen ajattelee enemminkin työhyvinvointia ja tasapuolisuutta. Näiden kahden käsityseron yhteensovittaminen tulee meille esimiehille olemaan aina haasteena tulevaisuudessakin. Mentorilta saatu oppi ja tuki ei kuitenkaan luonut kahta samanlaista työntekijää, sillä yksilölliset erot ja ajatusmaailmat muokkaavat aktoreiden omat käsitykset työtä kohtaan. Tämä on hyvä huomioida myös tulevaisuudessa mentorointia käytettäessä.

Syksyn aikana havaitsin myös mentorointisuhteiden olevan erilaiset mentorin ja aktoreiden välillä. Mielestäni toisen aktorin kanssa mentorointisuhte oli syvällisempi ja luottavaisempi kuin toisen. Tämä tuli käytännön työssä esille sekä aktoreiden ja mentorin välisessä kanssakäymisessä. Mentori eräässä keskustelussa mainitsikin asiasta minulle, ettei ole saanut luotua suhdetta niin syvälliseksi toisen kanssa. Ehkä tässä nousee esille henkilökemiat ja työn tekemisen ja ajattelun erilaiset näkemykset. Jäin pohtimaan mentorin ja aktorin valintoja jatkossa kotihoidossa. Erityisesti perehdytyksen parimentoroinnissa henkilöiden yhteensopivuus on ensiarvoista, muuten perehdytys saattaa kehittyä väärään suuntaan.

Lopullisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että mentoroinnin käytöllä työpaikalla on ainoastaan positiivisia vaikutuksia niin työn tekemiseen, työhyvinvointiin kuin oppimiseenkin. Perehdytysmentorointi on käyttökelpoinen menetelmä niin vanhojen työntekijöiden opettamiseen uudessa työssä kuin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kotihoidon kenttätyöhön. Mentorointia kannattaa hyödyntää myös hoitajien keskinäisessä hiljaisen tiedon vaihtamisessa. Mentorointi tuo hoitajille varmuutta työtä kohtaan, auttaa jäsentämään omia ajatuksiaan sekä antaa pohjan uuden oppimiselle. Samalla se lisää osaltaan työhyvinvointia merkittävästi.

LÄHTEET

- Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona – Työkalu osaamisen kehittämiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 12.5.2019. http://epublications.uef.fi/pub/URN_NBN_fi_joy-20090033/URN_NBN_fi_joy-20090033.pdf
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.3.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Groop, J. 2014. Miten vastata kotihoidon kasvavaan kysyntään? Helsinki: Kuntaliitto. Ikääntyneen väestön palvelut: käyttö, kustannukset, vaikuttavuus ja rahoitus. Projektin julkaisu nro 1. Viitattu 28.9.2019. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.121134>
- Hannukainen, H. 2012. Hiljaisen tiedon jakaminen työnohjauksessa. Teoksessa Harju, T. (toim). Työnohjauksen monet mahdollisuudet. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sarja D, Muut julkaisut 7/2012. Viitattu 3.2.2019. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48181/Tyonohjaus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkinen, H.L.T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2008. Tiede, totuus ja toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim). Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H.L.T., Tynjälä, P. & Jokinen H. (toim) 2010. Verme – Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Tammi.
- Häkkinen, S. & Piispa, E. 2010. Mentorointi esimiehen työn tukena Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.5.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24296/hakkinen_piispa_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ikäihmisten hyvinvointisuunnitelma 2014-2020. 2013. Kankaanpää: Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitoskuntayhtymä. Viitattu 13.10.2019. http://www.eposa.fi/wp-content/uploads/2014/12/HVV_SUUNNITELMA2014_2020.pdf
- Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Akavan Erityisalat ry. Viitattu 13.1.2019. <https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>
- Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaali-lääketieteellinen aikakauslehti 52:2/2015. Viitattu 22.9.2019. <https://journal.fi/sla/article/view/52491>

- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 21.9.2019.
<http://shop.kuntatyonantajat.fi>
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kemppainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000-2011. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 24.2.2019.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120280/urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf
- Kotihoito 2020: 10 askeleen ohjelma kotihoitoon. 2014. Tekes. Viitattu 17.3.2019.
<https://docplayer.fi/380306-Kotihoito-2020-10-askeleen-ohjelma-kotihoitoon.html>
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.1.2019.
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)
- Kuula, A. 2016. Toimintatutkimus. KvaliMOTV:n www-sivut. Viitattu 20.1.2019.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Kröger, T., Van Aerschot, L. & Puthenparambil, J.M. 2018. Hoivatyö muutoksessa – Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. YFI-julkaisuja 6. Viitattu 29.9.2019.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lemettinen, M. 2011. Mentorointimallin kehittäminen johtamistyön välineeksi strategisen osaamisen näkökulmasta. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.2.2019.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38252/lemettinen_mika.pdf?sequence=1
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky. Metodologia-sarja 4.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Orenian www-sivut. Viitattu 27.1.2019. <http://orenia2013.blogspot.com>
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WSOY.

- Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 20.1.2019.
https://moodle2.samk.fi/pluginfile.php/206471/mod_resource/content/1/Pernaa%20Kehitt%C3%A4mistutkimus%20tutkimusmenetelm%C3%A4n%C3%A4.pdf
- Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymän www-sivut. Viitattu 22.9.2019.
<http://www.eposa.fi/>
- Roponen, L. 2015. Kun mentormatkalle lähdin – Mentorointi johtajan työn tukena varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 24.2.2019.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97803/GRADU-1437392882.pdf?sequence=1>
- Ruisniemi, A. 2017. Esimiesten voimavaroista huolehtiminen – työnohjauksen avulla. Teoksessa J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö – menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus, 208-221. Viitattu 22.9.2019.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518420>
- Sundquist, S. & Lindqvist, A. 2000. Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix:n www-sivut. Viitattu 20.1.2019.
<https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>
- Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut. Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet.fi. Viitattu 13.10.2019. <https://sotkanet.fi>
- Tiedon www-sivut. Viitattu 28.9.2019. <https://www.tieto.com>
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Viitattu 17.11.2019.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toivanen, M., Luukkonen, I., Ensio, A., Häkkinen, H., Ikävalko, P., Jaatinen, J., Klemola, L., Korhonen, M., Martikainen, S., Miettinen, M., Mursu, A., Rökkänen, P., Sivennoinen, R., Tuomainen, T. & Palmén, M. 2007. Kohti suunnitelmallisia muutoksia – Opas terveydenhuollon tietojärjestelmien toimintalähtöiseen kehittämiseen. Kuopion yliopiston selvityksiä E, yhteiskuntatieteet 39. Viitattu 10.3.2019.
<http://www.oppi.uef.fi/uku/zipit/julkaisut/978-951-27-0880-2.pdf>
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinninjärjestämiseksi. 2009. Helsinki:

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 29.9.2019.
<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Valtioneuvoston www-sivut. Viitattu 13.10.2019. <http://valtioneuvosto.fi/>

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas – yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus Oy. Viitattu 15.5.2019.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524958462>

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Lahti. Viitattu 17.3.2019.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 29.9.2019.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

LIITE 1

KYSELY AKTOREILLE MENTOROINNIN HYÖDYISTÄ JA
KÄYTETTÄVYYDESTÄ

1. Kuinka olet hyödyntänyt mentorin käyttöä perehdytysviikon jälkeen?
2. Oletko saanut mentorilta tukea kesän ja syksyn 2019 aikana? Kerron käytännön esimerkkejä.
3. Onko mentorin antama tuki vahvistanut osaamistasi ja tukenut omaa työhyvinvointiasi uuden tehtävänkuvan myötä? Miten?
4. Oletko itse ehdottanut mentorille uusia käytäntöjä ja kyseenalaistanut hänen antamaansa oppia? Mitä olet ehdottanut tai kyseenalaistanut?
5. Miten mentorointia voisi mielestäsi jatkossa hyödyntää kotihoidon työssä?

