



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anssi Purhonen

MENTOROINTI UUDEN HOITOHENKILÖN TUKIMENETELMÄNÄ

Sosiaali- ja terveysala
2024

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|--|
| Tekijä | Anssi Purhonen |
| Opinnäytetyön nimi | Mentorointi uuden hoitotyöntekijän tukimenetelmänä |
| Vuosi | 2024 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 68 + 10 liitettä |
| Ohjaaja | Piia Uusi-Kakkuri |

Mentorointi on yleisesti hyväksi todettu henkilöstön kehittämismenetelmä. Seinäjoen yhteispäivystyksessä on tunnistettu tarve yhteisille ja selkeille mentorointiohjeille mentoroinnin aloittamiseksi uusien hoitajien tukimenetelmänä. Mentoroinnin toivotaan lisäävän hoitohenkilöstön ammattitaitoa ja edistävän yhteispäivystyksen veto- ja pitovoimaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla mentorointia akuuttihoitotyössä. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston hankintaa. Tarkoituksena oli löytää, mitkä päätekijät edistävät tuloksellista mentorointia, millainen on toimiva mentorointiprosessi ja mitkä asiat ovat mentoroinnin yleisiä haasteita.

Onnistunut mentorointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja toimivaa vuorovaikutus- ja luottamussuhdetta mentorointiparien välillä. Suurin haaste hoitotyössä on riittävän aikaresurssin löytyminen mentoroinnille. Kokeneemman mentorin halua auttaa ja uuden hoitajan, aktorin, halu oppia ja ottaa vastuuta oppimisestaan ovat tärkeä lähtökohta onnistuneeseen mentorointisuhteeseen. Yhteispäivystyksessä mentorointi on strukturoitu prosessi, joka etenee mentorointiparin yhteisinä tapaamisina. Aktorin itselleen asettamat tavoitteet tuovat sisällön tapaamisiin ja antavat mentoroinnille suunnan. Mentori tukee aktoria tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tuotettiin Seinäjoen yhteispäivystykseen soveltuva mentorointiprosessi, mentorointiohje ja tukimateriaalit, jotka jäsentävät mentorointiprosessia prosessin toimijoille ja helpottavat mentoroinnin edistymisen seurantaan kohti tavoitteita.

ABSTRACT

| | |
|--------------------|---|
| Author | Anssi Purhonen |
| Title | Mentoring as a Support Method for a New Nurse |
| Year | 2024 |
| Language | Finnish |
| Pages | 68 + 10 Appendices |
| Name of Supervisor | Piia Uusi-Kakkuri |

Mentoring is a generally proven method of personnel development. The emergency service in Seinäjoki has identified the need for common and clear mentoring instructions to start mentoring as a support method for new nurses. It is hoped that mentoring will increase the professional skills of the nursing staff and promote the emergency service's attraction and employees' commitment to the organization.

The purpose of this thesis was to describe mentoring in acute nursing. The Research questions guided the acquisition of the data. The aim was to find out which main factors promote successful mentoring, what a well-functioning mentoring process is like and what the general challenges of mentoring are.

Successful mentoring requires a systematic approach and a well-functioning interaction and trust relationship between mentoring pairs. The biggest challenge in nursing is finding enough time resources for mentoring. The willingness of a more experienced mentor to help and the willingness of a new nurse, a mentee, to learn and take responsibility for their learning are an important starting point for a successful mentoring relationship. The emergency service in Seinäjoki, mentoring is a structured process that proceeds as joint meetings of the mentoring pair. The goals set by the mentee bring content to the meetings and give direction to mentoring. The mentor supports the mentee in achieving the goals.

Based on a descriptive literature review, mentoring instructions suitable the emergency service in Seinäjoki were produced, which were saved on the the Moodle platform of the work unit. Mentoring instructions and support materials structure the mentoring process and facilitate the monitoring of mentoring progress.

Keywords orientation, workplace learning, mentoring, supporting nursing

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 7 |
| 2 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 9 |
| 3 | YHTEISPÄIVYSTYS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ..... | 10 |
| 4 | TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTAT JA TOTEUTUS..... | 12 |
| | 4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä | 12 |
| | 4.2 PDCA-kehittämismenetelmä..... | 14 |
| | 4.3 Opinnäytetyön toteutus | 15 |
| 5 | MENTOROINNIN TOTEUTTAMINEN YHTEISPÄIVYSTYKSESSÄ..... | 17 |
| | 5.1 Perekdytys | 17 |
| | 5.2 Työssä oppiminen | 18 |
| | 5.3 Mentorointi..... | 19 |
| | 5.4 Luottamus työyhteisössä | 22 |
| | 5.5 Vuorovaikutus mentorointisuhteessa | 24 |
| | 5.6 Mentoroinnin toteuttaminen yhteispäivystyksessä | 25 |
| | 5.7 Toimijoiden roolit mentorointiprosessissa | 28 |
| | 5.7.1 Aktori..... | 28 |
| | 5.7.2 Mentori | 31 |
| | 5.7.3 Mentorointivastaavat ja hoitotyön johto | 34 |
| | 5.8 Mentorointiprosessi..... | 35 |
| | 5.8.1 Mentorointiparin muodostaminen | 35 |
| | 5.8.2 Mentorointisopimus ja mentoroinnin aloittaminen..... | 36 |
| | 5.8.3 Tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen | 38 |
| | 5.8.4 Tavoitteet | 39 |
| | 5.8.5 Mentoroinnin eteneminen..... | 40 |
| | 5.8.6 Mentoroinnin lopetus | 43 |

| | | |
|---|---------------------------------------|----|
| 6 | TULOKSET | 44 |
| 7 | TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA | 47 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 51 |
| | LÄHTEET | 53 |
| | LIITTEET | 58 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Mentorointiprosessi..... | 42 |
|--|----|

LIITELUETTELO

| | |
|---------------------------------|--|
| LIITE 1. Mentorointiohje | |
|---------------------------------|--|

1 JOHDANTO

Mentorointia on käytetty jo pitkään eri ammattialoilla perehdyttämiseen ja hiljaisen tiedon välittämiseen kokeneilta työntekijöiltä uraansa aloitteleville ammattilaisille (Kupias & Salo, 2014, s. 12–15). Hoitotyössä mentorointi voi auttaa uutta hoitajaa jaksamaan ja kehittymään työssään. Uran alkuvaiheessa uusi hoitaja voi kokea häpeää omasta tietämättömyydestä ja sen seurauksena kokee avun pyytämisen uudessa työympäristössä vaikeaksi. Yhtä lailla vasta alkava hoitaja voi kokea hoitotyön teorian ja käytännön sovittamisen hankalaksi uransa alussa. Mentorointi saattaa auttaa näiden ongelmien kanssa. Se myös auttaa uutta työntekijää pääsemään uuden työpaikan yhteisöön sisään (Salonen, 2004, s. 13; Hale & Phillips, 2018, s. 167).

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa, Seinäjoen yhteispäivystyksessä, ei ole toistaiseksi käytetty mentorointia hoitohenkilöstön tukemisen ja osaamisen kehitysmenetelmänä. Mentorointiohjelman ottaminen käyttöön saattaisi parantaa yhteispäivystyksen hoitohenkilöstön saatavuustilannetta lisäämällä työpaikan veto- ja pitovoimaa.

Milleniaalihoitajat ovat kasvava joukko hoitoalan työvoimaa, ja heillä on erilaisia odotuksia työelämälle kuin vanhemmilla sukupolvilla. Heidän sitouttamisensa osaksi työyhteisöä on kehitettävä turvallista, oikeudenmukaista ja tukea tarjoavaa työympäristöä. Myös työyhteisön sisäisten suhteiden rakentaminen on heille tärkeää (McLain ja muut, 2022, s. 128, 133.) Mentorointi toimii tässä erinomaisesti, sillä se kehittää työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteita.

Työyhteisön psykologinen turvallisuus liittyy pitkälti vuorovaikutukseen. Mentorointiohjelma antaa mahdollisuuden työyhteisön sisäiselle positiiviselle vuorovaikutukselle. Uusi hoitotyöntekijä tulee kohdatuksi ja kuulluksi, ja se lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tämän on todettu olevan yhteydessä parempaan hoidon laatuun, hoitotyössä esiintyvään pienempään virhemäärään ja parempaan työstä palautumiseen. (Laitinen ja muut, 2023, s. 8–9.) Mentoroinnista odotetaan

erityistä hyötyä vastavalmistuneille hoitajille, jotka tulevat yhteispäivystykseen ensimmäiseen työpaikkaansa valmistuttuaan ja heillä on eniten opittavaa hoitotyöstä (Edwards ja muut, 2011, s. 2247; Kuusisto ja muut, 2021, s. 3,9).

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue on ilmaissut palvelulupauksessaan kehittävänsä terveyspalveluiden laatua ja henkilöstön osaamista ja hyvinvointia. Lisäksi sitoudutaan henkilöstön pito- ja vetovoiman kehittämiseen. (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 10.) Mentorointiohjelman kehittäminen ja käyttöönotto tukee näitä tavoitteita. Tässä opinnäytetyössä tuotetaan mentorointiprosessi ja ohjeet mentoroinnin sujuvaan käyttöönottoon Seinäjoen yhteispäivystyksessä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyönä toteutettavan tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksen on selvittää kirjallisuuden perusteella, kuinka mentorointia tulisi hyödyntää mahdollisimman laadukkaasti uusien hoitajien tukimenetelmänä. Tavoitteena on tarkoitukseen sopivan mentorointiprosessin laatiminen Seinäjoen yhteispäivystykseen, jossa on huomioitu akuuttihoitotyön ja päivystysympäristön vaatimukset ja rajoitteet. Uuden menetelmän käyttöönotto yhteispäivystyksessä edellyttää selkeää ohjeistusta, opastusta ja tukea mentorointiin osallistuville osapuolille.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millainen on hyvä ja tulokellinen mentorointiprosessi?

Mitkä asiat edistävät mentorointia ja työssä oppimista?

Mitkä asiat ovat mentoroinnin esteenä?

Kuinka mentorointi tulisi toteuttaa päivystysympäristössä?

3 YHTEISPÄIVYSTYS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Hyvinvointialueet ovat velvollisia järjestämään ympärivuorokautisen päivystyksen kiireellisen hoidon antamista varten. ”Kiireellisellä hoidolla tarkoitetaan äkillisen sairastumisen, vamman, pitkäaikaissairauden vaikeutumisen tai toimintakyvyn alenemisen edellyttämää välitöntä arviota ja hoitoa, jota ei voida siirtää ilman sairauden pahenemista tai vamman vaikeutumista” (L1326/2010). Vuorokauden kaikkina aikoina toimiva päivystys on järjestettävä pääsääntöisesti yhteispäivystyksenä, missä ovat saatavilla sekä perus- että erikoissairaanhoidon palvelut tukipalveluineen ja lisäksi sosiaalipäivystys. Päivystysten yhdistämisen tavoitteena on taata palveluiden parempi ja tasapuolisempi alueellinen saatavuus ja hillitä kustannusten kasvua (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017.)

Päivystysyksikössä tulee olla riittävän ammattitaidon ja osaamisen omaava henkilöstö, joka hallitsee myös alueellisen sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuuden. Voidakseen työskennellä päivystyksessä ja hoitaa päivystyspotilaita hoitohenkilöstöllä täytyy olla riittävä lääketieteellinen ja hoitotyön osaaminen sekä hallita päivystystyöhön liittyvät nopeasti vaihtuvat potilastilanteet (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017.)

Päivystystyö on tänä päivänä vaativaa ja haastaa aina ajoittain kokeneenkin hoitajan. Yhteispäivystyksessä hoidetaan kaikkien erikoisalojen potilaita ja työ on myös ajoittain nopeatempoista. Tämä edellyttää potilaidenhoitoon osallistuvilta henkilöstöltä laajaa osaamista ja sopeutumiskykyä. Potilaiden määrä ja hoidon tarve saattaa vaihtua hyvinkin lyhyessä ajassa ja työvuorojen sisältö tai kuormittavuus ei ole tarkkaan ennakoitavissa vuoroja suunniteltaessa. Lisäksi hoitotyötä tehdään kaikkina vuorokauden aikoina työn ollessa epäsäännöllistä vuorotyötä. Uusi hoitaja voi ylikuormittua tässä vaativassa ja kiireellisessä työympäristössä ja kokee ettei kykene jatkamaan yhteispäivystyksessä työtään tai työ ei ole hänelle mielekästä. Laadukas yleisperhdytys auttaa tähän ongelmaan, mutta hoitaja voi kokea

jäävänsä työtaakkansa kanssa yksin. Uuden työntekijän ammatillista kasvua voi olla tuolloin tarpeen tukea perehdytyksen jälkeen osaavan mentorin avulla.

Nykyisellään Seinäjoen yhteispäivystyksessä uuden työntekijän perehdytys on pituudeltaan noin kaksi viikkoa. Tässä ajassa uudelle työntekijälle selvennetään hänen tulevan työn kannalta olennaiset asiat, mutta työyhteisön kirjoittamattomiin sääntöihin ja käytäntöihin sekä koko työyhteisöön tutustuminen vaatii enemmän aikaa. Mentoroinnilla on tarkoitus tukea uutta työntekijää joustavasti hänen työuransa alussa ja on lähtökohtaisesti kestoaltaan puoli vuotta. Mentorointi ei korvaa perehdytystä, vaan jatkaa uuden työntekijän tukemista yleisperehdytyksen jälkeen hänen tarpeidensa mukaan.

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTAT JA TOTEUTUS

Tämän kehitystehtävän tutkimuksellinen osuus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimalla aihepiirin kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, pyritään löytämään hyviä käytänteitä laadukkaan mentoroinnin toteuttamiseen. Yhtä lailla pyritään myös löytämään ne asiat ja ongelmat, joista on todettu olevan haittaa mentoroinnin onnistumiselle. Edellä mainittuja tietoja sovelletaan tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaation toimintaan siten, että lopputuloksena tuotetaan kirjalliset ohjeet mentoroinnin käyttöönottoon yksikköön tulevien uusien hoitohenkilöiden tueksi. Kohdeorganisaation yhteyshenkilönä toimii Seinäjoen yhteispäivystyksen osastonhoitaja, joka osallistui opinnäytetyön kehitysosan toteutukseen antamalla oman näkemyksensä mentoroinnin toteuttamisesta päivystysympäristössä. Kehitysosiossa käytetään PDCA-kehitysmenetelmää. Tätä opinnäytetyötä varten ei haeta tutkimuslupaa Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueelta, sillä se keskittyy prosessien kehittämiseen, eikä aineiston hankinta kohdistu hyvinvointialueen henkilöstöön tai potilaisiin.

4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksella voidaan tähdätä useaan eri tavoitteeseen. Sen avulla voidaan tulkita teoriaa ja toisaalta myös rakentaa uutta teoriaa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksella voidaan rakentaa kokonaiskuvaa jostain tietystä asiakokonaisuudesta ja tunnistaa siihen liittyviä ongelmia. Viimeiseksi kirjallisuuskatsauksella voidaan kuvata tietyn teorian kehitystä ajan kuluessa (Salminen, 2011, s. 3.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Sille on ominaista tietynlainen väljyys ilman tarkkoja sääntöjä. Aineistot ovat laajoja, eikä niitä rajaa metodiset säännöt. Tutkittavaa asiaa tai ilmiötä voidaan kuvata laaja-alaisesti ja tutkimuskysymyksetkään ei ole niin tarkoin rajattuja, kuin muissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan siis luonnehtia yleiskatsaukseksi (Salminen, 2011, s. 6.)

Kangasniemi ja muut (2012) ovat jäsentäneet kuvailevan kirjallisuuskatsauksen neljään vaiheeseen, joita ovat: tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Vaikka vaiheet ovat esitetty erillään, metodille on ominaista, että vaiheet etenevät osittain päälletysten.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaa ohjaa tutkimuskysymys. Valittu aineiston tulisi olla mahdollisimman relevantti vastaamaan tutkimuskysymykseen. Aineiston valinta ja analysointi ovat aineistolähtöisiä ja tapahtuvat jossain määrin samanaikaisesti. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineisto muodostuu aiemmin julkaistusta, tutkimusaiheen kannalta merkityksellisestä tutkimustiedosta ja sisältää yleensä kuvauksen aineiston valinnan prosessista. Aineisto voi olla menetelmällisesti hyvin erilaista keskenään ja tässä kirjallisuuskatsauksen tyypissä voidaan käyttää myös muita kuin tieteellisiä artikkeleita, jos se on tutkimuskysymyksen kannalta perusteltua (Kangasniemi ja muut, 2012, s. 294–296.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käsittelyosassa pyritään luomaan jäsentynyt kokonaisuus muuttamatta alkuperäistä tietoa. Valitusta aineistosta haetaan tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia seikkoja, joita ryhmitellään kokonaisuuksiksi sisällön mukaan. Onnistunut kuvaileva kirjallisuuskatsaus edellyttää tekijältään painotusvalintaa, eli näkökulmaa tutkimustyöhön, joka tutkijan tulee tehdä ennen aineiston valintaa. Tulokulman valinta ei saa kuitenkaan johtaa subjektiiviseen viinoumaan ja pitää aina toteuttaa harkiten ja perustellusti (Kangasniemi ja muut, 2012 s. 296–297.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen viimeinen vaihe sisältää luotettavuuden ja etiikan arvioinnin. Tässä vaiheessa kootaan ja tiivistetään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tuottamat keskeiset tulokset. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällisen väljyyden vuoksi tutkijan valintojen ja raportoinnin eettisyys korostuu sen kaikissa vaiheissa (Kangasniemi ja muut, 2013, s. 297.)

Tässä tutkimus ja kehittämistehtävässä aineistoa tarkastellaan päivystystyön näkökulmasta. Aineistosta pyritään löytämään hyväksi todettuja käytänteitä mentoroinnin toteutukseen, jotka ovat toteuttamiskelpoisia myös hoitotyössä päivystysympäristössä. Työn luonne ja erityispiirteet huomioidaan aineistoa kuvaillessa.

4.2 PDCA-kehittämismenetelmä

PDCA on tunnettu laadunhallinnan ja ongelmanratkaisun työkalu, ja tunnetaan myös nimillä Demingin laatuympyrä tai PDCA sykli. Mallia voidaan käyttää laadunhallinnassa ja sitä on tarkoitus käyttää aina uudelleen ja uudelleen erilaisten prosessien laadun parantamiseksi. Demingin laatuympyrä koostuu neljästä toinen toistaan seuraavasta vaiheesta. Vaiheet ovat nimetty englanninkielisten vastinparien mukaan plan-suunnittele, do-toimi, check-tarkista, act-toteuta (Johnsson, 2002, s. 120.)

Laatuympyrän ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ydinongelma ja analysoidaan sen syyt. Toisessa vaiheessa tehdään suunnitelma alkuperäisen ongelman ratkaisemiseksi. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan, millaiset vaikutukset toisen vaiheen suunnitelmalla on. Päästäänkö toivottuun lopputulokseen? Jos haluttua lopputulosta tai tavoitetta ei saavuteta, aloitetaan koko prosessi alusta suunnitteluvaiheesta alkaen. Jos taas päästiin haluttuun lopputulokseen, siirrytään viimeiseen vaiheeseen, jossa muutos otetaan käyttöön (Johnsson, 2002, s. 120.)

PDCA-menetelmää hyödynnetään tässä kehittämistehtävässä Kirjallisten mento-
rintiohjeiden kehittämisessä. Kun ensimmäinen versio kirjallisista ohjeista on saatu valmiiksi, se annetaan osastonhoitajalle arvioitavaksi, jotta voidaan varmistua ohjeiden toteuttamiskelpoisuudesta Seinäjoen yhteispäivystyksessä. Saadun palautteen pohjalta ohjeita muokataan edelleen, kunnes ne ovat valmiit käyttöön, kuten PDCA-menetelmässä on ajatus. Kun tämä kehittämistehtävä on valmis ja mentorointi otettu onnistuneesti käyttöön Seinäjoen yhteispäivystyksessä voidaan samaa kehittämismenetelmää käyttää edelleen mentorointiprosessin laadun parantamisessa.

4.3 Opinnäytetyön toteutus

Tämän opinnäytetyön aihe on noussut aidosta työelämän tarpeesta. Idea aiheesta esitettiin kohdeorganisaation toimesta opinnäytetyöntekijälle jo keväällä 2023. Varsinainen opinnäytetyön tekeminen alkoi kuitenkin vasta loppukesästä 2024. Tässä välissä opinnäytetyöntekijä oli jo perehtynyt aiheeseen pintapuoleisesti lukemalla alan tutkimuksia ja kirjallisuutta.

Seinäjoen yhteispäivystyksessä oli kesällä 2024 pilotoitu mentorointia ja tarkoituksen oli selvittää, onko yhteispäivystyksen hoitohenkilökunnalla ja uusilla hoitotyöntekijöillä yleistä halukkuutta alkaa toteuttamaan mentorointia uusien hoitajien tukimenetelmänä. Mentorointiin suhtauduttiin myönteisesti, mutta selkeän yhteneväisen ohjeistuksen puuttuminen koettiin haastavana ja mentorointiparit toteuttivat mentorointia eri tavoin.

Opinnäytetyöntekijä ja Seinäjoen yhteispäivystyksen osastonhoitaja tapasivat syksyllä 2024 ennen opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Tuolloin suunniteltiin minikäläinen ja minkä sisältöinen mentorointiohje ja -ohjelma yhteispäivystystä palvelisi parhaiten. Ohjeissa pyritään mahdollisimman tiiviiseen ja yksiselitteiseen ilmaisuun. Mentoroinnin tulee olla aktorilähtöistä, eli mentoroinnin varsinainen sisältö määräytyy aina jokaisen aktorin tarpeen mukaan. Mentorointiohjeiden tuli olla raamit, joiden sisällön mentoriparit aktorin tarve edellä luovat (Saarela 2024.)

Yhteispäivystyksen hoitohenkilöstöllä on vain vähän tietoa mentoroinnissa ennestään, joten opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus päädyttiin toteuttamaan kuvaillevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusmetodin valintaan ja tutkimuskysymysten viimeistelyyn hyödynnettiin ohjaavan opettajan asiantuntemusta ja tutkimussuunnitelma valmistui lokakuussa 2024.

Aineiston haku suoritettiin hakemalla alkuperäistutkimuksia ja artikkeleita Ebsco, Medic ja Cinahl-tietokannoista. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston hakua. Siisäänottokriteereinä oli, että tutkimukset olivat ajantasaisia, ilmaiseksi saatavilla,

terveydenhuollon piiriin tehtyjä, vertaisarvioituja ja joko suomen tai englanninkielisiä. Valitun aineiston piti lisäksi sisältönsä puolesta sopia suomalaiseen työelämään. Ammatilliset julkaisut ja opinnäytetyöt jätettiin aineiston ulkopuolelle. Aineiston valinta ja analysointi tapahtuivat osittain päällekkäin kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle tyypilliseen tapaan. Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset hyödyntämällä alkuperäistutkimusten ja -artikkelien lisäksi alan kirjallisuutta ja väitöskirjoja. Kuvailu valmistui marraskuussa 2024.

Kuvailu tiivistettiin mentorointiohjeeksi ja sen sopivuus Seinäjoen yhteispäivystykseen varmistettiin osastonhoitajalta. Ohjeen kehittämisessä hyödynnettiin PDCA-menetelmää. Lopullinen mentorointiohje (Liite 1) valmistui joulukuussa 2024. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitellussa aikataulussa loppuun saakka varsin suoraviivaisesti ja ongelmitta. Suunnitteluvaiheessa asetetussa aikataulussa pysyttiin.

5 MENTOROINNIN TOTEUTTAMINEN YHTEISPÄIVYSTYKSESSÄ

Mentorointiin voidaan liittää läheisesti perehdyttäminen, työssä oppiminen ja vuorovaikutustaidot. Tässä luvussa käydään läpi mentorointiprosessiin vaikuttavat tekijät, prosessin toimijat ja mentorointiprosessi. Mentorointia ja mentorointiprosessia kuvailaan hoitotyön näkökulmasta päivystysympäristössä. Kuvailun pohjalta tuotetaan Mentorointiohjeet Seinäjoen yhteispäivystykseen. Mentorointia tullaan jatkossa hyödyntämään yhteispäivystyksessä yksikköön tulevien uusien hoitotyöntekijöiden tukimenetelmänä.

5.1 Perehdytys

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään uuden työntekijän työhönsä (L 23.8.2002/738). Perehdytykseen sisältyvät niin työolosuhteet, häiriötilanteet kuin työssä käytettävät laitteetkin. Perehdytyksen merkitys korostuu varsinkin työuraansa aloittelevien nuorten työntekijöiden kohdalla, joille on kertynyt verrattain vähän työkokemusta. Järjestelmällisen perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät. Perehdytystä tarvitaan myös organisaatiossa jo työskentelevien kohdalla, kun työn kuva tai sen ohjeistukset muuttuvat merkittävästi (Työturvallisuuskeskus, 2024.) Perehdytyksen aikana uusi työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, henkilöstön, työtavat ja työympäristön. Hänelle myös selvennetään hänen työhönsä liittyvät odotukset. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Työpaikoilla tulisi olla aina perehdytysuunnitelma ja -aineisto käytettävissä, minkä kautta uusi työntekijä pääsee nopeammin sisään uuteen työpaikkaansa. Suunnitelmallinen perehdytys on tärkeää työturvallisuuden ja työn sujuvuuden kannalta. Uuden työntekijän verkostoitumista muun työyhteisön kanssa tulisi tukea. Tämä auttaa hahmottamaan oman tehtävän osana isompaa kokonaisuutta ja helpottaa jatkossa tuen pyytämistä työyhteisöltä (Työterveyslaitos, 2024a.)

Perehdytyksen vaikutuksia tiedetään olevan kahdenlaisia. Se lisää henkilökunnan pysyvyyttä ja parantaa uusien työntekijöiden itseluottamusta ja ammatillista osaamista. Hyvin toteutettu perehdytys lisää työntekijöiden ammattiin ja työpaikkaan sitoutumista. (Voutilainen, Haapa & Jokiniemi, 2019, s. 4.)

Yleisperehdytys voi olla hyvin teoreettinen, eikä siinä ehkä huomioida uuden työntekijän henkilökohtaisia valmiuksia tulevaan tehtävään. Osa tarvitsee perehdytystä pidempään, kuin mitä yleisperehdytyksen kestoksi on alun perin suunniteltu. Mentorointi jatkaa yleisperehdytyksestä ja etenee uuden työntekijän, eli mentoroitavan, aktorin, ehdoilla.

5.2 Työssä oppiminen

Työpaikat tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia uuden oppimiselle. On erilaisia toimintamalleja, ihmisiä ja tilanteita. Oppimisella itsessään tarkoitetaan, että jokin muuttuu. Oppiessa työntekijän tiedot ja taidot saattavat syventyä ja laajentua tai hän saa uuden näkökulman tarkastella asioita. Useimmiten oppiminen tapahtuu verrattain hitaasti ja niin pienin askelin, että sitä on jopa vaikea huomata. Yleensä työssä oppiminen hyödyttää niin yksilöä itseään, mutta myös koko organisaatiota työyhteisön ammatillisen osaamisen kasvaessa (Kupias & Peltola, 2019, s. 11, 28.)

Työsopimuslaissa on määritelty työntekijän velvollisuus hoitaa hänelle uskotut työtehtävät huolellisesti ja laadukkaasti. Laki myös ohjaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan (L26.11.2001/55). Hyödyllinen työssäoppiminen ei tapahdu itsestään. Jos oppija jätetään työyhteisössä yksin uuden opeteltavan asian kanssa etsimään ja hyödyntämään eri oppimislähteitä, voi tuloksena olla lähinnä turhautumista, eikä oppiminen tuolloin ole kovin tehokasta. Toisaalta voi käydä niinkin, että työyhteisön uutta tulokasta ohjataan liiankin kanssa ja itseohjautuvuudelle ei jää tilaa. Uusi työntekijä ikään kuin passivoituu ja saattaa jatkossakin odottaa, että kaikki hänen tarvitsemansa tieto tuodaan valmiina eteen. Hyödyllisempää on rakentaa toimivia oppimisympäristöjä tukemaan uuden työntekijän oppimisprosessia (Kupias & Peltola, 2019, s. 28–29.)

Tunteet ja mieliala vaikuttavat vahvasti oppimiseen. Uusien asioiden opettelusta ei ole silloin mitään hyötyä, jos ne eivät jää oppijan muistiin. Erityisen hyödyllistä oppimisen kannalta on positiivinen mieliala ja oppimisympäristö, koska myönteinen mieli parantaa tarkkaavaisuutta. Lisäksi myönteisessä tunnetilassa on helpompi vaihtaa käsityksiä, jos ne osoittautuvatkin vääriksi. Vastavuoroisesti pelko ja liiallinen stressi voivat heikentää oppimista. (Kupias & Peltola, 2019, s. 43.)

Oppiminen on aktiivista työtä ja kaikki aikaisemmin opittu tieto ja koetut kokemukset vaikuttavat uuden oppimiseen toimimalla uuden tiedon perustana. Jos jokin tärkeä ja itselle merkityksellinen aikaisemmin opittu toimintatapa kaipaa tarvitsee päivitystä, uuden toimintavan opetteluun suhtautuu ja motivoituu paremmin. Itselle tärkeät asiat ovat usein helpommin opeteltavia kuin sellaiset, joita pitää vähäpätöisenä. Omaa fokusta ja ajatuksia on kuitenkin mahdollista työstää siten, että oppimisen kiinnostavuus lisääntyy. Tiedon rakentaminen ja kokoaminen on oppimisen näkökulmasta itsenäistä työtä. Pelkkä tiedon passiivinen kopioiminen ei riitä, vaan opeteltavan asian kanssa on aktiivisesti työskenneltävä. Oppiminen vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa. Sopiva kokenut kollega, esimies tai mentori voi tukea työssä oppimista ja nopeuttaa oppimisprosessia (Kupias & Peltola, 2019, s. 37–39.)

5.3 Mentorointi

Mentorointi on kehittämismenetelmä, jossa ammatillisesti vanhempi, kokenut ja vasta-alkanut työntekijä jakavat kokemuksia, ajatuksia ja osaamistaan vuorovaikutussuhteessa keskenään. Tavoitteena on ammatillinen kasvu, uusien ideoiden ja näkökulmien kehittäminen (Työterveyslaitos, 2024b.)

Mentorointi on suhteellisen vanha kehittämismenetelmä. Klassinen esimerkki on oppipojan ja mestarin suhde. Aikoinaan uusi ammatti ja mahdollisesti koko elämänura opittiin seuraamalla mestarin työskentelyä, neuvoja saaden ja kokeilemalla itse. Mestari toimi tuolloin roolimallina ja samaistumisen kohteena oppipojalle (Kupias & Salo, 2014, s. 12–13.)

Työelämän muuttuessa aikojen saatossa ammattiin opiskelu perinteisen oppipoikamallin kautta väheni ja ammatillisen kasvun tukeminen unohtui monelta alalta, kun ammattiin opiskelu siirtyi kouluihin. Oppipoikamalliin verrattuna oppilaitokset pystyivät kouluttamaan suurempia määriä oppilaita uusiin ammatteihin, mutta kokemusperäisen tiedon välittyminen oppilaille hankaloitui tässä yhteydessä merkittävästi. Myöhemmin mentorointi on löydetty uudestaan hyödyllisenä kehittämisen menetelmänä työelämässä ja siitä on alettu käyttää Kreikan mytologiasta juontuvaa nimitystä. Mytologian mukaan Odysseus valtuutti Mentor-nimisen ystävänsä poikaansa kasvattamaan, sillä aikaa, kun itse oli sotaretkillään (Kupias & Salo, 2014, 13.)

Nykyaikaisen modernin mentoroinnin juuret ovat Japanissa, missä ikää ja osaamista on alati arvostettu. Japanissa huomattiin mentoroinnin hyödyt hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja pian menetelmän löysi myös amerikkalainen yritysmaailma (Kupias & Salo 2014, 14.) Suomeen mentorointi tuli 1970-luvulla ja 1980-luvulla tietoisuus mentoroinnista levisi laajemmalle maahamme. (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, 2020, s. 3). Mentoroinnin tarkoitus on aktorin ammattitaidon lisääntyminen ja sen tukeminen työyhteisön kokeneemman henkilöstön voimin. Mentorointi toisaalta parantaa laajalti koko työyhteisön hyvinvointia, kuten tuomalla uudet ja vanhat työntekijät yhteen ja laajentamalla kaikkien ammatillista tietotaitoa (Kanniainen, Nylund & Kupias, 2017, s. 5–6.)

Mentorointi on ajan ja työelämän muutosten mukana muuntautunut ja voidaan puhua neljän eri sukupolven mentoroinnista. Ensimmäisen sukupolven mentorointi on varsin mentorikeskeistä ja aktorin rooli on lähinnä ottaa yksisuuntaisesti tietoa vastaan mentorilta. Tässä mentorointimallissa aktorin tietotaito ja näkemykset jäävät kokonaan hyödyntämättä (Kupias & Salo, 2014, s. 14–15.) Toisen sukupolven mentoroinnissa nousee esiin oppija, eli aktorin omatoiminta. Mentoroinnissa käsiteltävien asioiden tulee tukea aktorin mielenkiinnonkohteita, jolloin oppiminen tehostuu. Aktorin omat oppimistavoitteet korostuvat ja mentorin tie-

dot hyödynnetään aktorin parhaaksi peilaten hänen tavoitteisiinsa ja mielenkiinnonkohteisiin. Rajoittavana tekijänä tässä mentorointi mallissa voi olla mentorin osaaminen ja tiedot, silloin kun ne eivät kohtaakaan aktorin tavoitteiden kanssa. Tästä mentorointimallista käytetään myös nimitystä opastava mentorointi. (Kupias & Salo, 2014, s. 16–17.) Kolmannen sukupolven mentoroinnissa korostuvat entisestään aktorin aktiivisuus ja tavoitteet. Tässä toimintatavassa mentori on aktorin oppimisprosessin ohjaaja, eikä ensi tilassa siirrä omaa osaamistaan ja tietouttaan aktorille. Näin toimimalla voidaan tukea aktorin oppimista yli mentorin tietotaitojen verrattuna toisen sukupolven mentorointiin. Haittapuolena näin toimimalla saatetaan hukata mentorin osaamista ja siinä mielessä mentoroinnin alkuperäisajatus vesitty (Kupias & Salo, 2014, s. 17.)

Neljännän sukupolven mentoroinnista käytetään nimitystä vertaismentorointi. Vertaismentoroinnissa sekä mentori että aktori ovat tasavertaisia keskustelijoita. Parhaimmillaan tasavertainen dialogi synnyttää uusia innovaatioita. Molempien tai kaikkien osapuolten tietotaitoa arvostetaan ja kaikilla osapuolilla on annettavaa ja saatavaa toisiltaan. Vertaismentorointi edellyttää, että osapuolet ovat tietoisia toistensa tiedoista, taidoista ja tavoitteista. Tältä pohjalta voidaan muodostaa mentoroinnin yhteiset tavoitteet ja käsiteltävät teemat (Kupias & Salo, 2014, s. 18, s. 30–31.) Vertaismentorointi voi parhaassa tapauksessa tuottaa uusien ideoiden kautta hyötyjä koko työyhteisölle. Suurissa organisaatioissa kuten esimerkiksi sairaaloissa vertaismentorointia voi toteuttaa eri työyksiköiden sairaanhoitajien kesken ja sitä kautta rakentaa uusia toimintatapoja ja yhteistyömahdollisuuksia.

Mentorointi on tänä päivänä tullut osaksi perehdytystä useilla ammattialoilla. Mentorointi tukee ammatillista oppimista perehdytyksen jälkeen ja mahdollistaa perehdytykseen sisältyvästä hiljaisen tiedon ja työpaikan kirjoittamattomien sääntöjen siirtymisen uudelle työntekijälle. (Kanniainen ja muut, 2017, s. 5–6.) Työntekijöiden tehokkuus ja tuottavuus on parantunut niissä yrityksissä ja organi-

saatioissa, missä mentorointi on ollut käytössä. Hoitotyön ammattilaisen näkökulmasta mentoroivana hoitajana toimiminen voi myös lisätä työntekijän työmotivaatiota ja tuoda uusia näkökulmia hoitotyöhön (Lahnalampi, Roos & Suominen, 2018, s. 28). Terveystieteiden tutkimuksissa on todettu lisäävän työpaikkojen pitovoimaa ja vähentävän hoitajien alanvaihtoaikaa. Hoitajat myös usein kokevat sellaiset työpaikat houkuttelevimmiksi, missä mentorointiohjelma on käytössä. Mentorointi vaikuttaa lisäksi positiivisesti mentorointiin osallistuvien hoitajien ammattitaitoon, lisää hoidon laatua ja vähentää virheitä hoitotyössä (Kakyo, Xiao & Chamberlain, 2022, s. 233–234.)

Onnistuneen mentoroinnin keskeisimmät tekijät ovat sitoutuminen, tavoitteellisuus ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Mentorointiparin molemmat osapuolet, sekä mentori, että aktori, sopivat yhteisistä pelisäännöistä mentorointisuhteen alussa ja sitoutuvat niihin. Aktorilla on päävastuu omien oppimistavoitteiden esille tuomisessa ja mentorointipari sopii yhdessä, kuinka aktorin oppimistavoitteet saavutetaan. Tavoitteet selkiyttävät pitkäkestoista mentorointiprosessia ja auttavat aktoria konkretisoimaan itselleen hänen tämänhetkistä osaamistaan. Aktorin tavoitteet määrittelevät tulevien mentorointia eteenpäin vievien yhteisten tapaamisten ja keskusteluiden teemat (Kanniainen ja muut, 2017, s. 6–7.)

Mentoroinnin tulee pohjautua molempin puoleiseen luottamukseen. Luottamusta vahvistaa rehellisyys, hyvántahtoisuus, avoimuus ja positiivinen palaute. Yleensä luottamuksen lähtökohtana toimii se, että molemmat osallistuvat mentorointiprosessiin vapaasta tahdostaan. Jos luottamus mentorointiparin kesken jostain syystä mentorointiprosessin aikana menetetään, sitä on hyvin vaikea enää rakentaa takaisin (Kanniainen ym. 2017, s. 7.)

5.4 Luottamus työyhteisössä

Luottamus on ihmisen perustarve. Ihmisiin ja asioihin on pystyttävä luottamaan. Jos luottamus omaan ympäristöön tai ihmiseen itseensä on jostain syystä koetuksella, ihminen yleensä ajautuu erilaisiin ongelmiin. Luottamus työelämässä edistää

tutkimusten mukaan sitoutumista ja kasvattaa työhyvinvointia. Luottamus nähdään yhteistyön perusedellytyksenä. Luotettavassa ympäristössä työntekijä pysyy paremmin kehittämään uusia ideoita ja tuomaan näkemyksiään esille (Juuti, 2011, s. 110–111.) Luottamuksen kasvattaminen tarkoittaa työyhteisöissä ja organisaatioissa resurssien kasvattamista. Mitä enemmän työyhteisön jäsenellä on luotettuja työympäristössään, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia kartuttaa työnteon kannalta tärkeitä tietoja ja saada tukea omaan työhönsä. Tämä johtuu siitä, että luottamus lisää tiedonkulkua työyhteisöissä ja yksilöiden keskuudessa. Luottamuksen rakentamisessa viestintä on keskeisessä asemassa. Voidaan ehkä puhua luottamusviestinnästä. Luottamusta kommunikaatioilanteissa voidaan rakentaa esimerkiksi motivoimalla, inspiroimalla ja antamalla positiivista palautetta onnistumisista (Juuti, 2011, s. 114, 118.)

Työyhteisöissä on aina luottamusta ja epäluottamusta. Molemmat syntyvät työyhteisön sisäisissä vuorovaikutustilanteissa. Erimielisyyksiä työyhteisön sisällä on aina, eikä niitä pystytä täysin välttämään. Huomioitavaa on, ettei erimielisyyksissä itsessään ole mitään väärää. Kuitenkin työyhteisöissä, joissa on korkea luottamustaso, erimielisyydet kyetään selvittämään nopeammin ennen kuin ongelmat pahenevat tai henkilöityvät. Pahimmillaan erimielisyyksien pitkittymisestä seuraa epäluottamusta, puolien valintaa, ja jopa kiusaamista. Kun työyhteisön jäsen joutuu käyttämään energiaansa suojautuakseen työyhteisön ongelmilta, se on kaikki pois hänen varsinaisesta työtehtävästään ja tuottavuudesta (Hyökinpuro, ja muut, 2017.)

Työhyvinvointia määriteltäessä sosiaalinen hyvinvointi korostuu. On näyttöä, että työyhteisöllä on enemmän merkitystä työhyvinvointiin, kuin ammatillisella osaamisella tai työoloilla. Työyhteisöissä hyvinvointi ilmenee jäsenten vuorovaikutuksena, sosiaalisena tukena, luottamuksena ja oppimisena. (Fadjukoff ja muut, 2022, s. 329–330.) Mentoroinnilla tavoitellaan luottamussuhteiden rakentumista mentorointiparien välille. Pidemmällä aikavälillä on toivottavaa, että luottamus-

suhteet vahvistuvat ja laajenevat koko työyhteisön sisällä parantaen tiedon kulua, kollegiaalisen tuen antamista ja työhyvinvointia. Mentorointiin liitetään vahvasti vuorovaikutusosaaminen. Laadukas vuorovaikutus parantaa aktorin oppimista, sillä jos mentori vain tuo omia näkemyksiään esille, eikä ole aidosti valmis kuuntelemaan ohjattavaa aktoria, ei oppimista juurikaan tapahdu. (Kupias & Koski 2012, s. 133). Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja näin kehittää työyhteisön sisäisiä luottamussuhteita.

5.5 Vuorovaikutus mentorointisuhteessa

Mentorointiin liitetään yleensä mielikuva siitä, että kokeneempi työelämän konkari jakaa viisauttaan nuoremmalle. Yksisuuntainen luennointi ei siltään riitä välittämään aitoja kokemuksia, joita aktori voi soveltaa omaan tilanteeseensa. Aito vuorovaikutus on vuoroin vaikuttamista, eli kaksisuuntaista keskustelua, jossa kumpikin mentoroinnin osapuoli tuottaa omia ajatuksia toistensa ajattelun päälle. Kiinnostus, kuuntelu ja kysyminen ovat mentorin tärkeimpiä taitoja, joilla hän johdattaa aktorin pohtimaan itse omaa tilannettaan ja keksimään ratkaisuja ongelmiin. Osallistava työskentelytapa kasvattaa luottamusta ja luo myönteistä ilmapiiriä. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo, 2019, s. 10.)

Mentorointi on vastavuoroista ja myös mentorina toimiva oppii vastavuoroisuusperiaatteen mukaan mentorointiprosessin aikana, kunhan hän vain uskaltaa välillä ottaa oppijan roolin. Mentorin on hyvä tiedostaa jakaessaan kokemuksiaan ja asiantuntemustaan, ettei ota liian opettajamaista otetta mentorointiprosessissa, jolloin mentoroinnin vaikuttavuus heikkenee. Poikkeuksena ovat tietenkin ne tilanteet, joissa mentoroitavalla on selkeästi tiedon puutetta tai on haluton ratkaisemaan ongelmaansa itse. (Ristikangas ja muut, 2019, s. 34–36.)

Mentori jakaa omia kokemuksiaan vain silloin, kuin ne tukevat mentoroitavan oppimista. Mentorin omaa egoa nostavat sankaritarinat kannattaa jättää kokonaan mentorointisuhteen ulkopuolelle. Mentorin kannattaakin miettiä, kertooko asi-

oita itseään varten vai aidosti aktorin ajattelun herättämiseksi ja oppimisen tukemiseksi (Ristikangas ja muut, 2019, 39.) Joissain tilanteissa voi olla aktorin oppimisen kannalta edullista, että mentori kertoo käsiteltävään asiaan liittyen omista aikaisemmista epäonnistumisistaan, jotta aktori voi välttää tulevaisuudessa vastaavat ongelmat omalla kohdallaan. Tässä yhteydessä korostuu myös mentorointiparin keskinäinen luottamussuhde, joka tukee rohkeutta ottaa vaikeammatkin aiheet esille mentoroitavan kehittymisen tukemiseksi (Kupias & Salo, 2014, 177.) Kun mentori ja mentoroitava suhtautuvat toisiinsa ja käsiteltäviin asioihin avoimin mielin, oppimista tapahtuu vääjäämättä. Kehittymismyönteisen asenteen puuttuminen voi puolestaan johtaa siihen, että mentorointisuhteesta tulee kahden henkilön kilpailu paremmuudesta ja tuolloin oppimistakaan ei tapahdu (Ristikangas ja muut. 2019, s.40.)

Vaikka mentoroinnin tavoitteeksi olisikin asetettu aktorin hyötyminen kokeneeman mentorin tiedoista ja osaamisesta, ei pidä lähteä siitä oletuksesta, että käytännön työssä olisi vain yksi oikea mentorin itsensä omaksuma toimintamalli. Ratkaisuja voi olla useita ja ne löytyvät ehkä vasta mentorointikeskusteluiden kautta. Keskusteluiden myötä mentoroitavan käsitys asioista saa uusia ulottuvuuksia ja usein myös mentorin ymmärrys aikaisemmin tutuiksi tulleista asioista syvenee (Kupias & Salo, 2014, s. 30–133.)

5.6 Mentoroinnin toteuttaminen yhteispäivystyksessä

Seinäjoen yhteispäivystyksessä on havaittu tarve mentorointiohjelman käyttöönotolle uuden hoitohenkilöstön ammatilliseksi tukemiseksi, tietotaidon lisäämiseksi ja työpaikan pito- ja vetovoiman parantamiseksi. Mentorointi halutaan ottaa käyttöön ensisijaisesti työyksikköön tulevien uusien hoitajien tukimenetelmäksi, vaikka mentorointia voidaan yhtä lailla toteuttaa esimerkiksi kahden kokeneen päivystyshoitajan välillä vertaismentorointinakin. Mentoroinnilla halutaan tarjota uudelle hoitotyöntekijälle tukea päivystyksen työyhteisön sisään pääsyyn ja ammatilliseen kasvuun päivystyksen sairaanhoitajana yksilöllisesti, huomioiden uuden hoitajan aikaisemman työkokemuksen ja mielenkiinnonkohteet. Mentorointia

on tarkoitus toteuttaa Seinäjoen yhteispäivystyksessä pääsääntöisesti aktoriläh-
töisenä metodina. Mentorointiprosessin aikana käsiteltävät aiheet nousevat akto-
rin tarpeesta, ja muokkautuvat hänen tavoitteidensa mukaan.

Mentorointi on verrattain kustannustehokas kehittämistapa, jolla on kuitenkin
paljon potentiaalia (Drury, Kotobalavu & Hofmann, 2022, s. 30). Resurssien käytön
näkökulmasta mentorointiprosessi kuluttaa sekä uuden työntekijän, aktorin ja
mentorina toimivan hoitajan työaikaa. Mentorointiprosessin aikana mentorointi-
parin yhteiset tapaamiset toteutetaan työajalla ja ovat pois varsinaisesta hoito-
työstä. Mentorointiprosessi kuitenkin nopeuttaa uuden työntekijän työssä oppi-
mista ja auttaa häntä saavuttamaan täyden potentiaalinsa työntekijänä. Yleisesti
mentoroitujen työntekijöiden sitoutuvuus työpaikkaansa on parempi ja se näkyy
työntekijöiden pienempänä vaihtuvuutena (Ristikangas, Clutterbuck & Manner,
2014, s. 61–63.) Mentorointi voi siis vähentää työyksikössä uusien työntekijöiden
rekrytoimiseen ja perehdytykseen käytettyä työaikaa ja tuoda näin säästöjä pi-
demmällä aikavälillä.

Onnistuneeseen mentorointiprosessiin tarvitaan suunnitelmallisuutta. Organisaat-
tion tuki, mentoroinnin johtaminen ja selkeät mentorointitapaamisia ja -keskuste-
luita ohjaavat ohjeet ovat tarpeellisia mentorointiprosessia aloittaessa (Öster-
gård-Tulonen, Asikainen & Himanen 2024, s. 35.) Seinäjoen yhteispäivystyksessä
ei ole aiemmin käytetty mentorointia uusien hoitajien tukimenetelmänä, joten sel-
keät ja yksiselitteiset ohjeet helpottavat mentoroinnin aloittamista. Mentorointi-
tapaamisia ohjaavat pohjat selkeyttävät keskusteluiden sisältöä ja keskusteluihin
varattu aika saadaan tehokkaammin hyötykäyttöön.

Mentoroinnista hyötyvät aktorin lisäksi myös mentoreina toimivat kokeneet hoi-
tajat. On pystytty osoittamaan, että myös mentoreiden työtyytyväisyys ja yhteen-
kuuluvuuden tunne voi lisääntyä ja työstä koettu kuormittuneisuus laskea mento-
roinnin myötä. Myös mentoreina toimivat hoitajat voivat kasvaa mentoroinnin
myötä ammattilaisina ja oppia uusia asioita. (Drury ja muut, 2022, s. 29). Tätä

näkökulmaa on tärkeä tuoda esiin siinä kohtaa, kun mentorointia ollaan aloittamassa ja mentoreiksi haetaan työyksikön sisältä vapaaehtoisia kokeneita hoitotyöntekijöitä. Pitkän uran päivystystyön parissa tehneet hoitajat voivat mentoroinnin kautta saada uutta mielenkiintoa ja näkökulmaa työhönsä.

Mentorointia voidaan käyttää myös hoitotyön johtamisen työkaluna. Mentorointia voidaan käyttää rekrytointiprosessissa etuna, kun työyksikköön haetaan uutta hoitohenkilökuntaa. Laadukas yleisperehdytys ja mentorointiprosessi voivat lisätä yhteispäivystyksen houkuttelevuutta työtä hakevien hoitajien keskuudessa. Lisäksi mentorointi voi olla johdon tapa osoittaa arvostusta pitkäaikaista työntekijää kohtaan pyytämällä häntä mukaan mentorointiohjelmaan mentorin roolissa. Mentorointi voi olla myös johdolle yksi keino pysyä paremmin ajan tasalla hoitotyöntekijöiden hyvinvoinnista (Berndtsson, Skyvell-Nilson & Brink, 2024, s. 3707.) Hoitotyön johdon on kuitenkin kunnioitettava mentorointiparien välisiä syviä luottamussuhteita ja hyvänä lähtökohtana mentorointiparille uskottuja asioita ei tule viedä ulkopuolisille kummankaan mentorointiin osallistuvan toimesta, ellei toisin ole sovittu. Mentorointi perustuu syvään luottamukseen mentorointiparien välillä ja luottamuksen rikkominen voi olla hyvinkin haitallista mentoroinnin jatkumiselle (Kupias & Salo, 2014, s. 147–148.)

Mentorointia on tarkoitus alkaa toteuttamaan yhteisin ohjein, mitkä luodaan osana tätä opinnäytetyötä. Ohjeet jäsentävät toimintaa ja antavat suunnan mentorointiparin toiminnalle. Yksi syy mentoroinnin epäonnistumiselle on, ettei mentoriparin yhteistyöllä ole suuntaa. Organisoitu mentorointiohjelma antaa laajemat raamit, joiden sisällä mentoripari itse määrittelee tavoitteet tarkemmin (Ristikangas ja muut, 2014, s. 44.)

Ohjeet laaditaan yhteistyössä yhteispäivystyksen osastonhoitajan kanssa, jotta ohjeet istuisivat mahdollisimman hyvin Seinäjoen yhteispäivystyksen toimintoihin ja ovat toteutuskelpoisia. Ohjeiden sisältöä ohjaa osastonhoitajan kanssa käyty keskustelu mentoroinnin aloittamisesta ennen tämän opinnäytetyön kehittä-

misosion aloittamista. Mentorointiohjeisiin toivottiin sisällytettävän kuvaus mentorointiprosessiin liittyvien toimijoiden rooleista ja mentorointiprosessista. Lisäksi tarpeelliseksi koettiin mentorointitapaamisia ja -keskusteluja ohjaavat pohjat, jotka sisältyvät osaksi mentorointiohjetta.

5.7 Toimijoiden roolit mentorointiprosessissa

Mentorointi pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan ja mentorointiohjeesta tekemään mahdollisimman yksiselitteinen ja selkeä, jotta sekä yhteispäivystykseen tulevat uudet hoitotyöntekijät, että päivystyksessä jo työskentelevät kokeneet hoitotyöntekijät innostuvat uudesta kehittämismenetelmästä. Yhtenä osaluueena on mentorointiin osallistuvien toimijoiden roolien esittely. On helpompaa ottaa tuleva aktorin tai mentorin rooli vastaan, kun tietää etukäteen mihin sitoutuu. Lisäksi mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on, että mentorilla ja aktorilla on riittävän kattava käsitys kummankin osapuolen rooleista mentorointiprosessissa (Kupias & Salo, 2014, s. 22). Mentorointiprosessiin osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista, jotta mentorointia voidaan menestyksekkäästi toteuttaa. Vapaaehtoisuus koskee mentorointiparin kumpaakin osapuolta. Mentoroinnissa ei tulisi olla vastentahtoisesti mukana, vaikka mentorointi olisikin organisaation puolesta järjestetty (Kupias & Salo, 2014, s. 148–149).

5.7.1 Aktori

Yhteispäivystykseen tulevaa uutta mentoroitavaa hoitajaa kutsutaan aktoriksi. Perinteisessä mielessä mentoroinnin lähtökohtana on ollut nuorille tai uusille työntekijöille tarjottava tuki. Työyksikköön tulevat uudet hoitajat voivat olla taustoiltaan hyvinkin erilaisia. Toiset ovat vastavalmistuneita ja toiset voivat olla todellisia akuuttihoitotyön ammattilaisia, joille on kertynyt jo vuosien työkokemus hoitajan työstä päivystysympäristöissä.

Mentorointiohjelmaa tarjotaan jokaiselle Seinäjoen yhteispäivystykseen tulevalle uudelle hoitotyöntekijälle työssä tukemisen muotona riippumatta hänen taustoitstaan. Erityisen hyödyllistä mentorointiprosessiin osallistuminen kuitenkin lienee nuorille vastavalmistuneille hoitajille, joihin kohdistuu paljon paineita työuransa alussa ja heidän työhyvinvointinsa voi uran alkuvaiheessa olla uhattuna (Berndtsson ja muut, 2024, s. 3701). Mentorointi voi tuolloin toimia ikään kuin siltana hoitajan opintojen ja käytännön työelämän välillä. Lisäksi mentoroinnin kautta heille on tarjolla vertaistukea.

Mentorointiohjelmaan osallistumisesta voi olla hyötyä myös yhteispäivystykseen tuleville kokeneille hoitajille, sillä he voivat päästä mentoroinnin kautta nopeammin uuteen työympäristöön ja työyhteisöön sisään (Hale & Phillips, 2018, s. 167). Jokainen työpaikka ja työyhteisö on aina erilainen. Vaikka uudella työntekijällä olisikin jo pohjalla runsaasti kokemusta akuuttihoitotyöstä, voi hän silti oppia mentoroinnin kautta uusia asioita. Lisäksi uuden kokeneen hoitajan ammattitaito ja osaaminen saadaan paremmin uuden työyhteisön käyttöön mentoroinnin avulla, sillä myös mentorina toimiva oppii mentorointiprosessin aikana ja hän voi hyödyntää puolestaan kokeneen aktorin kokemuksia (Kupias & Salo, 2014, s. 22–23).

Aktorilähtöisessä mentoroinnissa avainasemassa ovat aktorin omat tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. Tuolloin aktorin on tärkeää tunnistaa oma osaamisensa suhteessa työn vaatimukseen ja kyetä ilmaisemaan omia tarpeitaan. Mentorin tehtävä on kuunnella aktorin tarpeita ja antaa osaamisensa ja asiantuntemuksensa tämän käyttöön. Mentori voi auttaa aktoria tavoitteiden kirkastamisessa, sillä aktorin taustan mukaan hänelle voi olla hyvinkin epäselvää mitä hän haluaa mentoroinnilta ja mitä hänen tulisi oppia (Kupias & Salo, 2014, s. 23–24.)

Mentoroinnin onnistumisen kannalta ehdottomasti tärkein asia on aktorin halu oppia ja kehittyä omassa ammatissaan. Hyvä aktori ottaa itse vastuuta oppimisestaan ja hän ymmärtää, että omilla toimillaan ja kysymyksillä hän voi auttaa mentoria merkittävästi oppimisen kannalta tärkeiden asioiden esille nostamisessa. Hän myös osaa hakea tietoa mentorointikeskusteluiden ulkopuolella ja keskustella

löydöksistään mentorin kanssa (Hale & Phillips, 2018, s. 170). Mentorointi tarjoaa aktorille turvallisen ympäristön esittää omia ideoitaan ja niistä ideoista voi syntyä työyksikköön vaikka jokin täysin uusi toimintatapa. Myös erilaisia tunteita esille tuomalla aktori voi viestittää mentorille käsiteltävien aiheiden merkityksellisyydestä itselleen ja kuinka niitä kuuluisi käsitellä mentorointiprosessin aikana (Kupias & Salo, 2014, s. 122–124.)

Reflektointi on mielen taitojen yksi keskeinen työväline ja se tähtää oman toiminnan tietoiseen tutkimiseen ja kehittämiseen. Itsereflektio on vastaavasti oman toiminnan ja ajattelun itsearviointia. Reflektointi on taito, jonka jokainen voi oppia ja jossa voi tulla paremmaksi (Ristikangas ym. 2019, s. 165.) Mentorointi tarjoaa hyvät asetelmat reflektoinnin harjoittamiseen ja kehittämiseen (Welp ja muut, 2017, s. 3990). Mentorointiohjelma etenee mentorin ja aktorin tapaamisina tasaisin välein. Tapaamisten välillä aktorin on hyödyllistä reflektoida omaa toimintaansa. Reflektoinnin kautta tehdyillä huomioilla voidaan esimerkiksi rakentaa seuraavan mentorointitapaamisen teema, jolloin aihetta käsitellään mentorin kanssa yhdessä. Aktorin voi olla hyödyllistä kirjata ylös omia havaintojaan ja kysymyksiä Mitä enemmän aktori pystyy ihmettelemään omaa toimintaansa ja oppimaan siitä joitakin uusia toimintamalleja, sitä nopeampaa hänen kehittymisensä on (Ristikangas ja muut, 2019, 168).

Reflektointiin liitetään usein kriittisen ajattelun taito. Hyvä aktori osaa olla kriittinen ja antaa myös palautetta mentorin suuntaan hyvässä hengessä. Kaikkea ei tarvitse ottaa vastaan annettuna. Mentoroinnin ajatuksen on, ettei kummankaan osapuolen tarvitse puolustautua tai tuntea itseään uhatuksi kritiikistä huolimatta (Kupias & Salo 2014, s. 123.) Mentorointi on hyvä tapa edistää aktorin kriittistä ajattelua ja kykyä pohtia asioita. Kriittisen ajattelun voi määritellä kyvyksi tarkastella asioita, uskomuksia ja oletettua tietoa kriittisesti ja vähentää näin virheitä päätöksen teossa. Hoitotyössä uuden hoitajan kriittisen ajattelun kehittäminen voi

johtaa parempaan potilasturvallisuuteen, kun hoitaja kykenee tunnistamaan muutoksia potilaan tilassa ja ennakoimaan omilla toimillaan oikealla tavalla potilaan eduksi (Geist ja muut, 2024, s. 457.)

Akuuttihoitotyössä ennakoinnilla on tärkeä rooli. On tärkeää tunnistaa potilaiden hoidon tarve ja priorisoida hoitotoimet niiden mukaan. Mentoroinnilla pystytään auttamaan aktoria kehittämään kriittisen ajattelun ja reflektoinnin taitoja. Aktorin on hyödyllistä pohtia kohtaamiaan potilastilanteita. Mitä tapahtui ja mihin se johti? Miten olisi voitu ehkä toimia toisin? Mentorin kanssa näitä tilanteita pohtimalla voidaan päästä kokonaan tai osittain uusiin ratkaisuihin ja kehittää koko työyhteisöä hyödyttäviä toimintamalleja.

5.7.2 Mentori

Mentori on ihan tavallinen oman alansa kokenut osaaja, joka haluaa jakaa osaamistaan ja on itsekin halukas oppimaan uutta (Kupias & Salo, 2014, s. 128.) Tässä kehittämistehtävässä mentori on Seinäjoen yhteispäivystyksessä jo muutaman vuoden työskennellyt hoitaja, jolla katsotaan olevan riittävästi kokemusta ja on halukas toimimaan mentorin roolissa yhteispäivystyksen mentorointiohjelmassa.

Mentorin henkilökohtaisia piirteitä on kuvailtu seuraavasti: luotettava, turvallinen, rauhallinen ystävällinen ja nöyrä muita kohtaan. Samoin on tärkeää olla vastuullinen ja järjestelmällinen hoitaja, jolla on stressin sietoa ja motivaatiota. Mentorilla tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot. Heillä olisi myös oltava kyky muuttaa näkökulmaa vastaamaan uusien hoitajien tuentarvetta sekä kykyä käydä kunnioittavia, luottamuksellisia ja reflektoivia keskusteluja heidän kanssaan. Hoitotyön tilanteissa mentori toimii roolimallina ja hänen asenteensa potilaita, muita hoitajia ja työtä kohtaan näkyvät ulospäin (Berndtsson ja muut, 2024, s. 3706.)

Mentorin tulee ymmärtää, että aktorit seuraavat mentorin toimintaa jokapäiväisessä työssä myös mentorointikeskusteluiden ulkopuolella. Toimivassa mento-

rointi suhteessa, mihin liittyy voimakas luottamussuhde, voi uusien ja kokemattomampien hoitajien kuormittuneisuus vähentyä ja itseluottamus kasvaa, kun he työskentelevät oman mentorinsa kanssa potilastyössä. On tulkittu, että uudet hoitajat kokevat pystyvänsä hoitamaan vaativampia potilaita mentorin tuella (Berndtsson ja muut, 2024, s. 3706.)

Mentoroinnin toimivuudelle voi olla jopa haitallista, jos mentori toimii mentorointitapaamisten ulkopuolella toisin kuin mitä esittää itse tapaamisissa. Tuolloin luottamus voi olla koetuksella, eikä mentorointi suhteella ole edellytyksiä onnistua. Tärkeimpiä hyvän mentorin ominaisuuksia onkin olla oma rehellinen itsensä. Rehellisyyteen liittyy myös se, ettei mentori salaile mitään vaan antaa tietämyksensä täydessä mitassaan aktorin käyttöön. Lisäksi mentorilta on hyvä olla uteliaisuutta ja halua oppia itsekin mentorointiprosessin aikana. Oletusarvoisesti mentori oppii ainakin mentoroinnista prosessin aikana, mutta mahdollisesti myös aktorin näkökulmista ja kokemuksista. Mentorin on oltava kärsivällinen ja osattava astua sivuun, jotta aktori saa mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään ja kokemuksiaan (Kupias & Salo, 2014, s. 128–129.)

Drury ja muut (2022, s. 29–30) ovat tutkimuksessaan osoittaneet mentorointiohjelman osallistuneiden mentorien hyötyvän merkittävästi mentorointiprosessista. Hyödyt ovat osin samoja kuin aktoreillakin. Mentorit ovat myös kokeneet heidän ammattiosaamisensa kasvua, kriittisen ajattelun ja reflektiotaitojen kehittymistä. Työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä etuja ovat olleet luottamuksellisen työympäristön rakentuminen ja uudet ihmissuhteet. Mentorointi ohjelmalla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan pito- ja vetovoimaan myös kokeneiden hoitajien osalta.

Mentorin on hyvä jo mentorointiprosessiin mukaan lähtiessään omaksua se ajattelutapa, että tulee jossain määrin toimimaan myös oppijan roolissa mentorointiprosessin aikana. Tällöin hän on avoin mentoroinnin hyödyille, joita hän voi prosessin aikana saada. Käänteinen mentorointi tarkoittaa, että nuorempi ja koke-

mattomampi osapuoli opastaa vanhempaa ja kokeneempaa. Nuorten kyky havainnoida ja ihmetellä organisaation toimintamalleja auttaa näkemään asiat ulkopuolisen silmin. Käänteisen mentoroinnin kautta työyhteisö voi hyötyä esimerkiksi nuoremman hoitajan rohkeudesta ja taidosta käyttäen erilaisia alustoja ja laitteita (Kivekäs ja muut, 2024, s. 147.)

Luottamussuhde on onnistuneen mentoroinnin tärkeä kulmakivi. Vakaan luottamussuhteen rakentaminen on molempien mentorointiin osallistuvien osapuolten yhteinen asia. Luottamussuhteen rakentaminen voi kuitenkin painottua enemmän mentorin harteille, sillä hän on päivistyksen kokenut työntekijä ja hänellä on jo vakiintunut sosiaalinen piiri taustallaan. Vaikka luottamuksen rikkominen mentorintisuhteissa on aika harvinaista, on huoli luottamuksesta yksi suurimpia mentoroinnin esteitä. Aktorin on hyvä vakuuttua, ettei mentori välitä mentorointiprosessin aikana luottamuksellista tietoa hänestä esimerkiksi esihenkilölle tai muulle työyhteisölle (Ristikangas ja muut, 2014, s. 127–128).

Aivan täydellistä mentoria ei varmaankaan ole edes olemassa. Mentorin ei tarvitse olla karismaattinen tai mitenkään erityisesti muusta työyhteisöstä poikkeava yksilö. Aktorit arvostavat eniten luotettavuutta ja aitoa välittämistä. Mentoreiden tulee vilpittömästi haluta aktoreiden parasta ja auttaa heitä menestymään työssään, sekä löytämään täyden potentiaalinsa (Hale & Phillips, 2018, 170.) Mentoroinnin laatua voi parantaa antamalla mentoreina toimiville hoitajille tarkoituksenmukaista koulutusta. Tämä myös lisää mentoreina toimivien hoitajien motivaatiota toimia mentorina ja halua kehittää omaa hoitotyön osaamista. (Wang, ja muut, 2024, s. 1, 8.) Ennen mentoroinnin aloittamista yhteispäivistyksessä, on aiheellista järjestää mentoreiksi haluaville hoitajille koulutustilanne, jossa käydään läpi mentorointiohjetta ja -prosessia. Yhteisessä koulutustilanteessa voidaan varmistaa, että kaikki osalliset ymmärtävät mentorointiohjeen samalla tavalla.

5.7.3 Mentorointivastaavat ja hoitotyön johto

Östergård-Tulonen ja muut (2024) korostavat tutkimuksessaan johtamisen merkitystä ja johdon asennetta mentorointiprosessia kohtaan. Esihenkilöiden toivottiin välittävän positiivista asennetta mentorointiin liittyen ja mentorointitapaamisten järjestämistä työvuorosuunnittelun avulla siten, ettei tapaamisia jouduttaisi peruamaan. Mentorointitapaamisten koettiin tarvitsevan rauhoittumista ja pysähtymistä käsiteltävän asian äärellä, eli on tärkeää mentorointiprosessin onnistumisen kannalta, että tapaamiset toteutuvat ja niille järjestyy riittävästi aikaa keskusteluiden läpikäyntiin ja oppimiseen.

Seinäjoen yhteispäivystyksessä mentorointia ohjataan tulevaisuudessa mentorointivastaavien toimesta. Mentorointivastaavat hoitajat ovat perehtyneet mentorointiin, ylläpitävät listaa mentoreina toimivista hoitajista ja koordinoivat mentorointipareja. Heidän puoleensa voi kääntyä mentorointiin liittyvissä ongelmissa ja kysymyksissä. (Ristikangas ja muut, 2014, s. 43–45). Mentoroinnista vastaavien hoitajien tulee mentorointiprosessin lisäksi tuntea työyksikön hoitohenkilöstö mahdollisimman hyvin, jolloin mentorointiparien muodostaminen onnistuu parhaiten.

Mentorointi tarvitsee riittävästi aikaa, joten onnistunut mentorointiprosessi edellyttää myös hyvää työvuorosuunnittelua. Päivystystyön luonteen takia aivan täydellisesti ei pystytä takaamaan, että kaikki suunnitellut mentorointitapaamiset toteutuisivat. Nopeasti vaihtuvat potilastilanteet ja päivystyksen korkea kuormitusaste, saattavat olla ajoittain esteenä ennalta sovitun mentorointitapaamisen toteutumiselle. Hoitotyön johdolla ja työvuorosuunnittelijalla tulisi kuitenkin olla valmiudet toteuttaa korvaava ajankohta mentorointitapaamiselle, sillä vain siten mentorointiprosessia saadaan vietyä eteenpäin. Ajan löytyminen mentoroinnille ja työyksikön muuttuvat potilastilanteet ovat hoitotyössä yksi merkittävä haaste mentoroinnin toteutumiselle (Berndtsson ja muut, 2024, s. 3705.) Jos koko men-

torointi määritellään liian lyhytkestoiseksi, voi olla, ettei onnistuneen mentorointiprosessin edellyttämälle luottamussuhteen rakentumiselle ei jää riittävästi aikaa (Ylihautala & Reho, 2022, s. 1839).

Työvuorosuunnittelussa kannattaa huomioida mentorointiparien yhteiset työvuorot joissa sekä aktori, että mentori pääsevät työskentelemään yhdessä kentälle mentoritapaamisten välissä. Aktori voi hyötyä näistä yhteisistä työvuoroista ja mahdollisesti ottaa vaativampia potilastapauksia itselleen tutun ja turvallisen mentorin toimiessa hänen tukenaan (Berndtsson ja muut, 2024, s. 3706.) Yhteiset työvuorot ja käytännön hoitotyössä yhdessä koetut asiat voivat myös toimia pohjana tulevaisuuden mentorointikeskusteluissa.

5.8 Mentorointiprosessi

Mentorointiprosessi alkaa mentorointiparin muodostamisella, mistä edetään tutustumiseen ja luottamussuhteen rakentamiseen. Tavoitteiden asettamiseen pyritään mentorointiprosessin hyvin alkuvaiheessa, sillä ne ohjaavat mentorointikeskusteluita ja määrittelevät suunnan koko mentorointiprosessille. Tavoitteita voi olla hyvä pysähtyä miettimään mentorointiprosessin puolivälin vaiheilla ja menestyksessä mentorointi vaatii jatkuvaa seurantaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Mentorointisuhteeseen sitoutumisen merkiksi tehdään mentorointisopimus, millä myös halutaan edesauttaa luottamussuhteen muodostumista mentorointiparin välille. Lopuksi mentorointi päätetään ja mentoroinnista tehdään yhteenveto. Kummaltakin osalliselta kerätään palautetta mentorointiprosessin jälkeen mentorointiohjelman jälleen kehittämiseksi Seinäjoen yhteispäivystyksessä.

5.8.1 Mentorointiparin muodostaminen

Mentorointiprosessi alkaa Seinäjoen yhteispäivystyksessä, kun uusi hoitotyöntekijä on tullut päivystykseen ja käynyt läpi noin kahden viikon mittaisen yleisperheilyjakson. Mentorointiprosessin alussa yhteispäivystyksen mentorointivastavat valitsevat uudelle hoitotyöntekijälle, aktorille, sopivan mentorin.

Hyvän mentori-aktoriparin tärkeimmiksi tekijöiksi on kuvailtu yhteistä motivaatiota, sitoutuneisuutta ja henkilökemioiden kohtaamista. Voidaan myös luonnehtia, että hyvässä parissa aktorilla on tarve ja mentorilla halu olla mukana mentorointiprosessissa (Ylihautala & Reho, 2022, s. 1838–1839).

Mentorointiin saatetaan liittää ajatus aktorin mahdollisuudesta valita itse mentorinsa. Mentorointiprosessin yksinkertaistamiseksi yhteispäivystyksen mentorointivastaavat muodostavat mentoriparit. Tällöin toteutuu myös yhdenvertaisuus aktoreiden välillä, kun mentori osoitetaan kaikille organisaation toimesta. Mentorointiprosessiin osallistuminen on kuitenkin molemmille osapuolille, sekä aktorille että mentorille, vapaaehtoista.

Vaikka aktorille olisikin tarjolla mahdollisuus valita oma mentorinsa usean joukosta, niin voi olla, että aktori valitsisi sellaisen hoitajan mentorikseen, jonka tuntee entuudestaan hyvin ja jonka kanssa tulee hyvin juttuun. Se ei kuitenkaan ole mentoroinnin onnistumisen ja oppimisen kannalta aina paras vaihtoehto (Ristikangas ja muut, 2014, 129). Hyvin harvoin hoitotyössä tai työelämässä ylipäätään saa valita työkavereitaan. Monenlaisten ihmisten kanssa on tultava toimeen ja tämä korostuu hoitotyössä ammatin ihmisläheisyyden takia. Luottamuksellisen toimivan mentorointisuhteen voi rakentaa monenlaisen työkaverin kanssa. Jos mentorointiparin kanssa yhteistyö ei vain yrityksistä huolimatta toimi voi olla molempien osapuolten kannalta palata alkuun ja etsiä uusi mentorointipari (Kupias & Salo 2014, s. 84–85).

5.8.2 Mentorointisopimus ja mentoroinnin aloittaminen

Mentoroinnin pohjalle voidaan tehdä mentorointisopimus. Sopimus osaltaan täsmentää sitä, että kumpikin mentorointiin osallistuva osapuoli lähtee mukaan toissaan ja tavoitteellisesti. Sopimus pohjaan tyypillisesti on valmiiksi kirjattu organisaation antaman tavoite mentoroinnille (Kupias & Salo, 2014, s. 92–93.) Seinäjoen yhteispäivystyksessä organisaation antama tavoite on aktorin tukeminen ja alkuun auttaminen uudessa työpaikassa.

Mentorointisopimuksessa voidaan sopia, kuinka pari pitää yhteyttä mentorointitapaamisten välillä. Rajautuuko yhteydenpito vain sähköpostiin, vai onko sopivaa olla yhteydessä viestillä henkilökohtaiseen puhelimeen. Mentorointitapaamisten sujuvoittamiseksi voi olla hyvä tapa, että aktori lähettää yhdessä sovittua viestintäkanavaa käyttäen mentorille tiedon seuraavan tapaamisen teemasta hyvissä ajoin (Kupias & Salo, 2014, s. 93.) Näin mentori ehtii valmistautua tapaamiseen ja mentoritapaamisiin varattu aika saadaan paremmin hyötykäyttöön.

Mentorointisuhteen tärkein elementti on luottamus. Luottamussuhde vahvistuu mentorointiprosessin edetessä ja saa aikaan arvostuksen tunnetta osallisissa. Luottamuksen ja arvostuksen tunne auttaa kumpaakin osapuolta jakamaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan toisilleen ja tekee mentorointisuhteesta tuottavampaa (Hale & Phillips, 2018, s. 166.) Mentorointisopimuksessa kannattaa sopia, mitä asioita voidaan viedä mentorointisuhteen ulkopuolelle. Hyvänä lähtökohtana luottamuksen rakentumisen kannalta voi olla, ettei mitään mentorointiin liittyvää viedä suhteen ulkopuolelle, ellei sitten erikseen jonkin käsiteltävän asian kohdalla niin yhdessä jälkeen päin päätetä. Tällainen tilanne voisi tulla vastaan silloin kun mentoripari haluaa yhdessä lisätä tietämystään johonkin teemaan liittyen ja pyytää asiantuntemusta mentorointisuhteen ulkopuoliselta kollegalta.

Erillinen mentorointisopimus ei ole välttämätön. On tutkittu, että erillisen mentorointisopimuksen tekemättä jättäminen ei vaikuta mentorointisuhteen tuloksellisuuteen. Sopimuspaperia tärkeämpää on se, että mentoriparit yhdessä päättävät tavoitteista, odotuksista ja luottamuksellisuudesta (Ristikangas ja muut, 2014, s. 178.) Mentorointisopimus voi olla ensimmäinen askel kohti luottamuksellisen mentorointisuhteen rakentumista ja siinä merkityksessä erillisen sopimuksen tekeminen voi olla perusteltua.

5.8.3 Tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen

Mitä nopeammin mentorointiparit tutustuvat toisiinsa ja saavat rakennettua toimivan luottamussuhteen sitä nopeammin mentorointi alkaa tuottamaan tuloksia. Mentorointia voidaan toteuttaa pari- tai ryhmämentorointina. Ryhmämentoroinnin etuna on tehokkuus, kun samalla mentorilla voi olla useampia aktoreita. Ryhmässä on myös useampi toimija tuottamassa ajatuksia ja huomioita mentorointiprosessissa kaikkien hyödyksi. Toisaalta luottamussuhteiden rakentumisesta kaikkien mentorointiprosessiin osallistuvien välille tulee mutkikkaampaa (Kupias & Salo 2014, s. 26–29.)

Yhteispäivystyksen hoitotyön luonteen vuoksi on helpompi järjestää mentorointiparimentoroinnin muodossa. Työn ollessa vaihtelevaa kolmivuorotyötä, on mentorointitapaamiset helpompi järjestää työvuorosuunnittelun näkökulmasta, kun osallisia on vain kaksi. Lisäksi luottamussuhteenrakentuminen on luultavasti nopeampaa, kun suhdetta rakennetaan vain kahden toimijan välillä.

Mentoroinnin onnistumista voi tukea yhteinen arvomaailma tai jokin muu yhteinen taustatekijä, joka tulee esiin tutustumisen kautta. Yhteinen ammatti voi olla mentorointiparin riittävä yhdistävä tekijä ja mentorointiparin erilaisuus tuo mentorointiin uusia näkökulmia ja rikastuttaa mentoroinnin antia (Ylihautala & Reho, 2022, s. 1838–1839.) Östergård-Tulonen ja muut (2022, s. 8) huomasivat mentoroinnin mahdollistavan tutustumisen etäisempiinkin työkavereihin ja yhteistyömahdollisuuksien nähtiin kasvavan työyhteisössä tutustumisen myötä. Tutustumisvaihe on tärkeä sillä se auttaa vuorovaikutuksen ja luottamuksen edistämisen lisäksi ymmärtämään mentorointiprosessissa toisen osapuolen tulokulmaa ja tavoitteita paremmin. Jos tutustumisvaiheen yli hypätään, yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen voi olla haastavaa (Kanniainen ym. 2017, s. 16).

Mentorointisuhde kannattaa aina aloittaa kasvokkain, vaikka tekniikan kehitys onkin tuonut meille laajan viestintävälineiden valikoiman ja mahdollisuuksia toteut-

taa tapaamisia etänä. Kun luottamus mentorointiparin välille on syntynyt voi tarvittaessa tukeutua etäyhteyteen esimerkiksi silloin kun mentorointitapaamista ei saada muutoin toteutettua. Huomion arvoista on, että mentorointisuhteet, jotka ovat perustuneet pelkästään virtuaaliympäristöihin, ovat jääneet sisällöltään köyhemmiksi tunneviestien jäädessä puutteellisiksi (Ristikangas ja muut, 2019, s. 90–191.) Tutustumista voi edistää kirjoittamalla toiselle itsestään joitakin asioita, kuten esimerkiksi työhistoria, harrastukset, muut mielenkiinnonkohteet. Tässä kohdassa voi olla myös hyödyllistä kirjoittaa auki omat odotukset mentorointiprosessille. Yhteispäivystykseen luodaan yhtenäinen pohja itsensä esittelyn ja odotuksien esille tuomisen helpottamiseksi.

5.8.4 Tavoitteet

Mentorointi voidaan nähdä yksiselitteisyydessään tukemisena (Ylihautala & Reho, 2022, s. 1835, 1839). Mitä nuoremasta ja kokemattommasta uudesta hoitajasta on kysymys, niin sitä suurempi tuen tarve luonnollisesti on. Vastavalmistuneella on teoriatasolla tietoa toimia hoitajan ammatissa, mutta tiedon soveltamiseen käytännön hoitotyössä tarvitaan harjaantumista ja tukea. Tutkimusten mukaan vastavalmistuneet sairaanhoitajat kokevat saavansa eniten hyötyjä mentoroinnista (Hale & Phillips, 2018, s. 170.) Organisaatiotasolla mentoroinnin tavoite Seinäjoen yhteispäivystyksessä on uuden hoitohenkilön tukeminen. Seinäjoen yhteispäivystykseen tulee uusia hoitajia monenlaisista taustoista. Tuolloin heillä on myös monenlaisia tavoitteita mentoroinnin suhteen. Tutustumisvaiheessa tai heti sen jälkeen mentoriparin on hyödyllistä keskustella tavoitteista.

Keskustelu on hyvä aloittaa aktorin heikkouksista ja vahvuuksista suhteessa hoitotyön edellytyksiin päivystysympäristössä. Tärkeää on myös selvittää, minkälaisen muutoksen hän haluaa saada aikaan lähitulevaisuudessa, ja mitkä ovat hänen suunnitelmansa pidemmällä aikavälillä. Tutkimusten mukaan aktorin tavoitteet voivat olla mentoroinnin alussa kovinkin epämääräiset. Mentorin rooli on tukea

aktoria itsetutkiskelun ja reflektoinnin avulla ymmärtämään tavoitteensa. On hyvin tavallista, että aktorin tavoitteet muuttuvat mentorointiprosessin edetessä (Ristikangas ja muut, 2014, s. 175–176.)

Tavoitteita rakentaessa voi olla tarpeen pohtia, mitä kompetensseja akuuttihoitotyö yhteispäivystyksessä edellyttää. Yomaguchi, Matsunaga-Myoji ja Fujita (2024, s. 1,13) ovat tutkimuksessaan eritelleet eri sairaanhoitajan kompetensseja, mitä akuuttihoitotyön toteuttaminen päivystysolosuhteissa sisältää. Kompetensseihin lukeutuvat perushoito, akuuttipotilaan hoito, potilaan tilan arviointi, monialainen yhteistyö ja konsultointi, johtaminen ja järjestelmien hallinta, hoitotyön kirjaaminen, potilaan sekä omaisten ohjaus ja tukeminen. Aktori voi mentorin avustuksella miettiä omaa osaamistaan suhteessa edellä mainittuihin kompetensseihin tavoitteita asettaessaan. Tavoitteina voi esimerkiksi olla oppia päivystyksessä yleensä esiintyvän potilasryhmän hoito, tietojärjestelmien hyödyntäminen potilastyössä tai työyhteisötaitojen hiominen.

5.8.5 Mentoroinnin eteneminen

Mentorointi etenee mentorointiparin kahdenkeskisinä mentorointitapaamisina. Aktorin asettamat tavoitteet ja hänen tekemät oivallukset ja havainnot mentoritapaamisten välillä tuovat sisältöä mentorointikeskusteluihin. Nämä tapaamiset voi nähdä askeleina kohti tavoitteita.

Mentoroinnin kokonaiskestoksi on Seinäjoen yhteispäivystyksessä suunniteltu kuutta kuukautta. Tyypillisesti mentorointitapaamisia järjestetään 8–10 kertaa ja hyvin harvoin tapaamiskertoja on enemmän kuin kaksitoista (Kupias & Salo, 2014, s. 94). Ylihautalan ja Rehon (2022, s. 1839) tutkimuksessa on huomattu, että tapaamisten määrä ollessa verrattain pieni, noin kolmesta neljään kertaan, saattaa mentorointiparilla olla vaikeuksia muodostaa mentoroinnin kannalta parasta mahdollista vuorovaikutussuhdetta.

Mentorointi etenee yhteispäivystyksessä siten, että mentoripari tapaa kerran joka kuukausi. Tutustumisen ja luottamussuhteen rakentumisen nopeuttamiseksi voi olla hyödyllistä, että mentorointiparit tapaavat ensimmäisen kahden kuukauden aikana kahdesti. Tuolloin saadaan mentorointitapaamisten lukumääräksi kahdeksan. Mentoroinnin edetessä on toivottavaa, että parit löytävät hyvän yhteisen sävelen ja vaihtavat kuulumisia ja ajatuksia myös mentorointitapaamisten ulkopuolella. Toisen mentorointikuukauden jälkeen järjestetyt mentorointitapaamiset harvenevat yhteen kertaan kuukaudessa ja mentorointisuhteen ylläpitäminen painottuu enemmän tapaamisten väliseen viestintään.

Päivystystyössä on mahdotonta ennakoida päivystyksen potilastilannetta ennalta ja siksi on vaara, että jokin ennalta suunniteltu mentorointitapaaminen voidaan joutua perumaan tai siirtämään. Kun mentorointitapaamisia suunnitellaan lähtökohtaisesti kymmenen kuuden kuukauden ajalle, on siinä hieman särkymävaraa, jos jokaista tapaamista ei pystytä toteuttamaan. Tuolloinkin mentorointiparin voi olla hyödyllistä yrittää toteuttaa tapaamista etänä esimerkiksi puhelimitse.

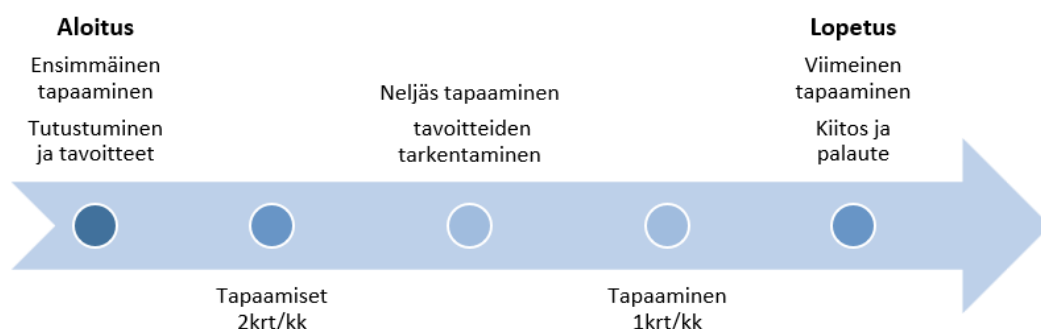
Mentorointitapaamisilla on hyvä olla yhtenäinen rakenne. Strukturoitu pohja voi tehostaa mentorointitapaamiselle varatun ajan käyttöä ja tukea mentoroinnin tavoitteellisuutta. Mentoritapaamisen tärkein asia on aktorin ennalta määrittämä teema, mihin käytetään suurin osa tapaamiseen varatusta ajasta. Tämän lisäksi mentoripari voi käydä läpi molempien ajankohtaiset kuulumiset, joka voi olla hyvä keino virittäytyä pääteeman käsittelyyn. Pääteeman lisäksi voidaan käydä aktorin aloitteesta läpi esimerkiksi jokin tilanne, joka on jäänyt askarruttamaan. Jokaisella tapaamiskerralla on hyvä muistaa myös jatkuvan palautteen antaminen, joka auttaa mentorointisuhteen kehittymisessä (Kanniainen ja muut, 2017, s. 13.)

Mentorointitapaamisiin on varattava kylliksi aikaa. Noin tunnista kahteen (Kanniainen ja muut, 2017, s. 12.) Mentorointitapaamiset edellyttävät myös rauhoittamista ja se voi olla joskus haastavaakin kiireisten työpäivien lomassa (Östergård-Tulonen ja muut, 2024, s. 8). Mentorointitapaamiset tulisi järjestää neutraalissa

ympäristössä, missä mentoroinnin molemmat osapuolet voivat kokea olonsa rennoksi ja pystyvät oppimaan toisiltaan (Ristikangas ja muut, 2014, s. 181).

Aktori voi hyötyä oppimispäiväkirjan pitämisestä mentorointiprosessin aikana. Tällä tavoin hän voi tehdä oppimisen itselleen näkyväksi ja auttaa seuraamaan tavoitteiden täyttymistä (Kanniainen ja muut, 2017, s. 15.) Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on, että aktori tunnistaa asioita, joita pitää harjoitella tai opiskella vielä lisää tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimispäiväkirja ohjaa refleктоimaan ja perustelemaan omia mielipiteitään, joka on yleisesti työelämässä merkityksellinen taito (Mannila, 2024.)

Kun mentorointi on edennyt neljanteen mentorointitapaamiseen, on aktorin hyvä pysähtyä pohtimaan alussa asetettujen tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta. Tässä kohtaa mentoripari voi olla jo tottunut käsittelemään päivittäisestä hoitotyöstä nousevia asioita ja ehkä jotkin alussa asetetut tavoitteet on voitu saavuttaaakin. Tavoitteiden kirkastaminen on tällöin kohtaa tärkeää, että saadaan kaikki jäljellä oleva mentoroinnille osoitettu aika käytettyä hyödyksi. Lisäksi pitkän mentorointisuhteen ulkopuolellakin on voinut tapahtua muutoksia, mitkä vaikuttavat mentorointiprosessiin, esimerkiksi muutokset elämäntilanteissa (Kanniainen ja muut, 2017, s. 37–38).



Kuvio 1. Mentorointiprosessi

Mentorointitapaamisten lisäksi mentorointipari voi mahdollisesti yhteisissä työvuoroissa kokeilla ja viedä käytäntöön mentorointikeskusteluissa käsiteltyjä asioita. Mentori voi tukea aktoria esimerkiksi joissain hänen haastaviksi kokemissa potilastilanteissa tai muissa toimissa ja antaa hänelle kehityksen myötä portaittain enemmän roolia ja vastuuta astumalla enemmän syrjään, mutta silti toimimalla aktorin tukena. Tämä voi tehostaa mentoroinnin tuloksellisuutta (Hale & Phillips, 2018, s. 168.)

5.8.6 Mentoroinnin lopetus

Kun mentoroinnille on ennalta asetettu selkeä loppu, mentorointi voidaan lopettaa varsin suoraviivaisesti. Mentorointipari alkaa valmistautua lopettamiseen jo hyvissä ajoin ja huomioi tämän ajankäytössään. Niissä mentorointisuhteissa, joissa loppua ei ole ennalta asetettu, toiminta ikään kuin kuihtuu loppua kohti ja mentorointikokemus voi jäädä negatiiviseksi (Ristikangas ja muut, 2014, s. 185–186.) Viimeisellä tapaamiskerralla arvioidaan mentorointiprosessia ja päätetään yhteydenpidosta jatkossa. Molempien osapuolien on hyvä ennen viimeistä tapaamista pohdita omia kokemuksiaan ja odotuksien täyttymistä. Aktorin on hyvä tarkastella mentoroinnin alussa asettamia tavoitteita ja niiden toteutumista (Kanniainen ja muut, 2017, s. 49.)

On tärkeää mentoroinnin kehittämisen kannalta, että molemmat mentorointiin osallistuvat osapuolet antavat palautetta mentorointiprosessin aikana jatkuvasti toisilleen, sekä mentorointivastaaville mentoroinnin järjestämisestä mentorointiprosessin päätyttyä. Palautteen pohjalta pystytään mentorointiohjelmaa muovaamaan entistä vaikuttavammaksi ja sopivammaksi päivystysympäristöön. Palautteen toivotaan paljastavan niitä mahdollisia ongelmakohtia mentorointiprosessissa, mitä ei mentorointiohjeen tuottamisvaiheessa osata ennakoida.

6 TULOKSET

Tässä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen oli etsiä hyviä käyttökelpoisia menetelmiä mentorointiprosessin toteuttamiseksi Seinäjoen yhteispäivystyksessä. Tässä luvussa esitetään mentorointia edistäviä tekijöitä, mentoroinnin haasteita ja strukturoidun mentorointiohjelman merkitystä onnistuneessa mentoroinnissa.

Millainen on hyvä ja tulokellinen mentorointiprosessi? Hyvän ja tulokellisen mentorointiprosessin toteuttaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Selkeät ohjeet ja organisaation tuki auttavat mentoroinnin jalkauttamisessa uutena menetelmänä yhteispäivystykseen. Mentorointiprosessilla tulee olla selkeästi määritelty alku ja loppu. Mentorointiprosessi etenee mentorointitapaamisina kohti tavoitteita. Mentoriparin tutustumisen ja luottamussuhteen rakentamisen nopeuttamiseksi mentorointiparit tapaavat yhteispäivystykseen luodussa mentorointiohjelmassa ensin tiheämmin ja tapaamiset harvenevat kahden ensimmäisen mentorointikuukauden jälkeen. Tuolloin on toivottavaa, että mentorointipari on löytänyt sujuvan tavan pitää yhteyttä aktiivisesti mentorointitapaamisten välissä ja aktori kokee tuen pyytämisen mentorilta luontevana. Osana tätä opinnäytetyötä tuotettiin ohjeet mentoroinnin aloittamiseksi yhteispäivystyksessä. Ohjeiden merkitys on korostaa mentorointiprosessin tavoitteellisuutta ja ohjata mentoriparin toimintaa tavoitteita kohti. Lisäksi ohjeet auttavat suhteuttamaan mentorointiin annetun ajan käyttöä. Mentorointia koordinoidaan yhteispäivystykseen nimettyjen mentorointivastaavien toimesta, jotka toimivat asiantuntijoina ja auttavat mentorointipareja ongelmatilanteissa.

Mitkä asiat edistävät mentorointia ja työssä oppimista? Mentoroinnin onnistumiseksi aktorilla on oltava aito halu oppia ja ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Mentorin tärkeimpänä ominaisuutena on halu auttaa aktoria tavoitteiden saavuttamisessa. Hän tarjoaa osaamisen aktorin käyttöön ja päivystystyön asiantuntijana

auttaa aktoria tavoitteiden asettamisessa, mutta ei ohjaile häntä liiaksi tai arvostele hänen valintojaan. Avoimuus, rehellisyys ja positiivinen vire tukevat oppimista. Toimivan luottamus- ja vuorovaikutussuhteen rakentuminen mentorointiparin välille on ehdoton mentoroinnin onnistumisen kannalta. Kummankin mentorointiin osallistuvan osapuolen tulee antaa palautetta yhteistyöstä toiselle koko mentorointiprosessin ajan, jolloin mentorointisuhde kehittyy oikeaan suuntaan ja mentoroinnista saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Mentorointiin osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista.

Mitkä asiat ovat mentoroinnin esteenä? Mentoroinnin suurimpana haasteena hoitotyössä päivystysympäristössä lienee riittävän aikaresurssin järjestyminen mentoroinnille. Nopeasti vaihtuvat potilastilanteet ja työyksikön kuormituksen tason vuoksi suunniteltuja mentorointitapaamisia voidaan joutua perumaan. Tuolloin on tärkeää saada korvaava tapaaminen järjestettyä mahdollisimman nopeasti tai mentorointiparilla tulisi olla jokin ennalta sovittu yhteydenpitotapa mentorointitapaamisen järjestämiseksi esimerkiksi etänä. Hoitotyön johdon tulisi kunnioittaa mentorointitapaamisia ja järjestää resurssit siten, ettei mentorointitapaamisia jouduttaisi perumaan. Mentorointitapaamiset vaativat myös aikaa rauhoittumiseen, keskittymiseen ja oppimiseen. Kiireellisessä työympäristössä tämä voi ajoitain olla haasteellista. Joskus voi olla se tilanne, ettei onnistuneen mentoroinnin vaativaa yhteistyösuhdetta yrityksestä huolimatta mentorointiparin välille synny. Tuolloin mentorointiparin tukena ovat työyksikön nimetyt mentorointivastaavat.

Kuinka mentorointi tulisi toteuttaa päivystysympäristössä? Yhteispäivystyksessä hoitotyö on vaihtelevaa epäsäännöllistä kolmivuorotyötä. On työvuorosuunnittelun kannalta helpointa toteuttaa mentorointi parimentorointina ryhmämentoroinnin sijaan, jolloin työvuorojen sovittaminen on helpompaa. Lisäksi luottamuksen rakentaminen kahden toimijan välille on nopeampaa mentorointiryhmän sijaan. Ensimmäiset kuukaudet yhteispäivystyksessä voivat olla uudelle hoitotyöntekijälle kuormittavia työn sisällön ja luonteen vuoksi. Mentoroinnin ensisijainen tehtävä yhteispäivystyksessä on tarjota tukea uudelle työntekijälle hänen omien

tarpeidensa mukaan. Tässä opinnäytetyössä tuotettujen mentorointiohjeiden tarkoitus on lisätä koko työyhteisön ymmärrystä mentoroinnista. Ohjeessa on määritelty kunkin toimijan roolit ja mentorointiprosessi kokonaisuudessaan. Mentorointiprosessiin on helpompi lähteä mukaan, kun ymmärtää oman ja toisten toimijoiden roolit sekä tiedostaa itselle annetut odotukset pitkässä prosessissa. Mentorointiohje tukimateriaaleineen auttavat hahmottamaan mentorointiprosessia ja helpottavat tavoitteiden seuranta. Tukimateriaaleihin on sisällytetty mentorointisopimus, joka osaltaan korostaa sitoutumisen merkitystä mentoroinnissa. Onnistunut tuloksellinen mentorointi edellyttää, että kumpikin osapuoli lähtee mentorointisuhteeseen tosissaan omassa roolissaan.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että mentoroinnista on hoitotyössä lukuisia etuja. Kun molemmat mentoroinnin osapuolet ovat motivoituneita ja ymmärtävät oman roolinsa mentorointiprosessissa, ovat mentoroinnin lähtökohdat kunnossa. Organisaation tulee tukea mentorointipareja mentorointiprosessissa tarjoamalla selkeät ohjeet ja riittävät aikaresurssit laadukkaasti toteuttamiseen. Mentorointiin käytetty aika hyvin suurella todennäköisyydellä maksaa itsensä takaisin työyhteisön kasvavan ammattitaidon ja työhyvinvoinnin muodossa. Mentorointipareja tulee tukea koko mentorointiprosessin ajan asiantuntijoina toimivien mentorointivastaavien toimesta. Esihenkilöiden positiivinen suhtautuminen mentorointia kohtaan ja tuen tarjoaminen innostaa operatiivista henkilöstöä osallistumaan mentorointiohjelmaan.

7 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA

Mentoroinnista vaikuttaa olevan monenlaista hyötyä hoitotyöntekijöille (Kakyo ja muut, 2022, s. 233–234). Mentorointia voidaan soveltaa laajasti jokaisen yhteispäivystykseen tulevan uuden hoitajan tukimenetelmänä, olipa hänen osaamis- ja kokemustasonsa mikä tahansa. Mentoroinnista hyötyvät myös mentoreina toimivat kokeneet hoitajat (Drury ja muut, 2022, s. 29–30). Pitkällä aikavälillä koko työyhteisön sisäiset luottamussuhteet ja yhteistyötaidot voivat parantua. Mentorointia voidaan pitää yleisesti hyvänä ja moneen taipuvana kehittämismenetelmänä, josta niin koko työyhteisölle kuin potilaillekin parantuneen ja turvallisemman hoidon takia (Kakyo ja muut, 2022, s. 234).

Mentoroinnin toteuttaminen tuloksellisesti vaatii suunnitelmallisuutta. (Östergård-Tulonen ja muut, 2024, s. 35). Selkeät ohjeet helpottavat mentoroinnin toteuttamista ja jalkauttamista yhteispäivystykseen uutena toimintatapana. Mentoroinnin tavoitteet lähtevät uuden hoitotyöntekijän, aktorin tarpeesta ja vaihtelevat hoitajakohtaisesti. Mentorointi perustuu luottamukseen, avoimuuteen, kehittämismyönteisyyteen ja itsetutkiskeluun. Ilman näitä ominaisuuksia ei mentorointia voi tuloksellisesti toteuttaa. Mentorointi ohjaa harjaannuttamaan reflektointikykyä, kriittisen ajattelun taitoa ja yhteistyövalmiuksia. (Welp ja muut, 2017, s. 3991–3992; Geist ja muut, 2024, s. 457). Nämä ovat taitoja, joita hoitajan monipuolinen työ edellyttää.

Osana tätä opinnäytetyötä tuotettiin ohjeet Seinäjoen yhteispäivystykseen mentoroinnin aloittamiseksi ja toteuttamiseksi. Mentoreina toimiville hoitajille voi olla tarkoituksen mukaista järjestää koulutusta mentorointiin liittyen ennen mentoroinnin aloittamista. Mentorointiohje perustuu yleistettäviin hyviin käytäntöihin mentoroinnin toteuttamiseksi, joita on opinnäytetyön tekijän toimesta sovellettu toimiviksi päivystysympäristöön. Mentorointiohje antaa mentorointipareille raamit ja tukimateriaalit mentoroinnin toteuttamiseen. Itse Mentoroinnin sisältö, mentoroinnin aikana käsiteltävät aiheet, teemat, määräytyvät aktorin tarpeen

mukaan. Mentoroinnin tukimateriaaleihin jätettiin tarkoituksella väljyyttä, ettei pareja ohjailtaisi liian voimakkaasti, vaan kukin pari saa tehdä mentoroinnista oman näköistään.

Ohjeen tarkoitus on osaltaan korostaa mentorointiprosessin tavoitteellisuutta. Kummankin mentorointiin osallistuvan osapuolen pitää sitoutua pitkään prosessiin ja tavoitteisiin. Mentorointiin ei voi osallistua osittain tai ilman aitoa halua oppia, koska silloin mentorointitapaamiset ovat helposti vain kahdenkeskistä juttelua ilman päämäärää. Toki sekin voi olla työilmapiirin kehittymisen kannalta edullista, mutta varsinaisesta mentoroinnista ei tuolloin voi puhua.

Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset aineistosta ja yhteispäivystykseen sopeva mentorointiohje saatiin toteutettua. Ohjeen sisällön toimivuutta ja sopivuutta yhteispäivystykseen arvioitiin yhteispäivystyksen osastonhoitajan toimesta. Jos arviointiin olisi osallistunut enemmän hoitotyötä tekeviä kokeneita mentorin rooliin sopivia hoitajia, olisi ohjeeseen saatu mukaan myös mentorointia jatkossa toteuttavan henkilöstön näkökulma.

Mentorointiohjeista ja mentorointiprosessista pyrittiin luomaan mahdollisimman yksinkertaiset, jotta mentorointia ei koettaisi hoitajien keskuudessa monimutkaisena ja kuormittavana. Ensimmäiset viikot ja kuukaudet yhteispäivystyksessä voivat olla uudelle hoitotyöntekijälle hyvinkin kuormittavia riippuen uuden hoitajan taustoista ja valmiuksista. Mentoroinnin ei ole tarkoitus lisätä tätä kuormaa monimutkaisuudellaan, vaan toimia uuden työntekijän tukena ja parantaa työstä palautumista. Mitä yksinkertaisempi mentorointiohjelma on, sitä helpompi siihen on lähteä mukaan joko mentorina tai aktorina.

Mentoroinnin isoimpana haasteena yhteispäivystyksessä voi olla ennalta suunniteltujen mentorointitapaamisten peruuntuminen (Berndtsson ja muut, 2024, s. 3705). Päivystystyön luonnetta leimaava ennakoimattomuus ja varsin nopeastikin muuttuvat potilastilanteet saattavat olla esteenä suunnitellun tapaamisen toteu-

tumiselle. Tuolloin on tärkeää, että uusi mentorointitapaaminen saadaan järjestettyä mahdollisimman pian, tai mentorointiparilla on itsellään vaihtoehtoinen tapa toteuttaa tapaaminen. Mentorointiohjeessa ohjeistetaan mentorointipareja miettimään keskinäistä yhteydenpitoa ongelmatilanteiden varalle heti mentorointisuhteen alussa.

Yhteispäivystyksen mentorointiohjelmassa mentorointiparit muodostetaan mentorointivastaavien toimesta. On kuitenkin mahdollista, ettei mentorointiparin välille synny tulokselliseen mentorointiin vaadittavaa vuorovaikutus- ja luottamussuhdetta. Pieleen mennyt parin valinta saattaa tehdä mentoroinnista sen osapuolille kuormittavaa, eikä mentoroinnille asetettuja tavoitteita saavuteta (Kakyo ja muut, 2022, s. 235). Yhteispäivystyksessä mentorointivastaavien on hyödyllistä keskustella mentorointiparien kanssa parien muodostamisesta ennen mentorointiprosessin aloittamista, ettei kenelläkään mentorointiin osallistuvalla olisi lähtökohtaisesti tunnetta, että mentorointi ei tule nimetyn parin kanssa onnistumaan.

Ennen lomakausia ja koulujen päättymisten yhteydessä yhteispäivystykseen saatetaan tulla useita uusia hoitajia. Tuolloin olisi luultavasti mahdotonta antaa jokaisen aktorin valita itselleen mentoria. Yksinkertaisinta on, että mentorointivastaavat muodostavat parit yhteisymmärryksessä mentorien ja aktorien kanssa. Tärkeää on, että jokainen mentorointiohjelmaan osallistuva on mukana vapaasta tahdostaan ja aidosta halusta oppia uutta. Tuolloin Mentoroinnin onnistuminen on todennäköisintä.

Tämän opinnäytetyön aihe on saatu kohdeorganisaatiolta ja aihe vastaa myös opinnäytetyön tekijän ammatillisia mielenkiinnon kohteita sekä aitoa halua tukea Seinäjoen yhteispäivystykseen tulevia uusia hoitotyöntekijöitä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 211–212; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 129). Eettisyyttä tukee myös se, että Seinäjoen yhteispäivystyksen osastonhoitaja on tarkastanut osana tätä opinnäytetyötä tuotetun mentorointiohjeen, jotta se voi voidaan ottaa mahdollisimman ongelmattomasti käyttöön.

Mentorointi on tutkitusti hyvä ja kustannustehokas henkilöstön kehittämisen menetelmä, josta on monenlaisia hyötyjä (Drury ja muut, 2022, s. 30; Työterveyslaitos, 2023). Ylihauta ja Reho (2022, s. 1841) ovat todenneet tutkimuksessaan mentoroinnista olleen ainoastaan hyötyjä ilman haittoja. Mentoroinnin hyödyt on tunnistettu terveydenhuollon lisäksi muillakin ammattialoilla ja on yleisesti laajasti käytössä oleva menetelmä.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, eikä sitä varten haettu tutkimuslupaa kohdeorganisaatiolta. Opinnäytetyöntekijä ei ole saanut rahallista korvausta tai mitään muuta etuutta tämän opinnäytetyön toteuttamisesta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 12–13). Rehellisyys tutkimustyössä on keskeinen periaate, joka varmistaa tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden (Vilkka 2005, s. 30). Opinnäytetyön tekijä vakuuttaa, että tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä toimimalla rehellisesti, eikä opinnäytetyön prosessista ei ole seurannut missään vaiheessa millekään taholle haittaa.

Opinnäytetyön tekijä on Seinäjoen yhteispäivystyksen sairaanhoitaja ja tämä rooli on ohjannut osaltaan aineiston analysointia ja antanut näkökulmaa. Aineistosta on pyritty löytämään hyviä käytänteitä mentoroinnin toteuttamiseen, ja valikoimaan niistä sellaisia, että ne ovat myös käytännössä toteuttamiskelpoisia päivystysympäristössä. Aineiston valinta, analysointi ja löydökset mentoroinnin toteuttamiseksi ovat kuvattu opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä kaikki käytetty lähdemateriaali on merkitty selvästi lähdeviittein (Tuomi & Sarajarvi, 2009, s. 132–133, 140–141).

Erityisesti yksin työskennellessä on mahdollisuus tehdä virhepäätelmiä laajaa tutkimusaineistoa analysoidessa ja kuvaillessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 65–166). Tutkimusaineistossa on käytetty sekä suomen- että englanninkielistä materiaalia. Muun kuin opinnäytetyöntekijän äidinkielellä kirjoitetun materiaalin tulkinta on voinut altistaa virhepäätelmille.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Mentorointi on kustannustehokas henkilöstön kehittämisen työkalu, joka parantaa osallisten ammattitaitoa ja yhteistyövalmiuksia. Henkilöstön pito- ja veto-voima on parantunut niissä organisaatioissa, joissa mentorointi on ollut käytössä. Onnistunut mentorointi vaatii suunnitelmallisuutta ja aikaa yhdessä oppimiseen. Tärkeintä on kokeneen mentorin aito vilpityn halu auttaa ja uuden hoitotyöntekijän, aktorin, halu oppia ja ottaa vastuuta oppimisestaan. Mentorointi auttaa uutta hoitotyöntekijää pääsemään uuteen työhön sisään ja helpottaa työkavereihin tutustumista. Mentoroinnin ehkä suurimpana haasteena tulee olemaan riittävän aikaresurssin järjestyminen parin yhteisille tapaamisille ja oppimiselle.

Jatkossa on hyödyllistä kerätä käytännön kokemuksia mentoroinnin toimivuudesta ja kehittää mentorointiprosessia edelleen palautteen pohjalta. Lisäksi työhyvinvointi- tai työtyytyväisyyskyselyllä voidaan selvittää, onko mentoroinnin käyttöönotolla ollut laajempaa vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.

Seinäjoen keskussairaalassa voi toteuttaa mentorointia laajemmin eri yksiköiden hoitajien kesken. Tuolloin mentorointi toteutetaan vertaismentorointina ja mentoroinnin tavoitteena on yhteistyön kehittäminen eri yksiköiden välillä. Menetelmä toimii työnkierron rinnalla. Vertaismentorointi tarjoaa mahdollisuuden tutustua toisen työyksikön hoitajiin ja ymmärtää paremmin heidän työtään. Tämä puolestaan voi jatkossa avata ja kehittää erilaisia yhteistyömahdollisuuksia. Vertaismentorointi ei korvaa työnkiertoa, mutta hoitajilla voi olla matalampi kynnys lähteä mukaan vertaismentorointiin kuin vaihtaa määrääjäksi työyksikköä työnkierron tapaan.

Opinnäytetyön tekijä pitää mentorointia ehdottomasti toimivana menetelmänä yhteispäivystyksen hoitohenkilöstön tukemiseksi. Mentorointi on hyvin joustava menetelmä ja toimii tarkoituksessaan, vaikka yhteispäivystyksen työtavat muuttuvat ja henkilöstö vaihtuu. Juuri mentorointi auttaa hoitotyön osaamisen säilyvydessä yhteispäivystyksen sisällä silloinkin, kun vanhemmat, kokeneet hoitajat

vaihtavat työpaikkaa tai esimerkiksi eläköityvät. Mentorointi lujittaa työyhteisöä rakentamalla luottamusta hoitajien välille ja kehittää ryhmätyötaitoja. Hoitotyö yhteispäivystyksessä on isolta osin joukkuepeliä, missä yhteistyötaidoilla on suuri rooli. Mentoroinnin myötä voidaan odottaa yhteistyön, hoitotyön osaamisen ja työilmapiirin paranevan yhteispäivystyksessä.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työhönopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 10.12.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Anttonen, H-M. & Huotari, P. (2021) Perehdytys ja mentorointi hoitotyön esihenkilöiden johtamisaamisen edistäjinä. Noudettu 10.12.2024 osoitteesta <https://blogit.lab.fi/labfocus/perehdytys-ja-mentorointi-hoitotyon-esihenkiloiden-johtamisaamisen-edistajina/>
- Berndtsson, P. Skyvell-Nilson, M. & Brink, E. (2024). Berghammer, M. Commitment and efforts to maintain mentoring: Nurse managers' perceptions of structuring mentoring provision for new nurses in a hospital setting. *Journal of Clinical Nursing* (John Wiley & Sons, Inc.) 2024, 9, 3700-3710
- Drury, Z. Kotobalavu, C. Hofmann, L. & Austria, M-J. (2022). Examining the Effects of a Structured Mentorship Program on the Nurse Mentor: A Pilot Study Engaging Oncology Nurses. *Clinical Journal of Oncology Nursing*. 2022, 1, 27-30
- Edwards, D. Hawker, C. Carrier, J & Rees, C. (2011). The Effectiveness of strategies and Interventions that aim to assist from student to newly qualified nurse. *JBI Library of Systematic Reviews*. 2011, 9, 2215–2323
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022). Hyvinvointialue- ja palvelustrategia. noudettu 13.11.2024 osoitteesta https://www.hyvaep.fi/uploads/2022/12/etela-pohjanmaan-hyvinvointialue-ja-palvelustrategia_valtuuston-hyvaksyma-21.11.2022-148.pdf
- Fadjukoff, P. Kainulainen, S. Pirhonen, J. Saaranen, T. Valokivi, H & Vauhkonen, A. (2022). Sosiaalinen hyvinvointi turvaa terveyttä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 2022, 59, 327–335
- Geist, N. Browning, M. & Messick, A. (2024). Development of a Critical Reflection Mentorship Program to Enhance Critical Thinking Among Novice Nurses. *Journal of Continuing Education in Nursing*. 2024, 9, 456-460
- Hale, R & Phillips, C. (2018). Mentoring up: A grounded theory of nurse-to-nurse mentoring. *Journal of Clinical Nursing* (John Wiley & Sons, Inc.) jan2019, 159-172

- Hyökinpuro, T. Lassila, S. Mäkelä, M. Pursiainen, N. Simell, J. Laine, K. & Rauramo, P. Työturvallisuuskeskus. (2017). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Noudettu 19.9.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/#Mit%C3%A4-luottamus-on?>
- Johnson, C. (2002). Quality Progress. American Society for Quality. No 35, 120. Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/open-view/6fb24b731a9c0c8bafd90096fd751e76/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>
- Juuti, P. (2011). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint.
- Kakyo, T. Xiao, L. & Chamberlain, D. (2022). Benefits and challenges for hospital nurses engaged in formal mentoring programs: A systematic integrated review. *International Nursing Review*, 2022, 2, 229–238
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kangasniemi, M. Utriainen, K. Ahonen, S-M. Pietilä, A-M. Jääskeläinen, P. Liikanen, E. (2012). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 2013, 4, 291–301
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä 3. painos. Sanoma Pro Oy.
- Kanniainen, M-R. Nylund, J. & Kupias, P. (2017). Mentoroinnin työkirja. Noudettu 14.10.2024 osoitteesta https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf
- Kivekäs, E. Kinnunen, U-M. Ikonen, J. Miettinen, T & Saranto, K. (2024). Digimentoroinnilla konkreettisiin muutoksiin ikääntyvien palveluissa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. 2024, 2, 144–157
- Kupias, P. & Koski, M. (2012). Hyvä kouluttaja. SanomaPro Oy
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Työssä oppiminen. Gaudeamus Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Talentum
- Kuusisto, T. Arola, T & Salin, S. (2021). Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö*, 2021, 3, 3–11

- L26.11.2001/55. Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Noudettu 19.9.2024. osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P1>
- L30.12.2010/1326. Terveystietolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Noudettu 18.12.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Lahnalampi K., Roos M & Suominen T. (2018). Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio. Tutkiva Hoitotyö 2020, 2, 26–37
- Laitinen, J. Selander, K. Toivanen, M. Yli-Kaitala, K. Nevanperä, N & Korhonen, E. (2023). Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkiva hoitotyö 2023, 2, 3–10
- Mannila, M. (2024). Oppimispäiväkirja on monipuolinen työkalu. SeAmk verkkolehti. Noudettu 10.12.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024040214182>
- McClain, A. Palokas, M. Christian, R & Arnold, A. (2022). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review. JBI Evid Synth, 2022, 1, 121–157
- Ristikangas, V. Clutterbuck, D & Manner, J. (2014). Jokainen Tarvitsee oman mentorin. Helsingin seudun kauppakamari Oy
- Ristikangas, V. Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. (2019). Valmentava mentorointi. Helsingin kauppakamari
- Saarela, A. (2024). Osastonhoitaja. Seinäjoen yhteispäivystys, Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Haastattelu 24.9.2024
- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasan yliopiston julkaisu.
- Salonen, A. (2004.) Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Pro gradu. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). Valtioneuvoston asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä.
- Suomalainen lääkäriyhdistys Duodecim. (2020). Lääkärit mentorivat. Noudettu 15.8.2024 osoitteesta <https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2021/03/Laakarit-mentorivat-opas-versio-1.4.pdf>

- TTL 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Noudettu 17.10.2024 osoitteesta [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus kirjapaino Oy
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Noudettu 8.11.2024 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf](#)
- Työterveyslaitos (2024) a. Kunnollinen perehdyttäminen kannattaa aina. Noudettu 19.9.2024 osoitteesta [https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina](#)
- Työterveyslaitos (2024) b. Mitä mentorointi on? Noudettu 30.10.2024 osoitteesta [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/mentorointi-vanhustyossa/mita-mentorointi-on](#)
- Työterveyslaitos. (2023). Mentorointi - mitä, miksi ja miten? Noudettu 7.11.2024 osoitteesta [https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5552](#)
- Työturvallisuuskeskus. (2024) Perehdyttäminen ja työnopastus. Noudettu 19.9.2024 osoitteesta [https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/](#)
- Vilka, H. (2005). Tutki ja kehitä. Tammi.
- Voutilainen, N. Haapa, E. & Jokiniemi, K. (2019) Sairaanhoidtajien perehdytysosaaminen ja sen mittaaminen – Integratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö 2017, 4, 3–13
- Wang, Y. Hu, Suzhen; Yao, J. Pan, Y. Wang, J & Wang, H. (2024). Clinical nursing mentors' motivation, attitude, and practice for mentoring and factors associated with them. BioMed Central. 2024, 1, 1–15
- Welp, A. Johnsson, A. Nguen, H & Perry, L. (2017). The importance of reflecting on practice: How personal professional development activities affect perceived teamwork and performance Journal of Clinical Nursing (John Wiley & Sons, Inc.) nov2018, 3988-3999
- Ylihautala, K. & Reho, T. (2022). Lääkärimentorointi osana lääkäriksi kasvamista – Tampereen mentorointipilottiin osallistuneiden näkemyksiä mentoroinnista. Duodecim. 2022, 20, 1835–1842

Yomaguchi, Y. Matsunaga-Myoji, Y & Fujita, K. (2024). Advanced practice nurse competencies to practice in emergency and critical care settings: A scoping review. *International Journal of Nursing Practice* (John Wiley & Sons, Inc.). 2024, 4, 1–16

Östergård-Tulonen, H. Asikainen, O & Himanen, S. (2024). Vertaismentoroinnin hyödyt ja vertaismentoroinnissa tunnistetut kehittämiskohteet - kuvaus perhetukikeskuksen henkilöstön kokemuksista. *Tutkiva hoitotyö* 2024, 1, 3–11

LIITTEET

LIITE 1 Mentorointiohje



Seinäjoen yhteispäivystyksen Mentorointiohje

Anssi Purhonen
2024

JOHDATUS MENTOROINTIIN

Mentorointia on käytetty jo pitkään eri ammattialoilla perehdyttämiseen ja hiljaisen tiedon välittämiseen kokeneilta työntekijöiltä uransa alkuvaiheessa olevien ammattitaidon kehittämiseen. Mentoroinnin on todettu kehittävän sekä uuden työntekijän, että mentorin ammattitaitoa ja lisäävän työhyvinvointia. Mentorointi voi olla varteenotettava väylä uudelle hoitajalle päästä päivystyksen työyhteisöön ja työtapoihin sisään.

Seinäjoen yhteispäivystyksessä mentorointia hyödynnetään yksikköön tulevien uusien hoitajien tukemiseen ja alkuun pääsyyn. Mentorointi on erityisen hyödyllistä vastavalmistuneille uransa aloitteleville hoitajille, mutta siitä hyötyvä myös kokeneet hoitajat, joilla voi olla jo entuudestaan runsaasti kokemusta akuuttihoitotyöstä päivystysympäristössä.

Mentorointi on tuloksellisempaa, kun sitä toteutetaan selkein yhtenäisin ohjein. Tämän ohjeen tarkoituksen on antaa kehykset mentorointiprosessille, ja toimia tukimateriaalina mentorointipareille. Varsinaisen sisällön mentoroinnille antavat uuden hoitotyöntekijän tarpeet ja kehittymistavoitteet.

Tämä mentorointi ohje on toteutettu osana opinnäytetyötä ”Mentorointi uuden hoitotyöntekijän tukimenetelmänä”. Opinnäytetyön tekijä toivoo, että Seinäjoen yhteispäivystyksen hoitohenkilöstö tutustuu tähän ohjeeseen ja lähtee mukaan mentorointiohjelmaan joko mentorin tai uuden hoitajan, aktorin roolissa.

ROOLIT MENTOROINTIOHJELMASSA

Seinäjoen yhteispäivystyksessä mentorointi toteutetaan niin kutsuttuna parimentorointina. Kunkin parin muodostavat päivystykseen tullut uusi hoitaja, aktori ja päivystyksen kokenut hoitaja, mentori. Mentorointiparit muodostetaan yhteispäivystykseen nimettyjen mentorointivastaavien toimesta, jotka ovat mentorointiprosessin asiantuntijoita ja toimivat ongelmatilanteissa mentoriparin tukena. Mentorointiprosessiin osallistuminen on vapaaehtoista kummallekin osapuolelle ja molempien mentorointiin osallistuvien osapuolten tulee olla valmiita sitoutumaan pitkäkestoiseen, kuuden kuukauden pituiseen mentorointiprosessiin.

Aktorin tärkein ominaisuus mentoroinnin onnistumisen kannalta on halu kehittyä ja ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Aktori määrittelee omista tarvekohdistaan tavoitteet koko mentorointiprosessille. Mentori voi toimia tukena tavoitteiden määrittelemisessä, mutta ei missään nimessä pääätä tavoitteita aktorin puolesta. Tavoitteet määrittelevät mentorointiprosessin aikana käytyjen mentorointikeskusteluiden teemat, joita voivat olla esimerkiksi päivystyksessä yleisesti esiintyvän potilasryhmän hoito, tietojärjestelmien hyödyntäminen potilastyössä tai vaikkapa työyhteisötaitojen hiominen.

Aktorin on itse päätettävä, kuinka hän haluaa mentorin ammattitaitoa ja kokemuksia hyödyntää ja kuinka hän suhtautuu annettuun tietoon. Mentorointi tarjoaa hyvät puitteet itsereflektioon ja kriittisen ajattelun kehittämiseen. Aktorin voi olla hyödyllistä pitää oppimispäiväkirjaa mentorointiprosessin aikana.

Mentori on kokenut ja luotettava hoitaja. Tärkein mentorin ominaisuus on aito, vilpitön halu auttaa aktoria ja tarjota tukensa ja tietämyksensä hänen käyttöönsä. Mentori toimii ajattelun herättelijänä, opastajana ja kuuntelijana. Mentorin tehtävä ei ole arvostella aktorin valintoja, eikä tarkoituksellisesti ohjata aktoria määrittämään suuntaan. Poikkeuksena silloin kun, aktorin toiminta tai käsitykset ovat ristiriidassa hyvien toimintatapojen, organisaation arvojen tai hoitosuosittelusten

kanssa, on mentorin velvoite ohjata aktorin toimintaa tarpeen mukaan. Mentorointi perustuu rehellisyyteen, eikä mitään tietoa, joka on tarpeen aktorin oppimisen ja kehittymisen kannalta, saa pimittää. Lisäksi mentorin tulee ymmärtää toimivansa roolimallina päivittäisessä hoitotyössä.

Mentorin kannattaa suhtautua rooliinsa avoimesti ja heittäytyä välillä itsekin oppijan rooliin. Tuolloin mentoroinnista tulee hedelmällisempää ja hyödyttää molempia osapuolia. Mentorointi on vuorovaikutteista ja kumpikin osapuoli tuottaa ajatuksia mentorointikeskusteluihin tasavertaisina toimijoina.



Tärkeää on, että molempien osapuolten välille kehittyy luottamussuhde, joka on edellytys mentoroinnin onnistumiselle. Luotettavassa ja turvallisessa ympäristössä oppiminen tehostuu ja molemmat osapuolet voivat jakaa toisilleen mahdollisesti vaikeampiakin henkilökohtaisia asioita. Positiivinen ja kehittämismyönteinen vire on hyvä lähtökohta mentorointiin. Mentorointikeskusteluiden sisältöä ei viedä mentorointisuhteen ulkopuolelle, ellei yhdessä toisin sovita. Luottamussuhteen rakentumista tukee tutustuminen mentoripariin prosessin alkuvaiheessa.

MENTOROINTIPROSESSI

Mentorointiprosessin kesto on kuusi kuukautta. Mentoriparit tapaavat jokaisen kuukauden aikana kerran. Poikkeuksena kaksi ensimmäistä kuukautta, jolloin mentorointiparit tapaavat kahdesti kuukaudessa. Tällä halutaan edesauttaa mentorointiparin tutustumista ja luottamussuhteen rakentumista. Yhteensä tapaamiskertoja kertyy kahdeksan. Mentorointiprosessi alkaa heti yleisperehdytysjakson jälkeen. Tuolloin uusi hoitotyöntekijä on jo saanut tuntumaa päivystystyöhön, työtapoihin ja muuhun henkilökuntaan. Hänen on helpompaa muodostaa käsitys siitä, millaista tukea hän mentoroinnilta toivoo.

Ensimmäinen tapaamiskerta on hyvä käyttää tutustumiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Mentorointipari voi tehdä mentorointisopimuksen. Kirjallinen sopimus ei ole pakollinen, mutta parin on hyvä keskustella luottamuksellisuudesta, odotuksista ja yhteydenpitotavoista. Hoidetaanko yhteydenpito mentorointitapaamisten välissä työsähköpostilla vai onko sopivaa esimerkiksi mieltä askarruttavan hoitotyön tilanteen jälkeen olla yhteydessä mentorointiparin henkilökohtaiseen puhelimeen viestillä. Nämä asiat ovat täysin mentorointiparin keskenään sovittavia asioita. Pääasia, että niistä puhutaan ja sovitaan yhteisymmärryksessä.

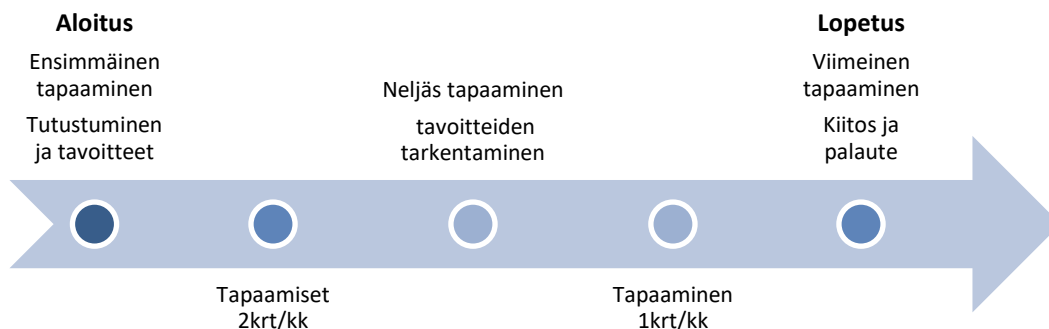
Jatkossa kunkin mentorointikeskustelun teeman määrittelee aktori omista tarpeistaan. On tärkeää, että aktori ilmoittaa seuraavan tapaamisen teeman hyvissä ajoin mentorille sovittua viestintätapaa käyttäen, että tämä ehtii valmistautua keskusteluun. Päivystystyön luonteesta tai muusta pakottavasta tilanteesta johtuen voi ilmetä jokin este, eikä ennalta sovittu tapaaminen toteudukaan. Tuolloin on toivottavaa, että korvaava ajankohta saadaan järjestettyä mahdollisimman pian tai mentorointikeskustelua voidaan yrittää toteuttaa etänä. Huomionarvoista on, että tutustumisvaiheen tapaamisia ei suositella pidettäväksi etänä. Ne mentorointiohjelmat, jotka ovat toteutettu kokonaan etänä, ovat jääneet sisällöltään köyhemmiksi tunneviestien jäädessä pois.

Mentorointitapaamisten on hyvä noudattaa yhtäläistä rakennetta. Tapaamisten pääpaino on aina aktorin ennalta antaman teeman käsittely. Sitä voi edeltää ajan-kohtaisten asioiden ja kuulumisten vaihto. Tällainen ”kevyt puhe” voi auttaa viritäytymään ja paneutumaan keskusteluun. Mentorointi tapaamiset vaativat rauhoittumista ja läsnäoloa, joten kuhunkin tapaamiseen on hyvä varata noin 1½ tuntia aikaa kerrallaan. Mentorointitapaamiset toteutetaan työajalla, työantajan rauhallisissa tiloissa. Mentorointiparin on kannattavaa kehittää prosessin aikana omaa yhteistyötään ja antaa jatkuvaa palautetta toisilleen hyvässä rakentavassa hengessä.

Mentoroinnin edetessä tapaamisten puolesta puoleen väliin, eli neljännessä tapaa-miskerralla, voi aktorin olla aiheellista tarkastella tavoitteitaan uudelleen. Osa ta-voitteista on voinut jo toteutua ja mentoroinnin kautta on voinut nousta uusia merkittäviä tai mielenkiintoisia aiheita, mitä aktori haluaa mentorin opastuksella vielä käydä läpi.

Mentorointitapaamisten välissä mentorointipari voi halutessaan yhteisissä työ-vuoroissa kokeilla ja viedä käytäntöön mentorointikeskusteluissa käsiteltyjä asi-oita. Varsinkin uusien vastavalmistuneiden hoitajien on nähty hyötyvän yhteisistä työvuoroista mentorin kanssa. Hyvä käytäntö on, että mentorointiparit suunnitte-levat itse työvuoronsa ja jättävät työvuorosuunnittelijalle merkin, kun suunniteltu vuoro liittyy mentorointiin. Mentorointitapaamisissa kannattaa siis aina pohtia seuraavan tapaamisen ajankohtaa yhdessä.

Mentoroinnin aikana on toivottavaa, että parit löytävät hyvän yhteisen sävelen ja vaihtavat kuulumisia ja ajatuksia myös mentorointitapaamisten ulkopuolella sovi-tulla tavalla. Mentorointitapaamisten harventuessa toisen mentorointikuukauden ja neljännen tapaamiskerran jälkeen, mentorointiparin yhteistyö painottuu enem-män vuorovaikutukseen mentorointitapaamisten välissä.



Mentoroinnin selkeä päättäminen on tärkeää. Lopussa on aika kiittää mentorointiparia ja antaa palautetta. Tärkeää on myös tehdä viimeisellä tapaamiskerralla yhteenvetoa siitä, mitä opittiin ja minkälainen yhteinen matka oli. Mentoroinnin päättymisen jälkeen kummallakaan osapuolella ei ole enää velvoitteita suhteessa toisiinsa, mutta toivottavaa on, että työtoveruus edelleen jatkuu.

On tärkeää mentoroinnin kehittämisen kannalta, että molemmat mentorointiin osallistuneet osapuolet antavat palautetta koko mentorointiprosessin ajan toisilleen ja mentoroinnin päätteeksi mentorointivastaaville mentoroinnin järjestämisestä. Näin pystytään jatkuvasti kehittämään mentorointia Seinäjoen yhteispäivätyksessä ja toimimaan entistä paremmin uusien hoitotyöntekijöiden tukemiseksi.

Mentoroinnin aikana täytetyt oppimispäiväkirjat ja muu itse tuotettu materiaali jää mentorointiin osallistuneille itselleen. Osana tätä ohjetta on tuotettu materiaaleja mentoroinnin tueksi. Niiden käyttäminen on suositeltavaa, sillä ne jäsentävät ja ohjaavat mentorointia prosessina.

TUKIMATERIAALIT

Mentorointisopimus

Mentori:

Yhteystiedot:

Aktori:

Yhteystiedot:

Tämän sopimuksen tarkoituksena on selkeyttää toimintatapoja mentorointiprosessissa sujuvan yhteistyön takaamiseksi. Sovimme yhdessä seuraavasti tämän mentorointisuhteen sisällöstä:

Mentoroinnin kesto on kuusi kuukautta alkaen: _____ ja päättyen: _____

Luottamuksellisuus:

Yhteydenpitotapa tapaamisten välissä:

Muut sovittavat asiat:

Allekirjoitukset

Aika ja paikka:

Mentori: _____

Aktori: _____

Tutustuminen ja tavoitteet

Ensimmäisen mentorointitapaamisen päivämäärä:

Kuka olen:

Vahvuuteni päivystystyössä:

Heikkouteni päivystystyössä:

Odotukseni mentoroinnilta:

Aktorin tavoitteet mentoroinnille / Mentorin toimet aktorin tukemiseksi

(Aktorin tavoitteita on hyvä tarkastella uudelleen, kun mentorointi on edennyt neljännenten tapaamiskertaan.)

Mentorointitapaamisen pohja

Tapaamisen päivämäärä:

Mikä oli tapaamisen teema. Mistä keskustelimme?

Mitä opin?

Miten opittu liittyi tavoitteisiin tai auttaa tavoitteiden saavuttamisessa?

Mitä ajatuksia on herännyt tapaamisen aikana tai tapaamisten välissä?

Mikä yhteistyössä toimii tai mitä pitäisi parantaa?

Alustavat ajatukset tai toiveet seuraavan tapaamisen temasta

Mentoroinnin päättäminen ja yhteenveto

Mentoroinnin viimeisen tapaamisen päivämäärä:

Mitä Opimme?

Saavutettiin tavoitteet? Jos ei, niin mikä oli esteenä?

Pohtikaa yhdessä, mitä haluatte yhdessä kertoa mentoroinnista muulle työyhteisölle tai työkavereille, jotka ovat nyt aloittamassa mentorointia. Vinkkejä?

(Tämä ei ole virallinen palaute mentorointivastaaville tai hoitotyön johdolle, vaan yhdessä mentoriparin kanssa sovittuja huomiota ja vinkkejä mentorointiin liittyen, joita voi kumpikin osapuoli kertoa mentorointisuhteen ulkopuolelle työkavereille. Tarkoituksena on toisten mentorointiparien tukeminen. Mentorointisuhteen ulkopuolelle ei saa koskaan viedä mitään asioita, joista ei ole erikseen mentorointiparin kanssa yhteisymmärryksessä sovittu.)

Kiitos, kun olit mukana Seinäjoen yhteispäivystyksen mentorointiohjelmassa!