

Päätoimittaja

Sari Räisänen

editor@socialmedicine.fi

Toimitussihteeri

Krister Björklund

toimitussihteeri@socialmedicine.fi

040-747 8953

Toimitusneuvosto

Elina Hemminki, Lasse Kannas, Jaakko Kaprio,  
Antti Karisto, Liisa Keltikangas-Järvinen, Simo Kokko,  
Eero Lahelma, Risto Lehtonen, Pekka Louhiala,  
Esa Läärä, Jouko Lönnqvist, Heikki Murtooma,  
Ritva Nupponen, Kari Poikolainen, Pekka Puska,  
Arja Rimpelä, Elianne Riska, Leena Räsänen,  
Sirkka Sinkkonen, Harri Sintonen, Antti Uutela,  
Jussi Vahtera, Tapani Valkonen, Hannu Vuori

Julkaisija

Sosiaalilääketieteen yhdistys ry

Socialmedicinska föreningen rf

Puheenjohtaja

Tea Lallukka

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

Sihteeri

Peija Haaramo

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL)

Mielenterveys-yksikkö, CEPHOS-LINK-hanke

PL 30 (Mannerheimintie 168B), 00271 Helsinki

sihteeri@socialmedicine.fi

Neljä numeroa vuodessa

Tilaushinnat vuonna 2015: Jäsenet 45 €

opiskelijat 20 € (Sosiaalilääketieteen

yhdistyksen jäsenmaksu), muut, yhteisöt ja

tilaukset ulkomaille 50 €,

irtonumerot 13 € + postikulut

ISSN 0355-5097

Vammalan Kirjapaino Oy 2015

## **Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa**

Mentorointi ammatillisen kehittymisen välineenä on yleistynyt viime vuosina perehdytyksen jälkeisenä toimintamuotona, mutta silti sen käyttö on edelleen melko vähäistä sosiaali- ja terveysalalla. Kuitenkin mentoroinnin avulla sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten yksilöllisiä voimavaroja voidaan tunnistaa, osaamista vahvistaa ja ammatillista kasvua syventää niin, että työntekijä voi kehittyä juuri sillä osa-alueella, missä kokee tarvetta. Mentorointi auttaa myös työhön sitoutumisessa, joten sen hyödyntämistä uraansa aloittavan työntekijän tukemisessa tulee vahvistaa. Mentoroinnin merkitys korostuu lähitulevaisuudessa, kun työmarkkinoilta poistuu runsaasti työntekijöitä, mutta uusia tulee vähemmän tilalle. Tämä haastaa jokaisen organisaation kilpailemaan ja pitämään kiinni osaavista työntekijöistä. Esimerkiksi nuorten sairaanhoitajien on todettu olevan tyytymättömiä työoloihinsa ja lähtevän pois alalta, kuten Sairaanhoitajaliiton työparometri osoittaa. Mentoroinnin avulla henkilöstön osaaminen saadaan näkyväksi, mikä vahvistaa työntekijän ammatti-identiteettiä ja sitouttaa siten myös pysymään alalla.

Mentorointi on vanha käsite, jonka lähtökohtana on tukeminen, kannustus, voimaantumisen ja uuden luominen. Mentoroinnista on ollut pitkään käytössä määritelmä kuvastaen sen perinteistä näkemystä eli ns. ensimmäisen sukupolven mentorointia, joka on toteutunut yksipuolisena tiedonsiirtona vanhemmalta ja kokeneelta henkilöltä nuoremmalle kollegalle. Tällöin mentoritava eli aktori on passiivinen kohde ja uhka-

na on vanhojen ja ei-toivottujen rutiineiden siirto. Tästä mentorointi on kuitenkin huomattavasti kehittynyt ja nykyisin tilalle ovat tulleet uudet näkemykset, kuten ns. toisen sukupolven opastava mentorointi korostaen aktorin aktiivista roolia ja ymmärrystä, sekä kolmannen sukupolven mentorointi, joka painottaa valmentamista ja aktorin oppimisprosessin ohjaamista. Viimeisimpänä uutena näkemyksenä on neljännen sukupolven tasavertainen dialoginen ja kehittävä vertaisuuteen perustuva mentorointi, jossa ajatuksena on oppimiskumppanuus ja uuden kehittäminen.

Mentoroinnin näkökulma on muuttunut ja muuttuu, samoin toteutustapa yksilömentoroinnista enemmän ryhmämentoroinnin suuntaan, samoin kuin kohteen mukaan asiantuntijamentoroinnista vertais- ja uramentorointiin ja jopa käänteiseen mentorointiin, jossa aloittelija mentoroi konkaria. Mentoroinnin tulee kuitenkin lähteä aina niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisöjenkin kehittymisen tarpeesta, jossa toteutuu tietyt periaatteet; tavoitteellisuus, vapaaehtoisuus, luottamus ja avoimuus ja reflektiivisyys. Se voi toteutua ns. muodollisena ja pitkäkestoisena pohjautuen mentorointisopimuksiin, mutta yhä enemmän myös tilannekohtaisesti. Mentorointi onkin aina sidoksissa kontekstiinsa, jolloin se tulee määritellä siinä yhteydessä, missä sitä käytetään. Mentorointia käytetään myös muiden osaamisen kehittämisen menetelmien, kuten perehdytyksen ja työnohjauksen rinnalla ja joskus sijastakin, joten jatkossa tarvitaan mentorointitoiminnan selkeyttämistä suhteessa erilaisiin ammatillisen kehittämisen tapoihin.

Savonia-ammattikorkeakoulun, Kuopion kaupungin ja Kuopion yliopistollinen sairaalan yhteisessä ESR:n ja Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittamassa Mentoroinnin VERMEET -hankkeessa toteutettiin mentorointia yhdessä toimien ja yhdessä oppien, ja sen keskeisenä lähtökohtana oli sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen, oppimiskumppanuus ja vertaisoppiminen yli organisaatorajojen. Hankkeessa koulutusorganisaation, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon toimijat kokeilivat uudenlaisia mentoroinnin muotoja sekä oman osaamisensa että myös potilaiden hyvän hoidon kehittämiseen. Mentoroinnin avulla toteutettiin uusia yhteistoiminnan malleja asiantuntijuuden jakamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kuten asiantuntijoiden vertaisryhmämentorointia ja aktori-

toimintaa yli organisaatorajojen ja lähiesimiehille suunnattua mentorivalmennusta, sekä luotiin uudenlainen mentorin mentori eli mentoriohjaaja-toimintamalli.

Sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan uudenlaisia tapoja henkilöstön asiantuntijuuden sekä toiminnan kehittämiseen tuottavaksi ja tehokkaaksi. Mentorointia voidaan pitää varsin kustannustehokkaana tapana kehittää henkilöstön osaamista työelämän muutoksissa johtuen esimerkiksi organisaatioiden niukkenevista resursseista. Uudenlaiset mentoroinnin toimintatavat voivat toimia eräänlaisina työssä ja työstä oppimisen ja täydennyskoulutuksen muotoina ja siten vaihtoehtoina muulle henkilöstön koulutustoiminnalle. Tällöin osaamista kehitetään työn tekemisen yhteydessä ja mentorointi painottuu ns. täsmäoppimiseen. Mentorointi on siten sekä mielekäs että edullinen henkilöstön osaamisen kehittämistapa, joka vähentää ulkopuolisen koulutuksen tarvetta sekä koulutukseen tarvittavia resursseja kuten matkapäiviä. Nykyisin mentorointia ei kuitenkaan esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla hyväksytä lakisääteiseksi täydennyskoulutukseksi. Mentoroinnin liittäminen osaksi organisaation henkilöstöstrategiaa ja toimintakulttuuria voisi tuoda merkittäviä hyötyjä henkilöstön kehittymiseen uran eri vaiheissa. Vaikka mentorointiin tarvitaan työaika, niin siihen käytetty työaika saadaan takaisin henkilöstön osaamisen kehittymisenä ja lisääntyneenä työhyvinvointina.

Mentorointia voidaan käyttää myös organisaatioiden välillä hyvien käytänteiden ja yhteisten näkemysten ja toimintatapojen vahvistamiseen. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on runsaasti osaamista, asiantuntijuutta ja hiljaita tietoa, joita on mahdollista jakaa organisaatioiden rajat ylittävän mentoroinnin avulla. Yli organisaatorajojen tapahtuvan mentoroinnin toteutuminen edellyttää kuitenkin organisaatioiden johdon osallisuutta ja rohkeutta lähteä kokeilemaan erilaisia henkilöstön kehittämistapoja. Organisaatioiden rajat ylittävä mentorointi mahdollistaa organisaation toimintakulttuurin tarkastelun ja tarjoaa keinoja muuttaa toimintatapoja. Mentoroinnista hyötyvät myös sosiaali- ja terveysalan asiakkaat ja potilaat, kun asiantuntijuutta jaetaan ja hyvät käytänteet jalkautuvat osaksi organisaatioiden toimintaa. Mentoroinnissa tarvitaan avointa mieltä ja sen ideaa on mahdollista laajentaa hyvinkin erilaisille aloille. Suomessa on esimerkiksi muutamassa varuskunnassa

kokeiltu mentorointia asepalveluksesta kotiutuvien työhön paluun helpottamiseen (Etelä-Suomen Sanomat 25.11.2014).

Mentorointi ei jätä ketään ennalleen, kuten Kupias ja Salo uudessa kirjassaan toteavat, se antaa paljon kaikille osapuolille, se edistää jatkuvuutta, uudistaa toimintatapoja ja auttaa muutostilanteissa. Mentorointi on siten myös yksi huomioitava mahdollisuus muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa tulevan rakenneuudistuksen ennakointi vaatii uudenlaisia menetelmiä myös henkilöstöjohtamiseen niin organisatioiden välisen yhteistyön lisäämiseen kuin työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Mentoroinnista tarvitaan kuitenkin lisää tietoa yleisesti, mutta myös näyttöön perustuvaa tietoa sen hyö-

dyistä ja vaikuttavuudesta. Tämä asettaa siten haasteita aiheeseen kohdistuvan tutkimuksen lisäämiseen, sillä mentorointi on tulevaisuutta, jota tulee hyödyntää ja edelleen kehittää.

#### **KIRJALLISUUS**

Etelä-Suomen Sanomat 25.11.2014.

Kupias P, Salo M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum; 2014.

Mentoroinnin VERMEET –hanke. <http://mentorvermeet.wordpress.com>

**MERJA JOKELAINEN**

*TtT, lehtori*

*Savonia-ammattikorkeakoulu*