

Opinnäytetyö (YAMK)

Kuntoutus

YKUNTS16

2018

Pauliina Pohjankukka

# YHDESSÄ OPPIEN KOHTI TULEVAISUUTTA

– Mentorointi osaamisen kehittämisen välineenä

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Kuntoutus

2018 | 82 sivua + 8 liitettä (14 sivua)

Pauliina Pohjankukka

## YHDESSÄ OPPIEN KOHTI TULEVAISUUTTA

- Mentorointi osaamisen kehittämisen välineenä

Tämä kuntoutuksen YAMK-opintojen aikana toteutettu opinnäytetyö toteutui työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä Turun kaupungin Lääkinnälliselle kuntoutukselle. Sen tavoitteena oli uudistaa Lääkinnällisen kuntoutuksen osaamisen kehittämisen toimintamalleja sekä edistää niiden käyttöönottoa. Kehittämistehtävän tuotoksena suunniteltiin ja toteutettiin mentorointiohjelma. Kehittämistehtävä toteutettiin soveltaen realistisen evaluaation periaatteita ja sen aikana selvitettiin mentoroinnin vaikutuksia osaamisen kehittymiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi tarkasteltiin, miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin.

Syksyn 2017 – kevään 2018 aikana toteutettiin kuuden kuukauden mittainen osaamisen kehittämiseen tähtäävä mentorointiohjelma, johon osallistui viisi mentorointiparia. Mentorointiohjelmaan sisältyi ohjatut yhteiset alku-, puoliväli- ja lopputapaamiset. Lisäksi mentorointiparit toteuttivat 5-10 keskinäistä mentorointikertaa ohjelman aikana. Tutkimusaineisto koostui mentorointiparien mentorointisopimuksista, osallistujien oppimispäiväkirjoista, lopputapaamisessa toteutetusta Learning Café – materiaalista sekä projektipäällikön oppimispäiväkirjasta. Laadullinen aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä.

Tulosten perusteella toteutettu mentorointiohjelma soveltuu hyvin osaamisen kehittämiseen, muutamia kehittämisehdotuksia on tulosten pohjalta esitetty. Mentoroinnin todettiin edistävän osaamisen kehittämistä monipuolisesti. Se vahvisti aiempaa osaamista, edisti uuden oppimista sekä tiedon ja osaamisen soveltamista. Mentoroinnille asetettujen oppimistavoitteiden saavuttamisen lisäksi mentorointi vahvisti osallistujien mielikuvaa omasta osaamisestaan ja edisti työyhteisön keskustelukulttuuria. Yhdessä tekeminen ja toiminnallisuus olivat keskeisiä tekijöitä hiljaisen tiedon -ja osaamisen jakamisessa

Kehittämistehtävän tuloksia hyödynnetään jatkossa siten, että mentoroinnista tulee uusi, pysyvä toimintamalli, jonka avulla kehitetään Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnan osaamista. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä mentorointiohjelmaa suunniteltaessa tai toteutettaessa.

ASIASANAT:

mentorointi, osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto, realistinen evaluaatio

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Rehabilitation

2018 | 79 pages + 8 appendices

Pauliina Pohjankukka

# LEARNING TOGETHER TOWARDS THE FUTURE

- Mentoring as a way to promote competence development

This thesis was conducted as a working life development project for the City of Turku's Medical Rehabilitation unit. Its aim was to renew the Medical Rehabilitation Unit's strategies for developing competence and promote their introduction to the unit. As a result of the development project a mentoring program was planned and executed. The development project was carried out by following the principles of realistic evaluation. An evaluation was carried out during the development project, which studied how mentoring affects the development of competence and sharing of tacit knowledge. In addition, the study focused on how mentoring should be conducted for it to be as effective as possible in developing knowledge.

During the autumn of 2017 to the spring of 2018 a six-month mentoring program aimed at developing competence was conducted and participated by five mentoring couples. The mentoring program consisted of three meetings that were organised for all the participants and carried out at the beginning, halfway and at the end of the mentoring program. In addition, the mentoring couples carried out 5-10 mentoring session during the mentoring program. The research material consisted of the mentoring contracts between the couples, participant's learning diaries, Learning Café method material from the last meeting and project manager's learning diary. The qualitative research material was analysed by using content analysis.

The results indicated that the mentoring program is well-suited for developing competence, some ideas for developing the program have been introduced. The findings showed that mentoring promotes the development of competence in many ways. It strengthens previous know-how, promotes learning of new skills and strengthens application of knowledge and know-how. In addition to achieving the goals set for mentoring the study showed that mentoring also strengthens the participants mental picture of their own knowledge and promotes the conversation culture of the work community. Doing together and the use of function were key factors in sharing of tacit knowledge.

The findings of the development project will be used so that mentoring becomes a new, permanent method for promoting the development of competence of workers at the Medical Rehabilitation unit. The findings can also be used in other work communities when planning or conducting mentoring programs.

KEYWORDS:

mentoring, competence development, tacit knowledge, realistic evaluation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
2.1 Lääkinnällinen kuntoutus- kohdeorganisaation kuvaus	8
2.2 Kehittämistehtävän tausta	9
2.3 Kehittämistehtävän tavoite ja tarkoitus	11
2.4 Kehittämistehtävän tutkimusmateriaali	11
<b>3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>12</b>
3.1 Oppiminen osaamisen kehittymisen lähtökohtana	12
3.2 Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen	14
3.3 Osaamisen johtaminen	16
3.4 Turun kaupungin osaamisen kehittämisen malli	18
3.5 Osaamisen kehittäminen Lääkinnällisessä kuntoutuksessa	19
<b>4 HILJAINEN TIETO</b>	<b>21</b>
4.1 Hiljaisen tiedon monimuotoisuus	21
4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä	24
<b>5 MENTOROINTI</b>	<b>27</b>
5.1 Mentoroinnin monet muodot	27
5.2 Mentoroinnin tavoitteet	30
5.3 Mentorointiprosessi	31
5.4 Mentoroinnin hyödyt ja haasteet	34
5.5 Hiljainen tieto ja mentorointi	36
<b>6 REALISTINEN EVALUAATIO</b>	<b>37</b>
6.1 Realistinen evaluaatio tutkimusmenetelmänä	37
6.2 Hankesuunnitelma	40
6.3 Ohjelmateoria	41
6.3.1 Interventiosuunnitelma	42
6.3.2 Evaluointisuunnitelma	44
<b>7 MENTOROINTIOHJELMAN TOTEUTUS - TOIMINTASYKLI</b>	<b>46</b>
7.1 Kehittämistehtävän aikataulu ja tiedotus	46

7.2 Kehittämistehtävän projektiorganisaatio	46
7.3 Kehittämistehtävän riskianalyysi	48
7.4 Mentorintiohjelman toteutus	48
7.4.1 Tiedottaminen ja osallistujien valinta	49
7.4.2 Mentorintiohjelman aloitus	50
7.4.3 Mentorintiohjelman puolivälitapaaminen	51
7.4.4 Mentoroinnin päätöstapaaminen	51
7.5 Aineiston analysointi	52
7.5.1 Osallistujien oppimispäiväkirjat	54
7.5.2 Learning Cafe	54
7.5.3 Mentorintisopimukset	55
7.5.4 Projektipäällikön oppimispäiväkirja	56
<b>8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTULOKSET</b>	<b>57</b>
8.1 Mentorintiohjelman toteutus tukee osaamisen kehittämistä	57
8.1.1 Mentorointitapaamisten määrät ja tapaamisten kesto	58
8.1.3 Mentoroinnin toteutustavat	61
8.1.4 Vuorovaikutussuhteen merkitys mentoroinnin toteutuksessa	63
8.2 Mentorointi vahvistaa kokemusta omasta osaamisesta	63
8.2.1 Mentorointi tukee mentorin osaamisen tunnistamista ja arvostamista	64
8.2.2 Mentorointi vahvistaa aktorin kuvaa itsestään ammattilaisena	65
8.3 Mentorointi edistää yhteistyötä työyhteisössä	66
8.4 Reflektointi avaimena oppimiseen mentoroinnissa	66
8.5 Mentorointi tukee tietojen ja taitojen kehittymistä monipuolisesti	67
8.6 Yhdessä tekeminen ja toiminnallisuus vahvistavat hiljaisen tiedon jakamista	68
8.7 Seuraava toimintasykli- näkökulmia mentorintiohjelman toteutukseen jatkossa	69
8.8 Yhteenvetoa arviointituloksista	71
<b>9 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTI</b>	<b>73</b>
9.1 Kehittämistehtävän toteutuksen arviointi	73
9.2 Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi	75
9.2.1 Kehittämistehtävän reliabiliteetin arviointi	75
9.2.2 Kehittämistehtävän validiteetin arviointi	77
9.3 Kehittämistehtävän eettisyyden arviointi	77
9.4 Katsaus tulevaisuuteen – kehittämistehtävän tulosten hyödyntäminen	79
<b>LÄHTEET</b>	<b>82</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Kehittämistehtävän aikataulu
- Liite 2. Kehittämistehtävän raportointi- ja tiedotussuunnitelma
- Liite 3. Tiedote osallistujille ja suostumus kehittämistehtävään osallistumisesta
- Liite 4. Kehittämistehtävän SWOT-analyysi
- Liite 5. Mentorointisopimus
- Liite 6. Osallistujien oppimispäiväkirja
- Liite 7. Osallistujien oppimispäiväkirjojen sisällönanalyysirunko ja esimerkit
- Liite 8. Learning Café materiaalin sisällönanalyysirunko ja esimerkit

## KUVIOT

Kuvio 1. Lääkinnällisen kuntoutuksen hallintomalli (Lääkinnällinen kuntoutus 2018, 9)	9
Kuvio 2. Reflektiivisen ajattelun ja toiminnan malli (Kolb 1984, 40-42)	13
Kuvio 3. Osaamisen kehittyminen (Kupias & Salo 2014, 49.)	15
Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen keinoja (mukaeltu Kupias ym. 2014, 79)	17
Kuvio 5. Turun kaupungin henkilöstökoulutus- ja osaamisenhallintamalli. (Turun kaupunki 2017.)	19
Kuvio 6. Hiljaisen tiedon tarkastelua tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen (Toom 2008, 54.)	23
Kuvio 7. SECI-malli (mukaellen Nonaka & Takeuchi 1995)	25
Kuvio 8. Työelämäohjaaja (Kupias & Salo 2014, 19.)	28
Kuvio 9. Mentorointiprosessin suunnittelu ja valmistelu (Kupias & Salo 2014, 74.)	32
Kuvio 10. Tutkimuksellisen otteen valinta ja tutkijaroolit (mukailtu Anttila 2007, 23,36.)	38
Kuvio 11. Realistisen evaluaation prosessi (mukailtu Anttila 2007, 88.)	40
Kuvio 12. Realistisen evaluaation sykli (mukaillen Pawson & Tilley 1997, 85)	41
Kuvio 13. Kehittämistehtävän ohjelmateorian mukainen sykli (mukaillen Pawson & Tilley 1997, 85)	42
Kuvio 14. Kehittämistehtävän organisaatio ja yhteistyötahot.	47
Kuvio 15. Mentorointiparien tapaamisten lukumäärä.	59
Kuvio 16. Mentorointitapaamisten kesto minuutteina	60

## TAULUKOT

Taulukko 1. Mentoroinnin hyötyjä aktorille (mukaillen Leskelä 2007, 168-169.)	34
Taulukko 2. Kehittämistehtävän interventiosuunnitelma.	43
Taulukko 3. Kehittämishankkeen evaluointisuunnitelma.	44
Taulukko 4. Mentoroinnin tavoitteet ja toteutustavat.	62

# 1 JOHDANTO

Tämä YAMK-opinnäytetyö käsittelee osaamisen kehittämistä hyödyntäen mentorointia, joka on menetelmänä yksi vanhemmista keinoista kehittää osaamista työelämässä. Se on muuttunut kisälli - mestari asetelmasta kohti kahden ammattilaisen dialogista oppimiskumppanuutta, joka uudistaa ja kehittää osaamista. Samaan aikaan suomalainen yhteiskunta on globalisaation ja digitalisaation myötä kokenut nopean muutoksen teollisuus- ja palveluyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi. (Kupias & Salo 2014, 12; Sydänmaalakka 2015, 28-29.)

Yhteiskunnan nopea muutos on vaikuttanut myös työelämään, jossa henkilöstön osaamisesta on tullut merkittävä menestystekijä. Asiantuntijuus liittyy aiempaa enemmän kaikkiin työtehtäviin ja se vaatii tekijältään tiedon ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Organisaatioiden näkökulmasta todellisia kilpailutekijöitä ovat ne tavat, joilla vaalitaan ja tuetaan osaamista sekä kannustetaan innovatiivisuuteen. (Ojala 2008, 23-24.)

Työelämän muutoksissa korostuu työntekijän vastuu omasta oppimisestaan sekä itsensä kehittämisestä. Elinikäinen oppiminen edellyttää joustavia ohjaus- ja koulutusjärjestelmiä, jotka mahdollistavat työntekijän elinikäisen oppimisen. Mentorointi tarjoaa keinon toteuttaa tavoitteellista tiedon jakamista sekä hyödyntää kokemustietoa, joiden avulla voidaan edistää osaamista ja työssä kehittymistä. (Karjalainen 2010, 18-20.)

Opinnäytetyö toteutui työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä Turun kaupungin Lääkinnälliseen kuntoutukseen. Sen taustalla oli tarve vastata haasteisiin, joita toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä suurten ikäluokkien eläköityminen asettavat työyhteisön osaamisen kehittämiseksi sekä osaamispääoman ylläpitämiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli uudistaa Turun kaupungin Lääkinnällisen kuntoutuksen osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Sen tuotoksena kehitettiin ja toteutettiin osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen tähtäävä mentorointiohjelma. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään jatkossa Lääkinnällisessä kuntoutuksessa, jossa mentorointiohjelmaa toteutetaan jatkossa osana henkilökunnan osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä, joissa pohditaan mentoroinnin hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä sekä hiljaisen tiedon jakamisessa.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT

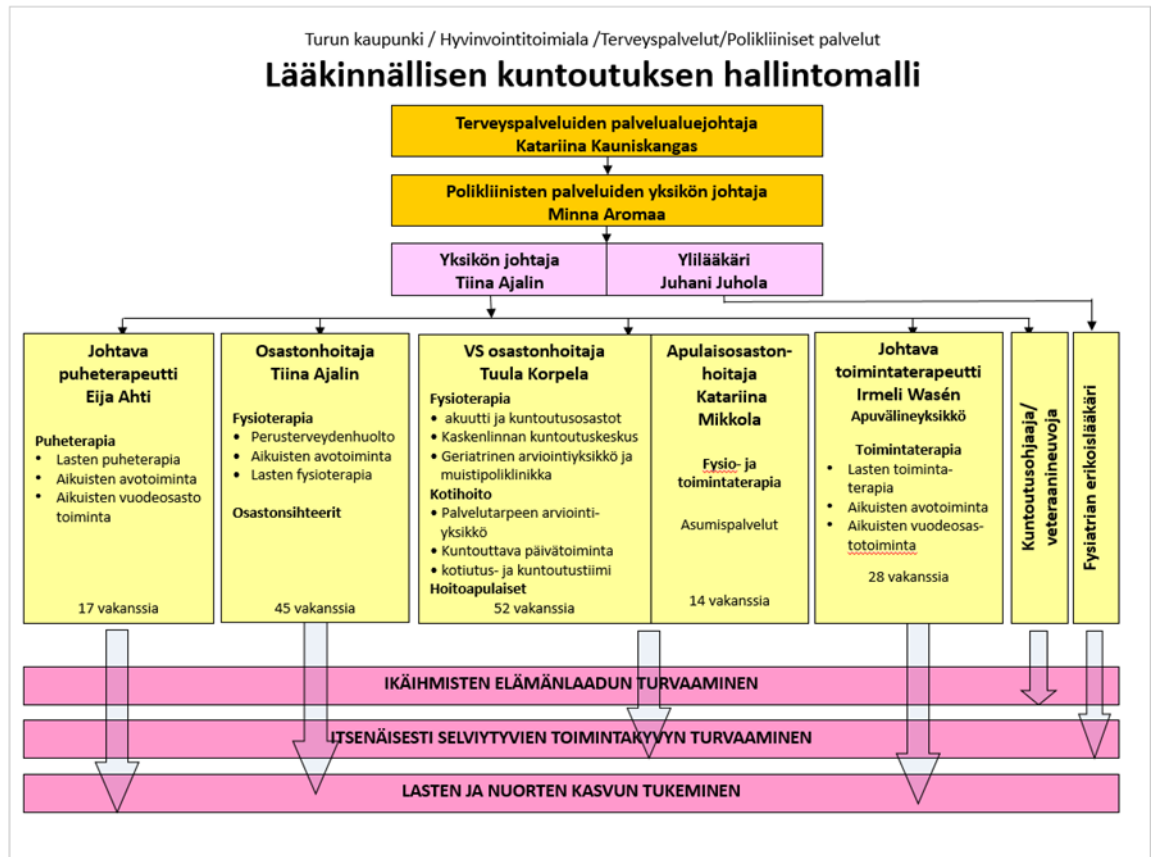
Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä ja sen tavoitteet linkittyivät vahvasti kohdeorganisaation tavoitteisiin. Tämä antoi hyvät lähtökohdat toteuttaa työelämälähtöistä kehittämistyötä osana ylempiä ammattikorkeakoulu opintoja.

### 2.1 Lääkinnällinen kuntoutus- kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistyön kohdeorganisaationa oli Turun kaupungin lääkinällinen kuntoutus. Lääkinällinen kuntoutus kuuluu hallinnollisesti hyvinvointitoimialaan, joka on yksi viidestä kaupungin toimialasta. Viiden toimialan lisäksi kaupungin hallintorakenteeseen kuuluu kaupunginjohtajan johtama konsernihallinto. Hyvinvointitoimialan organisaatorakenteessa Lääkinällinen kuntoutus kuuluu terveystalouden alla oleviin polikliinisiin palveluihin. (Lääkinällinen kuntoutus 2018, 2.)

Lääkinällisessä kuntoutuksessa työskentelee noin 150 kuntoutusalan työntekijää, jotka tuottavat yli 125 000 palvelutapahtumaa vuodessa. Lääkinällisen kuntoutuksen tehtävänä on Turun kaikenikäisten asukkaiden sairauksista, vammoista ja psykososiaalisista ongelmista johtuvien toimintarajoitteiden ehkäisy, arviointi ja hoito sekä tarvittavien tukipalveluiden tuottaminen. Moniammatillinen kuntoutushenkilöstö toimii yhteistyössä asiakkaan, hänen läheistensä ja muun henkilöstön kanssa. (Lääkinällinen kuntoutus 2018, 2.)





Kuvio 1. Lääkinnällisen kuntoutuksen hallintomalli (Lääkinnällinen kuntoutus 2018, 9)

Yllä kuviossa 1. kuvatun hallintomallin mukaisesti Lääkinnällisen kuntoutuksen työnjohdon kuuluu ylilääkäri, työntekijöiden lähiesimiehenä toimivat kaksi osastonhoitajaa, joista toinen toimii budjettivastuullisen yksikön johtajana, apulaisosastonhoitaja, johtava puheterapeutti ja johtava toimintaterapeutti. Työnjohto huolehtii toiminnan suunnittelusta, työnjohdollisten toimenpiteiden täytäntöönpanosta, seuraa, arvioi ja kehittää toimintaa sekä huolehtii tiedonkulusta. Toiminnan johtamisen keskeisenä välineenä toimii kehittämissuunnitelma. Lisäksi toteutetaan kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia, työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointeja sekä CAF-arviointimallia. (Lääkinnällinen kuntoutus 2018, 2.).

## 2.2 Kehittämistehtävän tausta

Ylempiin ammattikorkeakouluopintoihin liittyy keskeisenä osana opinnäytetyö, jonka lähtökohdan tulee liittyä työelämän kehittämistarpeisiin. Omalta kohdaltani aiheen valintaan vaikutti kiinnostus työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin ilmiöihin. Näin ollen tuntui heti

luontevalta tarttua työyhteisöstämme nousseeseen ajatukseen pilotoida mentorointia keinona kehittää osaamista. Ajatus on peräisin Lääkinnälliseen kuntoutukseen perustetulta työryhmältä, jonka tehtävänä on ollut suunnitella vanhustoiminnan keskittämistä ja kehittämistä. Työryhmä aloitti työskentelynsä vuonna 2016 ja siinä oli mukana vanhustyötä tekeviä toiminta- ja fysioterapeutteja.

Lääkinnällisessä kuntoutuksessa on viime vuosina ja työryhmän työskentelyn myötä tehty vanhustyön osalta kehitystyötä ja muutoksia liittyen kuntoutuksen painopisteen muutokseen, jota ohjaa Turun kaupungin strategia. Siinä määritellään, että kaupungin vanhustenhuollossa jatketaan palvelurakenteen muuttamista laitoshoidosta tehostettuun palveluasumiseen sekä koti- että omaishoidon tukemiseen. Lisäksi palveluketjuja kehitetään toimivammiksi ja vaikuttavammiksi lisäämällä ehkäisevän työn osuutta ja painottamalla avopalveluja. (Turun kaupunki 2018, 14.)

Turun kaupungin strategiassa määritellään myös, että henkilöstön koulutukseen ja kokemukseen perustuva osaaminen on kaupungin keskeinen voimavara. Osaamisen kasvattamisessa keskeisiä asioita ovat systemaattinen koulutustarpeiden suunnittelu sekä kansallisten ja kansainvälisten verkostojen hyödyntäminen. Hyvä koulutus ja osaamisen arvostus johtavat siihen, että työilmapiiri on luova, innostava ja henkilöstön sisäistä motivaatiota ylläpitävä. (Turun kaupunki 2018, 15.)

Samanaikaisesti Lääkinnällisen kuntoutuksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten kanssa työyhteisöön on tullut useita uusia työntekijöitä ja lähivuosina eläkkeelle siirtyä useita kokeneita työntekijöitä. Muutokset tuovat mukanaan tarpeen tukea uusien työntekijöiden ammatillista kasvua ja työssä oppimista sekä mahdollistaa hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisön sisällä.

Keskusteltuani mentoroinnista Lääkinnällisen kuntoutuksen työnjohdon kanssa päädyttiin siihen, että mentorointia pilotoidaan tämän kehittämistehtävän myötä vanhustyötä tekevien terapeuttien osaamisen kehittämisen tukena. Laajempaan tavoitteena oli kuitenkin kehittää toimintamalli, jota voitaisiin hyödyntää koko henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. Mentoroinnin käyttäminen osana henkilökunnan osaamisen kehittämistä on kirjattuna vuoden 2017 ja 2018 kehittämissuunnitelmiin

### 2.3 Kehittämistehtävän tavoite ja tarkoitus

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen toimintamallien uudistaminen ja niiden käyttöönoton edistäminen.

Kehittämistehtävän tehtävänä oli selvittää:

1. Millä tavoin mentorointi edistää osaamisen kehittymistä?
2. Millä tavoin mentorointi edistää hiljaisen tiedon jakamista?
3. Miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin?

### 2.4 Kehittämistehtävän tutkimusmateriaali

Kehittämistehtävä toteutettiin soveltaen realistisen evaluaation periaatteita, joita on kuvattu tarkemmin luvussa 6. Realistisen evaluaation toteutukseen kuuluu arviointisuunnitelman, eli evaluointisuunnitelman tekeminen, jossa kuvataan kehittämistehtävään liittyvän arvioinnin toteutus. Tämän kehittämistehtävän evaluointisuunnitelma on kohdassa 6.3.2. Sen mukaisesti kehittämistehtävän tutkimusmateriaali koostui:

- Kehittämishankkeen projektipäällikön tutkimuspäiväkirjasta, johon kirjattiin merkintöjä koko hankkeen ajan, suunnittelusta alkaen.
- Oppimispäiväkirjoista, joita kirjoittivat kaikki mentorointiohjelmaan osallistujat. Päiväkirjoissa oli valmiina muutamia aiheita, joista toivottiin kirjoitettavan. Osallistujat ohjeistettiin tekemään merkintöjä kaikkien tapaamisten jälkeen.
- Mentorintisopimuksista, joihin määriteltiin mentoroinnin tavoitteet.
- Learning Café- eli oppimiskahvila työskentelyn tuottamasta materiaalista. Learning Cafén aiheet nostettiin arviointikysymyksistä ja arviointikriteereistä. Learning Café toteutettiin mentorointiohjelman viimeisellä yhteisellä tapaamiskerralla.

Tutkimusaineisto käsiteltiin toteuttamalla laadulliselle aineistolle soveltuvaa sisällönanalyysiä, jota on kuvattu tarkemmin kappaleessa 7.5.

## 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen voidaan lyhyesti määritellä erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen näkyy työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallintana sekä niiden soveltamisena käytännön työtehtäviin. (Virtainlahti 2009, 23.) Tuomi & Sumkin (2012), määrittelevät osaamisen olevan toimintaa, joka muodostuu taidoista, tiedoista ja kokemuksesta. Työn he näkevät muodostuvan osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Osaamista ei voida kuitenkaan tarkastella ainoastaan yksilön näkökulmasta, sillä teemme töitä yhteistyössä toisten kanssa. Tällöin osaaminenkin on yhteistä, jolloin osaamista voidaan tarkastella myös organisaation osaamisena. (Ojala 2008, 57.)

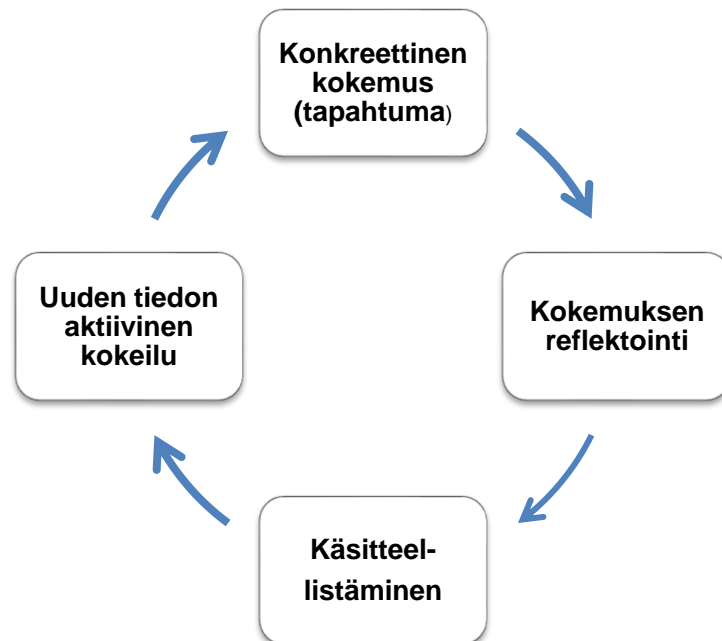
Seuraavassa tarkastellaan ammatillisen osaamisen kehittymisen taustalla olevaa oppimista sekä osaamisen kehityskaarta noviisista asiantuntijaksi. Tämän jälkeen esitellään näkökulmia osaamisen johtamiseen, joka keskeisessä roolissa organisaatioiden osaamispääomaa kehitettäessä. Lopuksi käsitellään Turun kaupungin osaamisen kehittämisen mallia sekä osaamisen kehittämistä Lääkinnällisessä kuntoutuksessa.

### 3.1 Oppiminen osaamisen kehittymisen lähtökohtana

Oppimisella tarkoitetaan uusien tietojen ja taitojen omaksumista sekä osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä. Oppimispsykologian näkökulmasta oppiminen näkyy käyttäytymisen pysyvänä muutoksena. Oppimisen tutkimuksessa on vallalla konstruktivinen käsitys oppimisesta ja tiedosta. Siinä oppiminen ei ole tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle vaan oppija muokkaa ja tulkitsee tietoa omasta tieto- ja kokemustaan käsien. Oppimiseen liittyy myös sosiaalisia prosesseja, joiden myötä yksilöt kuuluvat niihin yhteisöihin, joissa he toimivat. (Valleala 2007, 58-59.)

Oppimisteorioita- ja käsityksiä on useita, kokemuksellisen oppimisen suuntauksessa tarkastellaan erityisesti aikuisten oppimista (Valleala 2007, 76). Kolbin kokemuksellisen oppimisteorian mukaan oppimisen edellytyksenä on kokemuksen erittely ja reflektointi. Oppiminen tapahtuu prosessina, jossa kokemus muunnetaan tiedoksi. Sykleittäin tapahtuva prosessi on kuvattu kuviossa 2. Konkreettisen tapahtumien ja niiden käsitteellistämisen vaiheiden aikana hankitaan, otetaan haltuun ja ymmärretään kokemuksia. Kokemusten muokkaaminen ja prosessointi tapahtuu reflektoinnin ja uuden tiedon kokeilun

vaiheissa. Kokemuksellinen oppiminen edellyttää Kolbin mukaan oppijalta kykyä ja halua toteuttaa kaikki oppimissyklin vaiheet. (Kolb 1984, 40-42.)



Kuvio 2. Reflektiivisen ajattelun ja toiminnan malli (Kolb 1984, 40-42)

Kolbin teorian mukaan ihmiset voidaan jakaa erilaisiin oppijoihin sen mukaan, miten he hankkivat uutta tietoa ja miten he muuntavat ja muokkaavat sitä. Toiset hankkivat uutta informaatiota oman kokemisen ja tekemisen kautta, kun taas toiset käyttävät sitä käsitteellisesti, esimerkiksi lukemalla, kuuntelemalla ja pohtimalla. Uuden informaation muuntamisessa ja muokkaamisessa toisille on luontevaa havainnoida ja sitten reflektoida havaitsemaansa, kun taas toiset muuntavat sitä aktiivisesti itse toimimalla. (Valleala 2007, 76.)

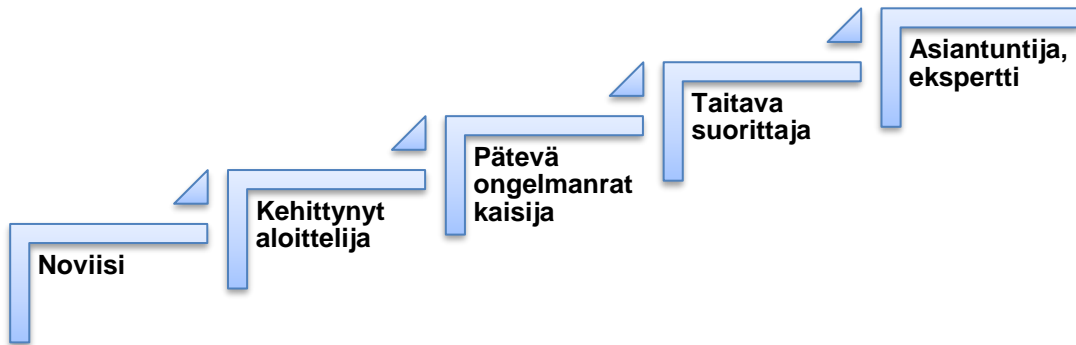
Reflektoinnin avulla voidaan oppimisessa päästä käsiksi toimintaa ja havaitsemista ohjaaviin malleihin. Reflektoidessaan yksilö tarkastelee kokemuksiaan ja arvioi tekemäänsä tavoitteenaan parempi ymmärrys asiasta. Parhaimmillaan hän kykenee näkemään tilanteen useista eri näkökulmista ja hakemaan erilaisia selityksiä tapahtumille. Reflektointi edellyttää pysähtymistä, asioiden punnitsemista sekä omien vaikuttimien sekä toimintaa ohjaavien ajatusten tutkimista. Merkittävien oppimiskokemusten taustalla on aina kriittistä reflektointia omista perusnäkemyksistä, tällöin yksilö on uudelleen arvioinut muuan muassa sitä, miten hän on asennoitunut, havainnut, tuntenut tai toiminut. (Kupias 2007, 104-105.)

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, eikä niinkään koulutuksen kautta. Oppiminen tapahtuu työssä arkisten työtehtävien ongelmia ratkoessa. Oppimisen perustana toimii yksilön aiempi kokemus, jonka pohjalta uusia tilanteita ratkotaan. Työssä oppimiseen liittyy vahvasti myös sosiaalinen näkökulma, sillä muut ihmiset, ilmapiiri ja johtaminen sekä toimintakonteksti vaikuttavasti merkittävästi siihen, mitä töissä voi oppia. Työssä tapahtuva oppiminen on siis yhtä aikaa yksilöllistä, työntekijän kokemukseen perustuvaa, että kollektiivista, yhdessä muiden työntekijöiden ja moniammatillisten tiimien kanssa tapahtuvaa. (Collin 2007, 129-139, 147.)

### 3.2 Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä auttavat yksilöä selviytymään erilaisista työtilanteista ja saavuttamaan onnistumisia. Tiedot ja taidot ovat muodostuneet opiskelun, koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus muodostuu tekemisen kautta ja siihen liittyy hiljaista tietoa. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen ilmenevät eri yksilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus, asenteet, tunneäly ja sekä motiivit. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme ja sopeudumme muutoksiin, miten hyvin tulemme toimeen toisten kanssa sekä siihen, miten suhtaudumme työhömme. Osaamisen yhtenä ulottuvuutena nähdään yksilön yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin, osaaminen on tulevaisuudessa yhä enemmän hajautunutta tiimityötä, yhteistyötä sekä verkostoitumista. (Ojala 2008, 50-51.)

Osaamisen kehittyminen on jatkuvaa ja se tapahtuu suhteessa ympäristöömme ja sen vaatimuksiin. Osaamisen kehittymistä kuvataan kirjallisuudessa usein Dreyfusin, Dreyfusin & Athanasioun (1998) kehittämällä viisiportaisella asteikolla, joka kuvaa osaamisen kehittymistä noviisista asiantuntijaksi (kuvio 3.).



Kuvio 3. Osaamisen kehittyminen (Kupias & Salo 2014, 49.)

Noviisi on juuri työnsä aloittanut perehdytysvaiheessa oleva työntekijä, joka tarvitsee työssään tukea ja valmiita toimintamalleja. Perustoimintamallien alkaessa sujua noviisi pystyy huomioimaan erilaisia tilannetekijöitä ja ottamaan niitä huomioon toimiessaan siirtyen samalla kehittyneeksi aloittelijaksi. Päteväksi ongelmanratkaisijaksi kehittyessään työntekijä kykenee itse asettamaan työlleen tavoitteita ja toimimaan niiden suuntaisesti. Taitavaksi suorittajaksi kehittyessään työntekijä kykenee näkemään työnsä osana suurempaa kokonaisuutta ja käyttämään tilannetajua toimiessaan erilaisissa tilanteissa. Taitava suorittaja kykenee toimimaan työyhteisössä kouluttajana, perehdyttäjänä tai opastajana. Asiantuntijan tasolla työntekijä pystyy analysoimaan omaa toimintaansa jatkuvasti ja toimimaan hyvin itseohjautuvasti. Asiantuntijan toiminta on niin automatisoitunutta, että päätökset syntyvät intuitiivisesti. Asiantuntija kykenee toimimaan oman alansa kehittämistehtävissä. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014, 60-63.)

Asiantuntijan työssään tarvitsema osaaminen voidaan jaotella kolmeen eri osaan, jotka ovat muodollinen, eli formaali tieto, kokemuksellinen, eli praktinen tieto, sekä metakognitiivinen tieto. Muodollinen tieto on hankittu kouluttautumalla ja sitä on asiantuntijan osaamisen osa-alueista helpointa arvioida esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Kokemuksellinen osaaminen eli hiljainen tieto karttuu työkokemuksen myötä ja asiantuntija voi jakaa sitä esimerkiksi perehdyttämisen ja mentoroinnin yhteydessä. Asiantuntijan metakognitiivisella tiedolla tarkoitetaan omaan tietämiseen kohdistuvaa tietoa. Asiantuntija kykenee sen pohjalta yhdistämään muodollista ja kokemuksellista tietoaan kuhunkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisella tavalla. (Kupias ym. 2014, 56-57,

### 3.3 Osaamisen johtaminen

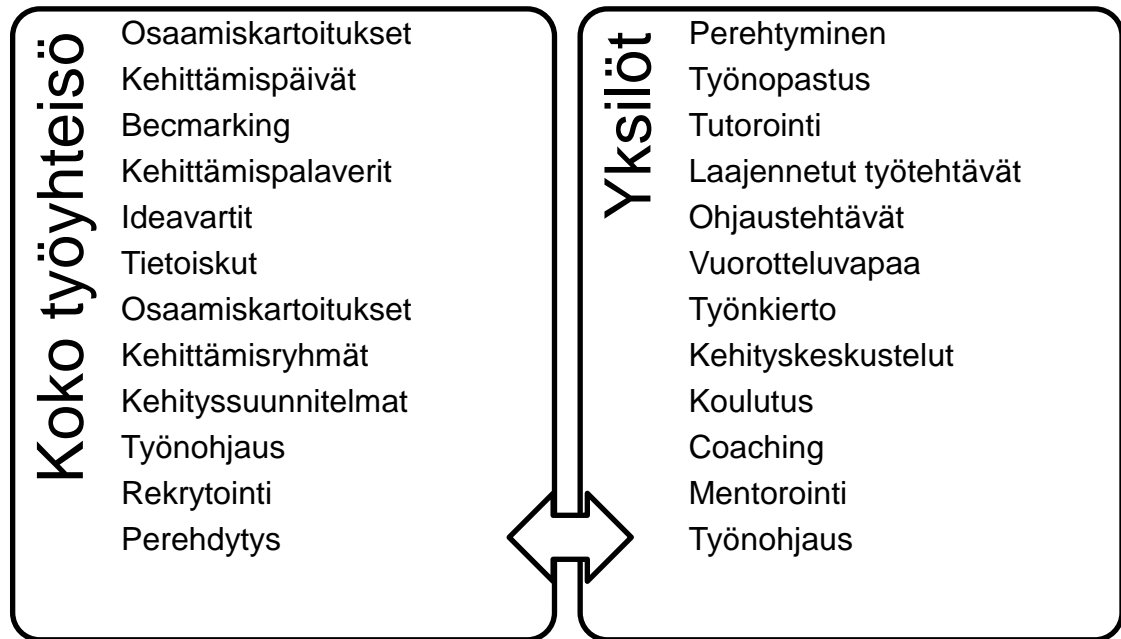
Osaamisen johtamisesta käsitteenä on Suomessa puhuttu 1990-luvulta alkaen. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kokonaisvaltaisimman tarjoavat strateginen näkökulma tai aineettoman pääoman näkökulma. Osaamisen painottamista voidaan pitää johtamisessa strategisena valintana. (Salojärvi 2013, 147.) Huotari (2009) määrittelee väitöskirjassaan osaamisen strategisen johtamisen olevan organisaation vision ja nykytilan välisen osaamisvajeen määrittämistä sekä vajeen vähentämistä henkilöstön osaamista kehittämällä (Huotari 2009, 184). Aineettoman pääoman johtamisessa osaaminen nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu henkilöstön osaaminen (aineeton pääoma), organisaation tapa toimia (inhimillinen pääoma) sekä suhteet ja verkostot (suhdepääoma). (Salojärvi 2013, 147.)

Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, eli osaamispääomaksi, kun ihmiset jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamistaan yhteiseksi toiminnaksi. Organisaatioiden rakenteiden tulee olla sellaisia, että ne tukevat tätä prosessia. Organisaatioissa oleva osaaminen on voimavara, jota tulee vaalia ja jonka syntymistä tulee tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 53.)

Osaamispääoman johtamista voidaan kuvata prosessina, joka alkaa toiminnan tavoitteiden selkeyttämisestä. Tämän jälkeen kartoitetaan olemassa oleva osaaminen sekä osaamispuutteet osaamiskartoituksen avulla. Seuraavassa vaiheessa valitaan strategisesti tärkeimmät osaamisalueet sekä kriittisimmät osaamispuutteet, joiden pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Osaamispääoman kehittämissuunnitelmassa määritellään keinoja henkilökunnan osaamisen, organisaation osaamista tukevien rakenteiden sekä osaamisen kehittämistä tukevien verkostojen kehittämiseen. Osaamispääoman kehittämistyötä varten olisi hyvä määritellä mittareita, joilla arvioidaan tehtyjen toimien vaikuttavuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Ojala 2008, 78-88.)

Osaamisen johtaminen on osa esimiestyön arkea, sitä tarvitaan jo normaalitoiminnankin ylläpitämiseksi, jotta työyhteisön osaamistaso pysyy riittävänä. Osaamisen kehittämisen keinoja on lukuisia. Niitä voidaan jaotella koko työyhteisöä koskeviksi sekä yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tähtääviin keinoihin, kuten kuviossa 4. (Kupias ym. 2014, 78-79.)





Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen keinoja (mukaeltu Kupias ym. 2014, 79)

Työyhteisön tarvitsema osaaminen voidaan hankkia joko rekrytoimalla tai kehittämällä olemassa olevan henkilöstön osaamista. Organisaation osaamistarpeet ovat perustana yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämissuunnitelmille, joissa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Tyypillisesti näitä suunnitelmia ja tavoitteita laaditaan yhdessä esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Ensisijaisesti itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat kunkin omalla vastuulla ja organisaatio voi tarjota vain tukea ja mahdollisuuksia yksilön osaamisen kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 152.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2016 toteuttamassa monimuotoisuusbarometrissä tiedusteltiin henkilöstöhallinnon ammattilaisilta heidän näkemystään henkilöstön osaamisen kehittämistarpeista heidän omassa organisaatiossaan. Eniten puutteita arvioitiin olevan itsensä johtamisen taidoissa, tietoteknisessä osaamisessa, luovuudessa sekä aloitekyvyssä. Sen sijaan ammatillisen koulutuksen tason sekä työkokemuksen myötä syntyneen osaamisen arvioitiin olevan hyvällä tasolla. Kokonaisuutena osaamisen kehittämisen tarve liittyi perinteisen ammatillisen osaamisen sijaan nykytyöelämään liittyviin, vaikeammin mitattaviin osaamistarpeisiin, jotka liittyvät työntekijän toimintatapoihin ja ominaisuuksiin. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten vastauksissa korostui hiljaisen tiedon merkitys työelämän muutosten hallinnassa ja toiminnan uudelleen suuntaamisessa. (Bergbom ym. 2016, 31-33.)

### 3.4 Turun kaupungin osaamisen kehittämisen malli

Turun kaupungissa käynnistettiin vuonna 2013 Osaamisen kehittämisen mallintaminen Turun kaupungissa-hanke, jonka tuloksena päivitettiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaismalli sekä Turun kaupungin osaamiskartta. Osaamiskartta on työväline osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, siinä on kuvattu kaikille Turun kaupungin työntekijöille tarkoitetut yhteiset osaamisalueet sekä yhteinen johtamisosaaminen. Kaikille työntekijöille yhteistä osaamista arvioidaan osaamisalueittain, joita ovat: asukas -ja asiakaslähtöisyys sekä asiakaspalveluosaaminen, yhteistyö -ja verkosto-osaaminen, tietotekniikkaosaaminen, monikulttuurisuus ja kansainvälisyysosaaminen, kielitaito, kehittämisosaaminen, itsensä johtaminen, henkilöstöosaaminen, toimintaympäristö -ja strategiaosaaminen, kustannustietoisuus ja talousosaaminen, hankintaosaaminen, perehdytysosaaminen ja ohjaus -ja koulutusosaaminen. (Turun kaupunki 2014, 4.)

Osaamisalueiden yhteydessä on osaamisen arviointiin liittyvät osaamistasot. Osaamiskartta toimii osaamisen arvioinnin apuna ja antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Esimiehille osaamiskartta antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun, sekä raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi osaamiskartta auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Yhteisten osaamisalueiden lisäksi tarkoituksena on luoda ammatillisen osaamisen osaamiskuvaukset, joita kehitetään parhaillaan yhteistyössä yksikköjen kanssa. (Turun kaupunki 2014, 6.)

Kaupungilla on henkilöstökoulutus- ja osaamisenhallinta malli, joka on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Turun kaupungin henkilöstökoulutus- ja osaamisenhallintamalli. (Turun kaupunki 2017.)

Siinä mentorointi on sijoitettu osaamisen kehittämisen alueelle yhtenä työpaikalla toteuttavana kehittämismenetelmänä. Muita mainittuja keinoja ovat hiljaisen tiedon jakaminen, työssä oppiminen sekä työparityöskentely.

### 3.5 Osaamisen kehittäminen Lääkinnällisessä kuntoutuksessa

Lääkinnällisen kuntoutuksen toiminnan perustana on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja järjestelmällistä, yksikössä toteutettava kehittämistyö tukee strategisia tavoitteita. Turun kaupungin osaamiskartan mukaiset osaamisprofiilit on tehty koko Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnan osalta vuonna 2017. (Lääkinnällinen kuntoutus 2018, 15.)

Osaava johtaminen on yksi hyvinvointitoimialan strateginen painopistealue, joka on huomioitu koulutussuunnittelussa. Esimiestyötä tekevien on ollut mahdollista osallistua kaupungin toimesta järjestettyihin johtamisen ammattitutkinto opintoihin. Esimiehet käyvät

henkilökunnan kanssa vuosittain kehityskeskustelut joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Keskustelut dokumentoidaan ja toteutumista seurataan vuosittain. (Lääkinnällinen kuntoutus 2018, 15.)

Lääkinnällisessä kuntoutuksessa toimii koulutustyöryhmä, joka suunnittelee ja koordinoi yksikön sisäistä koulutusta työnjohdon määrittämien painopisteiden mukaisesti. Koulutustyöryhmä toteuttaa joka toinen vuosi henkilökunnalle koulutustarvekyselyn, jonka tuloksia työnjohto hyödyntää laatiessaan sisäistä koulutussuunnitelmaa. Henkilökunnan ammatillisen osaamisen kehittymistä tuetaan koulutuksilla ja perehdyttämällä. Henkilökunnan on mahdollista osallistua työn kiertoon yksikön sisällä. Uutena osaamisen kehittämisen toimintamallina pilotoitavan mentoroinnin aloitus on kirjattuna Lääkinnällisen kuntoutuksen vuoden 2017 ja 2018 kehittämissuunnitelmiin. (Lääkinnällinen kuntoutus 2018, 15.)

## 4 HILJAINEN TIETO

Hiljaista tietoa käsitteenä ja ilmiönä on tutkittu useissa eri tieteenaloissa ja näiden tutkimusten pohjalta on esitetty useita määritelmiä sille, mitä hiljainen tieto on ja mitä se ei ole. Hiljaisen tiedon käsite on myös yleistynyt arkikieleen ja siinä sillä tarkoitetaan kokemusperäistä tietoa. (Toom 2008, 34.)

Asiantuntijan ammattitaidossa on keskeistä kyky henkilökohtaiseen kokemukseen perustuen irrottautua annetuista malleista ja ohjeista toimimaan vaistonvaraisesti näppituntumalla. Tämän lisäksi asiantuntija kykenee omaan kokemukseensa perustuen sopeuttamaan omaa toimintaansa tilanteen ja toimintaympäristön edellyttämällä tavalla. Haldin-Hellgårdin & Salosen (2008) mukaan edeltävät kaksi ammattitaidon dynaamista ulottuvuutta kuvaavat hiljaista tietoa parhaiten. (Haldin-Herrgård & Salonen 2008, 277.)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan hiljaisen tiedon moninaisuutta osana yksilöiden osaamista ja asiantuntijuutta sekä organisaatioiden hiljaista tietoa. Kohdassa 4.2 käsitellään hiljaisen tiedon jakamista työyhteisöissä.

### 4.1 Hiljaisen tiedon monimuotoisuus

Alkujaan hiljaisen tiedon käsitteen loi tutkimustensa pohjalta vuonna 1966 luonnontieteilijä ja filosofi Michael Polanyi, jonka mukaan ihminen tietää aina enemmän kuin osaa sanoa tai kertoa. Hän esitteli ajatuksen tiedon jakamisesta hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja eksplisiittiseen, fokuoituneeseen tietoon (focal knowledge). Polanyin teoriassa ihmisen tietoisuus jakautuu kohde-/keskitettyyn tietoisuuteen (focal awareness) ja sivu-/hiljaiseen tietoisuuteen (subsidiary awareness). Toiminnan kohteena tai tietämisen kohteena oleva tieto on kohdetietoisuudessa ja se voidaan tiedostaa. Sivutietoisuudessa on kohteeseen liittyvää hiljaista tietoa, joka on tiedostamatonta. Hiljainen tieto ohjaa eksplisiittisen/ fokuoidun tiedon käsittelyä taustatietona. Näin hiljainen, tiedostamaton tieto vaikuttaa tietämisen prosessiin (Polanyi 1966.)

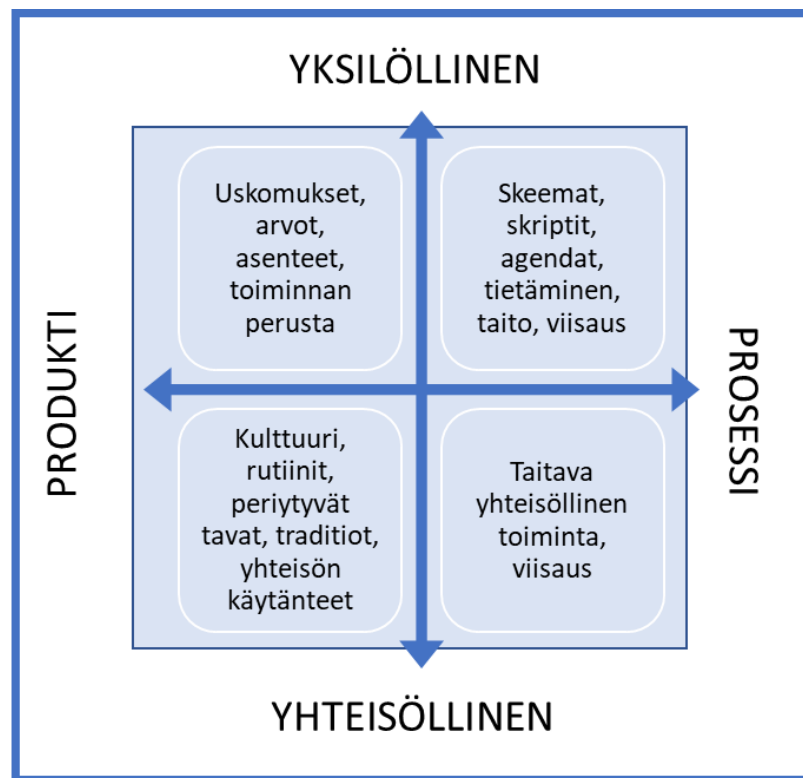
Toisen tunnetun hiljaisen tiedon määritelmän ovat luoneet japanilaiset taloustieteilijät Nonaka ja Takeuchi (1995). Heidän mukaansa tiedon kaksi tyyppiä ovat hiljainen tieto sekä eksplisiittinen tieto. Eksplisiittinen tieto on välitettävissä kielen avulla, sitä voidaan

ilmaista sanoin ja numeroin. Sen kuvataan olevan objektiivista ja rationaalista sekä kontekstivapaata. Hiljainen tieto taas on subjektiivista ja kehollista ja se luodaan ”tässä ja nyt” spesifissä kontaktissa. (Pohjolainen 2016, 37.)

Nonakan & Takeuchin teoria jakaa hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja kognitiiviseen. Teknisestä ulottuvuudesta voidaan käyttää nimitystä ”know-how” eli taitotieto ja se sisältää vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja. Taitotieto lisääntyy vuosien kuluessa ja sitä kuvataan arkikielessä ”näppituntumana”. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää malleja, uskomuksia, kaavoja sekä odotuksia. Se heijastelee yksilön näkemyksiä todellisuudesta ja tulevaisuudesta. (Virtainlahti 2009, 42.)

Hiljainen tieto liitetään useimmiten yksittäisen ammattilaisen taitavaan osaamiseen, asiantuntijuuteen. Sitä voidaan tarkastella samanaikaisesti kahdesta eri näkökulmasta; prosessina ja produktina. Ainakin teorian tasolla näitä kahta näkökulmaa voidaan tarkastella erikseen. Prosessin näkökulmasta tarkasteluna puhutaan hiljaisesta tietämisestä, jossa tarkastellaan erityisesti ammattilaisen toimintaa, jossa tietäminen ilmenee. Tähän liittyy myös ammattilaisen nopea ja intuitiivinen päätöksenteko toiminnan aikana. Produktin näkökulmasta hiljaisen tiedon nähdään olevan ammattilaiselle kertynyttä kontekstuaalista praktista osaamista ja taitoja sekä käsityksiä ja uskomuksia, jotka näkyvät ja vaikuttavat toiminnassa. Produktin näkökulmasta hiljainen tieto muodostaa siis tietopohjan, johon liittyy edellisten lisäksi myös asenteita ja arvoja. Prosessin ja produktin näkökulma eivät sulje toisiaan pois vaan täydentävät toisiaan: hiljainen tietopohja kasvaa toiminnassa tapahtuvan hiljaisen tietämisen prosessoinnin myötä. (Toom 2008, 48.)

Myös organisaatioilla on hiljaista tietoa, sitä edustavat muun muassa erilaiset kirjoittamattomat säännöt, tarinat, asenteet ja arvot. Organisaation hiljainen tieto on sellaista, mitä ei koskaan pueta sanoiksi, mutta tiedetään kollektiivisesti. Se nähdään organisaation yhteisenä tietopohjana ja sosiaalisena omaisuutena. Tietoista tietoa organisaatiossa edustavat esimerkiksi erilaiset kirjatut ohjeet, prosessienkuvaukset ja käsikirjat. (Ojala 2008, 53; Toom 2008, 34.)



Kuvio 6. Hiljaisen tiedon tarkastelua tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen (Toom 2008, 54.)

Kuvioon 6. on koottu hiljaisen tiedon keskeisiä näkökulmia. Siinä tietoa on kuvattu kahden ulottuvuuden; tiedon omistajan ja tiedon luonteen suhteen. Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan vastavuoroisessa suhteessa toistensa kanssa. Pystyakselilla hiljaista tietoa tarkastellaan sekä yhteisöön että yksilöön liittyvänä ilmiönä. Yhteisön kulttuuri ja tulevat esiin yksilön toiminnassa ja toisaalta taitavan yksilön toiminta muokkaa myönteisellä tavalla yhteisöjen toimintaa. Vaaka-akselilla kuvataan hiljaisen tiedon prosessin ja produktin käsitteitä. Vakiintuneet tavat ja käytänteet vaikuttavat viisaassa ja taitavassa toiminnassa, jonka seurauksena syntyy uusia tapoja, rutiineja sekä traditioita. (Toom 2008, 53.)

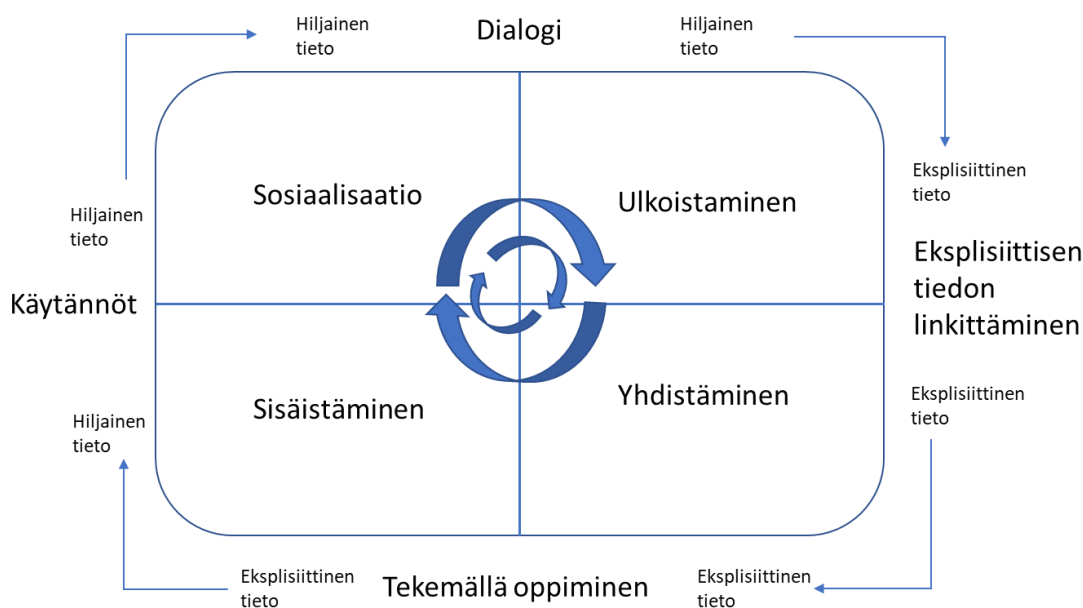
## 4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä

Hiljaisen tiedon jakaminen ei tapahdu työyhteisöissä itsekseen, vaan sitä ohjattava osana osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Suurten ikäluokkien eläköityminen tuo mukanaan haasteen kehittää työtapoja ja menetelmiä. (Ojala 2008, 26.) Pohjolainen (2016) toteaa väitöskirjansa johtopäätöksissä, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on tärkeää, jotta työntekijöiden näkymätön osaaminen saadaan koko organisaation käyttöön (Pohjolainen 2016, 78).

Hiljaisen tiedon jakamisen lähtökohtana työyhteisöissä on sen merkityksen tunnustaminen. Organisaatioiden tasolla se tarkoittaa pohdintaa siitä, mikä osa organisaation toiminnasta on kokemusperäisen tietämyksen varassa ja arvostetaanko muodollista koulutusta vai kokemusperäistä tietämystä enemmän? Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustaminen liittyy vahvasti arvostukseen, jonka lähtökohtana on yksilöiden arvostus omaa ja muiden ammattitaitoa kohtaan. Oman ja toisten ammatillisen osaamisen arvostus luo hyvät lähtökohdat erilaisuuden hyväksymiselle ja hyödyntämiselle. Tällöin uransa eri vaiheissa olevat ja erilaisista taustoista tulevat ihmiset kykenevät hyödyntämään toistensa osaamista ja jakavat omaa osaamistaan työyhteisön hyväksi. (Virtainlahti 2009, 81-84).

Hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, miten hiljainen tieto siirtyy. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esitelleet tiedon luomisen prosessimallin, jonka avulla voidaan kuvata myös tiedon muuntumista hiljaisesta näkyvästä ja jälleen hiljaiseksi tietämykseksi. Mallia kutsutaan SECI-malliksi, mallin nimi tulee neljän eri vaiheen englanninkielisistä alkukirjaimista. Mallin askeleet ovat sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization). (Virtainlahti 2009, 98-101). Mallia on havainnollistettu kuviossa 7.





Kuvio 7. SECI-malli (mukaellen Nonaka & Takeuchi 1995)

Sosialisaatiolla tarkoitetaan kokemusten jakamista toisille vuorovaikutuksessa yhden tai useamman henkilön kanssa. Tämä tapahtuu jakamalla kokemuksia, ajattelumalleja ja teknisiä taitoja tai hiljaisesti havainnoimalla ja matkimalla. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan näkyvään muotoon kielikuvien, vertausten, käsitteiden, oletusten ja mallien avulla. Ulkoistamisessa syntyy uutta, kun ihmiset pyrkivät löytämään tapoja ilmaista, mitä he tietävät mutta eivät täysin osaa pukea sanoiksi. Yhdistämisessä näkyvä, olemassa oleva tieto muuttuu monimutkaisemmaksi, kun siihen yhdistetään ulkoistamisen myötä tuotettua uutta tietoa. Yhdistämisvaiheen avulla olemassa oleva tieto uudelleen rakentuu. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen (näkyvä) tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön päivittäisessä työssä. Sisäistäminen tapahtuu toiminnan aikana oppimilla. Sisäistämistä helpottaa, mikäli tietämys on jotenkin kuvattu, esimerkiksi ohjeisiin, käsikirjoihin tai suullisiin tarinoin. (Virtainlahti 2009, 99-101.)

Hiljainen tietäminen ja osaaminen ovat molemmat luonteeltaan toiminnallista ja sosiaalista, joten niiden keskeinen jakamisen edellytys on vuorovaikutus sekä kanssakäyminen toisten kanssa. Tämä mahdollistuu työyhteisöissä, joiden toimintatapojen periaatteisiin kuuluu osallisuus, avoimuus ja toiminnallisuus. (Paloniemi 2008, 271-272.)

Virta (2011) on tutkinut asiantuntijuuden siirtämistä sukupolvien välillä ja tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä vuorovaikutuksen välttämättömyydestä asiantuntijuuteen liit-

tyvän tiedon ja osaamisen siirtämisessä. Tiedon ymmärtäminen ja käyttäminen on välttämätön osa tiedon siirtymistä, sillä jokaisen yksilön on muokattava siirrettävä tieto itselleen ymmärrettäväksi ja käyttökelpoiseksi. Tämä onnistuu vain työtehtäviin kytkettynä, joten työyhteisöjen kannattaa tukea työntekijöiden keskinäistä vuorovaikusta sekä yhdessä työskentelyä hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi. (Virta 2011, 7.)

## 5 MENTOROINTI

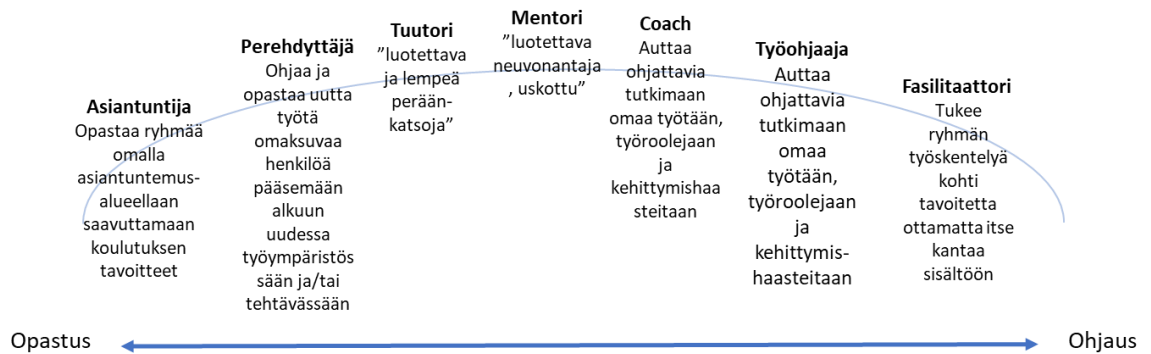
Osaamisen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen työelämässä tarvitsevat molemmat toteutuakseen suunnitelmallista ohjausta ja tukea. Mentorointi on yksi mahdollinen tapa vastata näihin työelämän tarpeisiin. Tässä luvussa käsitellään mentorointia ja sen nykykäsitystä keskittyen mentoroinnin mahdollisuuksiin ja haasteisiin osaamisen kehittämisen sekä hiljaisen tiedon välittämisessä.

Mentoroinnilla on monet kasvot, sillä sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin suunnitelmasta vapaamuotoiseen ja sen tarkoitus ja tavoite voivat olla hyvin vaihtelevia. Mentorointi voi tähdätä niin urakehityksen edistämiseen kuin henkisen kasvuunkin. Mentoroinnissa tarjotaan yksilöille tai ryhmille tukea heidän omassa kehittymistavoitteessaan. Mentorointi voi sisältää erilaisia toimia prosessin aikana, se on kuitenkin tavoitteellista tiedon jakamista ja kokemusten hyödyntämistä. Mentoroinnin tavoitteena on edistää ja tukea aktorin osaamista ja kehittymistä työssään, samalla mentorointi antaa myös mentorille uusia näkökulmia. (Leskelä 2005, 27; Karjalainen 2010, 18-20.)

Tässä kehittämistehtävässä toteutetun mentorointiohjelman lähtökohtana oli työntekijöiden osaamisen kehittäminen mentoroinnin avulla. Sen taustalla on Karjalaisenkin (2010) esittämä ajatus siitä, että työelämän jatkuvien muutosten keskellä eletäessä korostuu yksilöiden vastuu koko työuran kestävästä oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Organisaatioilta muutoksiin sopeutuminen edellyttää joustavaa ohjaus- ja koulutusjärjestelmää, joka pystyy vastaamaan yksilöllisiin tarpeisiin. (Karjalainen 2010, 18-20.) Tämän vuoksi kehittämistehtävän tarkoituksena oli kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen toimintamallien uudistaminen sekä niiden käyttöönoton edistäminen.

### 5.1 Mentoroinnin monet muodot

Mentorointi on yksi työpaikoilla käytettävä ohjauksen ja tuen muoto. Mentoroinnin toteutuksen aloitus kytkeytyy aina paitsi yksilön, myös organisaation ja koko yhteisön tarpeisiin. Työpaikoilla tapahtuu oppimista, jonka tukemiseksi voidaan käyttää mentorointia. Työpaikkojen ihmissuhteilla on suuri merkitys oppimiselle ja kehitykselle. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan aiempaa enemmän erilaisia ohjauksellisia interventioita tukemaan työntekijöiden kehitystä, työssä oppimista ja työssä jaksamista. (Karjalainen 2010, 10-12.) Työelämässä käytettäviä ohjausmuotoja on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Työelämäohjaaja (Kupias & Salo 2014, 19.)

Työelämässä käytettävissä tukimuodoissa osa on keskittynyt ensisijaisesti tiedon tai konkreettisten taitojen perehdyttämiseen ohjattaville, kuten asiantuntijat sekä perehdyttäjät. Osa ohjaajista keskittyy ohjattavien ajatusten ja osaamisen esiin nostamiseen (coachit, työnohjaajat sekä fasilitaattorit). Mentorointi asettuu ohjausmuotona opastuksen ja ohjauksen välimaastoon ja se voi tilanteesta ja tarpeesta riippuen painottua enemmän perehdytyksen tai työnohjauksen suuntaan. Mentorointi on kuitenkin oma, itsenäinen toimintamallinsa, eikä sillä voida korvata esim. perehdytystä tai työnohjausta. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Mentorointi voi toteutua kahdella tavalla; informaalina tai formaalina suhteena. Informaali mentorointi muodostuu luonnostaan osapuolten välille, ilman että mentoroinnista sovi-taan. Informaali mentorointi on useimmiten pitkäkestoista ja se sisältää paljon piirteitä, joita usein tulkitaan liittyvän ystävyyteen. Informaali mentorointi alkaa usein sattumalta, eikä sille aseteta tavoitteita tai laadita sopimuksia. Mentorointi suhdetta ei johdeta ulko-päin, eikä organisaatio vaikuta siihen. Formaali mentorointi on organisaation henkilöstön kehittämisen menetelmä, joka suunnitellaan ja koordinoidaan organisaation edustajien toimesta. Siihen liittyy koulutusta ja valmennusta ja mentorointisuhteisiin luodaan usein sopimus tavoitteineen ja etenemissuunnitelmineen. Mentoroinnin toteutus on tavoitteel-lista ja mentorointiprosessia ohjaa ja tukee organisaation koordinaattori. Mentorointiin varataan organisaation resursseja, esimerkiksi työaikaa ja usein mentorointisuhteita myös arvioidaan. (Karjalainen 2010, 42-43.)

Perinteinen käsitys mentoroinnista on kiteytynyt ajatukseen siitä, että kokenut ja arvostettu osaaja, mentori, ohjaa, opastaa ja neuvoo kokemattomampaa ja usein myös itse-

ään nuorempaa mentoroitavaa eli aktoria ammatilliseen osaamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tähän liittyy ajatus osaamisen siirtämisestä sellaisenaan mentorilta aktorille, jolloin korostuu vanhaa säilyttävä näkökulma, eikä se edistä ammatillisen osaamisen uudistumista. Nykykäsityksen mukaan mentorointi on muuttumassa dialogiseksi oppimiskumppanuudeksi, jossa molemmat osapuolet voidaan nähdä osallistujina ja oppijoina. Korhonen (2010) tuo artikkelissaan esiin Wangin ja Odellin (2002) näkemyksen siitä, että mentoroinnin osapuolet eivät ole sitoutuneita ainoastaan omien käytäntöjensä kehittelyyn, vaan professionaaliseen toimintaan yleisesti. Mentorin ja aktorian ominaisuuksiin liittyy tällöin kriittisyys, tutkiva työote, itsearviointi, luovuus ja oivallukset. Tällaisen oppimiskumppanuuden tulokset voivat olla moninaisia, eikä niitä voi ennakoita, hallita tai mitata. (Korhonen 2010, 95; Kupias & Salo 2014, 15.)

Mentorointi käsitteen selkiyttämiseksi Leskelä (2005, 23) esittelee väitöskirjassaan Murrayn (2001) määritelmän, että toiminta on mentorointia, jos kaikki seuraavat asiat toteutuvat:

Kaksi henkilöä...

- käyvät luottamuksellista keskustelua
- pyrkien toisen henkilön tai molempien henkilökohtaiseen kehittymiseen
- tapaamisissa, joita on useita
- käsitellen enemmän käytännönläheisiä kuin teoreettisia asioita aiheesta...
- .. joka kiinnostaa erityisesti aktoria.

Lisäksi Murrayn (2001) mukaan mentoroinnille on ominaista, että:

- Toiminta on aloitettu tekemällä sopimus kahden osallistujan kesken.
- Myös kolmas osallistuja on mukana sopimuksessa (organisaatio tai organisoija).
- Kokeneempi tai taitavampi osapuoli on mentori ja kokemattomampi on aktori.

Mentoroinnilla on muitakin tyypillisiä piirteitä, joista yksi on maksuttomuus. Mentorille ei yleensä makseta korvausta, vaan hän toimii tehtävässään omasta mielenkiinnostaan. Tämä poikkeaa muista työelämäohjauksen muodoista, kuten työnohjaus, koulutus tai coaching, jossa ohjaajalle maksetaan korvaus. Toinen tyypillinen piirre on, että mentorilla ei useinkaan ole ohjauskoulutusta, vaan hän tukeutuu elämäkokemuksensa sekä asiantuntemukseensa alalla. Esimerkiksi työnohjaajilta vaaditaan pätevyys ja koulutus tehtävään, mutta mentoroinnissa tällaista ei edellytetä. (Leskelä 2007, 159-160.)

Mentoroinnin vuorovaikutussuhteeseen liittyy myös muutamia erityispiirteitä, jotka poikkeavat muista työelämän ohjausmuodoista. Mentoroinnissa mentorilla ei ole valta-asemaa suhteessa aktoriin, eikä hän edusta jotakin tiettyä instituutiota, ammattia tai tehtävää (vrt. työnohjaaja ja ohjattava, perehdyttävä ja perehdytettävä), joka ohjaa ohjauksen aihepiiriä ja ohjaussuhdetta, vaan käsiteltävät asiat nousevat aktorin tarpeista. Mentoroinnissa ei ole tarvetta välttää henkilökohtaista sitoutumista, kuten terapiaa tai työnohjaussuhteessa, vaan ihannetapauksessa muodostuvaa mentorointisuhdetta voidaan verrata asiapitoiseen ystävyysuhteeseen. Mentoroinnissa ohjaajan rooli ei ole etukäteen selvä, vaan ohjaussuhde ja roolit muotoutuvat oleellisesti vasta toiminnan käynnistyttyä. Mentorointisuhteet ovat usein muita työelämän ohjaussuhteita pidempikestoisia, kestäen vähintään puolesta vuodesta useisiin vuosiin. (Leskelä 2007, 159-164.)

## 5.2 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin tavoitteita jäseneltäessä kirjallisuudessa viitataan usein Kramin 80-luvulla esittämään jaotteluun. Hän esitti, että mentorointi voidaan kahteen eri päätyyppiin sen mukaan, mikä on mentoroinnin tavoite: 1) työuraan liittyvä mentorointi ja 2) psykososiaalinen mentorointi. Työuraan liittyvä mentorointi keskittyy aktorin työuran edistämiseen, sisältäen valmentamista, tukemista, suojelua, esittelyn mentorin verkostoille sekä haastavien työtehtävien tarjoamista aktorille tämän ammatillisen kehityksen tukemiseksi. Psykososiaalinen mentorointi edistää pätevyyden tunnetta, itsearvostusta, ja tehokkuutta ammatissa ja se sisältää, ohjausta, roolimallina olemista, ystävyyttä ja neuvontaa. Näillä tuetaan aktorin osaamisen tunnetta sekä avustetaan työtehtävissä toimimista. (Kram 1986, 613-614.)

Mentoroinnin vaikuttavuuden tutkimuksissa on todettu, että vaikuttavimmat mentorointisuhteet ovat sellaisia, joissa aktori on mentoria proaktiivisempi. Aktorin tulisi olla aktiivinen omien kehittymistarpeidensa määrittelyssä. Aktorin tarpeet määrittävät mentorin roolia. Mentorointiprosesseissa voimaantumisen tunne syntyy, kun prosessissa tapahtuu yhteistä oppimista ja jakamista. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 32.)

Mentorointisuhteisiin ja niiden onnistumiseen vaikuttavat organisatoriset, interpersonaaliset ja yksilölliset tekijät. Organisaatio luo mentoroinnin taustalla olevan kulttuurin ja rakenteet. Interpersoonalliset tekijät määrittelevät sitä, miten suhde koetaan ja miten siinä toimitaan. Yksilölliset tekijät, kuten aktorin ja mentorin taidot, aiemmat kokemukset ja

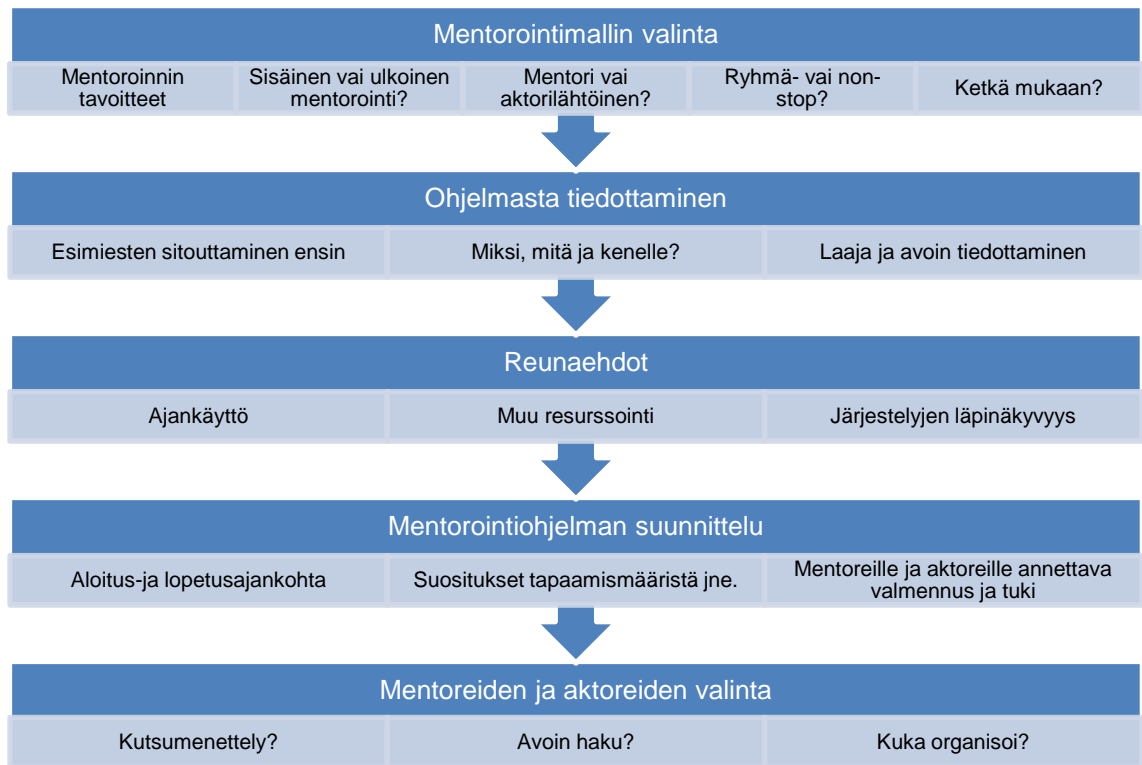
asenteet muokkaavat myös mentorointiprosessia. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat mukana mentoroinnin tarpeen määrittelyssä sekä tavoitteiden asettelussa. (Karjalainen 2010, 33.) Organisaatiotason tavoitteet mentoroinnille tulisi kuitenkin voida erottaa yksilöllisistä tavoitteista, jotka ovat erilaisia jokaisessa mentorointiprosessissa (Clutterbuck 2002, 61).

Organisaation asettamat tavoitteet mentoroinnille vaihtelevat organisaation tilanteen ja tarpeen mukaan. Ne asettavat mentorointiohjelmaan osallistuvien tavoitteille raamit ja suunnan. Niiden tulee kuitenkin olla riittävän väljät, jotta aktoreiden ja mentoreiden omille tavoitteille jää riittävästi liikkumavaraa. Organisaation tavoitteet täytyy tuoda selkeästi esille sekä ohjelmaan osallistuville, että laajemmin koko organisaatiossa. Organisaation tavoitteet toimivat mentorointiohjelman suunnittelun pohjana. (Kupias & Salo 2014, 68-69.)

### 5.3 Mentorointiprosessi

Mentorointia voidaan soveltaa laajasti eri toimintaympäristöissä, eri-ikäisille sekä erilaisissa elämäntilanteissa oleville henkilöille. Se soveltuu niin nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen kuin johtajien työssä kehittymisen tukemiseen. Määrällisesti mentorointia on käytetty paljon opettajien työn tukemisessa, niin opiskeluvaiheessa kuin myöhemmin työuran aikana. Yliopistoissa on toteutettu mentorointia niin opiskelijoiden, kuin työntekijöidenkin kehittymisen tukena. Yritysmaailmassa mentorointi on usein keskittynyt urakehityksen edistämiseen. Mentorointia käytetään yhä enemmän yhtenä työelämän henkilöstön -ja organisaatioiden kehittämismenetelmänä. Yhteistä kaikille eri toimintaympäristöissä toteutetuille mentorointiprosesseille on, että niillä pyritään tukemaan yksilön henkilökohtaista kehittymistä heidän työ- tai elämänpolullaan. (Karjalainen 2010, 38-40; Kupias & Salo 2014 58-59.)

Organisaatioissa toteutettavien formaalien mentorointiohjelmien suunnittelu pohjautuu aina organisaatioiden kehittämistarpeisiin, joiden pohjalta asetetaan organisaation tavoitteet mentorointiprosessille. Niiden perusteella aloitetaan mentorointiohjelman toteutuksen suunnittelu, jota on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Mentorointiprosessin suunnittelu ja valmistelu (Kupias & Salo 2014, 74.)

Organisaation tavoitteet mentoroinnille ohjaavat mentorointimallin valintaa. Mikäli tavoitteena on aktoreiden osaamisen kehittäminen, on mentoroinnin suunnittelun lähtökohdaksi soveltuvien mentoreiden löytyminen, jos taas halutaan jakaa tiettyjen henkilöiden osaamista, näille mentoreille haetaan sopivat aktorit. Tavoitteet määrittelevät sen, ketkä voivat ilmoittautua mukaan mentorointiohjelmaan ja valitaanko osallistujat oman työyhteisön sisältä vai kenties koko oman organisaation ulkopuolelta. Esimiesten sitoutuminen mentoroinnin toteutukseen on tärkeää, sillä mikäli esimies ei usko mentorointiin kehittämismuotona se heijastuu hänen alaisiansa, jotka osallistuvat mentorointiin. Avoin tiedottaminen työyhteisössä on tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi. Mentoroinnin reunaehdoista, kuten ajankäytöstä ja tavoitteista on hyvä viestiä avoimesti, näin mentorointi on myös helpommin rinnastettavissa muuhun kehittämiseen, kuten koulutuksiin osallistumiseen. Yleensä mentorointi toteutuu ennalta sovituissa puitteissa, etukäteen voidaan



sopia tapaamismääristä sekä kestosta. Mentoroinnilla on hyvä olla selkeä alku- ja loppu, näin prosessi pysyy jäntevänä ja tavoitteellisena. Näin ollen osallistujille voidaan myös järjestää koulutusta ja tukea prosessin aikana. (Kupias & Salo 2014, 74-82.)

Mentoroinnin onnistumisen kannalta kriittisin tekijä on mentorien ja aktorien yhteensovittaminen. Osallistujien valinnassa on hyvä ottaa huomioon odotuksia ja toiveita ja yrittää yhdistää keskenään sellaisia pareja, joiden toiveet kohtaavat mahdollisimman hyvin. Osallistujien odotuksia ja toiveita voidaan kartoittaa kyselylomakkeella tai haastattelemalla. Yksi mahdollinen tapa on se, että aktorit saavat ehdottaa itselleen sopivaa mentoria joko suoraan kysymällä mentorilta tai mentorointiohjelman koordinaattorin kautta. (Kupias & Salo 2014, 84-89.)

Ennen mentorointitapaamisten aloitusta järjestetään osallistujille usein valmennusta, jonka tarkoituksena on antaa osallistujille mahdollisimman paljon tietoa, jotta he ymmärtävät ohjelman tarkoituksen ja tavoitteet sekä yksilöiden, että organisaation kannalta. Molempien osapuolten on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi osallistujille annetaan tietoa mentoroinnista ja aktorin/mentorin roolissa toimimisesta. Mentoroinnin aloitukseen liitetään usein myös mentorointisopimuksen tekeminen. Sen tärkein tehtävä on auttaa osapuolia sopimaan mentorointiin liittyvistä asioista, kuten mentoroinnin tavoitteet ja pelisäännöt. (Ristikangas ym. 2014, 142; Kupias & Salo 2014, 92-94.)

Mentorien ja aktorien tuen tarve mentorointiprosessin aikana vaihtelee riippuen siitä, minkä verran heillä on aikaisempaa ohjauskokemusta ja sen mukaan, millaiset ovat mentoroinnin tavoitteet. Tuen tarve painottuu yleensä mentoroinnin aloitukseen, mutta myös yhteinen lopetus ja mentoroinnin arviointi ovat tärkeitä. Minimissään mentorointiohjelmalla tulisi olla yhteinen aloitus ja lopetus, mutta pitkän prosessin puolivälissä on suositeltavaa pitää ns. puolivälin tapaaminen. Näiden tapaamisten lisäksi mentorit ja aktorit voivat kokoontua yhteen erilaisten teemojen äärelle. Mentoroinnin tueksi voidaan tuottaa myös erilaista materiaalia osallistujien käyttöön tai hyödyntää kirjallisuutta aiheesta. (Kupias & Salo 2014, 95-97.)

Mentoroinnin päättyessä ennalta sovittuna ajankohtana, molemmat osapuolet osaavat valmistautua suhteen päättymiseen hyvissä ajoin. Ristikangas ym. (2014) esittävät, että ajallisesti rajatuissa mentorointisuhteissa suhteen intensiteetti ja oppiminen ovat paremmalla tasolla, kuin niissä joissa mentoroinnin kestoa ei oltu rajattu. Mentorin ja aktorin on hyvä käydä lopuksi keskustelua mentoroinnin onnistumisesta suhteessa tavoitteisiin sekä siitä, miten opitut asiat näkyvät käytännössä. (Ristikangas ym. 2014, 186.)

## 5.4 Mentoroinnin hyödyt ja haasteet

Mentoroinnin on useissa tutkimuksissa todettu tuottavan myönteisiä vaikutuksia niin aktorille, mentorille kuin organisaatiollekin. Leskelä (2007) on koonnut useista eri tutkimuksista aktoreille mentoroinnista koituvia hyötyjä, ne liittyvät usein urakehitykseen, ammatitaidon lisääntymiseen ja ammatilliseen kasvuun sekä työssä viihtymiseen. Aktoreille koituvia hyötyjä on koottu alla olevaan taulukkoon 1.

Taulukko 1. Mentoroinnin hyötyjä aktorille (mukaillen Leskelä 2007, 168-169.)

### Välineelliset hyödyt aktorille:

- Saa itselleen neuvojan, ohjaajan ja valmentajan
- Urakehitys nopeutuu
- Uraliikkuvuus nopeutuu tai lisääntyy
- Työtehtävämahdollisuudet lisääntyvät
- Uudet näyttömahdollisuudet
- Verkoston laajentuminen
- Hyödyllisen informaation saaminen
- Mentorista saa samaistumismallin

### Henkiset hyödyt aktorille:

- Itsetunto vahvistuu
- Itsevarmuus selvitä haastavista tehtävistä lisääntyy
- Itsearvostus, itsevarmuus ja itsetuntemus lisääntyvät
- Motivaatio itsensä kehittämiseen lisääntyy
- Työmotivaatio lisääntyy
- Saa osakseen hyväksyntää
- Omat käsitykset vahvistuvat
- Tulevaisuudensuunnitelmat ja tavoitteet selkiytyvät
- Työhön liittyvät rooliristiriidat pienentyvät
- Työ- ja uratytyväisyys lisääntyy
- Työroolista johtuva stressi vähenee
- Omatoimisuus ja yritteliäisyys lisääntyvät
- Saa henkistä tukea vaikeassa tilanteessa
- Saa hyödyllistä palautetta
- Voimaantuu yleisesti

### Aktorin osaamisen ja näkemyksen kehittyminen

- Kehittyä esimiestoiminnassa
- Yksittäiset tiedot ja taidot lisääntyvät
- Asenteet tai käyttäytyminen uudistuu
- Kyky toimia muutoksessa parantuu
- Työssäoppimistaidot lisääntyvät
- Taidot kehittää ja kehittyä dialogin avulla lisääntyvät
- Osaaminen lisääntyy ja aktori kasvaa ammatillisesti omassa työssään

### Aineelliset hyödyt:

- Palkka kohoaa

Aktorille itselleen koituvien hyötyjen lisäksi voidaan Leskelän (2007, 169-170) kokonamien tutkimusten perusteella todeta vielä aktorin organisaation näkökulmasta saatavia hyötyjä:

- Työteho lisääntyy
- Työpaikan vaihtuvuus vähenee
- Johtajakyvykkyys lisääntyy
- Uuteen organisaatioon tai tehtävään perehtyminen nopeutuu
- Elinikäinen oppiminen edistyy
- Yrityksen tulos paranee
- Hiljainen tieto jakautuu paremmin organisaation jäsenten kesken
- Organisaatiossa havaitaan paremmin aktorin lahjakkuuspotentiaali
- Ihmisten välinen vuorovaikutus lisääntyy ja monipuolistuu

Myös mentoreiden on todettu hyötyvän mentoroinnista monin tavoin, mutta aihetta on tutkittu vähemmän kuin aktoreiden osalta (Karjalainen 2010, 11). Tutkimuksissa on kuitenkin todettu seuraavia mentorin saamia hyötyjä:

- Lisäsisällön saaminen työhön
- Arvostuksen lisääntyminen
- Työtyytyväisyyden lisääntyminen
- Omanarvontunnon lisääntyminen
- Motivaation lisääntyminen
- Mahdollisuus oppia vuorovaikutuksessa aktorin kanssa
- Mahdollisuus kehittää omia johtamis- ja vuorovaikutustaitoja
- Vahvistaa tukiverkoston
- Positiivisen huomion saaminen organisaatiossa

Mentoreiden on myös todettu saavan tyydytystä siitä, että he voivat olla kehittämässä toisia oman kokemuksensa ja osaamisensa avulla, aktoreiden into oppia uutta innostaa myös mentoreita oppimiseen ja uusien näkökulmien saamiseen. (Leskelä 2007, 170.)

Kokemukset mentoroinnista eivät kuitenkaan ole yksistään myönteisiä. Aktoreiden osalta mentoroinnin on todettu voivan aiheuttaa pettymyksiä, itsetunnon heikkenemistä, mielipahaa sekä turhautumisen lisääntymistä. Mentoreiden osalta mentorointiin voi liittyä rasitteita, kuten se että mentorointi vie paljon aikaa ja voi aiheuttaa muissa työntekijöissä

kateutta. Mentori voi myös tuntea olonsa kiusaantuneeksi, mikäli mentorointi ei tuota tuloista. Mentorointisuhde voi tuntua epämiellyttävältä, mikäli mentori kokee aktorin ”roikuvan” hänessä rasittavalla tavalla. Mentorointisuhde voi päättyä jommankumman tai molempien osapuolien pettymykseen, esimerkiksi luottamuspulaan, turhautumiseen, keskinäiseen kateuteen tai jopa vihantunteisiin. (Leskelä 2005, 32.)

### 5.5 Hiljainen tieto ja mentorointi

Mentorointia käytetään yhtenä keinona jakaa hiljaista tietoa organisaatioissa. Johtamisen näkökulmasta mentorointi on keino jakaa organisaation arvoja, asenteita, toimintaperiaatteita sekä tapoja. Mentorointi sekä säilyttää, että uudistaa organisaatiossa olevaa hiljaista tietämystä. Mentorointi sopii parhaiten organisaatioihin, joissa on monipuolinen ja vahva koulutuksen ja kehittämisen kulttuuri. (Virtainlahti 2009, 119-120.)

Hiljaisen tiedon siirtyminen mentoroinnin avulla ei välttämättä edellytä hiljaisen tiedon muuntamista sanalliseen muotoon, vaan hiljainen tieto voi välittyä mentorilta aktorille yhteisen tekemisen myötä. Tällaista yhdessä tekemistä voidaan kuvata Michael Polynin tapaan ”hiljaisessa tiedossa asumiseksi”. Tällöin mentori ja aktori ikään kuin työskentelevät kesellä hiljaista tietoa, tieto ja osaaminen siirtyvät olemalla ja toimimalla, vaikka mitään ei ilmaista sanojen avulla. Heikkinen & Huttunen (2008), kuvaavat yhteistä tekemistä Martin Heideggerin käsiteparilla ”käsillä oleva” sekä ”esilläoleva”. ”Käsillä oleva” kuvaa hiljaista tietoa, joka on käytettävissämme ja läsnä toiminnassa, mutta jota ei välttämättä koskaan ilmaista. ”Esillä oleva” on puolestaan tietoa, joka on sanojen avulla tai muuten ilmaistavissa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205-206.)

Yhdessä tekemisen lisäksi hiljainen tieto siirtyy mentoroinnissa keskustelun, dialogin avulla, jonka pyrkimyksenä on sanoittaa käsillä olevaa tietoa esilläolevaksi. Dialogi määrittellään uutta luovaksi keskusteluksi, jossa luodaan merkitystä, ymmärrystä, tarkoitusta tai luodaan tulkintaa käsillä olevasta asiasta. Dialogissa tieto rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Merkitykset ja tulkinnat rakentuvat yhteisessä välitilassa, jota kumpikaan keskustelija ei hallitse omalla tahdollaan eikä määrää sen kulkua. Mentoroinnissa tämä tarkoittaa sitä, ettei mentori siirrä aktorille oikeaa näkemystä tai tietoa vaan he rakentavat merkityksen ja tulkinnan yhdessä. Näin myös mentori oppii keskustelussa, eikä kumpikaan omista toista pätevämpää tai parempaa näkökulmaa. Dialogisuus kunnioittaa keskustelukumppaneiden autonomiaa, oikeutta olla oma itsensä. (Heikkinen & Huttunen 2008, 208-209.)

## 6 REALISTINEN EVALUAATIO

Kehittämistehtävä toteutettiin soveltaen realistisen evaluaation, eli arviointitutkimuksen periaatteita. Se soveltui kehittämistehtävään hyvin arvioivan työotteensa vuoksi. Realistinen evaluaatio vastaa tarpeeseen arvioida erilaisia prosesseja ja hankkeita systemaattisesti. Sen avulla voidaan tutkia tekemisen tuloksellisuutta, tehokkuutta, relevanssia, hyötysuhdetta, vaikuttavuutta ja kestävyyttä. (Anttila 2007, 26, 34, 83.)

Seuraavassa esitellään aluksi lyhyesti realistisen evaluaation periaatteita ja lähtökohtia. Sen jälkeen kuvataan kehittämistehtävän toteutusta, joka tehtiin realistisen evaluaation prosessin vaiheiden mukaisesti (kuvio 11), alkaen hankesuunnitelmasta. Kehittämistehtävän toteutus on kuvattu luvussa 7 ja arviointitulokset esitellään erikseen luvussa 8.

### 6.1 Realistinen evaluaatio tutkimusmenetelmänä

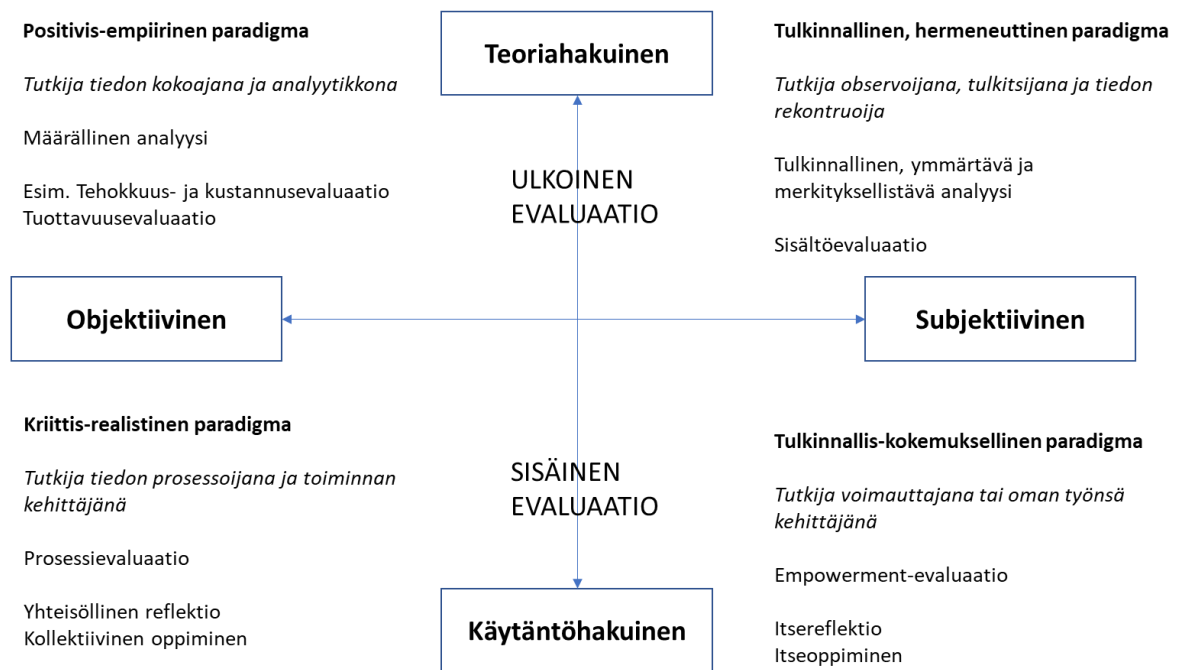
Realistisen evaluaation tieteenfilosofinen tausta nojaa Yhdysvalloissa 1800-luvulla syntyneeseen pragmatismiin sekä nykypäivän yhteiskuntaa kiinnostavaan realismiin. Realistisessa ajattelussa asioiden ajatellaan olevan totta, kun nähdään niiden toimivan ja olevan olemassa. Kuitenkin se, mikä on tänään paikkaansa pitävää tietoa, on jo ehkä huomenna vanhentunutta tietoa. (Anttila 2007, 66-67)

Realistisessa evaluaatiossa painottuu näkemys maailmasta avoimena systeeminä. Systemi muodostuu erilaisten kontekstien yhdistelmänä (Context Mechanism Outcome – Configurations, eli CMOC)

- Konteksti (Context): Olosuhteet, joita tarvitaan toimintojen toteuttamiseksi, että saadaan aikaan tarkoitettuja tuloksia?
- Toiminnot (Mechanism): Millä tavoin arvioidaan toimintoja, joiden tarkoituksena on tuottaa tiettyjä tuloksia tietyssä kontekstissa?
- Tulokset (Outcome pattern): Millaisia vaikutuksia ja tuloksia seuraa toiminnoista asianomaisessa kontekstissa?
- Hahmottuminen (Configurations): Miten kokonaisuus hahmottuu?

Realistinen evaluaatio ei kiinnitä huomiota vain systeemien toiminnan syihin ja seurauksiin vaan kohdistaa huomiota siihen, miten systeemit toimivat, mitä varten ja missä olosuhteissa, pyrkien kokonaisvaltaiseen, holistiseen näkemykseen. Arvioinnissa pyritään löytämään ne tekijät, jotka vaikuttavat systeemin tehokkuuteen ja määrittämään tarkoituksenmukaisimmat intervention keinot. (Anttila 2007, 68-69). Tässä kehittämistehtävässä pyritään selvittämään millä tavoin mentorointi edistää osaamisen kehittymistä ja hiljaisen tiedon jakamista, sekä miten mentorointia tuli toteuttaa, jotta se tukisi osaamisen kehittymistä mahdollisimman hyvin.

Anttilan (2007) mukaan tutkijan tulee kehittämissuhteissaan ennen tutkimuksen käytännön toteutusta määrittellä oma suhteensa tutkittavaan ilmiöön, eli oma positionsa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija määrittelee, onko tavoitteena kehittää teoriaa vai käytäntöä (kuvio 10, pystyakseli). Seuraavaksi hän pohtii, saadaanko tieto tutkijan itsensä ulkopuolelta, objektiivisesti, vai tutkijan itsensä sisällä olevista seikoista, subjektiivisesti (kuvio 10, vaakakseli). Kuviossa 10 on yhdistetty erityyppiset arviointiparadigmat sekä kuvattu tutkijan roolin muuttuminen tutkimus- ja tiedonhankintanäkemyksen vaihtuessa. (Anttila 2007, 22-37.)

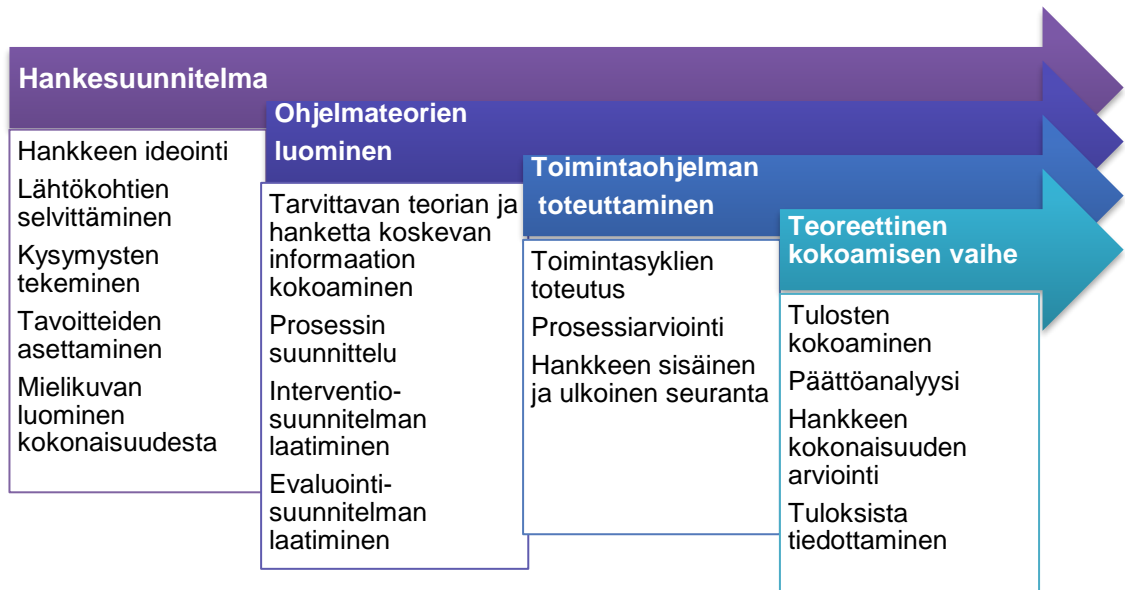


Kuvio 10. Tutkimuksellisen otteen valinta ja tutkijaroolit (mukailtu Anttila 2007, 23,36.)

Tässä kehittämistehtävässä on keskeisenä tavoitteena kehittää osaamisen kehittämisen käytäntöjä työelämässä ja tutkimuksen tieto saadaan pääosin tutkijan itsensä ulkopuolella olevista seikoista, kuten osallistujien oppimispäiväkirjoista. Subjektiviivista tietoa arvioinnissa edustaa tutkijan oma oppimispäiväkirja projektin ajalta. Kokonaisuutena tutkijan positio on nelikentän vasemmassa alareunassa, jossa on kriittis- realistinen paradigma. Siinä tutkija toimii tiedon prosessoijana ja toiminnan kehittäjänä. Kriittis-realistinen paradigmassa tavoitellaan prosessien kulkua ja tuloksellisuutta analysoivaa tietoa.

Muutokseen suuntautuva ja tulokseen pyrkivä kehittämishanke tarvitsee arviointitietoa, joka kannattaa kytkeä tiiviisti hankkeen työprosesseihin. Tavoitteena on tiedon hyödyntäminen paitsi kyseisessä kehittämishankkeessa, myös tiedon ja kokemuksen siirtäminen muihin vastaaviin hankkeisiin. Hyvin toimivassa kehittämishankkeessa omaan työhön suhtaudutaan tutkivasti ja muuttavasti. (Anttila 2007, 83.) Tämän kehittämistehtävän aikana kerättiin arviointitietoa kiinteästi osana mentorointiprosessia, eikä erillisiä tutkimusta varten tehtäviä arviointikeinoja, kuten osallistujien haastattelua tai arviointilomakkeita käytetty. Tavoitteena oli tuottaa tietoa paitsi kohdeorganisaation käyttöön, myös hyödynnettäväksi muissa vastaavissa projekteissa.

Realistinen evaluaatio voidaan esittää vaiheittaisena mallinnuksena, joka perustuu siihen, että hankkeesta luodaan toimintaa koskeva ohjelmateoria. Toimintaohjelman toteutusvaiheessa voidaan toteuttaa useita peräkkäisiä, toistuvia kierroksia, kunnes päästään lopputulemaan, joka on käynyt läpi evaluointisuunnitelman mukaisen arvioinnin. (Anttila 2007, 87.) Arviointitutkimuksen prosessi on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Realistisen evaluaation prosessi (mukailtu Anttila 2007, 88.)

Kehittämistehtävän toteutus alkoi hankesuunnitelman laadinnasta, joka on kuvattu seuraavassa kappaleessa.

## 6.2 Hankesuunnitelma

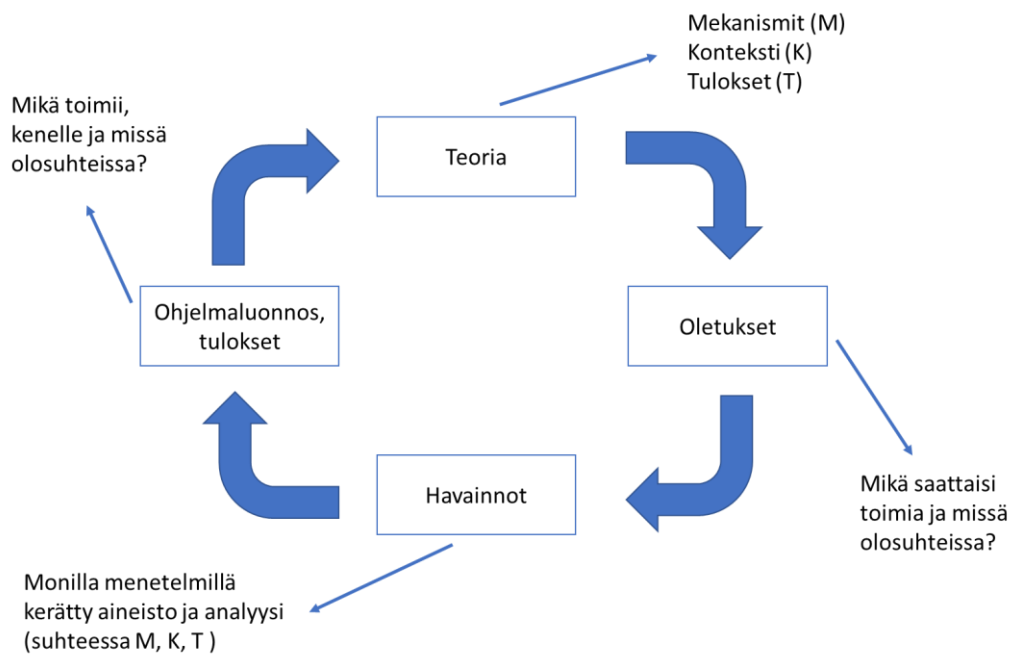
Hankkeen ideointia toteutettiin työyhteisössä keskustelemalla kehittämistarpeista sekä työntekijöiden että työnjohdon edustajien kanssa. Ehdotus mentoroinnin hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä nousi vanhustyön kehittämiseen perustetulta työryhmältä. Mentorointiohjelma päätettiin pilotoida nimenomaan vanhustyötä tekevien terapeuttien kanssa. Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset sekä suurien ikäluokkien eläköityminen luovat tarpeen edistää hiljaisen osaamisen jakamista sekä työntekijöiden osaamisen kehittymistä suunnitelmallisesti.

Työyhteisössä käytyjen keskustelujen sekä tiedonhaun perusteella muodostui alustava kehittämistehtävän suunnitelma, joka esiteltiin työnjohtoryhmälle. Työnjohdon hyväksynnän jälkeen alkoi ohjelmateorian työstäminen, joka kirjattiin opinnäytetyön projektisuunnitelmaan.



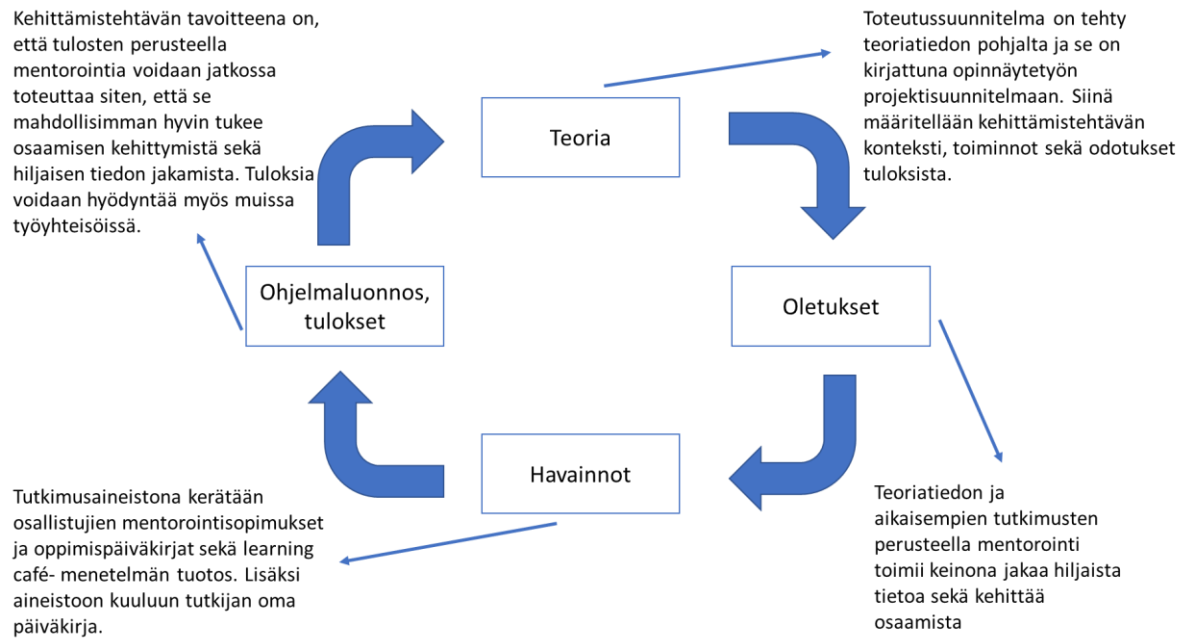
### 6.3 Ohjelmateoria

Realistisen evaluaation periaate nojaa vahvasti ohjelmateoriaan, joka on teoria siitä, mikä toimii, mitä varten ja missä kontekstissa? Asettamalla työhypoteesit esitetään ne oletetut ratkaisut, joilla tavoitteisiin päästään. (Anttila 2007, 83, 158.) Realistisen evaluaation syleittäin toteutuvaa prosessia on kuvattu alla olevassa kuviossa 12.



Kuvio 12. Realistisen evaluaation sykli (mukaillen Pawson & Tilley 1997, 85)

Realistisen evaluaation prosessin mukaisesti myös kehittämistehtävälle tehtiin evaluaatiosyklin mukainen ohjelmateoria, joka on kuvattu kuviossa 13. Kehittämishankkeen käytännön toteutuksen suunnitelma kuvattiin interventiosuunnitelmaan, jota on esitelty kohdassa 6.3.1. Havaintojen analysointia varten luotiin evaluaatiosuunnitelma, jota on kuvattu kohdassa 6.3.2.



Kuvio 13. Kehittämistehtävän ohjelmateorian mukainen sykli (mukaillen Pawson & Tilley 1997, 85)

Realistisen evaluaation kohteena on prosessin syklinen malli (vrt. kuvio 12), jonka toteutuksen arvioinnin perusteella pyritään saamaan näyttöä kehittämistehtävän tavoitteiden toteutumisesta ja sisällön kehittymisestä. Mallin rakentamisen avulla ei pyritä mittaamisen objektiivisuuteen, vaan siihen missä määrin mallinnus ja varsinkin ohjelmateoria vastaavat todellisuutta. (Anttila 2007, 77.)

### 6.3.1 Interventiosuunnitelma

Kehittämisen- ja tutkimushankkeet ovat useimmiten monimuotoisia kokonaisuuksia, joiden hallinnan tueksi laaditaan toimenpideohjelma, eli interventiosuunnitelma. Siinä kuvataan suunnitellut perustoiminnot, joiden kautta hanke etenee. Vaiheet esitetään selvästi, käytännöllisesti sekä tarkasti, tarvittaessa määritellään myös kenen vastuulla mikäkin asia on. (Anttila 2007, 93-94.) Tässä kehittämistehtävässä toteutetun mentorointiprosessin suunnittelua, valmistelua sekä etenemistä on kuvattu Kupias & Salon (2014, 74,90) esittämää mallia mukaillen laaditussa interventiosuunnitelmassa, taulukossa 2.

Taulukko 2. Kehittämistehtävän interventiosuunnitelma.

Interventiosuunnitelma	
Mentorointiohjelman alustava suunnitelma, mentorointimallin valinta	-sisäinen, aktorilähtöinen mentorointi, jonka tavoitteena on osaamisen kehittäminen
Mentorointiohjelmasta tiedottaminen	-Esimiesten sitouttaminen -Esittelytilaisuuden toteuttaminen, kaikille kiinnostuneille avoin tilaisuus
Mentorointiohjelmaan ilmoittautuminen	-sähköpostitse
Osallistujien valinta	-osallistujien rajaaminen tarvittaessa etukäteen suunniteltujen kriteerien mukaisesti.
Yhteinen aloitustapaaminen	-mentorointiparien muodostus ensisijaisesti aktorien tavoitteiden mukaisesti. -mentorointiin syventyminen
Mentorointiparien tapaamiset, 1-10 kertaa	-parit tapaavat itse sopiminaan ajankohdina 1-2 kertaa kuukaudessa 1-1,5h ajan. Parit määrittelevät tapaamispaikat yhdessä. - 1. tapaamisen yhteydessä parit täyttävät mentorointisopimukset, jotka palautetaan projektipäällikölle. Mentoroinnin tavoitteet kirjataan sopimukseen.
Yhteinen tapaaminen mentorointiohjelman puolivälissä	-keskustelu mentorointiprosessin edistymisestä -tapaamisella teema, jota työstitään yhdessä tapaamisen aikana.
Yhteistapaaminen mentorointiohjelman lopussa	mentorointiohjelman päättäminen -learning cafe menetelmä osana loppuarviointia.
Mentorointiohjelman tuloksista tiedottaminen	-Tulosten esittelytilaisuuden järjestäminen työyhteisössä, opinnäytetyön raportti

Mentorointiohjelman toteutus perustui tähän interventiosuunnitelmaan, jonka käytännön toteutusta on kuvattu luvussa 7.

### 6.3.2 Evaluointisuunnitelma

Realistista evaluaatio tutkimusta tehdään aina kyseessä olevaan projektiin liittyen, jolloin tutkimuksella on tietty rajattu tavoitteensa ja tulosten pitää olla kohtuullisen välittömästi hyödynnettävissä. Arviointi kohdennetaan etukäteen määriteltyihin, keskeisiin kehittämishankkeen tekijöihin. (Anttila 2007, 83-84.)

Realistisen evaluaation arviointistrategiat voidaan jakaa formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Formatiivisessa arvioinnissa on pääasiana muokata tai kehittää toimintaa. Summatiivisen arvioinnin tarkoitus on tarjota lopullinen raportti, joka osoittaa, mitä projektilla on saavutettu. (Robson 2001, 80-83.) Tässä kehittämistehtävässä arviointi painottuu summatiiviseen arviointiin, sillä tavoitteena on arvioida mentorointiohjelman vaikutuksia. Osa arvioinnista on myös formatiivista, sillä tietoa halutaan myös mentorointiohjelman prosessin sujuvuudesta, jotta sitä voidaan tulosten perusteella muokata ja kehittää.

Arviointisuunnitelma, eli evaluointisuunnitelma rakentuu arviointikysymysten ympärille, arvioinnin tarkoitus määrittää sen, millaisia arviointikysymykset voivat olla. Arviointikysymykset määrittävät mitä menetelmiä käytetään arvioinnissa tarvittavien tietojen hankintaan. Aineiston hankintastrategia kuvaa aineiston keräämiseen tehtyä suunnitelmaa. (Robson 2001, 122-123.) Kehittämistehtävän evaluointisuunnitelma on muodostettu siten, että sen avulla pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, jotka asetettiin kehittämistyön tehtäväksi selvittää (katso kohta 2.2). Evaluointisuunnitelma on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kehittämishankkeen evaluointisuunnitelma.

Evaluointisuunnitelma	
Tutkijan päiväkirjan täyttäminen	Tutkija kirjoittaa päiväkirjaa koko prosessin ajan, päiväkirjasta tulee osa tutkimusaineistoa.

Tutkimussuunnitelman esittely mentorointiohjelman esittelytilaisuuden yhteydessä.	Mentorointiohjelmaan liittyvästä arvioinnista tiedottaminen ennen sitoutumista ohjelmaan.
Aloitustapaamisen yhteydessä:  -tutkimuslupien allekirjoitus  -päiväkirjojen ja mentorointisopimuksen täytön ohjeistus	-teemoitellut päiväkirjat, joita sekä aktorit, että mentorit täyttävät yhteis- ja yksilötapaamisen jälkeen. Päiväkirjoista ja mentorointisopimuksista tavoitteineen muodostuu tutkimusaineistoa.
Learning- cafe menetelmän käyttö mentorointiohjelman toteutuksen ja tulosten arvioimiseksi.	Arviointikriteerien mukaan toteutettu Learning cafe, jonka tuotokset muodostavat osan tutkimusaineistoa.
Kootun tiedon analysointi suhteessa asetettuihin arviointikriteereihin.	
Tulosten kirjaaminen opinnäytetyö raporttiin.	-luotettavuuden ja uskottavuuden tarkastelu  -tulosten hyödynnettävyyden tarkastelu

Evaluoinnin toteutusta suunnitelman mukaisesti on kuvattu kohdassa 7.5, aineiston analysointi. Evaluoinnin tuloksia esitellään luvussa 8, kehittämistehtävän arviointitulokset.

## 7 MENTOROINTIOHJELMAN TOTEUTUS - TOIMINTASYKLI

Tässä kehittämistehtävässä toteutettiin interventiosuunnitelman pohjalta yksi toimintasykli, sillä useampien toimintasykliä toteuttaminen ei opinnäytetyön toteutukseen varatun ajan puitteissa ollut mahdollista. Tulosten pohjalta esitetään kuitenkin muutosehdotuksia mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa toteutettavia toimintasyklejä varten.

Seuraavassa esitellään ensin kehittämistehtävän aikataulua sekä toteutuksesta vastuussa ollutta projektiorganisaatiota. Tämän jälkeen kuvataan tarkemmin mentorointiohjelman toteutusta sekä evaluaatiosuunnitelman mukaisen arvioinnin toteutusta.

### 7.1 Kehittämistehtävän aikataulu ja tiedotus

Kehittämistehtävän projektisuunnitelman mukainen etenemisaikataulu on esitetty taulukkomuotoisena liitteessä 1. Mentorointiohjelman suunnittelu käynnistyi keväällä 2017, toteutus alkoi suunnitelman mukaisesti lokakuussa 2017 ja mentorointiohjelma päättyi huhtikuussa 2018. Mentorointiohjelman toteutus kesti kuusi kuukautta. Kehittämistehtävän toteutukseen liittyvää raportointia ja tiedottamista toteutettiin suunnitelmavaiheessa laaditun suunnitelman mukaisesti, joka on liitteenä 2.

### 7.2 Kehittämistehtävän projektiorganisaatio

Kehittämistehtävän organisaatio muodostui projektipäälliköstä, ohjausryhmästä, työjohtoryhmästä, työelämämentorista sekä tutoropettajasta sekä tutorryhmästä. Projektipäällikön tehtäväkenttä oli laaja, sillä hän kantoi kokonaisvastuuta projektin toteutuksesta. Projektipäällikön tehtäviin kuului projektin sisällön kehittäminen ja suunnittelu sekä toiminnan toteutuksen johtaminen. Lisäksi projektipäällikkö vastasi tiedotuksesta ja yhteydenpidosta eri yhteistyötahojen kanssa sekä tuotti projektiin liittyvää materiaalia. (Viirakorpi 2000, 30-31.)

Kehittämistehtävän linjaorganisaationa toimi Turun kaupungin lääkinnällinen kuntoutus, jonka esimiehistä muodostuva työjohtoryhmä toimi projektiorganisaation taustalla. Työjohtoryhmä myönsi luvan kehittämistehtävän toteutukseen sekä hyväksyi siihen käytettävät resurssit. Ohjausryhmä muodostui tutoropettajasta, työelämämentorista sekä kahdesta esimiestehtävissä toimivasta Lääkinnällisen kuntoutuksen edustajasta. Ohjausryhmän tehtävänä oli valvoa ja koordinoida hankkeen edistymistä, arvioida hankkeen tuloksia, sekä tukea projektipäällikköä suunnittelussa ja projektin johtamisessa (Silfverberg 2007, 50). Projektiorganisaatio, projektin yhteistyötahot ja näiden tärkeimmät tehtävät on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Kehittämistehtävän organisaatio ja yhteistyötahot.

Ohjausryhmän kokouksista tehtiin muistiot, jotka lähetettiin tiedoksi työjohtoryhmälle sekä tallennettiin sisäiseen dokumenttikirjastoon Dotkuun, jonne kaikilla työntekijöillä on vapaa pääsy.

Kehittämistehtävään käytettiin projektipäällikön työpanoksen osalta sekä työaika- että vapaa-aikaa. Työajan käyttö on perusteltua vahvan työelämälähtöisyyden pohjalta, huomioiden että projektipäälliköllä ei ollut kehittämistehtävän toteutuksen aikana vapautusta perustyötehtävistä.

### 7.3 Kehittämistehtävän riskianalyysi

Opinnäytetyön toteutukseen työelämän kehittämistyönä liittyy riskianalyysin tekeminen. Riskianalyysi kehittämistehtävästä on toteutettu SWOT-analyysiä käyttäen ja esitetty taulukkomuotoisena liitteessä 4. Vahvuksina voidaan nähdä se, että aihe liittyy vahvasti kohdeyhteisön kehittämistyöhön sekä koko organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisstrategiaan. Heikkoutena tulee huomioida projektipäällikön olevan osa kohdeyhteisössä ja toimivan lisäksi myös tutkijan asemassa. Objektiivisuuden säilyttämiseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota. Kehittämistehtävän avulla on mahdollista lisätä ja laajentaa kohdeyhteisön työntekijöiden osaamista. Kehittämistehtävän avulla on mahdollista edistää keskustelevan ja avoimen ilmapiirin lisääntymistä kohdeyhteisössä sekä mahdollistaa hiljaisen tiedon jakaminen sekä tiedon säilyminen työyhteisössä. Uhkana voidaan nähdä aikataulun tiiveys yhdistettynä kokemattomaan projektipäällikköön, jonka vastuulla on projektin kokonaisuuden hallinta.

### 7.4 Mentorointiohjelman toteutus

Mentorointiohjelman toteutuksesta päätti Lääkinnällisen kuntoutuksen työjohto, joka hyväksyi myös mentoroinnille asetetut tavoitteet osaamisen kehittämisestä sekä hiljaisen tiedon jakamisen edistämisestä. Mentoroinnin hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä kirjattiin myös vuosien 2017 ja 2018 kehittämissuunnitelmiin.

Mentorointiohjelma toteutettiin sisäisenä, mikä tarkoittaa osallistujien valitsemista oman työyhteisön sisältä. Mentorointiohjelmaan oli mahdollista osallistua Lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskenteleviä toimintaterapeutteja, fysioterapeutteja sekä puheterapeutteja, jotka työskentelivät pääosin vanhuspotilaiden kanssa lääkinnällisen kuntoutuksen eri toimipisteissä. Osallistujilla tuli olla työsuhde lääkinnälliseen kuntoutukseen koko mentorointiohjelman keston ajan. Osallistujilla ei saanut ilmoittautuessaan olla tiedossa pitkiä poissaoloja, kuten opintovapaata tai vanhempainvapaata mentorointiohjelman to-



teutuksen aikana. Osallistujista rajattiin ulkopuolelle henkilöstövastuussa olevat esimiehet, jotta osallistujilla ei olisi valta-asemaa suhteessa toisiinsa. Osallistujien lukumäärä rajattiin 8-10 pariin, eli yhteensä 16-20 henkilöön.

Mentorointiohjelma toteutui 26.10.-25.4.2018 välisenä aikana, tavoitteena oli, että parit tapaavat keskenään 8-10 kertaa. Tapaamisten ajankohdat ja paikat parit sopivat keskenään. Tapaamisten kestoksi määriteltiin 1-1,5h/ kerta. Mentorointitapaamiset ohjeistettiin järjestämään aikataulullisesti siten, että ne aiheuttivat mahdollisimman vähän häiriöitä potilastyöhön ja toisaalta niin, että tapaamiset olivat mahdollisimman kiireettömiä. Mentorointiohjelmasta ei aiheutunut linjaorganisaatiolle suoria kuluja, mutta työnjohto sitoutui siihen, että projektiin käytettiin työaikaa.

#### 7.4.1 Tiedottaminen ja osallistujien valinta

Mentorointiohjelmasta tiedotettiin koko työyhteisölle kesäkuussa 2017 sähköpostitse, liitteenä oli kutsu kaikille kiinnostuneille avoimeen infotilaisuuteen, joka järjestettiin 6.9.2017. Sähköposti lähetettiin koko työyhteisölle, vaikka kaikki eivät kuuluneet kohde-ryhmään. Tämän tavoitteena oli lisätä avoimuutta liittyen työyhteisössä toteutettavaan kehittämiseen. Infotilaisuus sisälsi tietoa kehittämistehtävän taustoista ja tavoitteista, mentoroinnista yleisesti sekä työyhteisössä toteutettavasta mentorointi ohjelmasta. Lisäksi tiedotettiin kehittämistehtävään liittyvästä tutkimuksellisesta osuudesta sekä sen toteutuksesta. Infotilaisuuden lopussa annettiin ohjeet ilmoittautumista varten, joka toteutui sähköpostitse projektipäällikölle. Viestiin pyydettiin kirjaamaan kiinnostus toimia mentorina tai aktorina. Mentoreilta toivottiin lyhyttä kuvausta osaamisestaan ja aktoreilta alustavaa aihetta, johon mentorilla tulisi olla osaamista. Myös toiveita omasta aktorista tai mentorista oli mahdollista esittää.

Mentorointiparit muodostettiin aktorilähtöisesti, mikä tarkoitti sitä, että aktoreille pyrittiin löytämään mentori, jolla olisi osaamista liittyen aktorin tavoitteisiin. Mentorointiparien oli mahdollista olla myös moniammatillisia, mikäli se oli tarkoituksenmukaista suhteessa aktorin tavoitteisiin. Projektipäällikkö kävi ensin aktoreiden kanssa keskustelua mentorin valinnasta ja sen jälkeen varmisti mentorilta, sopiiko hänelle toimia kyseisen henkilön mentorina. Osalla aktoreista oli jo valmiina toive siitä, kenet haluaisivat mentorikseen. Projektipäällikkö keskusteli mentorointiparien muodostuksesta ohjausryhmän kanssa. Infotilaisuuden jälkeen ilmoittautumispäivämäärään mennessä ilmoittautumisia ei ollut

vielä ihan riittävää määrää, jonka jälkeen projektipäällikkö pyysi esimiehiä vielä muistutamaan työntekijöitään mahdollisuudesta osallistua mentorointiin. Tämän jälkeen mentoroinnin aloitti 8 paria, eli 16 henkilöä.

#### 7.4.2 Mentorointiohjelman aloitus

Yhteinen aloitustapaaminen järjestettiin projektipäällikön toimesta, tapaamisen kesto oli kaksi tuntia. Aloitustapaamisessa käytiin aluksi läpi projektipäällikön laatima tiedote ja suostumus kehittämistehtävään osallistumisesta. Se sisälsi kehittämistehtävän taustatiedot, tarkoituksen, tavoitteet ja merkityksen. Siinä kuvattiin myös kehittämistehtävän aikana kerätyn materiaalin käyttötarkoitusta, käsittelyä ja säilyttämistä sekä sitä, mihin kehittämistehtävän tuloksia aiotaan käyttää. Suostumus määritteli kehittämistehtävään osallistujien oikeudet. Tiedote ja suostumus on liitteenä 3.

Aloitustapaamisessa osallistujille kerrottiin mentorointisopimuksesta, joka solmittiin aktorin ja mentorin välillä (kts. 7.4.2) sekä oppimispäiväkirjoista, joita osallistujat kirjoittivat jokaisen tapaamisen jälkeen (kts. 7.4.2). Aloitustapaamisessa osallistua neuvottiin mentoroinnin aloitukseen sekä mentoroinnin tavoitteiden asettamiseen liittyvissä asioissa. Osallistujat saivat myös ohjausta aktorin ja mentorin rooleista sekä mentoroinnin erilaisista toteutustavoista. Lopuksi käsiteltiin mentoroinnin mahdollisia sudenkuoppia sekä esimerkkiä tyypillisestä mentorointi tapaamisen kulusta.

Kaikkien osallistujien kanssa ei saatu aikatauluja sopimaan niin, että he olisivat päässeet yhteiseen aloitustapaamiseen. Tämän vuoksi projektipäällikkö järjesti toisen, samansäältöisen tilaisuuden seuraavalla viikolla. Näin varmistettiin kaikkien osallistujien perustiedot mentoroinnista ja sen toteutuksesta ennen mentorointiparien ensimmäistä tapaamista.

Aloitustapaamisen jälkeen osallistujat aloittivat mentorointitapaamiset sopimanaan ajan kohtana. Ensimmäisten tapaamisten tavoitteena oli laatia mentorointisopimus tavoitteineen. Tämän jälkeen mentorointiparit suunnittelivat ja toteuttivat mentorointia itsenäisesti.

### 7.4.3 Mentorointiohjelman puolivälitapaaminen

Mentorointiohjelman puolivälissä järjestettiin projektipäällikön toimesta puolivälitapaaminen, jonka tarkoituksena oli koota yhteen ajatuksia mentoroinnista siihen mennessä sekä tutustua tapaamisen teemaan, eli oppimiseen.

Mentoroinnin puolivälitapaamiseen osallistui viisi mentorointiparia, eli kymmenen henkilöä. Kolme mentorointiparia keskeytti mentoroinnin työhön liittyvien muutosten vuoksi alkutapaamisen ja puolivälitapaamisen välisenä aikana. Projektipäällikkö ohjeisti keskeyttäneitä pareja käymään mahdollisuuksien mukaan loppukeskustelun mentoroinnin päättämiseksi.

Puolivälitapaamisessa osallistujat pohtivat ensin itsenäisesti ja myöhemmin ryhmässä seuraavia teemoja:

- Mikä mentoroinnissa on ollut parasta tähän mennessä?
- Mikä mentoroinnissa on tuntunut haasteellisesta?
- Hyväksi koettuja ideoita mentoroinnin toteutukseen?

Vastaukset koottiin yhteen ja niistä keskusteltiin yhdessä. Toinen osa tapaamisesta liittyi oppimisen teemaan, jota projektipäällikkö alusti esittelemällä Kolbin (1984) teoriaa oppimisesta ja erilaisista oppimistyyleistä (kts. kohta 3.1). Sen jälkeen osallistujat tekivät Kolbin teoriaan perustuvan Kupias & Salon (2014) julkaiseman lyhyen oppimistyylytестin, joka antaa viitteitä omasta oppimistyylistä (Kupias & Salo 2014, 263-264). Lopuksi osallistujille annettiin vinkkejä, miten ymmärrystä erilaisista oppimistyyleistä voi hyödyntää mentoroinnissa.

### 7.4.4 Mentoroinnin päätöstapaaminen

Mentorointiohjelma päättyi yhteiseen päätöstapaamiseen. Kokemuksia mentoroinnista koottiin yhteen Learning Café, eli oppimiskahvilamenetelmää käyttäen. Learning Café on ryhmätyöskentely menetelmä, jonka avulla voidaan synnyttää yhteisiä näkemyksiä, pohtia jotakin ongelmaa tai kehittämiskohdetta hyödyntäen sekä nykyistä että uutta tietoa. Siinä hyödynnetään pienryhmiä, joissa jokaisen on vapaassa ilmapiirissä mahdol-

lista saada äänensä kuuluviin. Menetelmän avulla saadaan nopeassa ajassa paljon tietoa, prosessoidaan yhteinen näkemys ja toteutetaan yhteinen oppimisprosessi. (Ojala 2008, 241-242.)

Learning Café menetelmän toteutuksesta on olemassa useita variaatioita eri lähteissä. Lopputapaamisessa se toteutui käyttäen kolmea pienryhmää, joissa oli kaikissa 2-3 kolme osallistujaa. Keskustelun aiheet oli johdettu suoraan kehittämistehtävän tavoitteista ja tehtävistä. Pöytiin oli isokokoiselle paperille kirjattu seuraavat kysymykset:

1. Millä tavoin mentorointi edisti osaamisen kehittymistä?
2. Millä tavoin mentorointi edisti hiljaisen tiedon jakamista?
3. Miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se oli mahdollisimman toimivaa?

Työskentely alkoi ohjeistuksella, jonka jälkeen ryhmät keskustelivat pöydässään olevasta aiheesta ja kirjasivat keskustelunaiheitaan paperille. Noin 10-15 minuutin jälkeen yksi ryhmäläisistä jäi pöydän ääreen ja muut vaihtoivat uuteen pöytään. Pöytiin jääneet ohjeistettiin kertomaan uusille pöydän jäsenille, mistä pöydässä äsken keskusteltiin. Tämän jälkeen ryhmät jatkoivat keskustelua pöydässä olevasta aiheesta. 10-15 minuutin työskentelyn jälkeen pöytiin jäi joku toinen osallistuja kuin ensimmäisellä kerralla ja muut vaihtoivat itselleen uuteen pöytään. Vaihtoja tehtiin, kunnes kaikki osallistujat olivat käyneet kaikissa pöydissä. Projektipäällikkö toimi työskentelyn ohjaajana.

## 7.5 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi alkoi viimeisen yhteisen tapaamiskerran jälkeen, mutta aineistoon tutustuminen toteutui sitä mukaa, kun sitä tuli projektipäällikön saataville. Realistisen evaluaation aineiston arvioijan on tärkeää saada aineistosta jonkinlainen kokonaiskäsitys ja pohtia miten sitä voidaan käyttää siten, että saadaan vastauksia arviointikysymyksiin. (Robson 2001, 176.) Aineistoon tutustuminen tapahtui käytännössä oppimispäiväkirjojen ja muun materiaalin lukemisena läpi useammankin kerran ja alustavien aineistonanalyysi teemojen hahmottelemisena.

Tutkimusaineisto sisälsi viiden mentorointiparin tuottaman aineiston, kolmen keskeyttäneen parin mentorointisopimukset ja oppimispäiväkirjat rajattiin aineiston ulkopuolelle. Viimeisessä yhteisessä tapaamisessa toteutettuun Learning Café työskentelyyn osallistui kahdeksan henkilöä, kaksi osallistujaa oli estynyt osallistumasta tapaamiseen.

Kehittämistehtävän tutkimusaineisto on luonteeltaan laadullista ja sen analysoimiseen käytettiin sisällönanalyysin menetelmiä. Analyysin suunnittelua ohjasi Tuomi & Sarajärven (2018) esittämä ohjeistus laadullisen aineiston analyysin toteuttamisesta. Ohjeistus alkaa siitä, että analyysin toteuttajan pitää tehdä vahva päätös siitä, mikä aineistossa ja kiinnostavaa ja pitäytyä siinä. Tässä aineistossa kiinnostuksen kohteena oli selvittää mentoroinnin vaikutusta osaamisen kehittymiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä selvittää, miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittymistä mahdollisimman hyvin. Seuraavaksi aineisto käydään läpi, erotetaan ja merkitään kiinnostukseen sisältyvät asiat, tätä vaihetta kutsutaan litteroimiseksi tai koodaamiseksi. Koodimerkintöjen avulla aineistoa jäsennetään ja kuvaillaan. Tämän jälkeen, ennen analysointia, aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107.)

Realistista evaluaatiota toteutettaessa on usein riittävää, että aineistoa tarkastellaan teemoittelemalla. Teemojen avulla pyritään selvittämään, mitä aineisto kertoo arviointikysymysten näkökulmasta. Tyypillisesti aineistolähteitä on realistisessa evaluaatiossa useita, jolloin aineistoa voidaan tarkastella ristiin tai trianguloida eri lähteistä saatua tietoa. Mikäli samat luokitukset ja teemat soveltuvat koko aineistoon, voidaan saavuttaa suurempi luottamus sille, että aineistosta on tavoitettu oleelliset asiat. Realistisessa evaluaatiossa teemat tuotetaan useimmiten teorialähtöisesti, sillä tiedossa on jo etukäteen selkeä käsitys siitä, mihin arvioinnin huomio kohdistetaan. (Robson 2001, 177-178.)

Tässä kehittämistehtävässä aineistolähteitä oli neljä, joista kahteen sovellettiin samoja teemoja. Tutkimusaineiston analysoinnissa osallistujien oppimispäiväkirjat sekä Learning Café materiaali analysoitiin käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa analyysirungon yläluokat muodostuivat arviointikysymysten teemoista. Oppimispäiväkirjoista kerättiin lisäksi tietoja mentorointitapaamisten määristä, mentoroinnin toteutustavoista ja tapaamisten kestoista. Mentorointisopimuksista analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin niihin kirjatut mentoroinnin tavoitteet. Projektipäällikön oppimispäiväkirjaa ei systemaattisesti analysoitu, vaan se toimi reflektointipohjana muun materiaalin analysointia toteutettaessa. Sitä käytettiin tukena erityisesti mentorointiprosessin toteutuksen arviointia tehtäessä. Kehittämistehtävän tutkimusaineistoa ja sen analysointia on kuvattu tarkemmin kappaleissa 7.5.1 - 7.5.4

### 7.5.1 Osallistujien oppimispäiväkirjat

Päiväkirjoja pidetään erittäin hyödyllisenä tapana saada tietoa mielipiteistä, vaikutelmista ja toimintaan osallistumisesta. Päiväkirjamenetelmän ajatellaan olevan myös vähemmän tungettelevaa kuin haastattelu tai kyselylomakkeen täyttäminen. Päiväkirjojen muoto voi vaihdella huomattavasti täysin vapaamuotoisesta sellaiseen, jossa on valmiita aiheita. Päiväkirjojen täyttämistä on todennäköisesti hyötyä sekä arvioinnille, että varsinaisen toiminnan vaikuttavuudelle, sillä päiväkirjan täyttäminen helpottaa omien kokemusten analysointia ja pohdintaa. (Anttila 2007, 134.)

Kehittämistehtävässä osallistujien päiväkirjojen ensisijaisena tehtävänä oli edistää oppimiseen liittyvää reflektointia ohjaamalla osallistujat pohtimaan oppimistaan jokaisen mentorointikerran jälkeen. Päiväkirjojen toteutus oli muutoin melko vapaamuotoinen, osallistujille jaettiin sähköinen päiväkirjamalli, jossa oli muutamia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli helpottaa päiväkirjojen kirjoittamista antamalla vinkkejä sisällöstä. Päiväkirjamalli on liitteenä 6.

Oppimispäiväkirjojen analysointi alkoi niiden lukemisella läpi useampaan kertaan. Sisällysanalyysi toteutui teorialähtöisesti, analyysirungon kolme pääluokkaa muodostuivat tutkimuskysymyksistä. Niiden pohjalta kaikista oppimispäiväkirjoista etsittiin teemoja kuvaavia sisältöjä ja koodattiin värimerkinnoilla. Tämän jälkeen koodatut sisällöt koottiin teemoittain taulukoihin. Seuraavaksi alkuperäisiä ilmaisuja pelkistettiin ennen kuin niistä muodostettiin alaluokkia, jotka sisältyvät pääluokkiin. Analyysirunko ylä- ja alaluokkiin, sekä esimerkkejä aineiston analysoinnista on esitetty taulukkomuotoisena liitteessä 7.

### 7.5.2 Learning Cafe

Learning Café menetelmää ja sen toteutusta mentorointiohjelman päätöstapaamisessa on kuvattu edellä kohdassa 7.4.4. Menetelmän myötä tuotettuun aineistoon tutustuminen alkoi jo seuraamalla osallistujien työskentelyä Learning Cafén aikana päätöstapaamisessa. Aineisto muodostui konkreettisesti kolmesta isokokoisesta paperista, joihin osallistujat kirjasivat pääkohtia aiheesta keskustelun aikana. Analysoinnin toteuttamiseksi aineisto kirjattiin word- tiedostoon sanasta sanaan kopioituna. Aineisto koostui pääosin

lyhyistä yksittäisistä lauseista, joten sitä ei koodattu vaan se jaoteltiin suoraan alkuperäisinä ilmaisuina aineiston analysointirunkoon. Aineiston analysoinnissa käytettiin samaa teorialähtöistä sisällönanalyysiä kuin oppimispäiväkirjojen osalta, näin ollen tutkimuskysymyksistä johdetut yläluokat pysyivät samoina. Ennen alaluokkien muodostamista alkuperäisiä ilmaisuja pelkistettiin. Aineiston teemoittelua ja alaluokkien muodostumista on kuvattu taulukkomuotoisesti liitteessä 8. Osaamisen kehittymisen osalta aineistosta muodostui kolme samaa alaluokkaa kuin oppimispäiväkirjojen aineistosta. Nämä olivat: tietojen ja taitojen kehittyminen, kokemus osaamisesta vahvistuu sekä edistää yhteistyötä työyhteisössä.

### 7.5.3 Mentorointisopimukset

Mentorointia varten laadittu mentorointisopimus sisälsi keskeiset asiat mentoroinnista. Siihen kirjattiin mentoroinnin osapuolet sekä mentoroinnin kesto. Sopimuksessa määriteltiin mentoroinnin yleiset periaatteet, joihin osapuolet sitoutuivat. Sopimukseen oli kirjattuna mentorointiohjelmalle asetettu päätavoite, joka oli aktorin ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen. Mentorointiparit kirjasivat sopimukseen lisäksi aktorilähtöiset tavoitteet mentoroinnille, mentoroinnin aloitus- ja toteutussuunnitelman sekä yhteisessä työskentelyssä huomioitavia pelisääntöjä. Mentoroinnin dokumentoinnista sopimuksessa määriteltiin velvoite kirjoittaa oppimispäiväkirjaa tapaamisista. Mentoroinnin molemmat osapuolet allekirjoittivat sopimuksen. Sopimus tehtiin kolmena kappaletta, molemmat osapuolet saivat omansa ja projektipäällikölle toimitettiin yksi. Lisäksi mentorointisopimukset lähetettiin projektipäällikölle sähköisinä kopioina, joista mentoroinnin tavoitteet kerättiin yhteen osaksi tutkimusaineistoa. Mentorointisopimus on liitteenä 5.

Mentorointisopimuksista kerättiin tutkimusaineistoksi niihin kirjatut mentoroinnin tavoitteet. Tavoitteita oli kirjattuna sopimukseen 1-4 kappaletta kussakin sopimuksessa. Ne koottiin yhteen erilliseen Word -tiedostoon. Tämän jälkeen toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa pyrittiin nostamaan aineistosta ilmaisuja, jotka kuvaavat minkälaiseen ammatillisen osaamisen kehittämiseen tavoitteen avulla pyritään. Tällaisia ilmaisuja olivat esimerkiksi: periaatteet, varmentuminen, tarkempi tutustuminen, huomioiminen, kehittäminen, perehtyä, analysointi ja ymmärtäminen. Nämä ilmaisut ensin alleviivattiin aineistosta ja sen jälkeen teemoitettiin kolmeen eri luokkaan, jotka nousivat ilmai-

suista. Näin saatiin aineistosta kolme eri luokkaa, joihin mentoroinnille asetetut osaamisen kehittämisen tavoitteet voidaan jakaa. Osallistujien henkilöllisyyden ja yksityisyyden suojaamiseksi tavoitteita ei julkaista edes esimerkkien tasolla.

#### 7.5.4 Projektipäällikön oppimispäiväkirja

Projektipäällikön päiväkirjaan tehtiin merkintöjä koko kehittämistehtävän ajan suunnitteluvaiheesta alkaen aina aineiston analysointiin ja arviointitulosten jäsentelyyn asti. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena oli tukea realistisessa evaluaatiossa tehtävää prosessievaluatiota, jota toteutettiin erityisesti mentorointiohjelman toteutusta koskevan tutkimuskysymyksen osalta. Yksi prosessievaluatation haasteita on saada näkyviin evaluaation tekijän tietoa prosessista, mitä pyrittiin myös päiväkirjamerkintöjä hyödyntämällä lisäämään. (Anttila 2007, 111.)

Kuten aiemmin todettu, projektipäällikön oppimispäiväkirjaa ei systemaattisesti analysoitu vaan sitä käytettiin muun tutkimusaineiston analysoinnin tukena. Sitä hyödynnettiin myös mentorointiohjelman toteutuksen kuvaamisen tausta-aineistona, sillä päiväkirjaan tehtiin merkintöjä mm. päivämääristä ja mentorointiohjelman toteutuksen sujumisesta. Päiväkirja merkintöjä on hyödynnetty myös kehittämistehtävän toteutuksen arviointia kirjoitettaessa.



## 8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTULOKSET

Kehittämistehtävän arviointitulokset on esitetty yhdistellen tutkimusaineistoista saatuja tuloksia toisiinsa ja peilaamalla niitä aiheesta aikaisemmin julkaistuun tietoon ja tutkimuksiin. Sisällönanalyyseistä saatuja alaluokkia on hyödynnetty tiedon jaottelussa sekä yhdistämisessä. Kursivoituna tekstinä on esitetty lainauksia osallistujien oppimispäiväkirja merkinnöistä.

Arviointituloksista esitellään ensin mentorointiohjelman toteutukseen liittyviä näkökulmia, tuloksissa pohditaan myös mentorointiohjelman toteutumista suhteessa siitä tehtyyn interventiosuunnitelmaan. Tämän jälkeen käsitellään arviointituloksissa esiin tulleita mentoroinnin vaikutuksia osaamisen kehittymiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen.

### 8.1 Mentorointiohjelman toteutus tukee osaamisen kehittämistä

Seuraavassa on tarkastelu mentorointiohjelman interventiosuunnitelman mukaista etenemistä suhteessa arviointituloksiin. Mentorointiohjelma alkoi osallistujien valinnalla ja mentorointiparien muodostamisella. Learning Cafén aineiston analyysin perusteella osallistujat kokivat hyvänä, että mentorointiohjelman toteutuksella on vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on mentorointiohjelman käytännön toteutus. Myös mentorointiparien muodostus ulkopuolisen toimesta koettiin hyvänä toimintamallina.

Mentorointiohjelma alkoi yhteisellä tapaamisella, jossa osallistujat saivat tietoa mentoroinnista sekä ohjelman käytännön toteutuksesta. Oppimispäiväkirjojen ja mentorointisopimusten perusteella kaikki parit aloittivat mentoroinnin saamansa ohjeistuksen mukaan käymällä yhteisen aloituskeskustelun sekä pohtimalla aktorilähtöisiä tavoitteita. Aloitustapaamisen sisältöjä kuvattiin esimerkiksi näin:

*”Ensimmäisen tapaamisen tarkoituksena oli aktorin ja mentorin välinen tutustuminen mentoroinnin tiimoilta. Tarkoituksena oli luoda yhteiset pelisäännöt sekä keskustella tavoitteista yhdessä. Tämän lisäksi oli tarkoitus miettiä tulevia aikatauluja ja sopia vähintäänkin seuraava tapaaminen.”*

Oppimispäiväkirjojen perusteella osallistujat noudattavat mentorointiohjelman toteutukseen saamaansa ohjeistusta tarkasti, muutenkin kuin alkutapaamisten osalta.

Mentorointitapaamisten toteutustapoja ja tavoitteita on kuvattu seuraavissa kappaleissa 8.1.1 - 8.1.4. Mentorointitapaamisten jälkeen kirjoitetut oppimispäiväkirjat jakoivat osallistujien mielipiteitä. Päiväkirjojen kirjoittamisen todettiin lisäävän opittujen asioiden prosessointia, kuten oli tavoitteenakin. Osa osallistujista koki haasteelliseksi löytää aikaa päiväkirjojen kirjoittamiseen. Välillä mentorointitapaamisen ja kirjoittamisen väliin oli jäänyt niin paljon aikaa, että asioita oli haastavaa muistella ja tekemättömät päiväkirjamerkinnät aiheuttivat stressiä.

Yhteisessä puolivälitapaamisessa toteutettu teema oppimisesta ja toteutettu oppimistyylitesti auttoivat osallistujia tunnistamaan oman tapansa oppia ja vahvistivat käsitystä itsestään oppijana ja toimijana. Oppimistyylitestiä ehdotettiin toteutettavaksi heti mentoroinnin aloituksen yhteydessä.

Koko mentorointiryhmän kokemuksia mentoroinnista koottiin yhteen viimeisessä tapaamisessa Learning Café menetelmän avulla. Projektipäällikön päiväkirjamerkintöjen perusteella ilmapiiri tapaamisessa oli myönteinen ja mentorointi oli tapaamisessa käydyn keskustelun perusteella koettu mielekkääksi ja antoisaksi tavaksi työskennellä ja kehittää osaamista. Tätä tukevat myös osallistujien kirjaukset oppimispäiväkirjoihin mentoroinnin loppupuolella:

*”Tämänlaista työskentelyä haluaisin jatkaa tulevaisuudessakin.”*

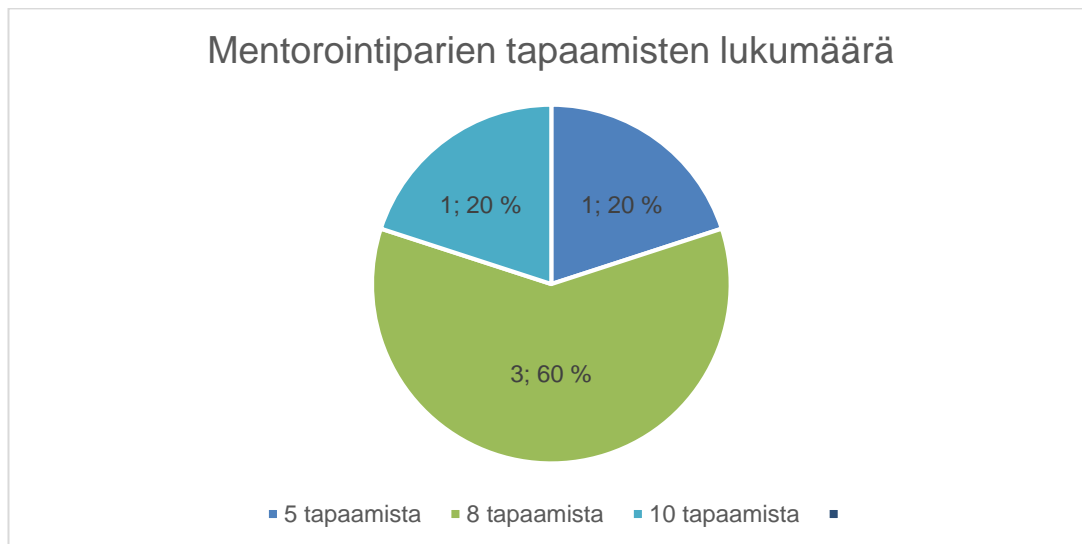
*”Tämä oli erittäin positiivinen kokemus.”*

### 8.1.1 Mentorointitapaamisten määrät ja tapaamisten kesto

Mentorointiohjelman interventiosuunnitelmassa mentorointiparien tapaamisten määräksi määriteltiin 1-2 tapaamista kuukaudessa kuuden kuukauden ajan. Mentorointisopimukseen kirjattiin ohjeelliseksi tavoitteeksi 8-10 tapaamista. Parit saivat keskenään sopia tapaamisten ajankohdan ja sisällön, tapaamisten ohjeelliseksi ajalliseksi kestoksi määriteltiin 1-1,5h.

Oppimispäiväkirjoista kerättyjen tapaamismäärien perusteella viidestä parista neljä tapasi 8-10 kertaa mentorointiohjelman aikana, yksi pareista tapasi viisi kertaa. Tapaamisten lukumääriä on havainnollistettu kuviossa 15. Mentorointipareille annettiin vapautta

suunnitella tapaamisten määriä suhteessa tavoitteisiin sekä suunniteltuun mentoroinnisisältöön. Näin pyrittiin myös helpottamaan mentorointitapaamisten sovittamista muuhun työntekoon.



Kuvio 15. Mentorointiparien tapaamisten lukumäärä.

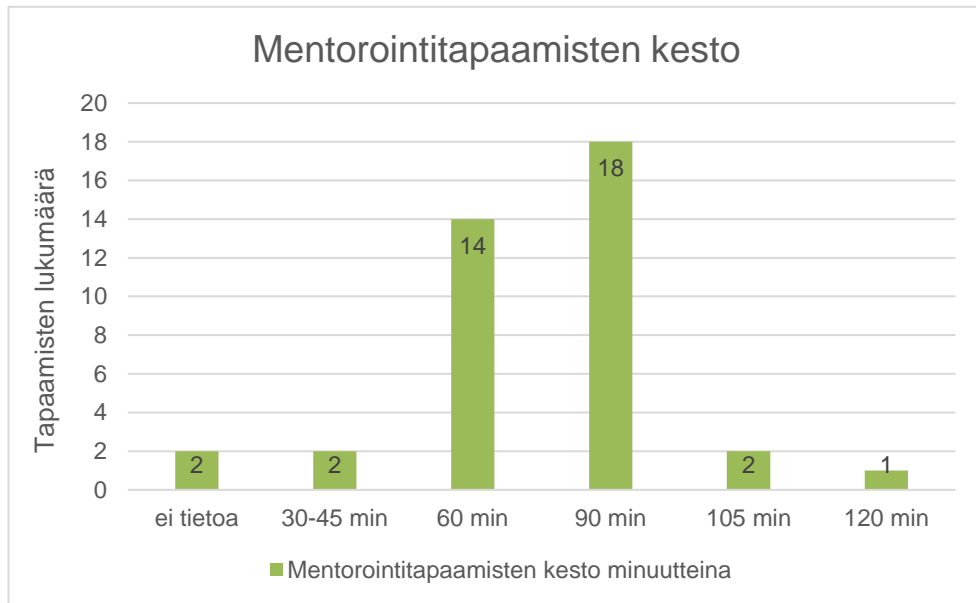
Learning Cafén tuloksissa mentorointiohjelman väljä toteutustapa todettiin hyväksi, tätä tukee myös oppimispäiväkirjoissa esiin tuotu haaste sovittaa tapaamisten ajankohdat molempien osapuolten aikatauluihin. Yksi osallistujista kuvasi aikataulun joustavuuden hyötyjä näin:

*”Ollaan jouduttu muutama kerta peruttamaan monenlaisten syitten vuoksi. Onneksi aikaa on vielä riittävästi ja tapaamisia ei tarvitse laittaa joka viikolle.”*

Mentorointiohjelman aikana viisi mentorointiparia toteutti yhteensä 39 tapaamiskertaa, joiden ajalliset kestot vaihtelivat 30 minuutin ja 120 minuutin välillä. Yleisin tapaamisen kesto oli 90 minuuttia (18kpl) ja toiseksi yleisin 60 minuuttia (14kpl). Tapaamisten määriä ja kestoja on havainnollistettu kuviossa 16.

Osallistajat kirjasivat oppimispäiväkirjoihinsa kokemuksiaan tapaamisten ajallisesta kestosta. Tunti todettiin useamman osallistujan toimesta liian lyhyeksi ajaksi tapaamisille, sen koettiin kuluvan nopeasti keskustellessa ja loppuvan kesken. Kiireen tunteen kuvattiin haittaavan asioiden prosessointia. Yksi aktoreista totesi, että mentorilla on niin paljon kokemusta tapaamisen aiheesta, ettei aika riittänyt sen käsittelyyn. Osa pareista varasi

tunnin tapaamisten jälkeen seuraaville kerroille 1,5h, mikä oli myös yleisin mentorointitapaamisen kesto.



Kuvio 16. Mentorointitapaamisten kesto minuuhteina

Ajanhallintaan ja riittävän ajan varaamiseen liittyvistä haasteista huolimatta käytettävissä olevan ajan kuvattiin oppimispäiväkirjoissa olevan parasta mentorointitapaamisissa. Mentoroinnin kuvattiin mahdollistavan ”aikaa ja rauhaa kahden ammattilaisen yhteiselle keskustelulle ja pohdinnalle”.

Tulosten perusteella tapaamisten keston optimaalinen aika mentorointiohjelman aikana oli lähempänä 90 minuuttia kuin 60 minuuttia, tämä tosin riippui tapaamisten sisällöstä ja toteutustavasta sekä mentorointiparin omasta kokemuksesta tapaamiseen tarvittavasta ajasta. Tässä kehittämistehtävässä mentorointitapaamiset olivat pääosin toiminnallisia, kuten seuraavassa kappaleessa kuvataan, mikä saattaa osaltaan selittää kokemuksia tunnin tapaamisten riittämättömyydestä. Toiminnan toteuttaminen ja sen jälkeisen refleктоivan keskustelun käyminen ovat ajallisesti pitkäkestoisempia kuin pelkkä keskustelu.

### 8.1.2 Mentoroinnin tavoitteet ja niiden toteutuminen

Mentoroinnin tavoitteiden analysointi toi esiin kolme eri luokkaa, joihin kehittämistehtävässä mentoroinnille asetetut osaamisen kehittymisen tavoitteet voidaan jakaa, ne ovat:

- Ammatillisen tiedon lisääntyminen
- Terapiatyöhön liittyvän havainnoinnin ja analysoinnin kehittyminen
- Terapiatyön toteutuksen kehittyminen

Oppimispäiväkirjojen perusteella aktoreiden tavoitteiden asetteluun vaikutti osaltaan se, kuka toimi heidän mentorinaan. Monet tavoitteista liittyivät mentorin erityisosaamisalueeseen. Moni aktoreista koki tavoitteiden asettamisen haasteellisena, myös tavoitteiden laajuutta pohdittiin.

Kaikki aktorit kuvasivat tavoitteiden toteutuneen, mutta eriasteisesti. Osa koki saavuttaneensa kaikki tavoitteensa, osalla toiset tavoitteet saavutettiin syvällisemmin kuin toiset. Yhden aktorin tavoitteet toteutuivat ”pintapuolisesti”. Syinä tavoitteiden osittaiseen saavuttamiseen osallistujat pohtivat, olivatko tavoitteet liian laajoja suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Mahdollisuus soveltaa opittuja asioita käytännössä mentorointiohjelman aikana nähtiin keinona syventää oppimista.

Mentoroinnille asetettujen tavoitteiden lisäksi osallistujat saivat mentoroinnista sellaisia hyötyjä, joita ei oltu asetettu mentoroinnin tavoitteeksi, kuten oman osaamisen varmentuminen sekä moniammatillisen työskentelyn lisääntyminen. Näitä on tarkasteltu kohdassa 8.2.

### 8.1.3 Mentoroinnin toteutustavat

Mentorointitapaamisten sisältöjen ja toteutustapojen kuvaamiseksi kerättiin oppimispäiväkirjoista merkintöjä siitä, miten mentorointia toteutettiin. Huomattavaa tuloksissa on, että mentoroinnin toteutus oli hyvin toiminnallista. Kaikkiin mentorointitapaamisiin on sisällytetty pariin keskinäisiä keskusteluja, myös pelkästään keskustelemalla toteutettuja tapaamiskertoja toteutettiin mentorointiohjelman aikana.

Mentoroinnin toteutustavat vastasivat hyvin mentoroinnille asetettuja tavoitteita ja seuraavassa (taulukko 4) mentoroinnin toteutustavat onkin esitetty ristiintaulukoituna mentoroinnin tavoitteiden kanssa.

Taulukko 4. Mentoroinnin tavoitteet ja toteutustavat.

Ammatillisen tiedon lisääntyminen	Terapiatyöhön liittyvän havainnoinnin ja analysoinnin kehittyminen	Terapiatyön toteutuksen kehittyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjeistuksiin tutustuminen</li> <li>• Välineisiin ja tarvikkeisiin tutustuminen</li> <li>• Tiloihin tutustuminen</li> <li>• Mentori kertoo aktorille sovutusta aiheesta</li> <li>• Pehdyttäminen mentorin työtehtäviin, työn sisältöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktori havainnoi mentorin toimintaa</li> <li>• Potilaan havainnointi yhdessä</li> <li>• Havaintojen vertailu yhdessä</li> <li>• Potilaan arviointi yhdessä</li> <li>• Kotikäynnin toteuttaminen yhdessä</li> <li>• Harjoittelu yhdessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentori havainnoi aktorin toteuttamaa terapiaa</li> <li>• Aktori soveltaa oppimaansa omaan työhönsä</li> <li>• Terapian sisällön suunnittelu yhdessä</li> <li>• Aktorin potilasesimerkkien käsittely</li> <li>• Lausuntojen ja videoiden hyödyntäminen oppimisessa</li> </ul>

Mentoreiden rooli vaihteli sen mukaan, mikä oli mentoroinnin tavoitteena kullakin tapauksella. Ammatillisen tiedon lisääntymiseen liittyen mentoreilla oli oppimispäiväkirjojen perusteella kertova, pehdyttävä ja opettavakin rooli ja he jakoivat ammatillista tietoaan sekä informaatiota aktoreille. Terapiatyöhön ja arviointiin liittyvien tavoitteiden osalta korostui yhteinen pohdinta ja keskustelu, sekä dialogiseksi kuvatut vuoropuhelut. Näissä keskusteluissa korostui usein tasavertaisuus keskustelijoiden välillä, jota on kuvattu seuraavassa kappaleessa.

Mentoreiden roolin ja ohjaustyylin vaihtelu tavoitteiden mukaan kertoo mentoreiden onnistuneen suhteuttamaan toimintaansa aktoreiden tarpeiden ja oppimistavoitteiden mukaan (Karjalainen 2010, 36.)

#### 8.1.4 Vuorovaikutussuhteen merkitys mentoroinnin toteutuksessa

Osallistujien oppimispäiväkirjoissa oli kuvailtuna vuorovaikutusta mentoreiden ja aktoreiden välillä. Pääosin vuorovaikutusta kuvattiin positiiviseen sävyyn. Esimerkiksi keskusteluyhteyttä kuvailtiin hyväksi, ilmapiiriä rennoksi, avoimeksi, turvalliseksi ja luottamukselliseksi. Vuorovaikutussuhde kuvautui päiväkirjoissa hyvin tasa-arvoisena, yksi aktoreista oli kuvannut asiaa päiväkirjassaan näin:

*”Keskustelussa mentorini kanssa nousikin nyt esille asia, että mentorini ajattelee tätä mentorointi -projektia enemmänkin yhteisenä ja kollegiaalisena keskusteluna ja tämän kautta ohjaamisena, kuin opettaja - oppilas näkökulmasta.”*

Parhaimmillaan mentorointiparien vuorovaikutus kuvautui tasavertaisena oppimiskumppanuutena, josta Korhonen (2010) esittää artikkelissaan Wangin ja Odellin (2002) kuvauksen, jossa mentoroinnin molempia osapuolia kuvataan oppijoiksi ja muutosagenteiksi. Tämän kaltaiseen työskentelyyn liittyy tutkiva työtapo, itsearviointi, itsensä kehittäminen sekä avoimuus muutokselle, joita voitiin löytää myös mentorointiin osallistuneiden kuvauksista mentorointitapaamisista. (Korhonen 2010, 95.)

Vuorovaikutusta edistävänä tekijänä oli mentorin päiväkirjaan kirjattu aktorin aktiivisuus ja myönteisyys sekä omien oppimistavoitteiden tiedostaminen. Haasteina vuorovaikutuksessa mainittiin erilaiset oppimistyyli, jotka vaikuttavat tapaan ohjata ja oppia, sekä merkittävä ero työkokemuksen määrässä. Toisaalta mentoroinnin koettiin opettaneen, että erilaisetkin persoonat voivat työskennellä yhdessä.

#### 8.2 Mentorointi vahvistaa kokemusta omasta osaamisesta

Tutkimustuloksissa tulee vahvasti esiin mentoroinnin merkitys osaamisen kokemukseen. Osallistujat kokivat mentoroinnissa saatavan palautteen sekä omien toimintamallien pohtimisen selkeyttävän ja vahvistavan käsitystä omasta osaamisesta, tämä toteutui sekä aktoreiden että mentoreiden osalta. Osallistujat pohtivat mentoroinnin vaikutuksia oppimispäiväkirjoissaan:

*”Kiitos hyvälle mentorille, joka ohjasi minua prosessoimaan omia ajatuksia ja sitä kautta kehittymään ja huomaamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia.”*

Oman osaamisen monipuolisuuden ja laajuuden tunnistamisen koettiin näkyvän ammatillisen varmuuden lisääntymisenä. Mentoroinnin kuvattiin erityisesti aktoreiden osalta lisänsännen itsearvostusta sekä luottamusta omaan osaamiseen. Mentorointi loi mahdollisuuden sekä mentoreille että aktoreille saada ja antaa positiivista palautetta.

### 8.2.1 Mentorointi tukee mentorin osaamisen tunnistamista ja arvostamista

Kaikkien mentoroiden oppimispäiväkirjoista välittyi myönteinen kokemus toimimisesta mentorina. Mentorit kuvasivat saaneensa mielihyvää ohjaamisesta ja kannustamisesta, mentorit myös iloitsivat aktoreiden oivalluksista ja oppimisesta. Tutkimusten perusteella mentoreiksi valikoituukin henkilöitä, jotka ovat innostuneita työstään ja haluavat olla kehittämässä omaa toimialaansa (Karjalainen 2010, 122). Mentorit jakoivat mielellään osaamistaan sekä tietojaan aktoreille, yksi mentoreista totesikin:

*”Itse konkarina olen valmis ohjaamaan, kannustamaan, jakamaan kokemuksen kautta saatua tietoa kaikille halukkaille.”*

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu mentoreiden saavan tyydytystä siitä, että he voivat olla kehittämässä toisia oman kokemuksensa ja osaamisensa avulla (Leskelä 2007, 170.) Tämä välittyi myös tähän mentorointiohjelmaan osallistuneiden mentorien oppimispäiväkirjoista. Kohdassa 5.4 esitellyistä mentoroinnin hyödyistä mentoreille voidaan todeta toteutuneen ainakin mahdollisuus oppia vuorovaikutuksessa aktorin kanssa sekä mahdollisuus kehittää omia vuorovaikutustaitoja erityisesti ohjaamisen näkökulmasta. (Karjalainen 2010, 11.)

Mentorointi auttoi mentoreita peilaamaan osaamistaan sekä pohtimaan hiljaisen tiedon osuutta toiminnassaan. Omien toimintatapojen tunnistaminen mahdollisti mentoreille oman toiminnan kehittämisen ja muokkaamisen. Kokemuserosta huolimatta mentoreille oli tärkeää toimia tasavertaisina työyhteisön jäsenenä myös muutoin kuin mentoroinnin yhteydessä:

*”Itse koen erittäin tärkeäksi, että minua voi helposti lähestyä tiukan paikan tullen ja yhdessä voimme pohtia sopivia ratkaisuja.”*



Aktoreiden kirjauksista kuvastuu mentoreiden osaamisen ja tiedon arvostus. Kokeneelta ammattilaiselta saatu myönteinen palaute ja vahvistus osaamiselle oli hyvin merkityksellistä aktoreiden mielikuvalle itsestään ammattilaisina. Tätä käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

### 8.2.2 Mentorointi vahvistaa aktorin kuvaa itsestään ammattilaisena

Mentorointi voi tutkimusten perusteella auttaa aktoria tunnistamaan omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan ja tuottaa monenlaisia henkisiä hyötyjä, joita on esitelty aiemmin taulukossa 1. (Leskelä 2007, 168). Näistä hyödyistä monet tulivat esille myös tämän kehittämistehtävän aineiston analysoinnissa. Mentorointi tuki aktoreita jäsentämään omia ajatuksiaan sekä tunnistamaan heillä jo olevaa, hiljaista tietoa. Mentorit tukivat aktoreiden oppimista johdattelulla heitä eteenpäin, mutta eivät antaneet valmiita vastauksia. Monet mentorit tiedostivat aktorin oman tiedonprosessoinnin merkityksen heidän oppimisessa, eivätkä halunneet tyytyä vain siirtämään omia toimintatapojaan eteenpäin.

*”Toisaalta valmiiksi pureskeltu paketti johtaa työn kopioimiseen ja mahdollisesti uusien näkökulmien karsiutumiseen.”*

Osa mentorointipareista käsitteli tapaamisissaan työhön liittyviä haastavia tilanteita ja mentorit tukivat aktoreita käsittelemään työhön liittyvää epävarmuutta sekä päätöksenteon haasteita. Aktoreiden ammatillisia osaamattomuuden ja riittämättömyyden tunteita mentoroinnissa käsiteltiin vertaistuen ja armollisuuden näkökulmista. Mentorit toivat esiin, että hekin oppivat yhä uutta, eikä ammatillinen osaaminen tule koskaan valmiiksi. Varmuuden kuvattiin kasvavan vähitellen kokemuksen myötä. Mentorit toivat esiin omankin osaamisensa rajallisuuden sekä sen, että kokeneetkin tekijät tekevät virhearvioita ja epäonnistuvat välillä. Ratkaisuna haastaviin tilanteisiin mentorit kannustivat hyödyntämään työyhteisön kollektiivista osaamista sekä miettimään asioita ääneen yhdessä toisten kanssa. Yksi mentoreista kuvaa käytyjä keskusteluja seuraavasti:

*”Muistin ja ymmärsin taas miten vaativaa työ ja päätösten teko on silloin, kun kokemusta on vähemmän. Se on vaativaa myös pitkällä kokemuksella. Keskustelimme siitä, että näistä epävarmuuksista kannattaa keskustella kollegan kanssa, tyyliin mitä sinä tekisit tässä tilanteessa, kun.....”*

### 8.3 Mentorointi edistää yhteistyötä työyhteisössä

Mentoroinnin merkitystä yhteistyölle pohdittiin sekä oppimispäiväkirjoissa sekä Learning Café työskentelyssä, molemmissa aineistoissa korostuivat myönteiset vaikutukset yhteistyöhön työyhteisöissä. Toisaalta aineistosta nousi myös näkökulma siitä, että mentoroinnin onnistunut toteuttaminen edellyttää työyhteisön sisäistä luottamusta.

*”Ymmärsin sen, että laajentuakseen tällainen mentorointitoiminta edellyttää sellaista työyhteisöä ja työyhteisön kulttuuria, että luotetaan! Ilman luottamusta ei synny mentorointia, perehdytystä kylläkin.”*

Osallistajat, erityisesti aktorit, kuvasivat mentoroinnin myötä tapahtuneen osaamisen kehittymisen syventäneen ja vahvistaneen heidän moniammatillista yhteistyötään sekä lisänneen vuorovaikutusta ammattiryhmien välillä. Mentoroinnin nähtiin olevan keino edistää työssä jaksamista sekä tukevan yksin työskenteleviä työntekijöitä.

Työyhteisön tasolla mentoroinnin koettiin parantavan työyhteisön toimivuutta lisäämällä keskustelua työntekijöiden välillä sekä edistävän rakentavaa ja positiivista palautekulttuuria. Mentoroinnin koettiin myös lisäävän osaamista ohjaamisesta sekä opettamisesta ja antavan varmuutta opiskelijoiden ohjaukseen sekä heidän osaamisensa kehittymisen tukemiseen. Tällaista hyötyä ei mentorointiohjelmaa suunniteltaessa osattu ennakoida.

### 8.4 Reflektointi avaimena oppimiseen mentoroinnissa

Mentorointitapaamisten kuvauksissa korostui tiedon ja informaation siirtämisen sijaan oppittujen asioiden pohdinta sekä aktorien omien ajatusten prosessointi mentorien avustuksella. Tämä korostui erityisesti silloin, kun mentoroinnin tavoitteena oli terapiatyöhön liittyvän havainnoinnin ja analysoinnin sekä terapiatyön osaamisen kehittäminen. Näissä tilanteissa oppiminen perustui siis pitkälti reflektointiin. Oppimisprosessin kuvattiin hyödyttäneen aktoreiden lisäksi myös mentoreita, sillä asioiden reflektointi yhdessä edisti myös mentoreiden oppimista.

Oppimiseen tähtäävää reflektointia toteutettiin mentoreiden kanssa yhdessä. Osallistajat kuvasivat mentoreiden johdatelleen aktorin päättelyä antamatta suorita vastauksia, he

olivat kysyneet aktorin päättelyä tukevia kysymyksiä ja haastaneet aktoreita perustelemaan näkemyksiään. Tällaista työskentely tapaa kuvattiin vaativaksi, mutta myös antoisaksi molemmille osapuolille.

Osallistujien kuvaukset hyvinkin syvällisistä sekä pohtivista keskusteluista sopivat Kupiaksen (2007) määritelmään siitä, että reflektoinnin avulla voidaan tarkastella toimintaa ja havaitsemista ohjaavia malleja ja parhaimmillaan se mahdollistaa syvällisen oppimisen. (Kupias 2007, 105.)

Kupias (2007) kuitenkin korostaa, että toteutuakseen reflektointi edellyttää pysähtymistä ja asioiden punnitsemista. (Kupias 2007, 104.) Tutkimusaineistossa reflektoitujen keskustelujen onnistumisen edellytyksenä tuotiin esiin riittävän ajan varaaminen tapaamisille sekä kiireetön ilmapiiri. Myös mentorointiparin keskinäisellä vuorovaikutuksella oli suuri merkitys reflektoitavan keskustelun onnistumiseen.

*”Mentorin ja aktorin välinen vuorovaikutus määrää paljon oppiiko näissä tilanteissa molemmat, vain toinen vai oppiiko kumpikaan yhtään mitään.”*

Reflektoitujen keskustelujen lisäksi opittuja asioita myös sovellettiin käytäntöön oppimisen tukena. Toiminnallisuuden merkitykseen mentoroinnissa tapahtuneeseen oppimiseen perehdytään seuraavissa kappaleissa.

### 8.5 Mentorointi tukee tietojen ja taitojen kehittymistä monipuolisesti

Mentorointiohjelman lopussa toteutetussa Learning Caféssa osallistujat toivat esiin erilaisia näkökulmia tietojen ja taitojen kehittymiseen mentoroinnissa. Mentoroinnin koettiin laajentaneen molempien osapuolten ajatuksia ja näkemyksiä sekä edistäneen tiedon ja osaamisen soveltamista. Oppimispäiväkirjoissa ajatusten ja näkemysten laajentumista kuvattiin työssä käytettävän näkökulman laajentumisena sekä aiempaa monipuolisempaa näkemyksenä potilaiden tilanteesta. Lisääntynyt tietämys ja ymmärrys mahdollistavat esimerkiksi moniammatillisen työskentelyn laajentumisen sekä monipuolisemman näkemyksen potilaiden toimintakykyyn vaikuttavista tekijöistä. Ajattelun ja näkökulmien laajentuminen oli myös herättänyt halun oppia lisää mentoroinnin jälkeenkin.

Mentoroinnin nähtiin vahvistaneen aiempaa osaamista sekä tuoneen ihan uutta osaamista. Aktorit kuvailivat käytäntöön liittyvää oppimistaan pitkälti mentoroinnille asetettu-

jen tavoitteiden luokittelun mukaisesti. Ammatilliseen tietoon liittyvä oppiminen näkyi kykynä löytää tietoa tarvittaessa sekä rohkeutena hyödyntää muiden tietoa ja osaamista aiempaa rohkeammin. Terapiatyöhön liittyvän havainnoinnin ja analysoinnin kuvattiin monipuolistuneen ja varmentuneen sekä työhön liittyvän kirjaamisen kehittyneen.

*”Kaikissa potilaskohtaamisissa olen pystynyt arvioimaan monipuolisemmin toimintaa sekä käyttänyt kirjallisessa työskentelyssä informatiivisempaa kieltä.”*

Terapiatyön toteutukseen liittyvä oppiminen näkyi aktoreiden kirjauksissa terapian toteutuksien monipuolistumisena sekä uusien toteutustapojen soveltamisena omaan työskentelyyn. Moni aktoreista kuvasi oppineensa paljon seuraamalla mentorinsa työskentelyä potilastilanteessa, yksi aktoreista kuvaa oppimistaan näin:

*”Mentoroinnin käytännön tilanteissa opin (tavoitteiden lisäksi) terapeutin toiminnasta: sanallisen ohjauksen määrä ja laatu sekä oma rauhallisuus vs. nopeatempoisuus.”*

Toiminnallisuus ja yhdessä tekeminen olivat keskeisessä roolissa mentorointiohjelman toteutuksessa, toiminnallisuus edisti erityisesti hiljaisen tiedon jakamista. Virta (2011) totesi tutkimuksessaan asiantuntijuuden siirtymisestä, että vuorovaikutus on välttämätöntä asiantuntijuuteen liittyvän tiedon ja osaamisen siirtämisessä. (Virta 2011, 7.)

## 8.6 Yhdessä tekeminen ja toiminnallisuus vahvistavat hiljaisen tiedon jakamista

Osallistujat toivat Learning Café työskentelyssä esiin kaksi mentorointiohjelman aikana toimivaksi koettua toimintamallia jakaa hiljaista osaamista -ja tietoa. Molemmat näistä ovat vahvasti toiminnallisia. Ensimmäinen toimivaksi koettu toimintamalli oli kysymysten esittäminen toiminnan havainnoinnin jälkeen. Oppimispäiväkirjojen perusteella lähes kaikki mentorointiparit olivat toteuttaneet ainakin osan mentorointikerroista siten, että aktori seurasi mentorin työskentelyä, jonka jälkeen keskusteltiin toiminnan aikana tehdyistä havainnoista ja esiin nousseista kysymyksistä. Näin mentorit pystyivät kuvailemaan aktoreille muun muassa toiminnan aikana tekemiään päätöksiä ja valintoja sekä kuvaamaan niiden taustalla olevaa ajattelua.

Toinen toimivaksi koettu toimintatapa jakaa hiljaista tietoa oli yhdessä tekeminen, jossa hiljainen tieto tulee esiin toiminnan aikaisessa vuorovaikutuksessa. Siinä mentori pystyi antamaan vinkkejä sekä opettamaan kokemuksen myötä opittuja ”niksejä ja jippoja” aktoreille.

Heikkisen & Huttusen (2008) mukaan tieto ja osaaminen siirtyvät mentoroinnissa yhdessä olemalla ja toimimalla. Tämä ei edellytä tiedon pukemista sanoiksi. (Heikkinen & Huttunen 2008, 206) Osallistujien kuvaukset oppimisesta toiminnallisten tapaamiskertojen aikana tukevat tätä.

Oppimispäiväkirjojen perusteella hiljaista tietoa siirtyi mentorointitapaamisten aikana myös keskustelujen aikana. Mentorit kokivat kokemukseen perustuvan tiedon pukemisen sanoiksi eri tavoin. Osa koki sen onnistuvan, osalle oman osaamisen sanoittaminen tuntui haastavalta. Yksi aktoreista kuvasi mentorinsa onnistunutta kokemustiedon sanoittamista ja sen merkitystä aktorille oppimispäiväkirjassaan näin:

*”Koen saavani häneltä ennen kaikkea erittäin tärkeää kokemuksen kautta saavutettua tietotaitoa. Hän osaa kertoa asiat selkeästi ja niin, että pystymme myös helposti keskustellen ymmärtämään asiat.”*

#### 8.7 Seuraava toimintasykli- näkökulmia mentorointiohjelman toteutukseen jatkossa

Realistisen evaluaation prosessin mukaisesti kehittämistehtävän aikana toteutettiin interventiosuunnitelman mukainen toimintasykli. Kuten aiemmin todettiin, kehittämistehtävän toteutukseen varatun ajan puitteissa ei ollut mahdollista toteuttaa toista kuuden kuukauden mittaista toimintasykliä. Näin ollen seuraavaa toimintasykliä varten on seuraavassa esitetty mahdollisia muutoksia, perustuen tutkimusaineistosta tehdyn analyysin tuloksiin.

Yhtenä kehittämistehtävän tehtävänä oli selvittää, miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se kehittäisi osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin? Tutkimusaineiston analyysissä ei tullut esiin juurikaan epäkohtia liittyen mentorointiohjelman toteutustapaan. Yhtenä syynä vähäiseen määrään kehittämis ehdotuksia saattaa olla mentorointiohjelman toteutukseen liittyvä huolellinen etukäteissuunnittelu. Sitä toteutettiin perehtymällä mentoroinnista aiemmin julkaistuun tietoon sekä kuvauksiin mentorointiohjelmiin liittyvistä haasteista, joita pyrittiin ennakoimaan jo suunnitteluvaiheessa. Tämän lisäksi mentorointiohjelman toteutus nojasi vahvasti Kupias & Salon (2014) esittämään malliin mentorointiohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta, jota on kuvattu kuviossa 9. Se tuki ja ohjasi huomioimaan eri näkökulmia mentorointiohjelman suunnittelussa sekä toteutuksen aikana. Toinen mahdollinen syy vähäisiin kehittämis ehdotuksiin voi liittyä siihen,

että osallistujat osallistuivat mentorointiin ensimmäistä kertaa, eikä heillä siten ollut kokemusta, johon verrata mentorointiohjelman toteutusta. Eniten haasteita osallistujille oli mentoroinnin toteutuksessa tuottanut tavoitteiden asettaminen sekä ajanhallintaan liittyvät asiat, joita on tarkasteltu tässä kappaleessa myöhemmin.

Mentorointiohjelmasta laadittiin realistisen evaluaation prosessin mukaisesti intervensiiosuunnitelma (kohta 6.3.1), jonka toteutuksen aikataulu sisällytettiin kehittämistehtävän aikatauluun (liite 1). Mentorointiohjelma toteutui ajallisesti suunnitellusti, lukuun ottamatta osallistujien ilmoittautumisen ajankohtaa, jota jatkettiin viikolla, koska ensimmäiseen ajankohtaan mennessä ilmoittautuneita ei ollut riittävästi. Ennen ilmoittautumisaikakohtaa toteutetussa infotilaisuudessa oli odotettua vähemmän osallistujia, mikä varmasti osaltaan vaikutti ilmoittautuneiden määrään. Tämä johtuneekin ainakin joiltain osin toteutetun tiedottamisen epäonnistumisesta. Tiedotusta työyhteisölle toteutettiin kesäaikana, joten lomakausikin saattoi osaltaan vaikuttaa tiedotuksen tehokkuuteen. Jatkossa mentorointiohjelmasta tiedottamiseen työyhteisössä kannattaa varata vielä enemmän aikaa ja toteuttaa myös kohdennettua tiedostusta niille, jotka kuuluvat mentoroinnin kohderyhmään. Työnjohto on myös ratkaisevassa asemassa ja sen tulee tukea ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan mentorointiin sekä ilmaista tukensa osaamisen kehittämiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen.

Ensimmäisestä toimintasyklistä saadun kokemuksen perusteella mentorointiohjelman aloitusajankohta sekä sen aikana toteutettavien yhteisten tapaamisten ajankohta kannattaa päättää ja julkaista mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta osallistujien on helpompi suunnitella ajankäyttöään jo etukäteen. Nyt muutama osallistuja jäi yhteistapaamisista pois aikataulujen päällekkäisyyksien vuoksi, vaikka ne nytkin pyrittiin ilmoittamaan hyvissä ajoin.

Mentorointiparien muodostuksessa tulee mentorin osaamisen lisäksi huomioida vuorovaikutukselliset näkökohdat mentorointiparin välillä. Huomattava ero työkokemuksessa saattaa tulosten perusteella myös vaikuttaa heikentävästi mentorointiparin yhteistyön onnistumiseen.

Ensimmäisen toimintasyklin perusteella osallistujat tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta mentoroinnin tavoitteiden asettamiseen. Tätä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tarkastelemalla osallistujien omaa osaamista ennen mentoroinnin aloittamista, jotta osallistujilla olisi tarkempi kuva siitä, millaisia asioita he haluaisivat omassa osaamisessaan kehittää. Tämä helpottaisi myös aktorin tavoitteita vastaavaa tietoa omaavan mentorin

valintaa. Oman oppimistyylin tunnistamiseen ja sen hyödyntämiseen mentoroinnissa liittyvää tietoa toivottiin jaettavaksi jo heti mentoroinnin alussa, näin sitä voitaisiin hyödyntää koko mentorointiohjelman ajan.

Ohjeistusta mentorointitapaamisten kestosta tulisi jatkossa muuttaa siten, että suositeltu keskimääräinen mentorointitapaamisen kesto olisi 1,5h. Pidempi tapaamisen kesto mahdollistaa tulosten perusteella asioiden reflektoinnin perusteellisemmin sekä toiminnallisuuden yhdistämisen tapaamisiin.

Työjärjestelyn osalta tulisi tutkimustulosten perusteella kiinnittää huomiota siihen, ettei osallistujilla olisi mentoroinnin aikana päällekkäisiä ohjausprosesseja, kuten mentorointia ja opiskelijoiden ohjausta. Tämä lisää kuormittuneisuutta ja aiheuttaa stressiä ohjaamisvastuiden ja perustyön yhtäaikaisesta hoitamisesta johtuen. Osallistujat toivat esiin myös toiveen mahdollisuudesta käyttää sijaista tai varahenkilöä paikkaamaan mentorointiohjelmaan osallistujan poissaoloa omista työtehtävistään.

## 8.8 Yhteenvetoa arviointituloksista

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin arviointituloksia prosessin, eli mentorointiohjelman toteutuksen näkökulmasta. Tässä kappaleessa kootaan yhteen esitettyjä arviointituloksia kahden muun arviointikysymyksen osalta, eli miten mentorointi edisti osaamisen kehittymistä sekä hiljaisen tiedon jakamista.

Mentoroinnille asetetut tavoitteet liittyivät ammatillisen tiedon lisääntymiseen, terapiatyöhön liittyvän havainnoinnin ja analysoinnin sekä terapiatyön toteutuksen kehittymiseen. Mentoroinnille asetettujen tavoitteiden lisäksi osallistujat saivat mentoroinnista sellaisia hyötyjä, joita ei oltu asetettu mentoroinnin tavoitteeksi. Nämä hyödyt liittyivät pääosin ammatillisen osaamisen kokemuksen vahvistumiseen.

Mentorointi vahvisti ja selkeytti osallistujien kuvaa omasta osaamisestaan, jonka koettiin näkyvän ammatillisen varmuuden lisääntymisenä. Mentorit kokivat mielihyvää voidessaan tukea aktoreiden oppimista tasavertaisina kumppaneina ja jakaessaan omaa osaamistaan. Mentorointi auttoi mentoreita tunnistamaan omia toimintatapojaan ja pohtimaan hiljaisen tiedon -ja osaamisen osuutta toiminnassaan. Aktorit arvostivat mentoroiden osaamista ja heiltä saatu myönteinen palaute vahvisti aktoreiden käsitystä omasta osaamisestaan. Mentorit tukivat aktoreiden ammatillisen varmuuden vahvistumista mm. tuomalla esiin omankin osaamisensa rajallisuuden sekä kannustivat haastavien tilanteiden

kohdalla hyödyntämään työyhteisön yhteistä osaamista ratkaisujen löytämisessä. Mentoroinnin nähtiinkin edistävän työyhteisön keskustelukulttuuria sekä rakentavan positivistista palautekulttuuria.

Mentoroinnin aikaisessa oppimisessa korostui reflektoinnin merkitys, jonka seurauksena molemmat osapuolet oppivat uutta. Reflektoinnin onnistumisen kuitenkin edellyttää riittävän ajan varaamista, kiireetöntä ilmapiiriä sekä toimivaa vuorovaikutusta mentorointiparin välillä. Mentorointi vahvisti aiempaa osaamista sekä edisti uuden oppimista. Sen koettiin vaikuttaneen tietojen ja taitojen osaamisen kehittymiseen monipuolisesti, se laajensi molempien osapuolien ajatuksia ja näkemyksiä sekä edisti tiedon ja osaamisen soveltamista.

Mentoroinnin aikana yhdessä tekeminen ja toiminnallisuus olivat keskeisiä tekijöitä hiljaisen tiedon -ja osaamisen jakamisessa. Mentorin toiminnan havainnointi ja yhdessä tekeminen koettiin hyväksi toimintatavoiksi päästä keskustelemaan toiminnan aikana esiin tulevasta hiljaisesta tiedosta, joka voi olla esimerkiksi hyväksi todettuja toimintatapoja tai toiminnan aikana esiin tulevaa ajattelua.



## 9 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTI

Viimeisessä osiossa on aika arvioida kehittämistehtävän toteutusta sekä sen aikaansaamia vaikutuksia. Sen jälkeen käsitellään kehittämistehtävän luotettavuutta sekä eettisyyttä. Lopuksi tarkastellaan kehittämistyön kenties tärkeintä osuutta, eli suunnitelmia hyödyntää saatuja tuloksia tulevaisuudessa.

### 9.1 Kehittämistehtävän toteutuksen arviointi

Projektien ja kehittämistöiden arviointi tarkoittaa toiminnan ja toiminnan aikaansaamien tulosten ja vaikuttavuuden selvittämistä. Tämän kehittämistehtävän toteutusta tarkastellaan Suopajärven (2013) ehdottaman tavoite - tuotos – tulos- vaikutus- vaikuttavuus ketjun kautta. (Suopajärvi 2013, 10, 28.).

Projektisuunnitelmaan kirjatut tavoitteet kertovat, mihin projektilla pyrittiin (Suopajärvi 2013, 11). Kehittämistehtävän tavoitteena oli uudistaa Lääkinnällisen kuntoutuksen osaamisen kehittämisen toimintamalleja sekä edistää niiden käyttöönottoa. Sen aikana selvitettiin mentoroinnin vaikutuksia osaamisen kehittymiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi tarkasteltiin, miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin.

Projektin toiminnan seurauksena syntyy tuotos, joka on sitä, mitä konkreettisesti saatiin aikaan. Tuotos voi olla esimerkiksi koulutus, uusi toimintamalli tai tuote. (Suopajärvi 2013, 11.) Kehittämistehtävän tuotoksena toteutettiin osaamisen kehittämiseen tähtäävä uusi toimintamalli, eli mentorointiohjelma. Kehittämistehtävä toteutettiin realistisen evaluaation periaatteita soveltaen. Se osoittautui ennakko-odotusten mukaisesti soveltuvan hyvin tutkimusmenetelmäksi kehittämistehtävään arvioivan työotteensa vuoksi. Realistisen evaluaation vaiheittain etenevä prosessi tuki kehittämistehtävän toteutusta ja ohjasi tiedonkeruun prosessia sekä kehittämistehtävän toteuttajan roolia tiedon prosessoijana sekä kehittäjänä. Suunnitteluvaiheessa realistisen evaluaation periaatteiden sisäistäminen ja teorian soveltaminen käytäntöön vaati paljon paneutumista, mikä vaati huomattavaa ajallista panostusta. Realistisen evaluaation taustalla olevan teoriaan perehtyminen helpotti menetelmän toteuttamista käytännössä.

Projektityöskentelyssä tavoiteltavat tulokset määritellään jo suunnitelmavaiheessa (Suopajarvi 2013, 11). Kehittämistehtävästä laadittuun ohjelmateoriaan (kuviokuva 12.) kirjattiin, että sillä tavoitellaan tuloksia, joiden perusteella mentorointia voidaan jatkossa toteuttaa siten, että se mahdollisimman hyvin tukee osaamisen kehittymistä sekä hiljaisen tiedon jakamista. Tuloksia tulisi myös voida hyödyntää muissakin työyhteisöissä. Kehittämistehtävän tutkimusaineistosta tehdyn analyysin perusteella voidaan tuloksina todeta, että mentorointi tukee osaamisen kehittymistä moninaisesti ja mentorointiin osallistuneet saivat mentoroinnista sellaisiakin osaamisen kehittämiseen liittyviä hyötyjä, joita eivät odottaneet saavansa. Hiljaisen tiedon jakamista mentorointi edistää erityisesti silloin, kun sitä toteutetaan yhdessä toimien, hyvässä vuorovaikutuksessa. Mentorointiohjelman toteutusmalli osoittautui arvioinnin perusteella toimivaksi, jatkossa tulee lisää huomiota kiinnittää ajankäyttöön sekä tavoitteiden asettamiseen.

Vaikutus kertoo, millaisen muutoksen projekti tai interventio saa aikaan arvioitavassa kohteessa. Pelkät tulostimet eivät useinkaan kerro, miten hanke tai toimenpide todellisuudessa vaikuttaa ihmisten elämään. Vaikutukset voivat olla positiivisia, negatiivisia tai yllätyksellisiä. Vaikutusten arviointia vaikeuttaa se, että ne saattavat ilmetä vasta projektin jälkeen. Vaikuttavuudella tarkoitetaan pitkäkestoisia ja pysyviä vaikutuksia, jotka säteilevät laajemmin koko yhteisöön. (Suopajarvi 2013, 12.)

Mentoroinnilla saavutettua vaikutusta osaamisen kehittämiseen voidaan tarkastella yksilön osaamisen sekä työyhteisön osaamispääoman näkökulmasta. Tärkeää on kuitenkin huomioida lisääntyneen osaamisen vaikutus asiakkaan kuntoutuksesta saamaan hyötyyn sekä asiakkaille tuotettujen palveluiden laatuun (Karjalainen 2010, 123). Mentoroinnin avulla saavutetun osaamisen määrää ei kuitenkaan kyetä millään mittarilla yksiselitteisesti mittaamaan. Virta (2011) ehdottaakin kahden työntekijän sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä siirtyneen tiedon vaikutuksen seuraamista sillä perusteella, minkälaisista työtehtävistä aloittelija suoriutuu. Aiempaa haastavampien työtehtävien hallinta osoittaa, että aloittelija on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöönsä niissä tarvittavan tiedon. (Virta 2011,7.)

Työyhteisön tasolla mentoroinnilla voidaan jatkossa vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, sillä tulosten perusteella mentorointi lisää keskustelua työntekijöiden välillä sekä edistää rakentavaa ja positiivista palautekulttuuria. Tulosten perusteella mentoroinnilla voidaan myös edistää työssä jaksamista.

Kehittämistehtävän tuloksia arvioitaessa ja yleistettäessä tulee huomioida tutkimusaineiston koko. Tulokset perustuvat kymmenen osallistujan tuottamaan tutkimusaineistoon. Tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä kuitenkin tukee niiden samansuuntaisuus aiempaan teorian tietoon ja tutkimustuloksiin verrattuna.

Kokonaisuutena kehittämistehtävä oli tavoitteisiinsa nähden onnistunut kokonaisuus, jonka tulosten perusteella mentorointia pystytään hyödyntämään uutena toimintamallina osaamisen kehittämisessä Lääkinnällisessä kuntoutuksessa.

## 9.2 Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi

Pohdittaessa kehittämishankkeen arviointia keskeistä on kysymys arvioinnin osoittamisesta luotettavaksi. Tiedemaailmassa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla reliabiliteettia (tutkimustulosten toistettavuus), validiteettia (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) sekä konsistenssia, eli pysyvyyttä. Realistisessa evaluaatiossa korostuu kysymys tutkimuksen validiteetista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Anttila 2007, 145.) Seuraavassa tarkastellaan ensin kehittämistehtävän reliabiliteettiä, eli luotettavuutta ja sitten validiteettiä, eli pätevyyden vaikuttaneita tekijöitä suhteessa teorian tietoon.

### 9.2.1 Kehittämistehtävän reliabiliteetin arviointi

Realistisessa evaluaatiossa ei reliabiliteetin osalta olennaisinta osoittaa tieteellisesti luotettavaksi todettuja ominaisuuksia vaan tarkastella pääasiassa arvioinnin uskottavuutta, vakuuttavuutta, hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta. Kehittämishankkeen arvioitavuus tarkoittaa sitä, että sen raportointi antaa lukijalle mahdollisuuden seurata tehtyä päätelyä ja kritisoida sitä. (Anttila 2007, 147.)

Tämän kehittämistehtävän arvioitavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla toteutetun kehittämistehtävän suunnittelu -ja toteutusvaiheita niin tarkasti, että opinnäytetyön lukija pystyy seuraamaan kehittämistehtävän etenemistä ja sen perusteella luomaan oman näkemyksensä kehittämistehtävän aikana toteutetusta evaluaatiosta ja sen tulosten raportoinnista.

Kehittämistehtävään sisältyneiden toimintojen, interventioiden ja tehtyjen ratkaisujen perusteluiden ja tehtyjen päätelmien raportointi ”läpinäkyvästi” lisää realistisen evaluaation uskottavuutta. Uskottavuuden tarkastelussa pyritään osoittamaan, mitä on tapahtunut

suunniteltujen ja toteutettujen interventioiden vuoksi ja miksi. Uskottavuuden kriittisessä tarkastelussa voidaan kysyä olisiko muutos tapahtunut muutenkin, vai vaikuttiko interventio siihen. (Anttila 2007, 147.)

Kehittämishankkeen vakuuttavuus rakentuu paitsi hankkeen sisäisenä ominaisuutena, toiminnasta saatavana vakuuttavana vaikutelmana, myös sen raportoinnin ja esittämisen ilmaisullisin keinoin. Kehittämishankkeesta tuotetun materiaalin tulee olla dokumentoitu siten, että hankkeen tulosten hyödynnettävyys ja siirrettävyys toteutuvat. (Anttila 2007, 147.)

Kehittämishankkeesta tuotettu raportti, eli opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan siten ja siinä laajuudessa, että se luo lukijalleen todenmukaisen ja uskottavan kuvan toteutetusta kehittämistyöstä sekä sen tuloksista. Vakuuttavuuden tukemiseksi opinnäytetyöhön on liitetty suoria lainauksia tutkimusaineistosta kuvaamaan aineistosta tehtyä päättelyä aineistoa analysoitaessa. Lisäksi opinnäytetyön liitteeksi on sisällytetty kehittämistehtävän aikana tuotettua ja käytettyä materiaalia, kuten mentorointisopimukset sekä osallistujien oppimispäiväkirja.

Vaikuttavuudella tarkoitetaan toteutetun kehittämistyön vaikutusta kehittämisen kohteeseen. Hyödynnettävyys on kehittämistehtävien kannalta olennainen tavoite, sillä ellei arviointiprosessista ja sen osoittamista tuloksista voida osoittaa olevan hyötyä kenellekään vaivannäkö menee hukkaan. Hyödynnettävyyteen kuuluu myös kehittämismallin kohteena olleen toimintamallin tarkastelu sekä sen siirrettävyys uuteen kontekstiin ja uuteen hankkeeseen. (Anttila 2007, 148.)

Tämän kehittämistehtävän taustalla oli työelämälähtöinen kehittämistarve, jota varten kehittämistehtävä toteutettiin. Tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation työntekijöiden osaamisen kehittämisessä jatkossa. Lisäksi esimerkiksi tuloksia hiljaisen tiedon siirtymisestä työntekijöiden toimiessa yhdessä voidaan hyödyntää laajemminkin osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää suunniteltaessa mentoroinnin toteutusta muissakin yksiköissä Turun hyvinvointitoimiolla sekä Turun kaupungin organisaation ulkopuolella.

### 9.2.2 Kehittämistehtävän validiteetin arviointi

Tutkimuksen validiteetilla kuvataan sen luotettavuutta sekä pätevyyttä. Perinteisesti se tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä oli tarkoitettu. Tämä tarkoittaa tutkimustyön kannalta sitä, että tutkimusmenetelmä tulee valita sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Kehittämistyössä tarkastellaan sitä, saadaanko valitun strategian mukaan toimimalla vastaukset kehittämishankkeen kysymyksiin. (Anttila 2007, 146.)

Kehittämistehtävän suunnittelun aikana tutkimusmenetelmäksi valikoitui realistinen evaluaatio, koska sitä käytetään arvioitaessa erilaisia hankkeita ja prosesseja systemaattisesti ja sen avulla voidaan selvittää tekemisen tuloksellisuutta sekä vaikuttavuutta, jotka olivat tässä kehittämistehtävässä kiinnostuksen kohteena. (Anttila 2007, 83.) Tutkimusmenetelmän valinnasta keskusteltiin opinnäytetyön ohjauksen yhteydessä ja siinä yhteydessä saatiin tukea sille, että realistinen evaluaatio on menetelmällisesti luotettava tapa tutkia kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiä.

Kehittämistehtävän validiteettia arvioitaessa on huomioitava myös, että aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat selkeitä ja perusteltuja (Anttila 2007, 146). Kehittämistehtävän aineiston keruuta ja sen sisällön analyysia on pyritty kuvaamaan selkeästi, jotta siitä tehtyjä päätelmiä olisi mahdollista arvioida. Aineiston analyysin aikana tehtyä päättelyä on kuvattu liitteissä liitteissä 7 ja 8, joissa on kuvattuna käytetty sisällönanalyysirunko sekä esimerkkejä toteutetusta aineiston teemoittelusta.

Tutkimusaineiston kokoamisessa sekä sen analysoinnissa on pyritty triangulaatioon, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään enemmän kuin yhtä menetelmää tulosten saavuttamiseen (Anttila 2007, 143). Neljän eri tutkimusaineiston kautta pyrittiin lähestymään tutkimuskysymyksiä monelta suunnalta ja saamaan esiin erilaisia näkökulmia ja lisäämään näin myös kehittämistehtävän luotettavuutta ja uskottavuutta.

### 9.3 Kehittämistehtävän eettisyyden arviointi

Realistisen evaluaation eettinen toteuttaminen edellyttää osallistujien suostumuksen, yksityisyyden ja luottamuksellisuuden näkökulmien huomiointia arvioinnin suunnittelussa, toteutuksessa sekä tulosten käsittelyssä (Robson 2001, 50-51).

Mentorointiohjelmaan osallistuminen perustui osallistujien omaan tahtoon, mikä tuotiin esiin, kun mentorointiohjelman toteuttamisen suunnitelmaa esiteltiin työyhteisössä. Projektipäällikkö pyrki tietoisesti toimimaan siten, etteivät työyhteisön jäsenet olisi kokeneet epäsuoraa painostusta osallistua kehittämistehtävään esimerkiksi sen vuoksi, että toteuttajana oli pitkäaikainen työkaveri ja työyhteisön jäsen. Mentorointiohjelmaan osallistujien informoimiseksi kaikista kehittämistehtävään sekä tutkimusaineiston analysointiin liittyvistä näkökohdista laadittiin tiedote osallistujille ja suostumuskaavake kehittämistehtävään osallistumisesta, joka on liitteenä 3. Mentorointiohjelmaan ilmoittautuneet saivat sen kirjallisena ensimmäisellä yhteisellä tapaamisella. Koska pelkkä allekirjoitus ei takaa, että henkilö on ymmärtänyt mihin on osallistumassa (Robson 2001, 53), käytiin suostumuksen sisältöä ja merkitystä yhteisesti läpi. Osallistujille korostettiin osallistumisen olevan vapaaehtoista, eikä keskeyttämisestä olisi ollut mitään seurauksia.

Yksityisyydessä on kyse siitä, että henkilö tahtoo vaikuttaa itseensä ja itseään koskevaan tietoon kunnioitetaan. Luottamuksellisuus koskee henkilöön liittyvä tietoja, tämän kehittämistehtävän kohdalla mm. osallistujien oppimispäiväkirjoja sekä mentorointisopimuksia, sekä tutkijan ja henkilön välistä yhteisymmärrystä siitä, miten näitä tietoja käytetään kunnioittaen henkilön yksityisyyttä. Nimettömyys tarkoittaa, ettei henkilön nimeä tai muuta tunnistetietoa voida liittää häntä koskevaan tietoon. (Robson 2001, 55.) Yksityisyyden näkökohtia kirjattiin suostumuskaavakkeeseen, jossa määriteltiin, ettei osallistujien henkilöllisyys ole tunnistettavissa opinnäytetyön tekstistä eikä mahdollisesti käytettävistä suorista lainauksista. Osallistujille annettiin mahdollisuus lukea opinnäytetyö ennen sen julkaisemista, jotta heillä oli mahdollisuus esittää korjauksia tekstiin, mikäli he olisivat kokeneet yksityisyytensä vaarantuneen.

Osallistujien yksityisyyden suojaamiseksi opinnäytetyössä ei julkaista tietoja osallistujien iästä, sukupuolesta, tarkasta työroolista tai työkokemuksesta. Näin varmistetaan, ettei opinnäytetyötä lukemalla ole mahdollista päätellä osallistujien henkilöllisyyttä. Osallistujat ovat itse halutessaan saaneet kertoa osallistumisestaan mentorointiohjelmaan työyhteisössä ja sen ulkopuolellakin. Osallistujat antoivat mentorointityöskentelyn aikana luvan tallentaa työyhteisön sähköiseen dokumenttikirjastoon materiaalia, josta osallistujien nimet käyvät ilmi. Näin ollen osallistujien henkilöllisyys on ollut kehittämistehtävän aikana työyhteisön sisällä tiedossa tai se on ollut mahdollista selvittää. Työyhteisöissä toteutettavissa kehittämistehtävissä niihin osallistuvien henkilöiden henkilöllisyyden suojaaminen työyhteisön sisällä ei liene edes mahdollista tai tavoiteltavaa, minkä vuoksi raportoinnissa onkin kiinnitetty erityistä huomiota siihen, ettei opinnäytetyön raportointi anna

mahdollisuutta tietojen yhdistelyyn, joka Robsonin (2001) mukaan tarkoittaa sellaisten tietojen yhdistelyä jossa tietyn henkilön henkilöllisyys ja vastaukset (tai muu häntä koskeva aineisto, kuten oppimispäiväkirjojen tekstit) voitaisiin yhdistää. (Robson 2001, 58).

Yksityisyyden ja luottamuksellisuuden edistämiseksi suostumuskaavakkeeseen kirjattiin myös, että kaikki kehittämistehtävässä käytetty tutkimusmateriaali on ainoastaan projektipäällikön käytössä ja se hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Anttila (2005) esittää, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kuuluminen tutkittavien lähipiiriin tai ystäviin aiheuttaa tutkimuseettisen ongelman, sillä läheinen suhde voi vaikuttaa tutkittavien asenteisiin tai motivaatioon. Tämä korostuu erityisesti tutkimuksen tulokinnallisen aineiston kokoamisessa. (Anttila 2005, 506.) Tämä työelämälähtöinen kehittämistehtävä toteutettiin työyhteisössä, jossa kehittämistyön toteuttaja on työskennellyt kahdeksan vuoden ajan. Näin ollen kaikki osallistujat olivat tuttuja jo ennestään. On siis paikallaan pohtia, vaikuttiko henkilökohtainen suhde osallistujien päätökseen osallistua tai toisaalta jättää osallistumatta mentorointiohjelmaan. Mahdollista läheisten ihmissuhteiden vaikutusta pyrittiin vähentämään mm. siten, ettei ketään pyydetty erikseen ilmoittautumaan mukaan tai vedottu millään tavalla henkilökohtaisiin suhteisiin. Kaikki työyhteisön jäsenet saivat saman informaation mahdollisuudesta osallistua. Mentorointiparien muodostuksesta käytiin keskustelua ohjausryhmän jäsenten kanssa, tiedostaen että yksin päätöksiä tehdessä henkilökohtaisten näkökohtien vaikutus valintoihin voisi olla suurempi. Työelämälähtöistä kehittämistyötä tehtäessä on kuitenkin väistämätöntä, että tutkimustyötä tekevällä on henkilökohtainen suhde kehittämistyössä mukana olevien kanssa. Anttila (2005) toteaaakin, että näin ollen tulee aineiston käytön raportointiin sekä luotettavuuden pohdintaan kiinnittää erityistä huomiota. (Anttila 2005, 506.) Tutkimusaineistoa käsiteltäessä pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, etteivät henkilökohtaiset mielikuvat tai tunnesiteet vaikuttaisi aineistosta tehtyihin päätelmiin.

#### 9.4 Katsaus tulevaisuuteen – kehittämistehtävän tulosten hyödyntäminen

Kehittämistehtävän aikana toteutettu mentorointi koettiin pääosin myönteisenä sekä mielekkääni tapana toteuttaa osaamisen kehittämistä. Mentoroinnin päätöstapaamisessa mentoroinnista toivottiin pysyvää toimintamallia Lääkinnälliseen kuntoutukseen ja monet

osallistujat ilmaisivat halukkuutensa osallistua mentorointiin jatkossakin. Osaamisen kehittäminen nähtiin jatkumona, jossa tämän hetken aktoreista kasvaa tulevaisuuden mentoreita.

Lääkinnällisen kuntoutuksen työnjohto tuki kehittämistehtävän aikana mentorointiohjelman toteutusta liittämällä mentoroinnin osaksi työyhteisössä toteutettavaa kehittämistyötä sekä sisäistä osaamisen kehittämistä. Työnjohto myös kannusti työntekijöitä osallistumaan mentorointiin sekä mahdollisti ja hyväksyi siihen osallistumisen työajalla. Karjalaisen (2010) mukaan organisaatioiden johdolla sekä lähiesimiehillä onkin keskeinen merkitys mentoroinnin toimintaedellytysten luomisessa sekä resurssien suuntaamisessa. Esimiesten tulee myös tiedostaa mentoroinnin olevan yksi henkilöstön kehittämisen keino ja osata edistää sen tarkoituksenmukaista käyttöä organisaatiossa. (Karjalainen 2010, 129.)

Kehittämistehtävän tuloksia on tarkoitus jatkossa hyödyntää siten, että mentoroinnista tulee uusi, pysyvä toimintamalli, jonka avulla kehitetään Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnan osaamista. Kehittämishankkeen tuloksia esitellään Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle alkusyksyllä 2018. Tämä jälkeen suunnitellaan seuraavan mentorointiohjelman toteutusta. Mentorointiohjelman suunnittelun ja toteutuksen vastuu tulee todennäköisesti olemaan Lääkinnälliseen kuntoutukseen syksyllä 2018 perustettavalla osaamisen kehittämisen työryhmällä, joka korvaa aiemman koulutustyöryhmän.

Kehittämishankkeen toteutusta ja tuloksia on sovittu esiteltävän Turun hyvinvointitoimialalla julkaistavassa sähköisessä uutiskirjeessä 23.8.2018. Uutiskirje toimitetaan sähköpostitse kaikille hyvinvointitoimialan työntekijöille, joita on noin 4 500 henkilöä. Uutiskirjeeseen liitetään tieto ajankohdasta, jolloin kehittämishankkeen tuloksia esitellään Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle ja tarjotaan aiheesta kiinnostuneille mahdollisuutta tulla kuuntelemaan esitystä.

Kehittämishankkeen toteutusta ja alustavia tuloksia esiteltiin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa järjestetyssä Toimintaterapian tutkimussymposiumissa 26.4.2018. Tilaisuudessa mentorointi herätti kiinnostusta ja yleisö pohti mentoroinnin erilaisia hyödyntämismahdollisuuksia toimintaterapiassa ja kuntoutusalalla yleisesti esimerkiksi opiskelijoiden ammatillisen kasvun tai aloittelevien yrittäjien tukena.

Tämä opinnäytetyö tulee internetissä avoimesti luettavaksi kaikille mentoroinnista, osaamisen kehittämisestä sekä hiljaisen tiedon ilmiöistä kiinnostuneille. Toivon sen omalta osaltaan lisäävän mentoroinnin hyödyntämistä työyhteisöissä. Mentorointi on mielestäni



parhaimmillaan osaamista uudistavaa, innovoivaa sekä voimaannuttavaa toimintaa, joka antaa osallistujilleen positiivista virtaa työelämään tilanteessa, jossa muutoksista on tullut työelämän arkea ja suunnitteilla on koko terveydenhuollon rakennetta muokkaava uudistus.

Olisi ollut mielenkiintoista tutkia osallistujien kokemusta mentoroinnin vaikutuksista pidemmän ajan kuluttua, esimerkiksi vuoden päästä mentoroinnin päättymisestä. Ylettyykö mentoroinnin vaikutus pidemmälle aikavälille ja miten? Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista verrata keskenään erilaisten osaamisen kehittämisen menetelmien kuten työnkierto, varjostaminen sekä mentorointi vaikuttavuutta, jotta erilaisiin työelämän tarpeisiin osattaisiin tulevaisuudessa perustellusti valita mahdollisimman toimiva menetelmä. Mentoroinnin vaikutuksista osaamisen kehittämiseen on Suomessa vielä julkaistu verrattain vähän tutkimuksia, vaikka itse menetelmä on ollut käytössä jo vuosikymmeniä. Tällaiset työelämälähtöiset kehittämistä ja tutkimusta yhdistävät projektit voivat mielestäni olla osaltaan luomassa hyviä ja toimivia toimintakäytäntöjä suomalaisen työelämän käyttöön.

## LÄHTEET

- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. 2016. Monimuotoisuusbarometri 2016: Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 27.3.2018. [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-686-9%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-686-9%20(PDF))
- Collin, K. 2007, Työssä oppiminen. Teoksessa: Collin, M. & Paloniemi S. (toim). Aikuiskoulutus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 123-154.
- Clutterbuck, D. 2002. Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups. Teoksessa: Clutterbuck, D. & Ragins, B.R. (toim.). Mentoring and diversity: an international perspective, 54-86. Viitattu 6.4.2018. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=296743&query>.
- Dreyfus H., Dreyfus S. & Athanasiou T. 1988. Mind over machine : the power of human equation and expertise in the era of the computer. New York : The Free Press 1988.
- Halldin-Herrgård, T. & Salonen, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277-300.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203-220.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta universitatis Tamperensis 1382.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11 painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: experience as a source of learning and development. Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Korhonen, V. 2010. Tarinoita mentoroinnista. Akateemista toimijuutta ja oppimiskumppanuutta rakentamassa. Aikuiskasvatus 2, 94-105.
- Kram, K. 1983. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal, vol. 26, N. 4, 608-625.
- Kupias, P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent Oy
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta universitatis Tamperensis 1090.
- Leskelä, J. 2007. Mentorointi kahdenkeskisenä kehittäväenä vuorovaikutussuhteena. Teoksessa: Collin, M. & Paloniemi S. (toim). Aikuiskoulutus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 155-188.
- Lääkinnällinen kuntoutus 2018. Toiminnankuvaus.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY Pro.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.
- Paloniemi, S. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 255-274.
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. Realistic evaluation. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage.
- Pohjolainen M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjasto-työn kontekstissa. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta universitatis Tamperensis 2167.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet, opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen merkitykset työelämässä. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum. 145-172.
- Silfverberg, P. Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Viitattu 3.4.2018. [http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta\\_projektiksi.pdf](http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf)
- Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja. Rovaniemi. Viitattu 29.5.2018. <https://www.ulapland.fi/>
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33-58.
- Tuomi, J. & Sarajarvi 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi L., Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Turun kaupunki 2014. Turun kaupungin osaamiskartta.
- Turun kaupunki 2017. Osaamisen hallintamalli.
- Turun kaupunki 2018. Strategiset ohjelmat. Viitattu 24.4.2018. <https://www.turku.fi/kaupunkistrategia>
- Valleala, U. M. 2007. Oppiiko vanha koira uusia temppejuja? Näkökulmia aikuisten opiskeluun ja oppimiseen. Teoksessa: Collin, M. & Paloniemi, S. (toim). Aikuiskoulutus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylän: PS-Kustannus, 55-92.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti, opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 3.4.2018. <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p071005095633P.pdf>
- Virta, M. 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotutkimus 30 (1), 1-10.
- Virtainlahti S., 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

## Kehittämistehtävän aikataulu

Tammikuu - helmikuu 2017	Kehittämistehtävän ideointi, työelämämentorin tapaaminen.
Maaliskuu 2017	Kehittämistehtävän aiheanalyysin tekeminen. Kehittämistehtävän alustavan projektisuunnitelman esittely kohdeorganisaation työjohtoryhmälle 30.3.2017.
Huhtikuu 2017	Opinnäytetyö seminaarit 6-7.4.2017
Toukokuu 2017	Ohjausryhmän kokoaminen, ensimmäinen kokous 31.5.2017. Opinnäytetyön toimeksiantosopimuksen solmiminen. Opinnäytetyön projektisuunnitelman hyväksyminen AMK:n puolelta, jonka jälkeen tutkimusluvan hakeminen Turun kaupungin hyvinvointitoimialalta.
Kesä-elokuu 2017	21.6 sähköpostitse jaettu mainos mentorointiohjelmasta koko Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle. Mentorointiohjelmiaan tarvittavan materiaalin tuottaminen, yhteisten tapaamisten suunnittelu.
Syyskuu 2017	6.9.2017 Avoin infotilaisuus mentorointiohjelmasta kaikille kiinnostuneille. Ilmoittautumiset pyydettiin 15.9 mennessä, ilmoittautumisaikaa jatkettiin viikolla 22.9 asti. Tämän jälkeen osallistujien valinta aktorilähtöisesti. 5.9.2017 Tutkimuslupa hyväksyttiin Turun kaupungin hyvinvointitoimialan toimesta. 28.9.2017 Ohjausryhmän toinen kokous.
Lokakuu 2017	27.10.2017 Mentoroinnin yhteinen aloitustilaisuus, 30.10 toinen vastaava tilaisuus poissaolleille.
Lokakuu 2017 - Tammikuu 2018	Mentorointiparien tapaamiset

	24.1.2018 Yhteinen puolivälitapaaminen
Helmikuu- huhtikuu 2018.	Mentorointiparien tapaamiset 25.4.2018 Mentoroinnin yhteinen päätöstapaaminen
Touko-kesäkuu 2018	Aineiston analysointi ja loppuraportointi. Opinnäytetyön julkaiseminen Theseus-tietokannassa.
Syksy 2018	Tuloksista tiedottaminen Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilöstölle, tulosten hyödyntämisen suunnittelu.

## Kehittämistehtävän raportointi- ja tiedotussuunnitelma

Kohderyhmä	Asia	Menettelytapa	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Koko työyhteisö	Informaatio mentorointiohjelmasta	-Avoin tiedotustilaisuus ennen mentorointiohjelman aloittamista -Dotkun materiaali avoin koko henkilöstölle	Tiedotustilaisuus ke 6.9.2017 klo 8-9.30 Turun kaupunginsairaalan luentosalissa.	Projektipäällikkö
Mentorointiohjelman osallistujat	Informaatio mentorointiohjelman toteutuksesta	-Osallistujille järjestetyt yhteiset tapaamiset -Sähköpostiviestit -Dotkuun tallennettu materiaali ja ohjeet	Aloitustilaisuus 27.10.2017, uusinta poissaolleille 30.10.2017 Puolivälitapaaminen 24.1.2018 Päätöstapaaminen 25.4.2018	Projektipäällikkö
Ohjausryhmä	Ohjausryhmän toiminta, projektin ohjaus ja seuranta	- Ohjausryhmän tapaamiset -Sähköpostiviestit - Muistioiden kirjaaminen ja tallentaminen Dotkuun	Ohjausryhmän tapaamiset 31.5, 28.9, toukokuu 2018	Projektipäällikkö
Työnjohtoryhmä	Informaatio työnjohdolle, projektin toteutuksen hyväksyntä	- Projektipäällikön puheenvuorot kokouksissa, projektin eteneminen - Ohjausryhmän muistiot työnjohtoryhmän tiedoksi	Laajennetun työnjohtoryhmän kokoukset syksy 2017-kevät 2018	Projektipäällikkö
Lääkinnällinen kuntoutus AMK Muut kiinnostuneet tahot	Kehittämistehtävän tulokista tiedottaminen	- Avoin tilaisuus, jossa tulokset esitellään -Kirjallinen opinnäytetyö raportti -Kypsyysnäytteen toteutus artikkelina	Kevät 2018-syksy 2018	Projektipäällikkö

# **Tiedote osallistujille ja suostumus kehittämistehtävään osallistumisesta**

## **Mentorointi osaamisen kehittämisen välineenä**

### **TIEDOTE OSALLISTUJILLE JA SUOSTUMUS KEHITTÄMISTEHTÄVÄÄN OSALLISTUMISESTA**

#### **Kehittämistehtävän toteuttajan yhteystiedot**

Pauliina Pohjankukka  
Toimintaterapeutti  
Turun kaupunki / Lääkinnällinen kuntoutus  
puhelin:

#### **Kehittämistehtävän taustatiedot**

Kehittämistehtävä toteutetaan opinnäytetyönä osana Turun Ammattikorkeakoulussa suoritettavaa kuntoutuksen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Kehittämistehtävä toteutetaan syksyn 2017- kevään 2018 aikana. Kehittämistehtävällä ei ole ulkopuolista rahoitusta.

#### **Kehittämistehtävän tarkoitus, tavoite ja merkitys**

Kehittämistehtävän tarkoituksena on Turun kaupungin Lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöiden osaamisen kehittämisen toimintamallien kehittäminen ja niiden käyttöönoton edistäminen. Kehittämistehtävän tehtävänä on selvittää, millä tavoin mentorointi edistää osaamisen kehittymistä ja hiljaisen tiedon jakamista. Lisäksi selvitetään, miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin.

#### **Kehittämistehtävän aikana kerättävän aineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen**

Kehittämistehtävän aikana osallistujilta kerättävä aineisto koostuu mentorointisopimuksista sekä oppimispäiväkirjoista. Kerättävää aineistoa käytetään ainoastaan opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden toteutuksessa. Kehittämistyön aikana aineisto on ainoastaan kehittämistehtävän toteuttajan käytössä, aineisto tuhoetaan kehittämistehtävän valmistuttua.

#### **Miten ja mihin kehittämistyön tuloksia aiotaan käyttää**

Kehittämistehtävän tulokset julkaistaan opinnäytetyönä, joka on julkisesti saatavissa. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää Turun kaupungin lääkitinnällisen kuntoutuksen osaamisen kehittämisen toimintamallien kehittämisessä.

## **Kehittämistehtävään osallistuvien oikeudet**

Osallistuminen kehittämistehtävään on täysin vapaaehtoista. Osallistujilla on kehittämistyön aikana oikeus kieltäytyä kehittämistehtävään osallistumisesta ja keskeyttää kehittämistehtävään osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille mitään seuraamuksia. Kehittämistehtävän järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Kehittämistehtävästä saatavat osallistujien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan osallistujan ja kehittämistehtävän toteuttajan käyttöön ja tulokset julkaistaan opinnäytetyöraportissa siten, ettei yksittäistä osallistujaa voi tunnistaa. Mahdolliset suorat lainaukset kerätystä aineistosta valitaan siten, ettei tutkimukseen osallistuja ole tunnistettavissa. Osallistujilla on oikeus saada lisätietoa kehittämistehtävästä sen toteuttajalta missä vaiheessa tahansa.

## **Osallistujan suostumus kehittämistyöhön osallistumisesta**

**Olen perehtynyt tämän kehittämistyön tarkoitukseen ja sisältöön, sekä kerättävän aineiston käyttöön. Suostun osallistumaan kehittämistehtävään annettujen ohjeiden mukaisesti. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä kehittämistehtävään osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Kerättyä aineistoa saa käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä osallistujaa ei voi tunnistaa.**

---



## Kehittämistehtävän SWOT-analyysi

Nykytila / sisäiset asiat			
Myönteiset asiat	<b>Vahvuudet (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämismyönteinen työyhteisö</li> <li>• Aihe on noussut työyhteisöstä</li> <li>• Työnjohto tukee kehittämistehtävää.</li> <li>• Aihe liittyy työyhteisön kehittämissuunnitelmaan sekä kaupungin tason henkilöstön kehittämissuunnitelmaan.</li> </ul>	<b>Heikkoudet (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkija/projektipäällikkö on työyhteisön jäsen (objektiivisuus)</li> <li>• Projektin aikataulu on tiivis ja sisältää lisäksi tutkimuksellisen osion, mikä lisää työmäärää.</li> <li>• Kaikki halukkaat eivät mahdu mukaan, mikä voi aiheuttaa mielipahaa työyhteisössä. TAI ohjelmaan ei ennakko-oletuksista huolimatta ilmoitautu riittävästi osallistujia.</li> </ul>	Kielteiset asiat
	<b>Mahdollisuudet (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhustyön osaaminen kasvaa ja kehittyy työyhteisössä.</li> <li>• Kehittämistehtävän avulla on mahdollista luoda työyhteisöön kuuntelemisen ja välittämisen kulttuuria, joka lisää yhteisön pääomaa ja sitoutumista työpaikkaan.</li> <li>• Uusien toimintatapojen käyttöönotto</li> <li>• Hiljaisen tiedon jakaminen ja säilyminen työyhteisössä</li> <li>• Tuen ja ohjauksen myötä ammatillinen osaaminen kasvaa.</li> </ul>	<b>Uhat (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikataulu on tiivis, projekti on toteutettava rajallisessa ajassa.</li> <li>• Kehittämistehtävän hallinnan rakoilu, projektipäällikön kokemattomuus.</li> </ul>	
<b>Tulevaisuus / ulkoiset asiat</b>			

# Mentorointisopimus

## MENTOROINTISOPIMUS

Mentoroinnin osapuolet	Aktori	Mentori
Mentoroinnin kesto	Aika: 8-10 tapaamista ajalla 10/2017 - 4/2018	
Mentoroinnin periaatteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorointi toteutuu aktorin ja mentorin yhteistyösuhteena, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, luottamukseen, avoimuuteen ja tasa-arvoisuuteen ja jossa korostuu molemminpuolinen oppimiskumppanuus.</li> <li>• Mentoroinnin edellytyksenä on molempien sitoutuminen mentorointisuhteeseen.</li> <li>• Mentoroinnin lähtökohtana on aktorin tarpeet ja tavoitteet, joita käsitellään yhdessä tapaamisissa.</li> <li>• Aktorilla on itsellään vastuu ammatillisesta oppimisestaan ja kehittymisestään. Mentorin tehtävä on tukea aktorin ammatillista oppimis- ja kehitymisprosessia.</li> <li>• Jos mentorointisuhte ei toimi, se voidaan purkaa.</li> </ul>	
Mentoroinnin päätavoite	Aktorin ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen	
Aktorin tavoitteet mentoroinnille		
Mentoroinnin aloitus ja toteuttamissuunnitelma (Tapaamisten ajankohdat ja paikka, tapaamisen kesto n. 1-1,5 tuntia)		
Mentoroinnin dokumentointi	Mentoroinnin molemmat osapuolet täyttävät joka tapaamisen jälkeen omaa oppimispäiväkirjaansa.	
Yhteisessä työskentelyssä huomioitavia pelisääntöjä (mm. luottamuksellisuus ja avoimuus)		

<b>Osapuolten päiväys ja allekirjoitukset</b>	Päiväys _____ / _____ 20____  Aktori _____ Mentori _____
---	--

# Osallistujien oppimispäiväkirja

## MENTOROINNIN OPPIMISPÄIVÄKIRJA

Nimi	
Tapaamisen päivämäärä	
Tapaamispaikka ja tapaamisen kesto	

Kirjaa tähän ajatuksiasi tapaamisesta. Kerro mistä tapaamisesta keskusteltiin ja mitä ajatuksia keskustelu sinussa herätti. Voit myös pohtia oppimistasi suhteessa mentoroinnin tavoitteisiin ja kirjata ylös mikä tapaamisesta oli onnistunutta ja mikä haasteellista.

Seuraavan tapaamisen ajankohta ja aihe	

## Osallistujien oppimispäiväkirjojen sisällönanalyysirunko ja esimerkit

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Millä tavoin mento- rointi edistää osaami- sen kehittymistä?	Mentorin avustuksella ja johdatuksella ha- vaittu ja ymmärretty monia asioita, jota itse ei tullut ajatetuksi	Mentori tukee oppimisprosessia johdattelemalla	Reflektointi- uuden tiedon omaksu- minen
	Aktorilta tulee myös hyvää pohdintaa, kun haastaa tähän	Mentori haastaa pohtimaan asi- oita	
	Oli hieno huomata, että asiat josta keskuste- limme, ihan oikeasti auttaa käytännön työssä	Edistää käytännön työn osaamista	Tietojen ja taitojen kehittyminen
	Antoi uskoa omaan havainnointiin ja sen ”sanoittamiseen”.	Usko omaan havainnointiin li- säntyi	
Koin tämän harjoituskerran hyväksi juuri tä- män kannalta, että koin saavani varmuutta siihen, mitä olin tässä tavoitellutkin.	Aktorin varmuuden lisääntyminen	Kokemus omasta osaamisesta vahvistuu	
Kiitos hyvälle mentorille, joka ohjaasi minua prosessoimaan omia ajatuksia ja sitä kautta kehittymään ja huomaaman omia vahvuuk- sia ja heikkouksia.	Omien vahvuuksien ja heikkouk- sien tunnistaminen		
Lisäksi keskusteleminen eri ammattiryhmien välillä on monipuolistunut ja hieman lisäänty- nyt. Uskon konsultoivani rohkeammin ja enem- män tarkoituksenmukaisempien potilaiden kohdalla.	Monipuolistunut keskustelu am- mattiryhmien välillä	Edistää yhteistyötä työyhteisössä	
	Rohkeus konsultoida lisääntyy		

Millä tavoin mento- rointi edistää hiljaisen tiedon jakamista?	Mentorilla on paljon kokemuksen myötä hil- jaista tietoa jaettavana ja tapaaminen oli ko- vin opettavainen.  Hän antoi niksejä/vinkkejä.	Mentorilla on paljon hiljaista tietoa jaettavana  Niksien /vinkkien jakaminen	Tietojen ja taitojen jakaminen
	Koen, että itse opin parhaiten tekemällä sekä havainnoimalla. Ensin haluan nähdä kuinka jo kokeneempi ammattilainen toimii ja tämän jälkeen pystyn toteuttamaan omaa ohjaamis- tani näiden oppien perusteella  Potilastilanteen jälkeen keskustelimme ha- vainnoistamme	Oppiminen mentorin työskentelyä havainnoimalla ja sitten itse teke- mällä  Keskustelu havainnoinnista	Esimerkin ja havainnoinnin kautta oppiminen
	Mentorilla selvästi vankka kokemus ja tieto- taito käsiteltävistä asioista.  Arvostan hyvin paljon mentorini pitkän linjan kokemusta ja ammattitaitoa ja pidän tätä hy- vin merkityksellisenä oman ammatillisen ke- hittymiseni kannalta	Mentorin kokemuksen ja tiedon tunnistaminen  Mentorin ammattitaidon ja koke- muksen arvostus	Mentorin osaamisen tunnistaminen ja arvostus
	Todettu yhdessä, että kaikkea ei voi hallita ja kokemuksen myötä varmuus kasvaa.  Uskon tämän suurelta osin johtuvan siitä, että tämä ”tieto” osaamisestani tuli koke- neelta ammattilaiselta, mentoriltani.	Varmuus kasvaa kokemuksen myötä.  Aktorin osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen	Aktorin osaamisen tunteen tukemi- nen
Miten mentorointia tu- lisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittämistä mahdolti- simman hyvin?	Vaikuttaa siltä, että keskustelulle on parempi varata aikaa puolitoista tuntia yhden tunnin sijaan Haastavinta oli ehkä saada tapaamisajat so- vitettua molempien aikatauluihin.	1,5h parempi kuin tunti keskuste- lulle  Aikataulujen yhteensovittaminen	Ajankäyttö

	<p>Mentorointiohjelman puolivälitapaamisen oppimistyyli-testi auttoi itseäni tunnistamaan/muistuttamaan omasta tavastani oppia.</p> <p>Koen, että kyseinen testi olisi ollut hyvä tehdä jo heti mentorointiohjelman alussa.</p>	<p>Oppimistyylytesti auttoi tunnistamaan oman tavan oppia</p> <p>Oppimistyylytesti heti aluksi</p>	<p>Yhteiset tapaamiset</p>
	<p>Keskustelu oli rentoa ja molemmat kertoivat rehellisesti tuntemuksistaan ja ajatuksistaan.</p> <p>Edelleenkin hyvin mukava tuokio, aktorini on aktiivinen, myönteinen ja positiivinen.</p>	<p>Rento ja luottamuksellinen keskustelu</p> <p>Aktorin aktiivisuus ja myönteisyys</p>	<p>Mentorointisuhteen vuorovaikutus</p>
	<p>Käytiin läpi molempien työhistoriaa ja millaisissa toimintaympäristöissä on toiminut.</p> <p>Viimeinen tapaamiskerta. Käytiin läpi Pauliinan antamia loppukeskustelua tukevia kysymyksiä.</p>	<p>Työhistoriaan tutustuminen aluksi</p> <p>Loppukeskustelu</p>	<p>Mentoroinnin toteutuminen ohjeistuksen mukaisesti</p>
	<p>Alkuun kerroin kokemuksiani terapiatilanteistani.</p> <p>Seurasin mentorin terapiatilannetta, terapiatilanteen jälkeen keskustelimme</p>	<p>Aktorin potilasesimerkki</p> <p>Mentorin toiminnan havainnointi, keskustelu jälkeinpäin</p>	<p>Mentoroinnin toteutustavat</p>
	<p>Tavoitteet kutistuivat mentoroinnin aikana.</p> <p>Tavoitteet saavutettiin molempien mielestä kaikilta osa-alueilta, joskin eri tasoilla</p>	<p>Tavoitteet kutistuivat</p> <p>Oppimistavoitteet saavutettiin eritasoisesti</p>	<p>Mentoroinnin tavoitteet</p>

## Learning Café materiaalin sisällönanalyysirunko ja esimerkit

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Millä tavoin mentorointi edistää osaamisen kehittymistä?	Mentorikin jäi miettimään omia toimintamalleja ja kohtaamisia- sai palautetta omasta toiminnastaan hyvällä ja rakentavalla tavalla.  Oppi huomaamaan, kuinka paljon osaa ja tietää-> itsearvostus ja luottamus ++	Omien toimintamallien pohtiminen, palautteen saaminen  Oman osaamisen tunnistaminen Itsearvostuksen ja luottamuksen lisääntyminen	Kokemus omasta osaamisesta vahvistuu
	Mentoroinnissa tapahtuva keskustelu: -laajempaa -erilaisia näkökulmia mukaan, mitä jos..... - > laajempaa tiedon/osaamisen soveltamista -> molemmat oppivat  Vahvistaa aiempaa osaamista, oppii myös ihan uutta	Mentoroinnin keskustelu tukee tiedon ja osaamisen soveltamista  Vahvistaa aiempaa osaamista, lisää oppimista	Tietojen ja taitojen kehittyminen
	Edistää palautekulttuuria työyhteisössä: -positiivista -lähtökohta on vain rakentavaa  Mentorointi vahvistaa yhteistyötä saman ammatinedustajien kesken ja moniammatillista työtä toimintaympäristöissä	Edistää rakentavaa ja positiivista palautekulttuuria työyhteisössä  Vahvistaa yhteistyötä ja moniammatillisuutta	Edistää yhteistyötä työyhteisössä
Millä tavoin mentorointi edistää hiljaisen tiedon jakamista?	Aktori havainnoi- yhteiskeskustelu miksi mentori toimi näin (Mentori miettii ja perustelee)  Työn ohessa työstä keskustelu	Hiljainen tieto tulee esiin toiminnan havainnoinnista kysymällä	Hiljainen tieto tulee esiin toiminnassa



		Hiljainen tieto tulee esiin toiminnan aikana keskustelussa	
	Hiljaista tietoa ei pysty ohjeena /sääntönä tuomaan ja ohjaamaan  Johdon tulisi ymmärtää kuinka paljon osaamista ja arvokasta/ hiljaista tietoa työntekijöillä on	Hiljaista tietoa ei voi määrätä tai ohjata  Johdon ymmärrys osaamisesta ja hiljaisen tiedon määrästä	Mentorointia mahdollistaa hiljaisen tiedon siirron
Miten mentorointia tulisi toteuttaa, jotta se edistäisi osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin?	Väljä tapa toimia hyvä, ei saa olla liian tiukka  Mentorointiparien muodostaminen ulkopuolisen toimesta hyvä asia.	Väljä toteutustapa hyvä  Mentorointiparien muodostus ulkopuolisen toimesta hyvä asia	Mentorointiprosessin toteutus
	Ei nonstopina aloiteta mentorointisessiota, vaan esim. puolen vuoden / vuoden sykleissä (jaksoissa)  Kokeneemman spesifiin osa-alueeseen erikoistuneen työntekijän tiedon jakaminen -> ettei tieto katoa ihmisen mukana.	Mentoroinnin toteutus sykleinä  Sopisi asiantuntijan tiedon jakamiseen, ehkäisee hiljaisen tiedon katoamista	Kehittämisehdotuksia tulevaisuuteen