



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisu

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Karhu, P., Stigell, A., Hoffren, J. & Holappa-Girginkaya, J. 2023. Vertaismentorointi edistää esihenkilöiden työhyvinvointia. Oamk Journal 21/2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023031431485>

Vertaismentorointi edistää esihenkilöiden työhyvinvointia

14.3.2023 - Karhu Pirita, Stigell Anastasia, Hoffren Jaana, Holappa-Girginkaya Jaana

Vertaismentoroinnin avulla esihenkilöt saavat työhönsä tukea kollegoiltaan dialogisen keskustelun avulla. Säännöllisissä tapaamisissa jaetaan kokemuksia, ajatuksia ja osaamista ennalta sovituista aiheista keskustelemalla.

Vertaismentorointiprosessiin osallistuvat saavat uusia käytännön työkaluja ja näkökulmia, joiden avulla he voivat edistää omaa johtamistyötään ja sitä kautta työhyvinvointiaan.



Mentoroinnin avulla voidaan tukea johtamistyötä (kuva: 14995841/pixabay.com).

Tämä artikkeli perustuu Oulun ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyöhön [1], joka toteutettiin yhteistyössä Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöiden kanssa. Merkittävät rakenteelliset uudistukset, säästö- ja tehostamispaineet, henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen sekä koetut ongelmat johtajuudessa ja työilmapiirissä ovat nousseet esille kuntakentän ongelmina [2] [3].

Esihenkilöt kokevat tutkimusten mukaan työuupumuksen voimakkaimpana. Työn kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa kiire, henkilötyöparin puuttumisesta aiheutuva yksinäisyys, huonot koulutusmahdollisuudet, työntekijöiden jaksamisongelmat, huono yhteistyö omien esihenkilöiden kanssa sekä työn odotusten ja todellisuuden ristiriitaisuus. [4] Panostamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan samalla työntekijöiden sitoutumiseen ja vaikutetaan organisaation tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen [5] [6].

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin ja sitä kautta työhön sitouttamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat esihenkilötyö ja sen kehittäminen [7]. Esihenkilöt tarvitsevat kokeneimpien kollegojen tukea kehittämiseensä ja jaksakseen vaativaa käytännön kehittämistyötä [8]. Tutkimukset puhuvat myös sosiaalisen tuen ja siihen liittyvän vertaistuen puolesta esihenkilöiden työssä jaksamisessa. Voimavaroina koetaan esimieheltä tai organisaation johdolta saatava tuki ja esihenkilökollegoilta saatu vertaistuki. [9]

Mentoroinnilla on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia lähijohtamisen haasteisiin. Sen on todettu vahvistavan esihenkilöiden ammatillista osaamista, työnhallintaa ja työhyvinvointia, joiden myötä työhön sitoutuminen on lisääntynyt. [10] [8] [11] Työssä jaksaminen, työmotivaation lisääntyminen, ajanhallinta ja tuki työssä toimimiseen lisäävät esihenkilöiden työhyvinvointia ja vähentävät stressiä [12] [13]. Mentoroinnilla on tärkeä rooli psykososiaalisen tuen edistämässä [14]. Se on toimiva kehittämismenetelmä lähes kaikissa organisaatioissa toimialasta, koosta tai kulttuurista riippumatta [15].

Onnistunut vertaismentorointi edistää johtamisosaamista ja vuorovaikutusta

Onnistuneessa vertaismentorointiprosessissa kenenkään osapuolen osaaminen ei ole ylivertaista. Prosessissa tuleekin panostaa osallistujien välisiin suhteisiin, tasavertaiseen dialogiin ja luottamukseen. Vertaismentorointia hyödynnetään, kun halutaan tuottaa uudenlaisia innovaatioita. [16] [17] Vertaismentoroinnissa kollegat eli osapuolet organisaatiohierarkian samalta tasolta mentoroivat toisiaan [15]. Jaetut kokemukset, asioiden pohtiminen ja ongelmanratkaisu yhdessä edistävät luottamuksen lisäksi myös kaikkien osallistujien sitoutumista mentorointiprosessiin [18] [17]. Haasteena usein on

vertaismentorointiprosessin ottaminen osaksi koko organisaation toimintaa sekä siihen käytetyn ajan löytyminen [11].

Vertaismentorointia pidetään myös hyödyllisenä työkaluna oppimisen tukena [11].

Vertaismentoroinnin koetaan edistävän esihenkilöiden johtamistyötä prosessien johtamisen ja henkilöstöjohtamisen osa-alueilla sekä edesauttavan johtamista esihenkilön työnkuvaan, työhyvinvointiin ja esihenkilön rooliin liittyvissä asioissa. Sen on todettu selkiyttävän tehtäväkuvaa ja työn haasteita sekä laajentavan näkemyksiä. On todettu myös, että roolin omaksumisen ja selkiytymisen myötä itsetunto lisääntyy ja ammatillinen kasvu asiantuntijasta esihenkilöksi helpottuu. [12]

Vertaismentorointi kehittää kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja, kuten kuuntelutaitoja ja empatiakykyä, sekä lisää yhteisöllisyyttä ja kehittää yhteistyösuhteita [17] [13].

Mentorointia tutkittaessa esiin on noussut vaikutukset myös henkilöstön suhteisiin ja yhteistyöhön organisaatiossa, jolloin mentoroinnin on koettu vahvistavan kollegiaalisia suhteita [19]. Vertaismentorointi mahdollistaa ammatillisen vuoropuhelun ja kokemusten jakamisen, joka lisää tietoa ja ymmärrystä sekä mahdollistaa ongelmien ratkaisun yhdessä [17] [11]. Vertaisryhmämentoroinnin tehokkuus perustuu useamman henkilön samanaikaiseen osallistumiseen kehittäviin keskusteluihin, joissa jokainen pääsee jakamaan kokemuksia, neuvoja, tukea ja osaamista [16] [20].

Vertaisryhmämentorointimalli Lohjan kaupungin esihenkilöiden työhyvinvoinnin tueksi



Vertaismentorointi toimii työn tukena koko organisaatiotasolla (kuva: RODNAE Productions/pexels.com).

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haettiin tutkimustietoa mentoroinnista johtajuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toisessa vaiheessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla kohderyhmältä eli Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöiltä. Teemahaastattelun tutkimuskysymykset olivat: millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista sekä millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen?

Tulosten mukaan ajatukset vertaismentoroinnista olivat pääosin hyvin positiivisia. Esihenkilöt kokivat vertaismentoroinnin pystyvän toimimaan työn tukena koko organisaatiotasolla. Esihenkilöillä ei ollut juurikaan käytännön kokemuksia

vertaismentoroinnista, mutta haastatteluissa kävi ilmi, että epävirallista mentorointia harjoitetaan lähes päivittäin kollegojen kesken.

Esihenkilöt kokivat vertaismentoroinnin mahdollistavan erityisesti riittävän vertaistuen saannin ja kaivatut yhteiset kohtaamiset. Sen koettiin tarjoavan mahdollisuuksia uusien näkökulmien löytymiseen ja toiminnan kehittämiseen sekä yhtenäistämään yksiköiden toimintatapoja. Esihenkilöiden mielestä vertaismentoroinnin avulla ongelmien tai ristiriitatilanteiden ratkaisu ja oman toiminnan reflektio helpottuu. Sen koettiin edistävän myös hiljaisen ja kokemusperäisen tiedon siirtymistä esihenkilöiden välillä sekä helpottavan työstä palautumista ja vähentävän stressiä.

Haasteiksi esihenkilöt nostivat esiin vertaismentorointisuhteeseen vaikuttavia asioita, kuten henkilökemioiden yhteensopivuuden, epätasavertaisen vuorovaikutuksen sekä prosessiin sitoutumisen ja luottamuksen puutteet. Vertaismentoroinnilla nähtiin olevan mahdollisuuksia tukea ja lisätä esihenkilöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista, kunhan vertaismentoroinnin haasteet huomioitaisiin riittävän hyvin varsinaisessa mentorointiprosessissa. Aiempi tutkittu tieto tukee haastatteluissa esiin nousseita asioita.

Teemahaastatteluista saatujen ajatusten ja kokemusten perusteella muodostettiin tavoitteet vertaismentorointiprosessille, joita ovat:

- vertaistukiverkostojen ylläpitäminen ja laajentaminen
- työhyvinvoinnin edistäminen työnhallintaa kehittämällä
- parantaa valmiuksia käsitellä ja hallita ristiriitatilanteita
- osaamisen laajentaminen uusia näkökulmia, toimintatapoja, kokemusperäistä ja hiljaista tietoa hyödyntäen.

Kolmannessa vaiheessa eli opinnäytetyön kehittämisvaiheessa kehitettiin teemahaastatteluiden, yhteiskehittämisen työpajan ja teorian pohjalta vertaismentorointimalli yhdessä toimijoiden kanssa. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli esihenkilöiden työn tueksi, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla. Teemahaastatteluista saadut tulokset esiteltiin ja vahvistettiin yhteisessä virtuaalityöpajassa, joka toteutettiin etäyhteyden välityksellä. Työpajassa ideoitiin avorihimenetelmää hyödyntäen esihenkilöiden kokemuksiensa ja ajatuksiensa perusteella ilmenneitä tärkeitä ja tarpeellisia keskustelun aiheita.

Kehittämävaiheen tulosten pohjalta aivoriihessä muodostuivat esihenkilöiden tärkeiksi nostamista asioista vertaismentorointitapaamisten teemat, joita ovat:

- muutoksessa johtaminen
- työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
- työyhteisön kehittäminen
- oma ammatillinen kasvu
- oman osaamisen kehittäminen.

Kehitetty vertaismentorointimalli koostuu kahdesta osasta, joita ovat opas mentorointiin ja mentoroinnin työkirja. Oppaassa avataan aiheen kannalta oleelliset käsitteet ja kerrotaan yksityiskohtaisesti vertaisryhmämentorointiprosessin vaiheista, jotta uuden toimintamallin käyttöönotto organisaatiossa olisi mahdollisimman helppoa. Työkirjassa on eritelty tarkemmin tämän mentorointiprosessin jokaisen tapaamisen rakenne ja sisältö.

Vertaismentorointimallin opas ja työkirja löytyvät opinnäytetyön liitteestä.

Pirita Karhu

suuhygienisti

Tampereen kaupunki

Anastasia Stigell

sairaanhoitaja

Lohjan kaupunki

Jaana Hoffren

lehtori

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Jaana Holappa-Girginkaya

lehtori

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Karhu, P. & Stigell, A. 2022. Vertaismentorointi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK). Opinnäytetyö.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022112924825>

Lähteet

[1] Karhu, P. & Stigell, A. 2022. Vertaismentorointi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 25.1.2023.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022112924825>

[2] Forma, P., Kaartinen, P. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Keva, Helsinki. Hakupäivä 15.2.2023. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf

[3] Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013 Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Kaks – Kunnallisan alan kehittämissäätö. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Helsinki. Hakupäivä 15.2.2023. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf

[4] Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus 32 (4), 301–310. Hakupäivä 25.1.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153>

[5] Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

[6] Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. Hakupäivä 15.12.2021.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

[7] Lehto, K. & Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus 35 (2), 117–131. Hakupäivä 17.12.2021.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>

[8] Kemppainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Itä-Suomen yliopisto. Opinnäytetyö. Hakupäivä 16.12.2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120280>

[9] Salo, M. 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 27 (2), 61–63. Hakupäivä 16.12.2021.

https://www.terveysportti.fi/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612

- [10] Hoover, J., Koon, A. D., Rosser, E. N. & Rao, K. D. 2020. Mentoring the working nurse: a scoping review. *Human Resources for Health* 52 (18), 1–10. Hakupäivä 21.10.2022. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00491-x>
- [11] Tynjälä, P., Pennanen, M., Markkanen, I. & Heikkinen, H. 2021. Finnish Model of Peer-Group Mentoring: Review of Research. *Annals of the New York Academy of Sciences* 1483 (1), 208–223. Hakupäivä 29.10.2022. <https://doi.org/10.1111/nyas.14296>
- [12] Lahtinen, A. 2009. Osastonhoitajien kuvauksia vertaismentoroinnista hoitotyön johtamisen kehittämismenetelmänä. Itä-Suomen yliopisto. Opinnäytetyö. Hakupäivä 17.12.2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20090089>
- [13] Pethrick, H., Nowell, L., Paolucci, E. O., Lorenzetti, L., Jacobsen, M., Clancy, T. & Lorenzetti, D. L. 2020. Peer mentoring in medical residency education: A systematic review. *Canadian Medical Education Journal* 11 (6), 128–137. Hakupäivä 25.1.2023. <https://doi.org/10.36834/cmej.68751>
- [14] Banerjee-Batist, R. & Reio, T. G. 2016. Attachment and mentoring: Relations with junior faculty's organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Management Development* 35 (3), 360–381. Hakupäivä 22.10.2022. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMD-02-2015-0015>
- [15] Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari, Helsinki.
- [16] Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- [17] Nisbet, G. & McAllister, L. 2015. A Critical Review of Outcomes of Peer Group Mentoring and Elements Influencing its Success and Application to Student Placement Supervisors. *International Journal of Practice-based Learning in Health and Social Care* 3 (2), 61–76. Hakupäivä 29.10.2022. <http://dx.doi.org/10.18552/ijpblhsc.v3i2.195>
- [18] Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- [19] Hafsteinsdóttir, T., van der Zwaaga, A. & Schuurmans, M. 2017. Leadership mentoring in nursing research, career development and scholarly productivity: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 75 (2017), 21–34. Hakupäivä 16.12.2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.07.004>

[20] Nowell, L., Norris, J., Mrklas, K. & White, D. 2017. A literature review of mentorship programs in academic nursing. Journal of Professional Nursing 33 (-), 334–344.

Hakupäivä 19.7.2022. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.02.007>

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 21/2023

Julkaisuvuosi: 2023

Tekijätiedot: Karhu Pirita, Stigell Anastasia, Hoffren Jaana, Holappa-Girginkaya Jaana

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023031431485>

Tiivistelmä: Esihenkilöiden ajatukset ja kokemukset työhyvinvoinnista ja työhön sitoutumisesta sekä vertaismentoroinnin mahdollisuuksista tukevat toisiaan. Vertaismentorointi nähdään mahdollisuutena tukea ja lisätä esihenkilöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista, kunhan vertaismentoroinnin haasteet huomioidaan riittävän hyvin varsinaisessa mentorointiprosessissa. Tämä käy ilmi artikkelin taustalla olevasta opinnäytetyöstä, jossa tutkittiin esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia vertaismentoroinnista. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöiden kanssa.