



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TARU KAAJA

Vertaisryhmämentorointi työhyvinvoinnin edistämisen työvälineenä

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Kaaja, Taru	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2020
	Sivumäärä 79 + 2 liitesivua	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Vertaisryhmämentorointi työhyvinvoinnin edistämisen työvälineenä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli vaativassa asiakaspalvelutyössä toimivien palveluasiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistäminen. Opinnäytetyössä siis selvitettiin laadullisen tutkimuksen keinoin, millä edellytyksin vertaisryhmämentorointia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämisen työvälineenä kohteena olleessa työyhteisössä. Työn toimeksiantaja ja taustaorganisaatio oli Kela.</p> <p>Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä, jonka suunnitelmallinen johtaminen kannattaa. Työhyvinvointi itsessään on subjektiivinen kokemus sekä systeeminen ilmiö, jonka eri osatekijät ja niiden muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen. Mentoroinnissa on puolestaan kyse luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta, jonka avulla pyritään kehittämään osallistujia henkilökohtaisella tasolla useiden tapaamiskertojen puitteissa. Vertaisryhmämentorointi on vertaisten, kuten työtovereiden, kesken tapahtuvaa mentorointia. Työn teoreettisen viitekehyksen muodostivat siis työhyvinvointi, mentorointi sekä ryhmää vertaismentoroinnin viitekehyksenä.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa fasilitoitiin vertaisryhmämentorointikokeilu, jonka tavoitteena oli rakentaa uusi toimintatapa työyhteisölle ja selvittää sen toimivuutta työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Kokeilun tuloksena löydettiin suuntaviivat ja yleiset edellytykset toiminnan jatkamiselle. Toiminnassa havaittiin potentiaalia työyhteisön, työtapojen ja työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen, joten toiminnan jatkuminen ja jatkokehittäminen on seuraava looginen askel kohti vertaisryhmämentoroinnin vakiinnuttamista työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen työvälineeksi.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, mentorointi		

Author Kaaja, Taru	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of Pages 79 + 2 appendix pages	Language of publication: Finnish
Title of publication Peer group mentoring as a tool for promoting workplace wellness		
Degree Programme Degree Program in Business Administration		
Abstract <p>The basis and starting point of this thesis was to promote the well-being of customer service specialists working in demanding customer service. Thus, the thesis investigated, by means of qualitative research, the conditions under which peer group mentoring can be utilized as a tool for promoting well-being at work in the target work community. The background organization of the work was Kela.</p> <p>Occupational well-being, or workplace wellness, is a strategic success factor for organizations. Well-being at work is a subjective experience as well as a systemic phenomenon, the various components of which and their changes affect the whole. Mentoring is a confidential interaction that seeks to develop participants on a personal level through multiple meetings. Peer group mentoring is mentoring between peers, such as colleagues. The theoretical basis for the work thus consisted of well-being at work, mentoring and the group as a frame of reference for peer mentoring.</p> <p>In the empirical part of the work, a peer group mentoring experiment was facilitated. The aim was to build a new practice for the work community and to find out its functionality from the perspective of promoting well-being at work. As a result of the experiment, guidelines and general conditions for continuing operations were found. The potential for personal development as well as developing working methods was identified, so the continuation and further development of the activities is the next logical step towards consolidating peer group mentoring as a tool for promoting workplace wellness in the work community.</p>		
<u>Key words</u> Workplace wellness; Occupational well-being; Mentoring		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT.....	7
2.1	Toimeksiantajan ja taustaorganisaation esittely.....	7
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys.....	10
2.3	Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	11
2.4	Tulosten analysointi	13
3	TYÖHYVINVOINTI	15
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	15
3.2	Työhyvinvointipääoma	19
3.2.1	Yksilön inhimillinen pääoma	20
3.2.2	Organisaation rakennepääoma.....	23
3.2.3	Työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma	24
3.3	Työhyvinvointipääoman kasvattaminen	25
4	MENTOROINTI	27
4.1	Mentorointi työelämän kehittämis- ja ohjausmenetelmänä	27
4.2	Mentorointiprosessi.....	30
4.3	Onnistuneen mentoroinnin keskeiset tekijät	31
4.4	Vertaisryhmämentoroinnin lähtökohdat	33
5	RYHMÄ VERTAISMENTOROINNIN KONTEKSTINA	36
5.1	Ryhmä käsitteenä	36
5.2	Ryhmän kehitysvaiheet.....	37
5.3	Ryhmien toimintaan vaikuttavia tekijöitä.....	39
6	MENTOROINNIN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN.....	43
6.1	Työn tuunaaminen	43
6.2	Työn imu.....	46
6.3	Palautuminen työpäivän aikana	48
7	VERTAISRYHMÄMENTOROINTIKOKEILU.....	51
7.1	Kokeilun suunnittelu.....	51
7.2	Vertaisryhmämentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät	53
7.3	Työpajojen toteutuminen	56
8	TULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI.....	58
8.1	Työpajojen havainnointi	58
8.2	Lomakehaastattelu	60
8.2.1	Ennako-odotukset	60
8.2.2	Työpajojen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	62

8.2.3 Osallistujien kokemuksia ja saatu hyöty toiminnasta.....	69
8.2.4 Jatkokehitysideat	72
8.3 Tulosten yhteenveto	75
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	77
LÄHTEET	80
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on organisaation strateginen kilpailu- ja menestystekijä, jonka suunnitelmallinen johtaminen kannattaa. Työhyvinvoinnin edistäminen voi olla lähtöisin organisaation omasta halusta huolehtia heidän tärkeimmästä pääomastaan, henkilöstöstä, jolloin toiminta on proaktiivista ja työhyvinvointipääomaa kerryttävää. Vastaavasti työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteillä voidaan puuttua jo vallitseviin ongelmiin. Työhyvinvointiin panostaminen, oli lähtökohta mikä hyvänsä, on aina kannattava sijoitus, joka maksaa itsensä takaisin: hyvinvoiva ja työhönsä tyytyväinen työntekijä on muun muassa sitoutuneempi, tehokkaampi ja tuottavampi sekä alttiimpi auttamaan työtovereitaan ja tekemään organisaationsa eteen hieman enemmän kuin häneltä odotetaan. Työhyvinvointiin panostaminen monipuolisesti on organisaatioille myös yksi merkittävä keino kilpailla osaajista, tällöin organisaatio on vetovoimainen. (International Labour Organization 2020; Manka & Manka 2016, 74-77; Pyöriä 2012, 14-15; Virtanen & Sinokki 2014, 30-31.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään vertaisryhmämentorointia työhyvinvoinnin edistämisen työvälineenä. Tavoitteena on luoda kohteena olevan työyhteisön käyttöön uusi vertaisryhmämentorointiin perustuva toimintamalli, joka pureutuu työhyvinvointiin ensisijaisesti sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämisen kautta, eli kehittämällä työntekijöitä sekä yksilöinä että työyhteisönä. Vertaisryhmämentorointi tarjoaa mahdollisuuksia kehittää omaa itseään, omaa työtään sekä omaa työyhteisöään, eli se toimii henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun areenana.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa fasilitoidaan vertaisryhmämentorointikokeilu, josta saatujen kokemusten ja tulosten avulla kehitetään tätä uutta toimintamallia kohti pysyvää toimintatapaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi tämän opinnäytetyön teoreettinen osio toimii käsikirjana ja taustamateriaalina vertaisryhmämentorointia jatkossa fasilitoiville henkilöille. Opinnäytetyö siis vastaa kysymykseen, millä edellytyksin vertaisryhmämentorointia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämässä kohteena olevassa työyhteisössä.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on vaativassa asiakaspalvelutyössä toimivien palveluasiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistäminen. Idea opinnäytetyöhön kumpusi tekijän omasta vahvasta kiinnostuksesta työhyvinvointiin ja vertaismentorointiin sekä kohteena olevan työyhteisön arjen työhön ja työhyvinvointiin liittyvistä kroonisista haasteista. Taustaorganisaatiossa panostetaan kyllä kattavasti työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, mutta palveluasiantuntijoiden työn hektisyyden vuoksi näitä asioita ei aina ole ajallisesti mahdollista prosessoida, saati viedä käytäntöön asti. On siis tarve työhyvinvointia edistävälle keinolle, joka on räätälöity palveluasiantuntijoiden työn erityispiirteet huomioiden. Työvälineeksi valikoitui vertaisryhmämentorointi, jonka avulla voidaan tavoittaa koko työyhteisö.

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden tavoitteena on luoda katsaus siihen, mitä on työhyvinvointi, miten työhyvinvointia voidaan edistää hyödyntämällä vertaisryhmämentorointia ja millaisia erityispiirteitä mentorointiin tuo sen toteuttaminen vertaisryhmämuotoisena. Empiirisessä osuudessa luodaan kohteena olevalle työyhteisölle vertaisryhmämentorointiin perustuva työväline työhyvinvoinnin edistämiseen ja arvioidaan tuloksia tämän kokeilujakson osalta. Tässä kappaleessa käydään läpi työn lähtökohdat ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät.

2.1 Toimeksiantajan ja taustaorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja taustaorganisaationa on Kela, eli Kansaneläkelaitos, joka on eduskunnan valvonnan alainen, itsenäinen sosiaaliturvalaitos. Kela vastaa suomalaisten ja Suomessa asuvien henkilöiden perusturvasta, ollen elämässä mukana ja muutoksessa tukena, asiakaskunnan ulottuessa aina vauvoista vaariin. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat esimerkiksi sairausvakuutus, työttömyysturva, asumisen tuet, lapsiperheiden ja opiskelijoiden tuet, vammaisetuudet, vähimmäiseläkkeet sekä toimeentulotuen perusosa. Kelassa asioi muun muassa niin työssäkäyviä, maahan muuttaneita, eläkeläisiä, lapsiperheitä, opiskelijoita kuin työttömiäkin. Henkilöasiakkaiden lisäksi

Kela palvelee myös työnantajia sekä yhteistyökumppaneita, kuten apteekkeja ja terveydenhuollon toimijoita (Kelan www-sivut 2020.)

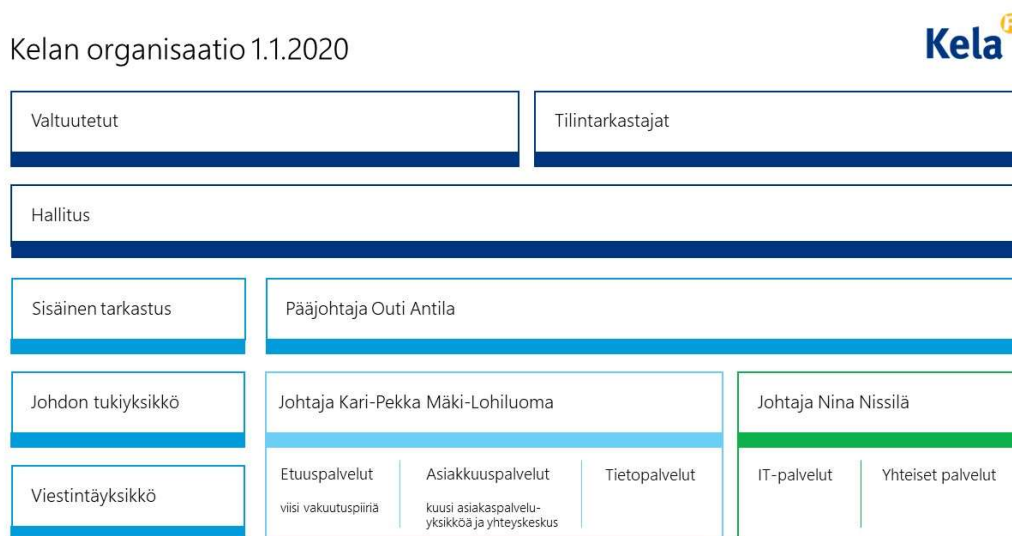


Kuva 1. Kelan strategia. (Kelan www-sivut 2020.)

Kelan kantavana toiminta-ajatuksena on siis turvata väestön toimeentulo, edistää terveyttä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. Toimintaa ohjaavina arvoina ovat ihmistä arvostava, yhteistyökykyinen, osaava ja uudistuva, joiden avulla kuvassa 1 vasemmalla esitetyistä strategisista tavoitteista on mahdollista kulkea kohti visiota: ”Palvelujen edelläkävijänä luomme hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä”. Strategian toteutumisen yhtenä kulmakivenä on henkilöstön hyvinvointi, johon Kela panostaa erilaisin keinoin organisaatiotason työhyvinvointisuunnitelmaansa pohjautuen. (Kelan www-sivut 2020.)

Kelan linjaorganisaatio keväällä 2020 muodostuu viidestä tulosyksiköstä, joita ovat asiakkuuspalvelut, etuuspalvelut ja tietopalvelut (kuvassa 2 vaaleansinisellä) sekä IT-palvelut ja yhteiset palvelut (kuvassa 2 vihreällä). Näiden tulosyksikköjen lisäksi Kelassa on kaksi toiminnallista yksikköä: johdon tukiyksikkö sekä viestintäyksikkö (kuvassa 2 sinisellä). Pääjohtajan alaisuudessa toimii lisäksi sisäinen tarkastus

(kuvassa 2 sinisellä). Kelan organisaatorakenteeseen sisältyvät myös hallintoa ja toimintaa valvovat, eduskunnan asettamat valtuutetut, sekä Kelan hallitus ja tilintarkastajat, jotka valitaan valtuutettujen toimesta. (kuvassa 1 tummalla sinisellä). (Kelan www-sivut 2020.)



Kuva 2. Kelan organisaatio 1.1.2020. (Kelan www-sivut 2020.)

Opinnäytetyön kohteena oleva työyhteisö on osa Asiakkuuspalvelujen tulosityksikköä. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö jakaantuu pääasiassa puhelinasiakaspalvelua hoitavaan yhteyskeskukseen sekä kuuteen alueelliseen asiakaspalveluyksikköön, jotka kukin koostuvat useammasta palveluryhmästä. Kohteena olevan työyhteisön koko on esimiehet pois lukien yhteensä 27 henkilöä, joista suurin osa tekee pääasiassa välitöntä asiakaspalvelua. Lisäksi osalla työyhteisön jäsenistä on muitakin työtehtäviä, jotka liittyvät muun muassa osaamisen varmistamiseen ja sidosryhmäyhteistyöhön. Kohteena olevaa työyhteisöä ei tässä opinnäytetyössä yksilöidä tarkemmin toimeksiantajan toiveesta.

Palveluasiantuntijan työnkuvaan kuuluu asiakkaiden elämäntilanteen ja palveluntarpeen huomioiva neuvonta, opastus sekä ohjaus kaikissa Kela-asioissa, mikä edellyttää laajaa ja ajantasaista tietämystä eri etuuksista ja niiden

yhteensovittamisesta. Työhön vaatimuksina ovat 30.4.2020 julkaistun rekrytointi-ilmoituksen mukaan muun muassa soveltuva korkeakoulututkinto, aiempi kokemus asiakaspalvelutehtävistä, hyvät yhteistyö-, viestintä-, vuorovaikutus- ja tietotekniset taidot, paineensietokyky, tavoitteellisuus sekä aito asiakaspalveluhenkisyys. Lisäksi asiakkaita on pystyttävä palvelemaan suomen, ruotsin ja englannin kielellä. (Kelan www-sivut 2020.) Palveluasiantuntijoille tärkeä ominaisuus on myös kyky ja halu oppia uutta, sillä esimerkiksi etuuksien ohjeistukset muuttuvat lakimuutosten yhteydessä, ja työn tekemisen tavat kehittyvät koko ajan. Lisäksi organisaatiokansalaisuuden hyvä taso on työssä menestymisen kannalta oleellinen.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia, millä edellytyksin vertaisryhmämentorointitoimintaa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämisessä kohteena olevassa työyhteisössä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi luodaan suuntaviivat työyhteisön sisäiseen suunnitelmalliseen vertaismentorointitoimintaan, sekä samalla kootaan taustamateriaalia vertaisryhmämentorointia fasilitoiville henkilöille työn teoriaosaan. Teoriaosuudessa selvitetään, mitä on työhyvinvointi ja mistä tekijöistä se koostuu, miten siihen voidaan vaikuttaa, mitä on mentorointi, mitä erityispiirteitä ryhmässä tapahtuvalla mentoroinnilla on ja mitä tekijöitä on onnistuneen mentorointiprosessin taustalla. Teoreettinen viitekehys muodostuu siis työhyvinvointia ja mentorointia käsittelevästä aineistosta, joiden lisäksi käsitellään ryhmää mentorointitoiminnan ympäristönä.

Työn empiirisessä osuudessa fasilitoidaan vertaisryhmämentorointikokeilu, jonka toteutuksessa hyödynnetään teoriasta löydettyjä oivalluksia ja suuntaviivoja. Kokeilun kohteena olevassa työyhteisössä painotukset työhyvinvoinnin edistämisessä vuonna 2020 on liittyvät muun muassa yksilön ammatillisten valmiuksien ja itseohjautuvuuden kehittämiseen sekä muutoskyvykkyyteen eli resilienssiin, joita kaikkia on mahdollista työstää vertaisryhmämentoroinnilla.

Ryhmämuotoinen vertaismentorointi valikoitui tässä opinnäytetyössä tarkasteltavaksi työvälineeksi, koska se mahdollistaa työyhteisön jäsenten osallistumisen toimintaan joustavasti ja tietotaitoa saadaan hyödynnettäväksi mahdollisimman monelle, mahdollisimman monelta. Kohteena olevassa työyhteisössä on esiintynyt spontaania vertaismentorointia jo ennen tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettua vertaisryhmämentorointikokeiluakin, mutta kantavana ajatuksena on kehittää vertaismentorointia nimenomaan suunnitelmallisempaan suuntaan, kohti pysyvää toimintatapaa, jolloin yhdessä tekemällä voidaan kohentaa ja tukea työyhteisön hyvinvointia arkisella tasolla.

2.3 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyöongelma kuuluu laadullisen tiedonhankinnan piiriin, sillä tarkastelussa on tietyn työntekijäjoukon kokemuksiin liittyviä asioita. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina, eli luotetaan omiin havaintoihin enemmän kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittuun tietoon. Aineistoa laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä esimerkiksi teemahaastattelujen, havainnointien tai erilaisten dokumenttien analyysien avulla, ja kohdejoukko valitaan satunnaisen otannan sijaan aina tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein induktiivista analyysiä, eli ei testata teoriaa tai hypoteesia, vaan koitetaan löytää kerätystä aineistosta oivalluksia, joita on toki mahdollista verrata teoriassa esitettyihin ilmiöihin. Tapauksia käsitellään ainutkertaisina ja aineistoa tulkitaan myös tämän periaatteen mukaisesti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös, että tutkimussuunnitelma tarkentuu tutkimuksen edetessä, eli suunnitelmia päivitetään ja tarkistetaan olosuhteiden mukaan ja niiden muuttuessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 155.)

Laadullisen tutkimuksen alamuoto, toimintatutkimus, tutkii ja yrittää muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimuksen ydintä ovat ongelmanratkaisu sekä vahva käytännönläheisyys. Tyypillistä toimintatutkimukselle on myös ottaa tutkimukseen osallistujat eli tutkittavat henkilöt ja tutkijat aktiivisesti mukaan tutkimuksen tekoon,

esimerkiksi suunnittelemaan työyhteisöä koskevaa muutosprosessia. Lisäksi toimintatutkimuksessa tyypillistä on tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö käsillä olevan ongelman ratkaisemisessa. Tämän opinnäytetyön toteuttaminen toimintatutkimuksena oli luontevaa, sillä tutkija, eli opinnäytetyön tekijä, ja tutkittavat ovat osa samaa työyhteisöä, jonka toimintatapoihin haetaan nyt muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei siis ole vain kuvata tai selittää jotakin asiaa, vaan nimenomaan muuttaa tiettyä sosiaalista todellisuutta. (Kuula 2006.)

Kohteena olevan työyhteisön koko on esimiehet ja opinnäytetyön tekijä pois lukien 26 henkilöä. Realiteetit, kuten työvuorojärjestelyt sekä poissaolot huomioon ottaen, vertaisryhmämentorointitoimintaan osallistuvien lukumäärä on etukäteen arvioituna 10-20 henkilöä. Koska tutkimuksen tavoitteena on luoda uusi toimintatapa työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi, onnistumisen kannalta tutkittavien osallistaminen prosessiin on tärkeää ja tähän kiinnitetään huomiota vertaisryhmämentorointikokeilun suunnittelussa ja fasilitoinnissa. Vaikka vertaisryhmämentorointitoiminta kohdennetaan koko työyhteisölle, osallistuminen määritellään muodoltaan vapaaehtoiseksi ja ei-sitovaksi. Tällä keinoin pyritään jo alkajaisiksi luomaan sisäsyntyistä motivaatiota, joka on yksi tärkeä osatekijä minkä tahansa toiminnan onnistumiselle.

Aineistoa opinnäytetyön empiiriseen osuuteen hankitaan strukturoitujen haastattelujen avulla sekä havainnoimalla työpajatoimintaa vapaamuotoisesti. Näin pystytään tarkastelemaan toimintaa sekä vertaisryhmämentorointiin osallistuneiden palveluasiantuntijoiden että työpajoja fasilitoivan henkilön näkökulmista. Strukturoitu sähköinen lomakehaastattelu valikoitui tiedonkeruun välineeksi useasta eri syystä. Ensimmäiseksi, sähköisellä lomakehaastattelulla voidaan tavoittaa resurssitehokkaasti laajempi joukko vastaajia kuin esimerkiksi teemahaastattelemalla. Näin saadaan myös laajempi kuva työyhteisön asenteista ja kokemuksista. Toiseksi, ajankäytöllisesti on mielekkäintä kerätä vastaukset suoraan kirjalliseen muotoon sähköiselle alustalle. Kolmanneksi, osallistujat pystyvät vastaamaan oman aikataulunsa puitteissa, mikä on työnhallinnan kannalta tärkeää. Valittu tiedonkeruumenetelmä toki sulkee pois esille nousevien teemojen syvällisemmän käsittelyn, johon voitaisiin päästä esimerkiksi toisenlaisella haastattelutavalla, mutta koska tämän toimintatutkimuksen

tarkoituksena on koko työyhteisön toimintatapojen muutos, koetaan tärkeämmäksi pitää osallistujajoukko mahdollisimman laajana.

Havainnoimalla halutaan kerätä lisää tietoa toiminnan laadullisesta onnistumisesta esimerkiksi ryhmän viestinnän ja ilmapiirin osalta. Lisäksi havainnoimalla tarkastellaan työpajojen yleistä onnistumista fasilitoijan roolista katsottuna. Havainnointimenetelmä asettuu osallistuvan havainnoinnin piiriin, jolloin tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla toimintaan ja hänelle muodostuu tyypillisesti jokin rooli toiminnassa. Lisäksi osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuva, mikä tässäkin yhteydessä pitää paikkansa: ainoa ennalta määritelty, selkeä havainnointikohde on osallistujien ylös kirjaaminen. Muutoin havainnointi rakentuu tutkijan merkittäväksi katsomien asioiden varaan. (Hirsjärvi ym. 2001, 201-203.)

2.4 Tulosten analysointi

Opinnäytetyön empiirisen osan yhteydessä koottu aineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti, eli kerätystä aineistosta pyritään löytämään oivalluksia. Aineiston analysoinnin näkökulmana on koko työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen, minkä vuoksi painotus on vastausten laadullisessa sisällössä sekä työyhteisötason asenteissa ja yleisessä vireystilassa. Aineiston käsittelyssä huomioidaan tapausten ainutkertaisuus.

Strukturoiduille haastatteluille tehdään sisällönanalyysi, joka on muodoltaan teoriaohjaava. Tämä tarkoittaa, että analyysillä on joitain kytkentöjä teoriaan tai teoria voi toimia analyysissä apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjaudu johonkin teoriaan tai sen testaamiseen, eli kyse on edelleen induktiivisesta analyysistä. Aineistoon perustuva sisällönanalyysi etenee karkeasti kolmivaiheisen prosessin mukaisesti, eli litteroitu aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jolloin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat karsitaan pois. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään, jolloin etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavuuksia. Lopuksi aineisto vielä abstrahoidaan eli käsitteellistetään, mikä tarkoittaa alkuperäisen datan

yhdistämistä teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91-93.)

Toimintatutkimuksessa on aina huomioitavaa, että mikäli ennalta arvioituun lopputulokseen ei syystä tai toisesta päästäkään, on niin sanottu 0-tutkimus myös yhdenlainen tulos. Tällöin analysoinnissa on tärkeää pysähtyä pohtimaan, miksi haluttuun lopputulokseen ei päästykään ja mitkä tekijät tähän erityisesti vaikuttivat. Tapauksissa, joissa haluttua muutosta ei tapahdukaan, päästään tutkimaan esimerkiksi ihmisten ja organisaation asenteita, valtarakenteita sekä työkulttuuria, joihin ei muussa tapauksessa olisi välttämättä kiinnitetty huomiota. Toimintatutkimuksen lopputulos antaa joka tapauksessa uutta ja tärkeää tutkimuksellista tietoa kohdeorganisaatiosta, oli tulos millainen hyvänsä. (Kuula 2006.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työelämä on kokenut suuria muutoksia teollisen vallankumouksen ajoista aina nykyisin vallitsevaan tiedon ja viestinnän aikakauteen. Samalla myös käsitys työntekijöiden hyvinvoinnista on jalostunut. Kun 1900-luvun alussa työntekijöiden hyvinvointi tarkoitti parhaimmillaan työolojen parantamista fyysisellä tasolla ja työntekijöiden suojaamista erilaisilta altistavilta tekijöiltä, on näkökulma nykyään kokonaisvaltaisempi, suuntautuen ja keskittyen yhä enemmän ihmisten väliseen kanssakäymiseen, henkiseen hyvinvointiin ja työyhteisöjen toimivuuteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 30.)

Tässä luvussa pohditaan mitä on työhyvinvointi, mistä tekijöistä se koostuu ja millaisten tekijöiden avulla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Erityinen painotus tarkastelussa on työhyvinvoinnin psykologisella ja sosiaalisella ulottuvuudella, jotka ovat tietotyötä tekevien toimihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämisessä avainasemassa, myös tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa.

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi käsitteenä on verrattain monimuotoinen, ja sitä voidaan tarkastella niin yksilön omakohtaisena hyvinvoinnin kokemuksena kuin laajempaan työelämää määrittävänä aika- ja kulttuurisidonnaisena ilmiönä. Arkikielessä työhyvinvoinnilla voidaan usein viitata pelkkään yksilön työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen, kun taas laajemmin tulkittuna työhyvinvointi voi olla subjektiivisesti koettu koko työyhteisön tunne- ja vireystila, johon vaikuttavat muun muassa yksilöiden työkyky ja terveys, työ ja työympäristö, ihmissuhteet ja johtaminen. Työhyvinvointikokemukseen vaikuttavat suuresti myös aika ja paikka: tehtaassa tuotantotehtävissä työskenteleville fyysinen hyvinvointi voi olla tärkein yksittäinen työhyvinvointia määrittävä tekijä, kun taas asiantuntijatehtävissä suurempi merkitys voi olla puolestaan psyykkisellä hyvinvoinnilla. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017, 13; Virtanen & Sinokki 2014, 28-30.)

Työhyvinvoinnin määritelmää voidaan siis parhaiten tarkastella erilaisten hypoteesien ja kuvausten kautta. Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mukaan työhyvinvointia syntyy, kun ”työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. Suomen lainsäädännön ja International Labour Organizationin, ILO:n, määritelmien puitteissa työhyvinvointi käsitetään myös turvallisen työn tekemiseksi asianmukaisissa työympäristöissä. ILO kuvaa työhyvinvoinnin olevan kaikkia työelämän osa-alueita koskettava tekijä, ulottuen fyysisestä työympäristöstä, työntekijöiden suhtautumisesta työhönsä aina työpaikan henkiseen ilmapiiriin saakka. (International Labour Organisation 2020; Mäkikangas ym. 2017, 104.) Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos määrittelevät puolestaan työhyvinvoinnin käsitettä seuraavasti:

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.” (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020).

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos, 2020).

Niin ILO:n, Sosiaali- ja terveysministeriön kuin Työterveyslaitoksenkin työhyvinvoinnin kuvauksissa tiivistyy käsitys työhyvinvoinnista monipuolisena kokonaisuutena, joka osapuolina ovat niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskuntakin. Työhyvinvointi ei siis ole mikään arkisesta aherruksesta irrallinen yksittäinen terveystempaus, vaan se syntyy osana jokapäiväistä työtä, ollen pitkäjänteistä ja koko organisaatiota läpileikkaavaa toimintaa. Vastuu työhyvinvoinnin syntymisestä on sekä työntekijällä että työnantajalla: työnantaja vastaa muun muassa turvallisesta työympäristöstä, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisuudesta, kun taas työntekijän

vastuulla on esimerkiksi oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitäminen. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2020; Työterveyslaitos 2020.)

Työhyvinvointi on siis edellä esitettyjen määritelmien perusteella pohjimmiltaan systeeminen ilmiö, joka kehittyy ja muotoutuu ajasta ja kulttuurista riippuen. Se rakentuu kaikkien siihen vaikuttavien elementtien välisestä vuorovaikutuksesta, ja tämän vuoksi työhyvinvointi on myös herkkä sitä määrittävien tekijöiden muutoksille. (Mäkikangas ym. 2017, 13; Virtanen & Sinokki 2014, 36.)

Koska työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla, on myös monta eri vastausta kysymykseen mistä työhyvinvointi koostuu. Virtanen ja Sinokki (2014, 28-29) esittelevät Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen työssä suoriutumisen mallia, joka sisältää tyypillisen 2000-luvun näkemyksen työhyvinvoinnista. Mallin mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, eli fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Jokaista osa-aluetta voidaan tarkastella sekä yksilön että työpaikan näkökulmista. (Ojala & Ahonen 2005, 30-32)

Fyysinen työhyvinvointi liittyy kiinteästi työsuojeluun ja työkykyyn. Fyysistä työhyvinvointia ovat käytännön tasolla muun muassa työturvallisuus ja ergonomia sekä työntekijän fyysinen kunto ja työssä jaksaminen. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvointia termin kaikkein perinteisimmässä mielessä, eli pääasiassa esimerkiksi erilaisilta altistavilta tekijöiltä suojaamista ja toimintakyvyn heikentymisen ennaltaehkäisemistä. (Virtanen & Sinokki 2014, 29.)

Sosiaalinen hyvinvointi työssä näkyy työpaikan henkisenä ilmapiirinä ja yhteisöllisyytenä sekä yksilön suhteissa työtovereihinsa ja tiimin jäsenenä toimimisessa. Työyhteisö on yksilön hyvinvoinnin kannalta parhaimmillaan merkittävä voimavara ja pahimmillaan puolestaan suuri kuormitustekijä. Sosiaalisen hyvinvoinnin painoarvoa alettiin ymmärtää paremmin 1920- ja 1930-luvulla, muun muassa Elton Mayon kuuluisen Hawthorne-tutkimusten yhteydessä. Tutkimukset lähtivät alun perin liikkeelle työolotutkimuksina, mutta huomattiinkin, ettei ulkoisilla fyysisillä tekijöillä, kuten taukojen pituudella tai valaistuksella ollut kovinkaan suurta merkitystä työn tehokkuuteen. Sen sijaan työpaikan sosiaalisten tekijöiden, kuten

työyhteisön toimivuuden, johtamisen ja ryhmähengen vaikutukset työsuoritukseen havaittiin merkittäviksi. (Mäkikangas ym. 2017, 20-21; Virtanen & Sinokki 2014, 29; 61-62.)

Psyykkinen hyvinvointi näkyy puolestaan muun muassa työpaikalla vallitsevassa luottamuksen ilmapiirissä sekä psykologisissa sopimuksissa työnantajan ja työntekijöiden välillä. Yksilötasolla psyykkisen hyvinvoinnin ilmentymiä ovat muun muassa osaamisen ja oman työn arvostus sekä mahdollisuus kehittyä niin ihmisenä kuin työntekijänäkin. (Virtanen & Sinokki 2014, 29.)

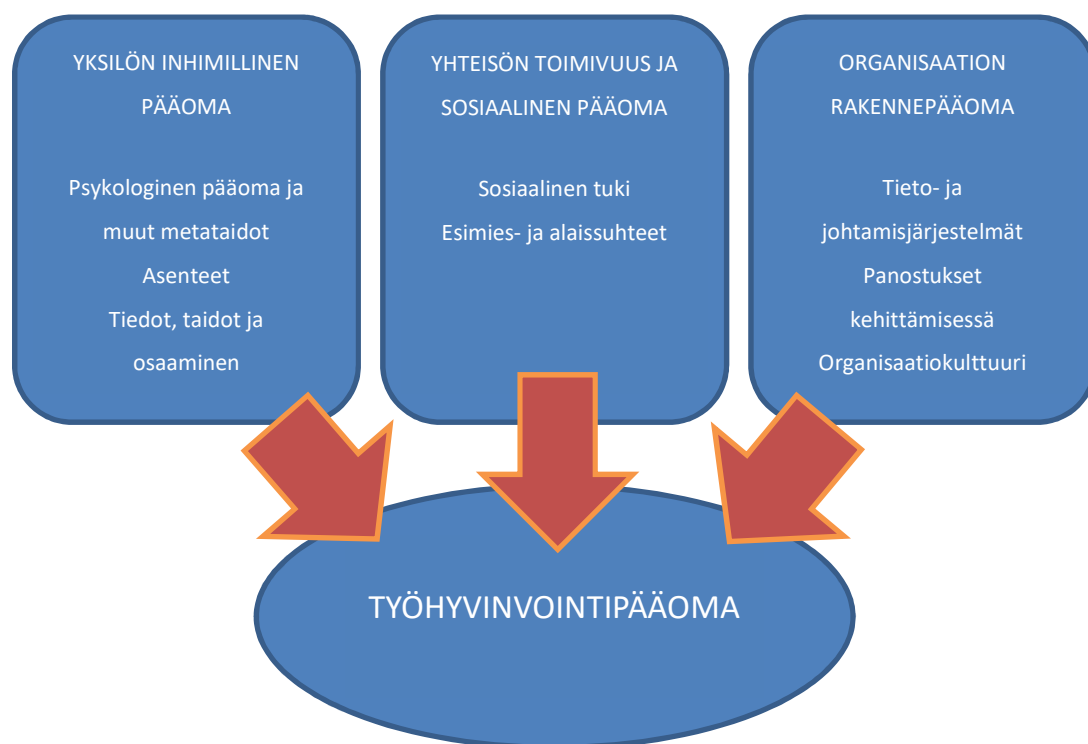
Manka (2016, 5) ja Manka & Manka (2018, 76) jaottelevat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuvan 3 mukaisesti. Työhyvinvointitekijöiden keskiössä on ”minä itse”, eli työntekijän psykologinen pääoma, terveys ja kunto sekä asenteet, joiden läpi työntekijä arvioi muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, eli organisaatiota, johtamista, työyhteisöä sekä työtä itsessään. Tämä jaottelu on suomalaisessa työhyvinvointikäsitteessä tyypillinen.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka 2016, 5.)

3.2 Työhyvinvointipääoma

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan Mankan ja Mankan (2018, 52-53) esittämän uudehkon työhyvinvointipääoma-käsitteen kautta. Työhyvinvointi on tämän teorian mukaan organisaation aineetonta pääomaa, jonka koostumukseen vaikuttavat yksilön inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Työhyvinvointipääoma on siis organisaation strateginen resurssi, jonka vaaliminen ja kasvattaminen on ennen kaikkea ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää, ja erityisesti pitkällä aikavälillä kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa. Manka (2016, 6) huomauttaa, että työnantaja ei voi velvoittaa ketään ottamaan inhimillistä pääomaa käyttöönsä, vaan siihen tarvitaan hyvää johtamista sekä henkilöstön mukaan ottamista oman työnsä kehittämiseen. (Manka & Manka 2018, 52-53.)



Kuva 4. Työhyvinvointipääomaan vaikuttavat tekijät. (Manka & Manka 2018, 53.)

Kuvassa 4 on esitetty työhyvinvointipääoman muodostuminen ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yksilön inhimillisen pääoman tekijöinä ovat yksilön psykologinen pääoma,

asenteet sekä tiedot, taidot ja osaaminen. Sosiaalinen pääoma rakentuu puolestaan työyhteisöstä ja sen toimivuudesta, sosiaalisista suhteista ja johtamisesta, eli kuvassa 3 kohdat ”johtaminen” ja ”työyhteisö”. Organisaation rakenne pääomaa ovat muun muassa organisaatio kulttuureineen sekä työn hallintaan liittyvät tekijät, eli kuvan 3 esittämistä työhyvinvoinnin tekijöistä ”työ” ja ”organisaatio”. (Manka 2016, 6.) Työhyvinvointipääoma on siis pelkistettynä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden summa, eli lujasti kytköksissä muihin aineettoman pääoman lajeihin, joita tarkastellaan lähemmin seuraavissa kappaleissa.

3.2.1 Yksilön inhimillinen pääoma

Työntekijän inhimillinen pääoma muodostuu psykologisesta pääomasta ja muista metataidoista kuten intuitiosta ja tunnetaidoista, asenteista sekä tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Psykologisen pääoman ydin, persoonallisuus, on tärkeä osatekijä yksilön työhyvinvointikokemuksen syntymisessä. Psykologi Dan P. McAdamsin kolmitasoisesta persoonallisuuden mallin ensimmäinen taso, taipumukselliset piirteet ja temperamentti, muodostavat ihmisen persoonallisuuden ytimen. On todettu, että tietyyttypiset ihmiset, joilla on voimakas taipumus kielteisiin tunteisiin, kuten ahdistukseen, huolestuneisuuteen tai hermostukseen, ovat alttiimpia kokemaan työstressiä. He näkevät työympäristön synkempien linssien läpi kuin toiset. Vastaavasti toisenlaisilla persoonallisuuden piirteillä varustettu henkilö kokee herkemmin työn imua ja on tyytyväisempi työhönsä. (Manka & Manka 2016, 164-166; Mäkikangas ym. 2017, 171-174.)

Persoonallisuuden toinen taso käsittää tyypilliset sopeutumistavat ja selviytymiskeinot, sekä henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot. Nämä tavat ja keinot edustavat henkilön motivationaalisia ja kognitiivis-sosiaalisia tekijöitä, ollen sidoksissa aikaan, paikkaan ja sosiaalisiin rooleihin. Ne auttavat purkamaan ja käsittelemään työperäistä stressiä, ollen siten merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys muodostuu puolestaan tavoitteiden suuntaavasta voimasta: esimerkiksi jos henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa organisaation menestykseen liittyvien tavoitteiden kanssa, syntyy

työhyvinvointia herkemmin. (Manka & Manka 2016, 162-168; Mäkikangas ym. 2017, 176-179.)

Persoonallisuuden kolmas taso, tarinamuotoinen identiteetti, muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden aiempien tasojen tekijöistä, vastaten kysymykseen ”Kuka minä olen?”. Tarinamuotoisen identiteetin osana voidaan nähdä myös ammatillinen identiteetti. Identiteettiin liittyvät kriisit vaikuttavat hyvinvointiin usein negatiivisesti: esimerkiksi ammatti-identiteetin ristiriita työnkuvan kanssa on omiaan lisäämään tyytymättömyyttä työhön ja heikentämään sitä kautta työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää, että ihmisillä on tilaa rakentaa identiteettiään ja ammattiminäänsä, eli henkilökohtaiselle kasvulle ja kehitykselle annetaan riittävästi tilaa. Henkilökohtaista kasvua tukevana toimenpiteenä voidaan hyödyntää esimerkiksi mentorointia. (Manka & Manka 2016, 159; Mäkikangas ym. 2017, 180-182.)

Psykologisen pääoman voidaan katsoa muodostuvan myös itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista sekä resilienssistä, josta voidaan puhua myös sitkeytenä tai muutoskyvykkyytenä. Psykologinen pääoma voi näkyä yksilön ohella myös työyhteisössä, jolloin puhutaan yhteisluottamuksesta, toivon ilmapiiristä, kollektiivisesta optimismista sekä tiimisisusta, kollektiivisesti psykologisesta pääomasta. Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 26) mukaan psykologinen pääoma ilmenee siis yksilön ja yhteisön asenteena, jossa näkyy oma-aloitteisuus, yritteliäisyys, toimeliaisuus ja vastuunottaminen. Psykologisen pääoman tietoinen johtaminen siis kannattaa. (Manka & Manka 2018, 170.)

Psykologinen pääoma ei ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus tai kasvatuksen tulos, vaan siihen voidaan vaikuttaa jo lyhyidenkin koulutusten ja opetustilaisuuksien avulla myös elämän myöhemmissä vaiheissa. Kollektiivisen psykologisen pääoman syntymisessä ja edistämisessä esimiehellä ja johtamisella on tärkeä rooli. Taulukossa 1 on esitetty erilaisia keinoja ja kehittämismahdollisuuksia kasvattaa sekä yhteisön että yksilön psykologista pääomaa. (Manka 2012, 163-165; Manka & Manka 2018, 158-159; Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 48-49.)

Taulukko 1. Psykologisen pääoman kehittämismahdollisuuksia. (Manka 2012, 152; 155; 160; 163; Rauhala ym. 2013, 35-45; 62.)

PÄÄOMAN LAJI	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIA
itseluottamus/ yhteisluottamus = luottamus omiin kykyihin	<ul style="list-style-type: none"> • hallinnan kokemusten hankkiminen • pienten riskien ottaminen • mallintaminen ja toisilta oppiminen • sosiaalinen vaikuttaminen • palautteen pyytäminen (esimieheltä ja työtovereilta) • fysiologinen ja psykologinen virittyneisyys ja hyvinvointi • huomion kiinnittäminen työhyvinvointia lisääviin asioihin
toiveikkaus/ toivon ilmapiiri = tahdonvoima keinovoima	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteen asettelu, johon voi itse vaikuttaa • haasteelliset ja realistiset tavoitteet • sananvalta ja päätöksenteon ja osallistumisen palkitseminen • resurssien antaminen (sekä materiaallinen että henkinen tuki) • vaihtoehtoisten polkujen etsiminen • harjoittelu ja koulutus omaehtoisesti
realistinen optimismi/ kollektiivinen optimismi = usko positiivisiin lopputuloksiin, kyky nähdä asioiden tapahtuvan hyvin	<ul style="list-style-type: none"> • menneisyyden armollinen tulkinta • realistisen selityksen etsiminen parhaassa mahdollisessa valossa • nykyisyyden hyväksyminen • tulevaisuuden mahdollisuuksien hakeminen
sitkeys/ tiimisyys = kapasiteetti selvitä muutoksista ja vastoinkäymistä; kyky palautua	<ul style="list-style-type: none"> • voimavaroihin suuntautuvan strategian omaksuminen • osaamisen, sosiaalisen pääoman ja asenteiden kehittäminen • vastoinkäymisten ehkäisy ja mahdollisiin esteisiin varautuminen • vastoinkäymisten tulkintaan vaikuttaminen

Työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista myös asenne vaikuttaa suuresti siihen, miten työhyvinvointia koetaan. Jokainen tulkitsee ympäröivää maailmaa omien

asenteidensa läpi, jolloin subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnista voi olla hyvinkin erilainen kuin ulkoisten puitteiden perusteella voisi olettaa. (Manka & Manka 2016, 77.)

3.2.2 Organisaation rakennepääoma

Organisaation rakennepääoma on rakentunut organisaatiosta sekä työstä. Työ itsessään on merkityksellisessä asemassa työhyvinvoinnin tekijänä: hyvän työn kokemus edesauttaa hyvinvoinnin kokemuksen syntymistä, sillä hyvä työ vastaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin kattavasti monella eri tasolla: se tuo leivän pöytään, tarjoaa emotionaalista ja fyysistä turvallisuutta, antaa mahdollisuuden kuulua johonkin joukkoon tai heimoon, antaa riittävästi arvostusta, sekä mahdollistaa itsensä toteuttamista. Hyvä työ on motivoivaa ja innostavaa, sekä mahdollistaa flow-kokemuksia. Se motivoi ulkoisten seikkojen, kuten palkan, työympäristön ja työnkuvan osalta, mutta erityisesti sisäisellä tasolla, jolloin henkilön syvemmät arvot ja päämäärät tulevat tyydytetyiksi. Tämä kaikki on vahvasti liitoksissa työhyvinvointiin. Hyvä työ yleisesti on myös kestävä työtä, eli huolimatta innostavasta ja mukaansatempaavasta sisällöstä se ei kuitenkaan pääse polttamaan henkilön voimavaroja loppuun tai vaaranna henkistä tai fyysistä terveyttä. Hyvä työ siis ylläpitää ja edistää hyvinvointia sekä auttaa jaksamaan työelämässä pidempään, mikä on myös työnantajan etu. (Luukkala 2011, 25; Virtanen & Sinokki 2014, 175.)

Työn mukanaan tuomat erilaiset palkinnot rakentavat osaltaan työhyvinvointikokemusta, sillä silloin todennetusti ponnistelu on tullut huomatuksi ja huomioiduksi. Palkitsemisessa tärkeää kuitenkin on, että se on oikeudenmukaista ja tasapuolista, sillä tämä kannustaa pyrkimään hyviin työsuorituksiin. Palkinnot voivat olla konkreettisia, kuten rahallisia korvauksia tai erilaisia etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia, mutta myös aineettomilla palkitsemisen välineillä, kuten kiitoksilla ja kannustuksilla, on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Pitkään jatkunut epäsuhta ponnistelujen ja palkkioiden välillä johtaa väistämättä ajan myötä työhyvinvoinnin laskuun. (Luukkala 2011, 49-51; Manka & Manka 2016, 108; Virtanen & Sinokki 2014, 130-131.)

Hyvin jalkautettu organisaatiotason strategia ja tehokas toiminnanohjaus auttavat henkilöstöä peilaamaan omaa työpanostaan organisaation yleisiin tavoitteisiin ja tehokkuuteen sekä tiedostamaan roolinsa suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin yhteistyökumppaneihin. Tietoisuus oman toiminnan merkityksestä auttaa yksittäistä työntekijää hahmottamaan oman toimintansa tuloksia suhteessa koko organisaation menestykseen. Parhaimmillaan tämä lisää vastuullisuuden kokemusta omassa työssään, mutta tökerösti toteutettuna tämä on omiaan syömään motivaatiota. Toiminnanohjaus varmistaa, että työtä tehdään optimaalisissa olosuhteissa, sillä ilman ajanmukaisia työvälineitä tai -olosuhteita työn onnistuminen ei ole lainkaan varmaa. Organisaatio pystyy siis vaikuttamaan työhyvinvointiin ja rakennepääomaansa systemaattisen johtamisen keinoin, eli hyödyntämällä strategista suunnittelua, lisäämällä toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi, sekä arvioimalla työhyvinvoinnin tasoa säännöllisesti ja johdonmukaisesti. (Manka & Manka 2018, 80-81; Virtanen & Sinokki 2014, 120-121; 127-129.)

3.2.3 Työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön yhteistä pääomaa, joka parhaimmillaan tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa työn voimavaroja. Sosiaalisen pääoman rakentajina ovat niin johtaminen kuin työyhteisön toimivuuskin, eli se on sidoksissa ihmisiin ja heidän välisiinsä suhteisiin. Muun muassa yhteisöllisyys ja vuorovaikutus lisäävät tätä pääomaa. Sosiaalinen pääoma voi olla vaikutuksiltaan myös kielteistä, esimerkiksi liian tiiviit sosiaaliset suhteet työyhteisössä saattavat aiheuttaa ei-toivottuja ilmiöitä, kuten kuppikuntaisuutta tai kiusaamista. (Manka & Manka 2018, 132-133.)

Kannustava ja luottamusta herättävä johtaminen edistää innostavaa ilmapiiriä, jonka on havaittu lisäävän hyvinvointia työssä. Hyvällä johtajuudella voidaan edistää henkilöstön onnistumista työssään ja pääsemistä tavoitteisiin, ja näin ollen voidaan myös lisätä hyvän työn kokemuksia. Esimies pystyy omalla toiminnallaan viestittämään arvostuksesta ja luottamuksesta, mikä edesauttaa perusturvallisuuden

tunteen syntymistä. Arvostus, luottamus ja toimiva palautekulttuuri synnyttävät myös innovaatioita ja mahdollistavat uuden oppimista. Yleinen henkilöstöjohtaminen ja -politiikka vaikuttavat osaltaan suuresti siihen, millaiseksi työ organisaatiossa koetaan: esimerkiksi henkilöstövoimavarojen suunnittelulla ja osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän voimavaroihin sekä niiden mielekkääseen suuntaamiseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 119-123; 133; 142-147.)

Työyhteisöllä ja työpaikan sosiaalisilla suhteilla on myös suuri painoarvo työhyvinvoinnissa. Toimiva työyhteisö lisää merkittävästi työhyvinvointikokemuksia mahdollistaen omassa työssään onnistumisen. Vaikka muutoin olosuhteet olisivat optimaaliset ja työ kaikin puolin innostavaa, voi kitka yksittäisen henkilön tai henkilöiden kanssa kuitenkin murentaa tämän työhyvinvointiperustan. Työpaikkakiusaaminen on moniulotteinen ja hyvinvointiin kriittisestikin vaikuttava asia, joka voi näyttäytyä tietoisena tai tiedostamattomana: tiedonkulun estäminen, ulkopuolelle jättäminen, moittiminen, ja huono huumori ovat esimerkkejä avoimesta kiusaamisesta. Epäsuoraa kiusaamista puolestaan on esimerkiksi aliarviointi, juoruilu tai puhumattomuus ylipäättään. Työpaikkakiusaamista voi olla toisinaan vaikea havaita, sillä se voi olla verhoutuneena vaikkapa näennäisen ystävällisyyden taakse. Esimiehen vastuulla on taata kaikille työrauha sekä johtaa ja valvoa yhteistyön sujumista. (Luukkala 2011, 220-224; Manka & Manka 2018, 148-151.)

3.3 Työhyvinvointipääoman kasvattaminen

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii erilaisia toimenpiteitä kukoistaakseen. Organisaatiosta ja sen toimialasta riippuen työhyvinvointia voidaan edistää hyvin eri tavoin, esimerkiksi toimistotyötä tekevien hyvinvoinnin edistäminen painottuu enenevässä määrin psyykkiseen ja sosiaaliseen puoleen, kun taas suorittavaa tehdastyötä tekevän henkilön kannalta fyysisen hyvinvoinnin edistäminen voikin olla ensisijaista. Hyvinvointia lisäävillä organisaatiotason toimenpiteillä kasvatetaan henkilöstön halua olla töissä, heidän voimavarojaan ja innovatiivisuuttaan sekä sitoutumista. Nämä tekijät taasen vaikuttavat positiivisesti muun muassa sairauspoissaolojen vähentymiseen, työpanoksen tehostumiseen ja yksilön

tuottavuuden kasvuun: samalla myös työn tuottavuus, laatu ja kannattavuus kasvavat. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointiin panostetut resurssit harvoin menevät hukkaan, vaikka välitöntä vaikutusta ei nähtäisikään. (Virtanen & Sinokki 2014, 133; 142-143.)

Työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohtana on useimmiten organisaation strategia tai jokin sen osa-alue. Toimenpiteitä voidaan tehdä puolestaan kolmella eri tasolla, eli yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. Vastuu työhyvinvoinnin tilasta on suurin yksilötasolla, jossa edistämisen keinoja ovat muun muassa oman asenteen tarkastelu, fyysisen hyvinvoinnin lisääminen ja oman osaamisen ylläpitäminen. Organisaatio voi puolestaan osallistua työhyvinvoinnin edistämiseen tukemalla yksilön työhyvinvointitekijöitä, eli tarjoamalla muun muassa mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä ja yksilön elämäntilanteeseen sopivia työaikajoustoja, pitämällä huolta kannustavasta ilmapiiristä ja hyvästä johtamisesta, sekä panostamalla työterveyshuoltoon ja varhaiseen puuttumiseen sairauspoissaoloihin liittyen. Yhteiskunnallinen taso työhyvinvoinnin tekijänä muodostuu muun muassa kouluttautumismahdollisuuksista sekä työvoiman kysyntään ja tarjontaan liittyvistä ratkaisuksista, jotka tukevat yksilön ja organisaation keinoja työhyvinvoinnin edistämässä. (Kauhanen 2016, 87-94.)

Varsinainen työhyvinvointipääoman kasvattaminen kannattaa perustaa suunnitelmallisuuteen, esimerkiksi henkilöstön ja työnantajan yhdessä laatimaan työhyvinvointisuunnitelmaan. Työhyvinvointisuunnitelma kannattaa laatia esimerkiksi vuodeksi kerrallaan, jotta työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä. Suunnitelman pohjaksi on hyvä selvittää työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin senhetkinen tila ja laatu, jonka jälkeen mietitään yhdessä kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suunnitelman toteutumista tulee myös seurata, ja seurannan avuksi valita tilanteeseen parhaiten soveltuvat tunnusluvut. (Manka & Manka 2018, 95.)

4 MENTOROINTI

Mentorointi on vuosituhansia vanha kehittämis- ja ohjausmenetelmä, jonka avulla tietoja ja taitoja on saatu siirrettyä eteenpäin henkilöiltä ja sukupolvilta toisille. Nykyaikaisen mentoroinnin juuret ovat Japanissa ja Yhdysvalloissa, jossa ensimmäiset mentorointiohjelmat keskittyivät urasuunnittelun tukemiseen. Suomessa mentoroinnista on alettu puhua mentorointina 1970-luvulla. Mentorointi menetelmänä on historiansa aikana uudistunut vastaamaan työelämän kulloinkin vallitsevia tarpeita ja haasteita sekä myös kehittynyt oppimiskäsitysten kehittymisen myötä. (Kupias & Salo 2014, 12-14; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 255.)

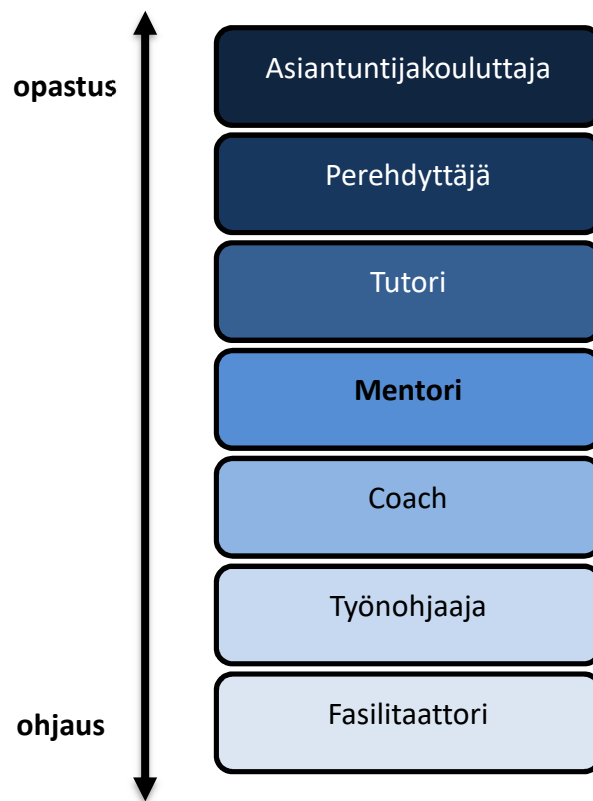
Tässä kappaleessa käydään läpi yleisellä tasolla mentorointia työelämän ohjaus- ja kehittämismenetelmänä, jonka jälkeen syvennetään tarkastelu vertaisryhmämentorointiin ja sen erityispiirteisiin. Vertaisryhmämentoroinnin voidaan katsoa edustavan mentoroinnin uusinta, neljättä sukupolvea: läsnä on edelleen mentoroinnin perusidea, mutta pyrkimys on hyödyntää enenevissä määrin kaikkien osallistujien osaamista ja kokemusta pelkän kokeneemman henkilön osaamisen ja näkemyksen sijaan. (Kupias & Salo 2014, 18.)

4.1 Mentorointi työelämän kehittämis- ja ohjausmenetelmänä

Määritelmällisesti mentoroinnissa on kyse luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta, jonka avulla pyritään kehittämään osallistujia, mentoroitavaa ja mentoria, henkilökohtaisella tasolla useiden tapaamiskertojen puitteissa. (Kupias & Salo 2014, 30.) Mentorointia voidaan toteuttaa niin kahden kesken kuin ryhmämuotoisestikin.

Työelämän kehittämis- ja ohjausmenetelmänä mentorointi sijoittuu opastuksen ja ohjauksen välille. Mentoroinnin lisäksi työelämässä kehittämisen tukena hyödynnetään myös asiantuntijakouluttajia, perehdyttäjiä ja tutoreita, joiden osaamiskenttää on konkreettisten tietojen ja taitojen siirtäminen eteenpäin, sekä coacheja, työnohjaajia ja fasilitaattoreita, joiden rooli asettuu enemmän ohjattavan omien ajatusten ja osaamisen esiin nostamiseen ja kehittämiseen, mentoroinnin ollessa

jossain näiden kahden ääripään välillä. Mentorointi ei siis luonteenomaisesti anna suoria vastauksia tai valmiiksi pureskeltua tietoa, muttei toisaalta jätä mentoroitavaa liian yksin pohtimaan asioita. (Kupias & Salo 2014, 14-19.)



Kuva 5. Työelämän kehittämis- ja ohjausrooleja. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Klassisimmillaan mentorointi näyttäytyy vanhemman ja kokeneemman opettaessa nuorempaa ja kokemattomampaa, jolloin voidaan puhua juniori-seniorimentoroinnista tai tiedonsiirtomentoroinnista. Perinteisen mentoroinnin lähtöasetelmana onkin yleensä pelkkä tiedon ja kokemuksen siirtäminen, jolloin mentoroitava ottaa mallia kokeneemmasta ja on oppimismielessä enemmän passiivinen vastaanottaja kuin aktiivinen toimija. Mentorointi on kuitenkin kehittynyt tästä asetelmasta selvästi monipuolisemmaksi henkilökohtaisen kehittymisen työkaluksi. Mentori voi toimia mentoroitavalle myös tukijana, opastajana, sparraajana

tai coachina, jolloin mentoroitavan rooli aktiivisena toimijana ja aloitteellisena osallistujana korostuu. (Kanniainen, Nylund & Kupias, 2017, 9.)

Vertaismentorointi ja käänteismentorointi menetelminä johdattavat mentoroitavaa kohti tasavertaista osallistajuutta. Kun nuorempi ja kokemattomampi mentoroi vanhempaa ja kokeneempaa, puhutaan käänteismentoroinnista. Käänteismentoroinnin avulla saadaan esimerkiksi helposti uutta näkemystä organisaation toimintaan, kun tuore työyhteisön jäsen antaakin kokeneemmalle kollegalle reflektointiapua. Vertaismentorointi viittaa puolestaan kahden tai useamman vertaisen väliseen tiedon ja kokemusten jakamiseen, jolloin mentoroitavana ja mentorina toimitaan vuorotellen ja/tai samanaikaisesti. Vuorovaikutus on tällöin dialogista, eli ymmärrystä ja tietämystä rakennetaan yhteisen ajattelun avulla. Vertaisryhmämentoroinnissa puolestaan mentoroitavan ja mentorin roolit häivyttyvät entisestään, ja toiminnan ohjaamisessa voidaan hyödyntää fasilitaattoria, jonka roolissa voi toimia esimerkiksi yksi vertaismentorointiryhmän jäsenistä vuorollaan. (Kanniainen ym. 2017, 9; Kupias & Salo 2014, 29-31.)

Mentorointi voi olla luonteeltaan suunnitelmallista tai spontaania. Spontaania mentorointia tapahtuu monesti huomaamatta, esimerkiksi uuden työkaverin opastaminen talon tavoille virallisen perehdytysohjelman ulkopuolella tai ongelmanratkaisuavun pyytäminen kollegalta ovat esimerkkejä spontaanista mentoroinnista. Myös kahvihuoneessa tapahtuva kollegoiden välinen vuorovaikutus voi sisältää runsaastikin mentoroinnin elementtejä, kun työhön liittyviä kokemuksia jaetaan ja pureskellaan yhdessä. Spontaani mentorointi kuitenkin harvoin on tavoitteellista, saati pitkäkestoista, eikä sillä usein ole muodollista asemaa organisaatiossa, mikä rajoittaa sen täyden potentiaalin saavuttamista. Mentoroinnin onnistumisen kannalta mentorilla ja mentoroitavalla tulisi olla riittävän yhtenevä käsitys rooleistaan mentorointisuhteessa sekä yhteensopivat henkilökemiat, joten tämän valossa suunnitelmallisuudella on selkeä etunsa. (Kupias & Salo 2014, 20-22.)

4.2 Mentorointiprosessi

Jonkinasteista mentorointia tapahtuu siis aina kahden tai useamman henkilön kohdatessa ja jakaessa osaamistaan. Varsinainen mentorointiprosessi puolestaan alkaa tyypillisesti jostakin tarpeesta, joko yksittäisen henkilön tai organisaation. Taustalla voi olla jokin ratkaisua edellyttävä pulma, mutta mentoroinnin ei suinkaan tarvitse olla aina ongelmalähtöistä. Kupias ja Salo (2014, 65) nostavatkin esille, että mentoroinnin toimivuus pääsee parhaiten esille, kun asiat ovat suhteellisen hyvin, mutta toimintaan halutaan jonkinlaista piristystä ja uusia näkökulmia.

Mentoroinnilla voi olla hyvinkin erilaisia lähtökohtia, joita voivat olla esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen, uuteen tehtävään perehdyttäminen, ammatillisen kasvun tukeminen, urakehitys, jonkin työhön liittyvän ongelman ratkaisu tai työhyvinvoinnin edistäminen. Mentorointiprosessi voi alkaa painottuen yhteen osa-alueeseen, esimerkiksi perehdyttämisenä, ja osallistujien kehittymisen ja prosessin etenemisen myötä se voi kuitenkin muuttua muotoaan kohti jotain toista painotusta, esimerkiksi ammatillista kasvua. Työhyvinvoinnin edistäminen puolestaan voi olla mentoroinnin itsetarkoitus, mutta useimmiten se on johonkin muuhun osa-alueeseen painottuvan mentoroinnin positiivinen sivutuote. Työhyvinvointinäkökulma on kuitenkin mentoroinnissa lähes aina mukana tavalla tai toisella. (Kupias & Salo 2014, 34; 41-42; 68-69.)

Mentoroinnin kohderyhmä ja osallistajat määrittävät mentorointiprosessin tavoitteiden perusteella, esimerkiksi toiminta voidaan suunnata uusille työntekijöille, tai rajata heidät kokonaan pois. Rajauksesta riippumatta mentorointiin osallistuvilta edellytetään motivaatiota kehittyä, mikä voidaan todentaa esimerkiksi osallistujien vapaaehtoisena mukaantulona. Mikäli mentorointiin kutsutaan ihmisiä osallistumaan, on prosessin alkumetreillä syytä varmistaa oikea motivaatio. Mentorina puolestaan voi toimia periaatteessa kuka tahansa, jolla on toisille jotain annettavaa esimerkiksi pitkän työkokemuksen, syvällisen osaamisen tai erilaisten näkökulmien ansiosta. Tiedonsiirtomentoroinnissa riittää, että mentori osaa kertoa osaamisestaan, mutta dialogisessa mentoroinnissa mentorilta tarvitaan jo edistyneempiä

vuorovaikutustaitoja ja mahdollisesti myös valmentavaa otetta. (Kanniainen ym. 2017, 12; Kupias & Salo 2014, 70-71.)

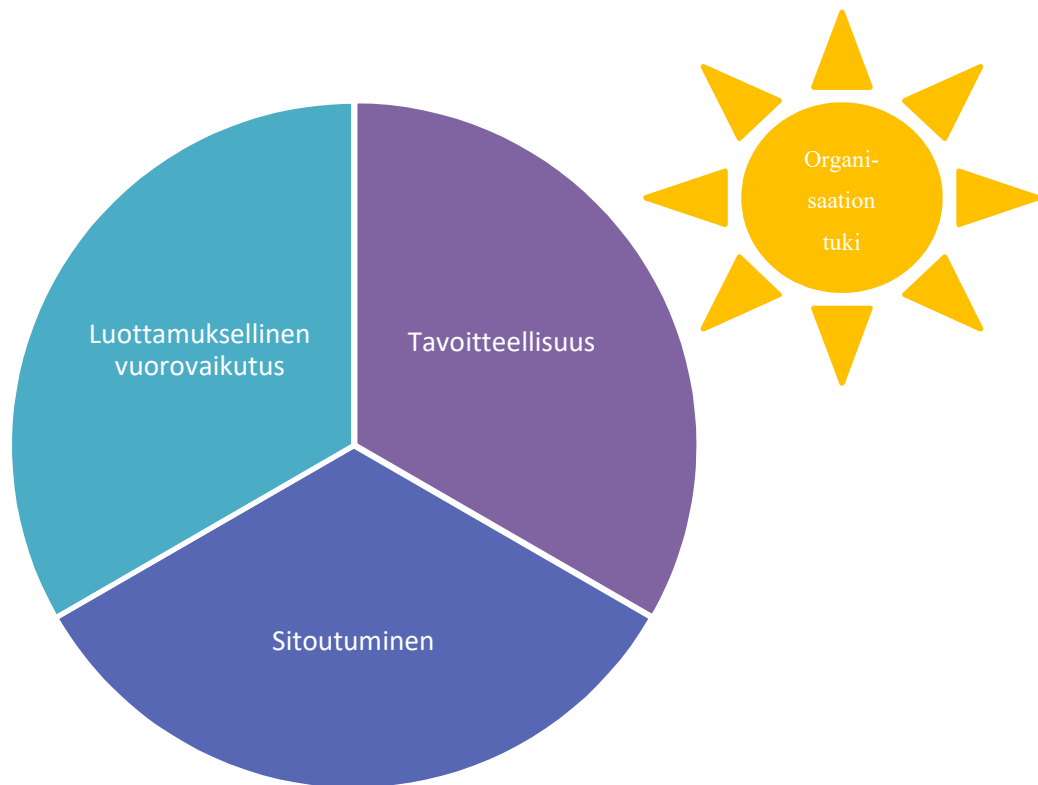
Sopivan mentorointitavan valitsemisessa on aina kiinnitettävä huomiota tavoitteisiin. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisessä ja jakamisessa perehdytyspainotteinen juniori-seniori-malli voi olla tehokas valinta, kun taas esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämisessä, organisaatiokulttuurin rakentamisessa tai dialogisuuden lisäämisessä puolestaan vertaismentoroinnilla voidaan saavuttaa mielekkäämpiä ja tuloksia. Lisäksi on aina hyvä pohtia, tarvitaanko mentorointiin organisaation ulkopuolista näkemystä, vai onko tarkoituksenmukaisempaa tehostaa jo olemassa olevan tiedon ja taitojen välittymistä organisaation omien jäsenten kesken. (Kupias & Salo 2014, 36-38; 68-69.)

Käytännössä mentorointiprosessi etenee aivan alusta alkaen siis valitsemalla ensin tilanteeseen sopiva mentorointimalli, joka ottaa huomioon tavoitteet mentoroinnille, soveltuvan mentorointitavan sekä kohderyhmän. Tämän jälkeen ohjelmasta tiedotetaan mahdollisimman kattavasti niin taustaorganisaatiolle kuin kohderyhmälle ja sitoutetaan avainhenkilöt. Toiminnalle asetetaan myös reunaehdot, eli määritellään ajalliset resurssit sekä muut oleelliset resurssit. Tämän jälkeen suunnitellaan varsinainen mentorointiohjelma aloitus- ja lopetusaikoinen, tapaamismäärineen sekä taustatukineen. Lopuksi valitaan osallistujat ja käynnistetään toiminta. Mikäli organisaatiossa mentorointi on jo vakiintunut tapa toimia, voi aloitus tapahtua non-stop-periaatteella, eli heti sopivien mentorointiparien tai -ryhmien muodostuessa. (Kupias & Salo 2014, 74.)

4.3 Onnistuneen mentoroinnin keskeiset tekijät

Onnistuneen mentoroinnin keskeisinä tekijöinä nähdään Kanniaisen, Nylundin ja Kupiaksen (2017, 6) mukaan sitoutuminen, tavoitteellisuus sekä luottamus ja luottamuksellinen vuorovaikutus, jotka kuvan 6 mukaisesti muodostavat jokainen tasaveroisen osan mentoroinnin onnistumisessa. Kaikki nämä mentoroinnin osatekijät myös vaikuttavat toinen toisiinsa: esimerkiksi luottamusta on vaikea rakentaa ilman

sitoutumista yhdessä sovittuihin asioihin, ja sitoutuminen puolestaan edistää tavoitteellisuuden toteutumista.



Kuva 6: Onnistuneen mentoroinnin tekijät (mukaillen Kanninen ym. 2017, 6.)

Mentorointi jo määritelmällisesti perustuu kahden tai useamman ihmisen väliseen luottamukselliseen vuorovaikutukseen, jonka tavoitteena on kehittää mentoroinnin osapuolia. Vuorovaikutuksen laatuun on siis kiinnitettävä alusta asti huomiota, jotta mentorointi täyttää tarkoituksensa. Luottamuksellisuus rakentuu hyvässä mentorointisuhteessa hiljalleen useampien tapaamiskertojen puitteissa, ja se edellyttää muun muassa molemminpuolista arvostusta. Työhyvinvointiin keskittyvä mentorointi erityisesti vaatii onnistuakseen turvallisen ja luottamuksellisen ympäristön ja ilmapiirin, jotta vaikeistakin asioista olisi helppo keskustella. (Kanninen ym. 2017, 6-8; Kupias & Salo 2014, 41; 120.)

Sitoutuminen mentorointiprosessiin edellyttää sekä mentoroitavalta että mentorilta motivaatiota. Sitoutuminen liittyy muun muassa niin yhdessä sovittuihin tapaamisiin, pelisääntöihin kuin tavoitteisiinkin. Mentorointiprosessien ollessa usein pitkäkestoisia tarvitaan kaikkien osapuolten sitoutumista toimintaan, jotta tekeminen on mielekästä ja päästään etenemään vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa syvemmille tasoille. (Kanniainen ym. 2017, 6; Kupias & Salo 2014, 65.)

Tavoitteellisuus rakentaa pohjaa onnistuneelle mentoroinnille suuntaamalla ja jäsentämällä toimintaa, joita ilman mentorointi voi helposti jäädä pinnalliseksi. Tavoitteet myös helpottavat mentoroinnin osapuolten valmistautumista tapaamisiin, jolloin käytettävissä oleva aika voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tavoitteet toiminnalle asetetaan tyypillisesti mentorointiprosessin alussa, mutta niiden jalostuminen toiminnan aikana on yleistä. Tavoitteet saattavat olla peräisin mentoroitavan tai mentorin tarpeista, mutta tavoitteita toiminnalle saattaa asettaa myös taustaorganisaatio. (Kanniainen ym. 2017, 7.)

Onnistuneeseen mentorointiin vaikuttaa myös organisaation taholta saatava tuki. Kupias ja Salo (2014, 73) suosittelevat mentoroinnin erityistä tukemista ainakin silloin, kun mentorointi on uusi toimintatapa, siihen osallistujille uusi asia tai tavoitteena on organisaation toimintatapojen tai -kulttuurin muutos. Muissa tapauksissa tuen tarve ja määrä vaihtelevat tapauskohtaisesti, mutta mentorointiprosessista on kuitenkin mahdollista saada enemmän irti siinä tapauksessa, että tukea on saatavilla. Mentorointi on usein myös tavoitteellisempaa, kun sitä tuetaan. (Kupias & Salo 2014, 71-73.)

4.4 Vertaisryhmämentoroinnin lähtökohdat

Ryhmämuotoisessa mentoroinnissa pyritään yhdistämään kahdenvälisen mentoroinnin hyödyt sekä ryhmäoppimisen edut. Ryhmässä tapahtuva mentorointi voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: vertaisryhmämentorointiin (peer group mentoring, PGM), yhdeltä monelle -mentorointiin (one-to-many mentoring, OTMM), monelta yhdelle -mentorointiin (many-to-one-mentoring, MTOM) sekä monelta

monelle -mentorointiin (many-to-many-mentoring, MTMM). Vertaisryhmämentoroinnissa mentorin ja mentoroitavan roolit vaihtelevat tilanteesta ja toimijoista riippuen, kun taas muissa ryhmämentoroinnin toteutustavoissa mentorin ja mentoroitavan roolit ovat selkeämmät ja pysyvämmät. Tämä erottaakin saman kuuloiset vertaisryhmämentoroinnin ja monelta-monelle -mentoroinnin toisistaan: jälkimmäisessä siis useampi kokenut osaaja mentoroii useampaa henkilöä samassa ryhmässä. (Huizing 2012, 27-34.)

Ryhmässä tapahtuvan mentoroinnin etuina on nähty muun muassa toiminnan joustavuus, kattavuus, jaetun tiedon suuri määrä, yhteenkuuluvuuden syntyminen, laajemman näkemyksen syntyminen organisaatiosta, verkottuminen, henkilökohtainen kasvu, ystävyysuhteiden muodostuminen sekä tiimihengen vahvistuminen. Ryhmämuotoinen mentorointi palvelee tehokkaasti siis sekä ammatillisen että henkilökohtaisen kasvun areenana. Ryhmämentoroinnin muodosta ja toteutuksesta riippuen esiintyy myös haasteita, jotka liittyvät kiinteästi erilaisiin ryhmäilmiöihin: esimerkiksi vertaisryhmämentoroinnissa mentoroijan ja mentoroitavan roolien välillä tasapainottelu voi estää toiminnan tehokkuutta ja fokusta, mikä taas monelta-monelle -mentoroinnissa ei nähdä niin suurena ongelmana. (Huizing 2012, 51.)

Vertaisryhmämentoroinnin lähtökohtana on dialogisuus ja tiedon jakaminen. Vertaisryhmämentorointi muotoutuu Heikkisen, Jokisen, Markkasen ja Tynjälän (2012, 48) esittämänä kuuden peruseriaatteen ympärille, joita ovat dialogisuus, narratiivisuus, autonomisuus, vertaisuus, konstruktivismi ja integratiivinen pedagogiikka. Heikkisen ynnä muiden mallin Verme-vertaisryhmämentorointitoiminta on rakennettu opettajien ammattikuntaa varten, mutta Vermeä voidaan hyödyntää lähtökohtana myös muiden ammattialojen vertaismentorointitoiminnalle, kuten tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu vertaisryhmämentorointitoimintaa vaativan asiakaspalvelun toimintaympäristössä. (Kendra, Tynjälä, Heikkinen, Markkanen, Pennanen & Gijbels 2014, 4-6.)

Vertaisryhmämentoroinnin periaatteista ensimmäinen, **dialogisuus**, tarkoittaa yhteisen näkemyksen rakentamista ja yhteisen tiedon tuottamista. Dialogisessa

suhteessa kenelläkään ei ole toista parempaa tai pätevämpää näkemystä, vaan kaikilla osapuolilla on yhtä paljon annettavaa kokonaisuuden kannalta. Dialogisuuden syntyminen edellyttää tasavertaista ja toista kunnioittavaa kohtaamista. (Heikkinen ym. 2012, 48-51.) Toinen periaate, **narratiivisuus**, perustuu puolestaan oman persoonan ja identiteetin esiintuomiseen erilaisten omakohtaisten kertomusten ja tarinoiden jakamisen avulla sekä muiden itseilmaisun keinojen välityksellä. (Heikkinen ym. 2012, 53.)

Kolmas periaate eli **autonomisuus** vertaisryhmämentoroinnissa yleisesti tarkoittaa itseohjautuvuuden kunnioittamista. Mentoroinnissa standardisoitu ja laadullisesti varmistettu toiminta ei välttämättä tuota parasta mahdollista lopputulosta, sillä mitä kontrolloidumpi tilanne on, sitä vähemmän on tilaa ja tarvetta omalle ajattelulle. (Heikkinen ym. 2012, 56.) Neljäntenä periaatteena **vertaisuus** puolestaan näkyy osallistujien symmetrisessä suhteessa toisiinsa nähden ihmisinä: jokainen on ainutkertainen yksilö, mutta yhtä arvokas. Vertaisuuden ei tarvitse ulottua osaamiseen ja tietämykseen, vaan siinä esiintyvää asymmetriaa voidaan nimenomaan hyödyntää vertaisryhmämentoroinnin polttoaineena. Kolmas vertaisuuden taso eksistentiaalisen (ihmisarvo ja olemassaolo) ja episteemisen (tieto ja asiantuntijuus) lisäksi on juridiseettinen, käsittäen vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Vertaisryhmämentoroinnissa henkilöt ovat pääasiassa ja lähtökohtaisesti juridisesti samassa asemassa, pois lukien ryhmän sisällä määritellyt roolit ja vastuut. (Heikkinen ym. 2012, 60-63; Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 26-27.)

Konstruktivismi mentoroinnissa viittaa vastavuoroiseen ajatusten vaihtoon ja tiedon yhteiseen rakentamiseen kaikkien osapuolten oppiessa, ja oppimisen käsittämistä aktiivisena aiemman osaamisen ja tietämyksen perustalle rakentamisena. Konstruktivismi voi tarkoittaa myös tämän henkilökohtaisen tiedon rakennelman purkamista ja kyseenalaistamista, sekä tietoista uudelleenrakentamista. Kuudes periaate, **integratiivinen pedagogiikka**, on pedagoginen malli, joka yhdistää käytännön tiedon ja teoreettisen tiedon, eli kyse on asiantuntijuuden erilaisten elementtien yhdistämisestä esimerkiksi soveltamalla teoriaa käytäntöön. (Heikkinen ym. 2012, 66-69.)

5 RYHMÄ VERTAISMENTOROINNIN KONTEKSTINA

Ryhmässä toimiminen on arkipäivää käytännössä kaikille ihmisille. Arjessa läsnä olevia ryhmiä ovat esimerkiksi perhe, työyhteisö, harrastusporukat ja ystävät. Ryhmään kuulumisen vetovoimaa voidaan perustella niin evoluutioteorian kautta kuin myös sen tuomien kognitiivisten ja yksilöllisten hyötyjen avulla. Ryhmän jäsenten välinen keskinäinen riippuvuus ja vuorovaikutus synnyttävät erilaisia ilmiöitä, joita ryhmämuotoisessa mentoroinnissa on myös otettava huomioon. (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas 2014, 187-188.)

On todettu, että ihminen liittyy osaksi ryhmää jo hyvin varhaisessa vaiheessa ryhmän muodostumista. Yksilön sosiaalinen identiteetti, eli ryhmä yksilössä, syntyy helposti, jo ryhmän muodostamisen hetkellä, ilman että taustalla välttämättä olisi aiempaa yhteenkuuluvuutta muiden ryhmän jäsenten kanssa. Sosiaalista identiteettiä rakentaa ryhmään samastuminen, eli ihminen kokee olevansa sidoksissa ryhmään, jolloin syntyy kokemus ”meistä”. Tällöin ryhmän menestys, tappiot, kärsimykset ja voitot ovat myös henkilökohtaisia kokemuksia. (Suoninen ym. 2014, 220-224; 237-238.)

5.1 Ryhmä käsitteenä

Ryhmä on pienimmillään kahden yksilön muodostama yksikkö, jolla on samansuuntaiset tavoitteet. Ryhmäksi useimmiten mielletään kuitenkin nimenomaan 4-12 hengen pienryhmä. Ryhmän toiminta pohjautuu usein jonkin tavoitteen tai tehtävän suorittamiseen, jonka vuoksi yhteistyö ja/tai kilpailu korostuvat vuorovaikutuksessa. Työelämässä tämä tavoitteellisuus ja tehtäväorientaatio on hyvin suoraviivaisesti havaittavissa: ryhmät muodostuvat työntekijöistä, jotka toimivat yhteistyössä työnantajan asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi, toisinaan myös kilpaillen esimerkiksi toista organisaatiota tai tiimiä vastaan. (Suoninen ym. 2014, 185-192.)

Ryhmä voi olla muodoltaan psykologinen, eli tällaisessa ryhmässä ihmiset ovat tietoisia toisistaan ja tuntevat olevansa ryhmä, tai vastaavasti aggregaatti, jolloin

ryhmän jäsenillä ei ole lähtökohtaisesti mitään tekemistä toistensa kanssa, mutta he vain sattuvat olemaan koossa tai lähekkäin. Työpaikoilla ryhmät ovat pitkälti psykologisia ryhmiä, sillä työtovereiden välillä on vuorovaikutusta, kaikki ovat tietoisia siitä, että kuuluvat ”yhteen” ja ryhmällä on yhteinen tavoite. Ryhmät voivat olla muodoltaan myös virallisia tai epävirallisia. Virallisia ryhmiä kuvaa niiden tarkoitus edistää jotain tiettyä päämäärää, esimerkkinä työnantajan asettama työryhmä tai tiimi. Epävirallisen ryhmän sideaines on useimmiten jaettu kiinnostuksenkohde, ja ne kehittyvätkin palvelemaan jäsentensä henkilökohtaisia tarpeita. Vertaismentorointiryhmän voidaan katsoa olevan muodoltaan virallinen psykologinen ryhmä, sillä ryhmän toiminnalla on jokin selvä tarkoitus ja ryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tietoisia toisistaan. Vertaisryhmämentoroinnin haasteena on pitää ryhmä muodoltaan virallisena, eli pitää huolta, ettei ryhmästä pääse muodostumaan pelkkää vertaistukiporukkaa tai foorumia mukavien jutustelulle, vaan myös toiminnalle asetettu tavoite toteutuu. (Pennington 2005, 8-11.)

5.2 Ryhmän kehitysvaiheet

Ryhmän elinkaaren käsitetään koostuvan viidestä eri vaiheesta, jotka ovat aloitus- tai muodostumisvaihe, kuohuntavaihe, normeista sopimisen vaihe, suorittaminen tai työvaihe sekä päätösvaihe. Muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenet tutustuvat, saavat tarvittavaa tietoa toisistaan sekä luovat pelisäännöt ja tavoitteet ryhmän toiminnalle, eli toisin sanoen orientoituvat ryhmälle annettuun tehtävään. Kuohuntavaiheessa puolestaan yksilöiden erilaiset käsitykset, tavoitteet ja pyrkimykset saavat aikaan ristiriitoja, jotka ryhmän on kyettävä ratkaisemaan jatkaakseen toimintaansa menestyksekkäästi. Tämä johtaa kolmanteen vaiheeseen, normeista sopimiseen, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet ovat löytäneet paikkansa ja ryhmän toiminnalle on alkanut muodostua erilaisia normeja. Myös aiemmin luodut pelisäännöt hyväksytään yhteisesti tässä vaiheessa. Suoritus- eli työvaiheen aikana ryhmä toteuttaa tarkoitustaan, ja päätösvaiheessa tavoitteensa saavuttanut ryhmä hajoaa tarkoituksellisesti, tai muista syistä, ennen tavoitteen saavuttamista. (Pennington 2005, 72-75; Suoninen ym. 2014, 206-207.)

Ryhmän kussakin kehitysvaiheessa on omat haasteensa vertaisryhmämentoroinnin näkökulmasta. Ryhmän toiminnan käynnistyessä suurin haaste on luoda turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta mentoroinnin perusajatus luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta toteutuisi. Lisäksi on tärkeää ohjata ryhmän sisäistä viestintäkulttuuria dialogiseen suuntaan, jotta jokaisella osallistujalla on tunne siitä, että heidän kokemuksensa ja ajatuksensa ovat yhtä arvokkaita jaettaviksi kaikkien kesken. Muodostumisvaiheessa oleellista on myös sopia selkeästi vertaisryhmämentoroinnin tavoitteista ja työkaluista, esimerkiksi siitä, käsitelläänkö teemoja vaikkapa ajankohtaisuuden vai ennalta sovitun ohjelman mukaisesti. Muodostumisvaiheessa ryhmän toiminta on monesti hyvin riippuvaista sen johtajasta tai tilaisuuden fasilitoijasta, koska tilanne on ainakin jossain määrin uusi ja vieras, joten tässä vaiheessa vertaismentoroinnin ohjaajan tulisi olla aktiivinen otteissaan. (Heikkinen ym. 2010, 157-160; Suoninen ym. 2014, 206.)

Kuohuntavaiheessa ryhmä käy läpi erilaisia konflikteja, jotka voivat olla luonteeltaan suoria tai epäsuoria, ja ne usein liittyvät myös tunteisiin. Esimerkiksi passiivisuus, kriittisyys tai tyytymättömyys voivat olla osoituksia sisäisestä kuohunnasta, mikä on tyypillistä tehtäväkeskeisissä ryhmissä. Kuohuntavaiheen taustalla voivat vaikuttaa yksilöiden erilaiset näkemykset esimerkiksi siitä, mikä on tärkeää ja miten asioita tulisi käsitellä. Kuohunnan käsittely on ryhmän toiminnan kannalta tärkeää, sillä pinnan alla väreilevä tyytymättömyys voi myöhemmässä vaiheessa estää ryhmää saavuttamasta tavoitteitaan. Luottamuksen kannalta on myös oleellista sallia eriävät mielipiteet ja niiden esittäminen rakentavassa hengessä. Kuohuntavaihe johtaa lopulta normeista sopimiseen ja yhteisten toimintamallien ja -sääntöjen muodostumiseen. Mikäli ryhmän kokoonpano vaihtelee matkan varrella, voivat ryhmään liittyvät uudet jäsenet aiheuttaa uuden kuohuntavaiheen, mikäli he eivät hyväksy ryhmän jo sovitun normeja. (Heikkinen ym. 2010, 160-163; Pennington 2005, 72-73; Suoninen ym. 2014, 206-207.)

Suoritus- eli työvaiheessa ryhmä on tyypillisesti jo löytänyt oman tapansa toimia, ja pystyy näin ollen suuntaamaan energiansa varsinaisen tehtävän suorittamiseen. Ryhmän jäsenten väliset suhteet tukevat tämän annetun tehtävän suorittamista, ja työnjako onnistuu joustavasti. Tässä vaiheessa vertaisryhmämentoroinnin fasilitoijan

ei välttämättä tarvitse osallistua ryhmän työskentelyn ohjaamiseen kovinkaan aktiivisesti, vaan ryhmä mahdollisesti osaa jo olla itsenäinen ja spontaani toimissaan. Ohjaavan osapuolen tehtävänä on nyt lähinnä pitää huolta siitä, että toimitaan annetuissa raameissa, niin ajan kuin esimerkiksi aihepiirienkin osalta. (Heikkinen ym. 2010, 163-165; Suoninen ym. 2014, 207.)

Päätösvaiheen aikana, eli ryhmän tarkoituksen täytyessä, ryhmä väistämättä hajoaa. Vertaisryhmämentoroinnissa tämä voi tulla vastaan esimerkiksi silloin, kun suunnitelmallinen toiminta päättyy. Myös avainhenkilöiden poistuminen voi johtaa koko ryhmän hajoamiseen, jos tämän vuoksi toimintaa ei voida enää jatkaa. Virallinen ryhmä voi kuitenkin jatkaa olemassaoloaan tehtävän suorittamisen jälkeenkin epävirallisena ryhmänä, jos yhdessäolo on ollut jäsenille palkitsevaa. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos ryhmä on tehtävää suorittaessaan toiminut hyvin yhteen ja hitsautunut kiinteäksi. (Pennington 2005, 73-74; Suoninen ym. 2014, 207.)

5.3 Ryhmien toimintaan vaikuttavia tekijöitä

Ryhmän rakenteessa on havaittavissa viisi tärkeää osatekijää, jotka vaikuttavat ryhmän toimintaan suorituksen, pysyvyyden ja tehokkuuden kautta. Näitä osatekijöitä ovat ryhmän normit, yksilön status, ryhmän kiinteys, ryhmän sisäiset roolit sekä ryhmän jäsenten välinen viestintä. Ryhmän toimintaa ja sen tehokkuutta voidaan arvioida niin ryhmän aikaansaannosten kuin myös yksilöiden tyytyväisyyden kautta. (Pennington 2005, 83; Suoninen ym. 2014, 188.)

Ryhmän kiinteyttä eli koheesiota kuvaavia ilmaisuja ovat esimerkiksi me-henki, ryhmähenki sekä solidaarisuus. Koheesio voi olla peräisin niin ryhmän sisäisistä ystävyysuhteista kuin ryhmän tehtävään sitoutumisesta. Koheesiota muodostuu muun muassa sen perusteella, miten paljon ryhmän jäsenten välillä on keskinäistä vetovoimaa, hyväksyntää sekä yksimielisyyttä tavoitteiden ja prioriteettien suhteen. Koheesiota on tunnistettu syntyvän, kun ryhmään sisäänpääsy on vaikeaa, ryhmä on vetovoimainen, on mahdollisuus vuorovaikutukseen sen jäsenten kanssa, tavoitteet ovat yhteisiä, jäsenyys on pysyvää, ryhmän koko on melko pieni, ryhmä on

menestynyt aiemmin, ryhmä kokee ulkoista uhkaa ja statukset ovat yhteensopivia. (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, Ruusuvuori, Lönnqvist, Hankonen, Mähönen, Jasinskaja-Lahti & Lipponen 2015, 275-276; Pennington 2005, 83-84.)

Ryhmässä on oltava aina tietty määrä koheesiota, jotta se pysyy koossa ja pystyy toimimaan, erityisesti tehtävän kautta syntyvällä koheesiolla on oleellinen merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kiinteällä ryhmällä onkin useimmiten parempi menestys tavoitteiden saavuttamisessa ja suurempi tyytyväisyys ryhmäänsä sekä vähemmän poissaoloja kuin löyhemmin toisiinsa sitoutuneella ryhmällä. Kiinteä ryhmähenki voi kuitenkin myös aiheuttaa ongelmia, sillä mikäli on ”liian kivaa”, unohtuvat tavoitteet ja organisaation etu helposti, kun ryhmä palveleekin ensisijaisesti jäsentensä sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjänä. Myös ryhmäajattelu on potentiaalinen uhka kiinteän ryhmän toiminnassa: tällöin itsenäinen kriittinen ajattelu katoaa toinen toisiaan myötäilevän ryhmäajattelun tieltä, eli ryhmä pyrkii kompromissiin, konsensukseen ja keskinäiseen yksimielisyyteen sen sijaan, että pyrkisi löytämään aidosti parhaan ratkaisun. Ryhmän koheesio on siis hyvä renki, mutta huono isäntä. (Helkama ym. 2015, 275-289; Pennington 2005, 85; Suoninen ym. 2014, 199-201.)

Ryhmän normit ovat useimmiten kirjoittamattomia ja epävirallisia sääntöjä, joiden mukaan ryhmä toimii. Niiden funktiona on palvella ryhmää sen tavoitteiden saavuttamisessa. Työpaikalla voi olla niin virallinen toimintakoodisto, kuin myös epävirallinenkin, ryhmän itsensä luoma tapa toimia. Ryhmän normien noudattaminen on yleensä edellytys sille, että ryhmässä saa olla jäsenenä, ja sosiaalinen paine noudattaa niitä on voimakas: normeja vastaan toimiminen voi johtaa konkreettisella tasolla esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen, jos työyhteisön virallinen jäsen on eristetty pois epävirallisesta ryhmästä normeista poikkeavan käytöksensä vuoksi. (Helkama ym. 2015, 277; Pennington 2005, 85-86; Suoninen ym. 2014, 188-189.)

Normit voivat olla suuntaa määrääviä tai tiettyä käyttäytymistä kieltäviä. Ryhmänormien on havaittu syntyvän ryhmän aiempien käytäntöjen ja kokemusten perusteella, ulkoapäin määrättyjen tai ryhmän itsensä sopimien sääntöjen mukaan sekä aiempien menestys- tai epäonnistumishetkien perusteella. Normeja voi olla vaikea muuttaa, ellei ryhmä ole jollain tavalla epätasapainossa esimerkiksi kriisin tai

tyytymättömyyden seurauksena: toimintaan on tällaisissa tapauksissa tehtävä muutoksia, mikäli ryhmä haluaa jatkaa olemassaoloaan. Uusien jäsenten liittyminen saattaa myös aiheuttaa normeihin muutoksia ryhmän hakiessa tasapainotilaa uuden kuohuntavaiheen aikana. (Pennington 2005, 86-87; Suoninen ym. 2014, 188-189.)

Yksilön status kuvaa asemaa tai arvoasemaa ryhmässä, ja se voi olla niin virallinen kuin epävirallinenkin. Virallinen status sisältää kokoelman erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia, ja siihen liittyy usein myös näkyviä statussymboleita, kuten oma työhuone tai hieno työpuhelin. Epävirallinen status puolestaan syntyy esimerkiksi silloin, jos henkilöllä on ryhmän kannalta erityisiä taitoja tai kykyjä, joita ei virallisissa yhteyksissä tunnusteta, mutta joilla on arvoa ryhmälle. Epävirallinen status voi olla myös negatiivinen ja ristiriidassa virallisen statuksen kanssa. Korkeaan statusasemaan liittyy kaksi tärkeää piirrettä: taipumus laittaa alulle toimintaa ja ajatuksia, joihin muut ryhmän jäsenet reagoivat ja yhtyvät, sekä kaikkien myöntämä etuoikeus, eli muilta ryhmän jäseniltä saatu myönteinen arvostus ja tunnustus. Korkean statusaseman omaavia henkilöitä kannattaa hyödyntää esimerkiksi muutoksessa agenteina, sillä heidän kauttaan on mahdollista vaikuttaa tehokkaasti muuhun työyhteisöön. (Pennington 2005, 88-89.)

Statuksen lisäksi ryhmän jäsenillä on myös erilaisia rooleja. **Ryhmärooleilla** on kolme päätehtävää: ne mahdollistavat työnjaon, saavat aikaan järjestystä ja ennakoitavuutta sekä tuottavat identiteetin tunteen yksilölle. Kuten statuksiakin, ryhmärooleja on niin virallisia kuin epävirallisiakin. Työnantaja useimmiten nimittää viralliseen rooliin, ja ryhmä puolestaan epäviralliseen: esimerkkinä, ryhmässä havaitaan usein kaksi erilaista johtajaroolia, joista toinen pitää huolta siitä, että ryhmän tehtävä edistyy, ja toinen huolehtii ryhmän jäsenten välisistä hyvistä suhteista ja mahdollisten konfliktien ratkaisemisesta. Näistä tehtäväjohtaja on useimmiten virallinen johtajarooli ja sosioemotionaalinen johtaja puolestaan epävirallinen. Yksilöllä voi olla hyvinkin erilaisia rooleja eri ryhmässä ja eri konteksteissa, tai jopa saman ryhmän sisällä, mikä ei aina ole ongelmatonta. Rooliristiriita viittaa päällekkäisten roolien yhdistämisen vaikeuteen, ja roolistressiä voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun henkilöllä on vaikeuksia esittää sopivaa tulkintaa hänelle asetetusta roolista. Ryhmäroolit siis sekä

kuvaavat että määrittävät roolin haltijan käyttäytymistä ja toimintaa. (Pennington 2005, 89-92.)

Viestintä ja sen merkitys ryhmän toiminnalle korostuu erityisesti pienissä psykologisissa ryhmissä. Viestintä palvelee monenlaisia tarkoituksia, esimerkiksi jäsenten kontrollointia, tunteiden ilmaisua, muiden motivoimista sekä tiedon välittämistä. Ryhmän viestintään ja sen onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti kullekin ryhmälle ominainen viestintärakenne, johon vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi istumajärjestys tai sosiaaliset koodit sen suhteen kuka voi puhua kenenkin kanssa. Tehokkaimmiksi ja eniten tyytyväisyyttä herättäviksi viestintärakenteiksi vähänkin monimutkaisemmissa tehtävissä on katsottu ns. hajautetut ja avoimet rakenteet, joiden puitteissa jokainen voi vapaasti viestiä kaikkien kanssa. Viestintärakenteet ja niiden hallinta ovat siis yksi tapa vaikuttaa vertaismentorointiryhmän tehokkuuteen sekä yleiseen tyytyväisyyteen. (Pennington 2005, 17-21; Suoninen ym. 2014, 190-191.)

Myös ryhmän koolla on vaikutusta ryhmän toimintaan ja sisäiseen viestintään, sillä mitä suurempi ryhmä on, sitä pienempi on yksittäisen jäsenen mahdollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun. On todettu, että 5-6-henkisen ryhmän sisäisessä hierarkiassa korkeimmalle sijoittuvat käyttävät suurimman osan yhteisestä puheajasta, kun taas hierarkiassa alimmaisille jää käyttöön murto-osa yhteisestä ajasta. Ryhmän koon kasvaessa ero kärjistyy entisestään, jolloin hierarkian viimeisille ei välttämättä jää ollenkaan mahdollisuutta osallistua keskusteluun. Tätä ilmiötä kutsutaan nimellä puhumishierarkia. Ryhmärooleista tutut tehtäväjohtaja sekä tunnejohtaja ovat tyypillisesti runsaasti puheenvuoroja käyttäviä henkilöitä, sillä ryhmän sisäinen vaikutusvalta määrittää asemaa myös puhumishierarkiassa. Vertaisryhmämentoroinnin fasilitoijan tai ryhmän oman johtajahenkilön vastuulla on siis varmistaa, että jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus osallistua keskusteluun, esimerkiksi jakamalla osallistujia pienempiin ryhmiin, jolloin suunvuoron saavat nekin, jotka isommassa ryhmässä eivät äänessä muutoin olisi. (Suoninen ym. 2014, 215.)

6 MENTOROINNIN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN

Mentoroinnin ja työhyvinvoinnin yhteyden voidaan nähdä perustuvan työn voimavarojen ja työn vaatimusten välisen tasapainon edistämiseen. Työn voimavarat auttavat kohtaamaan työssä koettuja vaatimuksia ja ne ovat samalla myös tärkeitä henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollistajia. Työn vaatimukset ovat puolestaan työstä, työyhteisöstä tai työympäristöstä kumpuavia rasitteita. (Mäkikangas ym. 2017, 151). Mentorointi, eli luottamuksellinen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen tähtäävä vuorovaikutus, tarjoaa yhden väylän työn tuunaamiselle: tuunaamisen tarkoituksena on säädellä omaa työtään koskevien voimavarojen ja vaatimusten välistä tasapainoa ja näin ollen tehdä työstä itselleen mieluisampaa, eli edistää hyvinvointia työssä.

Mentorointi voi edesauttaa myös työn imun kokemuksen syntymistä yksilötasolla, sekä edistää työpäivän aikaista palautumista muun muassa stressin purkamisen keinona ja hengähdys hetkenä arkisesta aherruksesta. Stressi voi parhaimmillaan olla positiivista, jolloin se toimii eteenpäin kohti huippusuorituksia ajavana voimana, mutta pahimmillaan negatiivista, jolloin stressi on voimavaroja syövä kuormitustekijä. Pitkäkestoinen negatiivinen stressi voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia aina yksilön terveydestä koko organisaation toimintaan. Paras tapa vähentää ja ennaltaehkäistä negatiivista stressiä työpaikalla on vahvistaa sekä yksilön että yhteisön voimavaroja. (Manka 2016, 7.) Työhyvinvointi näkyy yksilössä työn imuna ja ilona sekä organisaatiossa yhteisenä voimavarana (Manka 2012, 73).

6.1 Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen on yksi tapa vaikuttaa omaan työhön yksilöllisesti muokkaamalla. Tuunaaminen on luonteeltaan proaktiivista alhaalta ylöspäin etenevää työn muokkaamista ja muutostoimenpiteitä, joiden tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti työoloihin, hyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Perinteisesti työhyvinvointia johdetaan ylhäältä alaspäin organisaation strategian mukaan ja jokseenkin esimiesvetoisesti, työn tuunaaminen puolestaan antaa jokaiselle henkilökohtaisen

mahdollisuuden edistää omaa työhyvinvointiaan ruohonjuuritasolla. Työn tuunaamisella on havaittu olevan positiivinen yhteys työn imun kokemukseen. (Manka & Manka 2018, 111; Mäkikangas ym. 2017, 149-150.)

Työhyvinvointiin liittyen jokaisessa työssä on sekä voimavaroja että vaatimuksia, niin yleisellä tasolla kuin kyseiseen tehtävään spesifisti liittyen. Voimavarat voivat olla niin fyysisiä (esimerkiksi työtilat), psykologisia (esim. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön) kuin sosiaalisiakin (esim. työyhteisö), mutta myös organisatorisia (esim. työn varmuus ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri). Voimavarojen hyödyntäminen auttaa lieventämään työn vaatimuksia sekä saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita, minkä lisäksi voimavarat mahdollistavat työntekijän henkistä kasvua ja kehitystä. Työn voimavaroilla on myös motivoiva vaikutus, mikä edesauttaa työn imun syntymisessä ja organisaatioon sitoutumisessa. (Mäkikangas ym. 2017, 150-151.)

Työn vaatimukset puolestaan keskittyvät itse työn ja työympäristön haasteisiin ja esteisiin, ja ne voivat olla fyysisiä (esimerkiksi huono ergonomia), psyykkisiä (esim. kuormittavat asiakastilanteet), sosiaalisia (esim. ristiriitaiset odotukset työnantajan taholta) tai organisatorisia (esim. muutostilanteet). Vaatimukset aiheuttavat sekä fyysistä että psyykkistä ponnistelun tarvetta. Mikäli jokin vaatimus on jatkuvasti läsnä tai pitkittyy, on siitä fyysisiä ja/tai psyykkisiä seurauksia työntekijälle itselleen, sekä välillisesti työnantajalle poissaolojen ja heikentyneen työtehon kautta. Pitkään jatkuessaan työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen. (Mäkikangas ym. 2017, 151-152.)

Karkea kahtiajako ”hyviin” ja ”pahoihin” työhön liittyviin tekijöihin on käytännön tasolla haasteellista, sillä moni kuormitustekijä voi toimia myös sparraavana elementtinä, kuormittaen kohtuullisesti, mutta myös motivoiden samanaikaisesti. Haasteita tarvitaan jossain määrin ehkäisemään työssä tylsistymistä, mutta samanaikaisesti työn voimavarojen tulisi kuitenkin olla hyvällä tasolla tasapainottamassa vaatimuksia, jotta työuupumukselta vältyttäisiin. Työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset työn vaatimuksista eroavat keskenään, sillä toisen kokiessa jonkin asian voitettavana haasteena, on toiselle samanlainen tilanne pelkkää kuormitusta. (Mäkikangas ym. 2017, 152.)

Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat myös yksilölliset voimavarat, jotka kumpuavat osin persoonallisuudesta, osin kokemuksista, ollen siis yksilön inhimillistä pääomaa. Yksilölliset voimavarat auttavat muun muassa sellaisissa tilanteissa, kun työn voimavarat ovat syystä tai toisesta uhattuina, esimerkiksi muutostilanteissa. Yksilön resilienssi eli muutoskyvykyys tai sisukkuus on eräs avaintekijä. (Mäkikangas ym. 2017, 152-153.)

Työn tuunaamisen voidaan katsoa olevan edellä kuvattujen vaatimusten ja voimavarojen säätelyä ja muokkaamista omiin tarpeisiin soveltuviksi. Tuunaaminen on siis työn merkityksen ja työidentiteetin muokkaamista, eli työntekijälähtöistä työn muokkaamista työtoiminnan optimoimiseksi. Se voidaan nähdä myös työntekijälähtöisenä tulevaisuuteen suuntautuvana toimintana, jonka tarkoitus on edistää työntekijän ja työn välistä suhdetta. (Mäkikangas ym. 2017, 154-153.)

Työn tuunaamista voi tapahtua kolmen eri strategian kautta: työtehtäviä, vuorovaikutusta sekä näkökulmia muokkaamalla. Käytännössä siis työn tuunaaminen voi tarkoittaa rakenteellisten voimavarojen lisäämistä (esimerkiksi uuden taidon opettelu), sosiaalisten voimavarojen lisäämistä (esimiehen tuen pyytäminen, työtovereiden avun pyytäminen), haastavien vaatimusten lisäämistä (uusiin työprojekteihin hakeutuminen), haitallisten estevaatimusten vähentämistä (ylimääräisen vuorovaikutuksen välttäminen, työajan järjeistäminen). Taulukkoon 2 on koottu joitain työn tuunaamisen eri kanavia. (Mäkikangas ym. 2017, 153-154.)

Taulukko 2. Työn tuunaamisen kanavia. (Manka & Manka 2018, 111-112; Mäkikangas ym. 2017, 154)

TYÖTEHTÄVIEN MUOKKAAMINEN	VUOROVAIKUTUKSEN TUUNAAMINEN	NÄKÖKULMIEN TUUNAAMINEN
uusien työtehtävien sisällyttäminen	keiden kanssa hakeutuu vuorovaikuttamaan	mitä varten työ on olemassa
olemassa olevien työtehtävien vähentäminen	millä tavoin vuorovaikuttaa	mikä on työn merkitys itselle

työtehtävien luonteen muokkaaminen	ylimääräisen vuorovaikutuksen vähentäminen	oman työn laajempi merkitys
työtehtäviin käytetyn ajan muokkaaminen	vuorovaikutuksen lisääminen	
uusien taitojen opettelu	palaute ja neuvot	

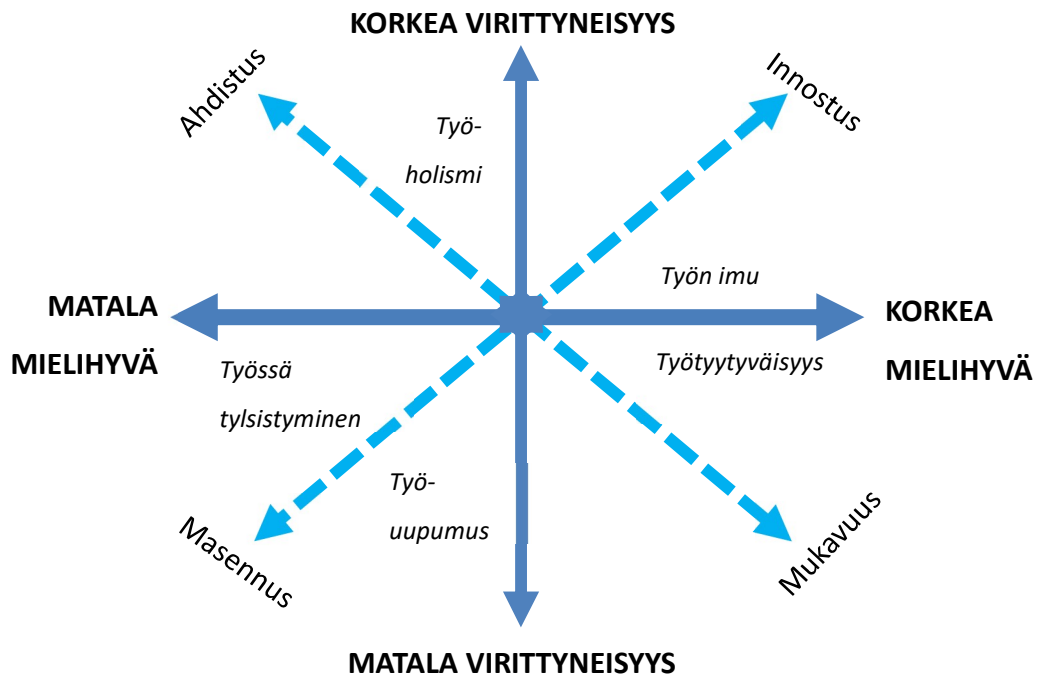
Työtä on mahdollista tuunata myös ryhmässä ja erilaisissa tiimeissä. Tällöin kyse on kollektiivisesta työn tuunaamisesta, jonka tavoitteena on vahvistaa ryhmän tärkeiksi kokemia työn voimavaroja, ja vähentää haitallisiksi koettuja vaatimuksia. Työn tuunaamiselle myötämielinen tiimi luo myös yksilötasolla edellytykset työn tuunaamiseen, kun ilmapiiri on yleisesti aloitteellinen ja edistysmielinen. Työn tuunaaminen kollektiivisesti on todettu olevan suoraan yhteydessä parempaan työsuoritukseen ja voimistavan työn imun myönteisiä vaikutuksia tiimin suoritukseen. (Mäkikangas ym. 2017, 156-157; 160-161.)

6.2 Työn imu

Tunneperäinen työhyvinvointi on merkittävä osa työhyvinvoinnin psykologista puolta. Tunneperäisen työhyvinvoinnin käsittelemisessä auttaa mielihyvän ja virittyneisyyden suhdetta ja tunneulottuvuuksia käsittelevä teoria, joka on havainnollistettu kuvassa 7. Tässä teoriassa työhyvinvointia voidaan kuvata erilaisten tunneperäisten kokemusten kautta: avainkokemuksia ovat mielihyvä ja mielihyvä, ahdistus ja mukavuus sekä masennus ja innostus -akselit.

Työhyvinvointia kuvaavia ydintunnetiloja ovat puolestaan ahdistus (korkea virittyneisyys, matala mielihyvä), innostus (korkea virittyneisyys ja korkea mielihyvä), masennus (matala virittyneisyys, matala mielihyvä) sekä mukavuus (matala virittyneisyys, korkea mielihyvä). Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan puolestaan havainnoida työhyvinvointiin liittyviä kognitiivis-affektiivisia

kokemuksia, kuten työn imua, työtyytyväisyyttä, työuupumusta, työssä tylsistymistä sekä työholismia. (Mäkikangas ym. 2017, 104-106).



Kuva 7. Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista (mukaillen Bakker & Oerlemans, 2011; Warr, 1990; 2007). (Mäkikangas ym. 2017; 105)

Työhyvinvoinnin tavoitteena on useimmiten asemoida työntekijöiden kokemukset työtyytyväisyyden ja työn imun suuntaan, pois päin negatiivisista tiloista, kuten työuupumuksesta tai työssä tylsistymisestä. Työuupumus koostuu uupumusasteisesta väsymyksestä, kyynistymisestä sekä ammatillisen itsetunnon laskusta. Ulottuvuuksien perusteella se sijoittuu sektoriin, jossa vallitsevat tunnekokemukset ovat mielihyvä ja masennus, ja vireystila on alhainen. Työssä tylsistyminen on tunnekokemuksen puolesta lähellä työuupumusta, mutta eroaa kestoensa puolesta uupumisen tilasta. Työssä tylsistynyt kokee usein merkityksettömyyttä ja on työssään passiivinen, ja lisäksi erotuksena työuupumuksesta, on ainakin jollain tasolla alikuormittunut. (Mäkikangas ym. 2017, 107-116.)

Työhön liittyviä myönteisiä tunnetiloja ovat siis työn imu ja työtyytyväisyys. Työn imu määritellään koostuvaksi energisyydestä, sitoutuneisuudesta ja pystyvyyden kokemuksista, eli vastakohtaksi työuupumukselle. On myös todettu, että työn imu ja työuupumus korreloivat negatiivisesti keskenään, ja työn imussa vaikuttavat voimat ehkäisevät työuupumuksen oireita. Työn imua voidaan määritellä myös työhön liittyväksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jossa vallitsevina tunnekokemuksina vaikuttavat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työtyytyväisyys on myös myönteistä asennoitumista työtä kohti, mutta erotuksena työn imusta, se ei ole yhtä aktiivisesti ja suotuisasti vaikuttava tunnetila. Työtyytyväisyys koskee nimenomaan tyytyväisyyttä vallitsevaan olotilaan. (Mäkikangas ym. 2017, 113-116.)

Työyhteisössä tunnetilat tarttuvat herkästi. Työhyvinvoinnin edistämisessä kannattaa siis pyrkiä ensisijaisesti kohti työn imun tunnetta. Työn imun seurauksien niin yksilölle itselleen kuin organisaatiolle on todettu olevan myönteisiä, eikä työn imun pitkäaikaisesta kokemisesta ole näyttöä työholismin riskitekijänä. Työn imu parhaimmillaan lisää myös fyysistä terveyttä, tuo myönteisiä vaikutuksia perhe-elämään sekä kasvattaa asiakastyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Työn imua kokevat ovat myös proaktiivisempia kuin sitä ei-kokevat, eli ovat alttiimpia auttamaan työtovereita, uudistumiskykyisempiä ja aloitteellisempia sekä organisaatiokansalaisina valveutuneita. (Mäkikangas ym. 2017, 117-121.)

6.3 Palautuminen työpäivän aikana

Palautuminen on oleellinen osa työhyvinvointia, sillä mikäli henkilön voimavarat kuluvat enemmän kuin pääsevät kertymään takaisin, on edessä aikaa myöten joukko erilaisia työkykyyn, terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin vaikuttavia oireita, joiden pitkittymisen seurauksena voi olla totaalinen loppuun palaminen. Työstä palautuminen tarkoittaa käytännössä työstä peräisin olevien fysiologisten ja psyykkisten stressioireiden vähentymistä ja poistumista, tai toisinpäin ajateltuna voimavarojen, kuten vireystilan, energian ja positiivisuuden täydentymistä. Kyseessä on siis psykofysiologinen elpymisprosessi, joka korjaa työstressin aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Työolot itsessään voivat joko edesauttaa tai vaikeuttaa palautumista muun

muassa erilaisten vaatimusten ja paineiden kautta. Palautuminen on mahdollista kolmella eri tavalla voimavarojen säilyttämisteorian mukaisesti: voidaan hankkia uusia, turvata uhattuja tai palauttaa menetettyjä voimavaroja. Palautuminen on onnistunutta fysiologisella tasolla, kun henkilön elimistö on palannut takaisin normaalitilaan stressin aiheuttamasta virittymisestä, ja psykologisesti, kun työntekijä kokee olevansa taas valmis jatkamaan työtään. (Manka & Manka 2016, 181-182; Mäkikangas ym. 2017, 128; Tirkkonen & Kinnunen 2013, 196.)

Suurin osa työstä palautumisesta ajoittuu vapaa-ajalle, eli hetkiin, jolloin työn tekeminen on oletetusti lopetettu. Psykofysiologinen palautuminen voi alkaa silloin, kun nämä työhön liittyvät prosessit eivät enää ole kuormituksenalaisina. Palautumista voi tapahtua kuitenkin jo työpäivän aikana, tutkitusti lyhyetkin hengähdysketket lisäävät vireystilaa: esimerkiksi nopeat kuulumistenvaihdot kahvihuoneessa auttavat irrottautumaan työstä hetkellisesti ja sitä kautta lisäävät energiaa. Jopa aivan muutaman minuutin pituiset palautumishetket työn lomassa ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Oleellista on, että tauot saa käyttää sellaisiin toimintoihin, jotka ovat kullekin mieluisia, sillä palautumista ei voi pakottaa ja itselle mieluisat asiat edistävät erilaisten rauhoittumisreaktioiden alkamista. (Manka & Manka 2016, 182-183; Mäkikangas ym. 2017, 132-133; Tirkkonen & Kinnunen 2013, 196.)

Mikäli palautuminen on epätäydellistä, alkaa seuraava työrupeama epäedullisista lähtökohdista, jolloin vajaita voimavaroja joudutaan kuluttamaan entistä enemmän, jotta työsuoritus pysyisi samalla tasolla kuin ennenkin. Useimmiten oirehtiminen näkyy ensimmäisenä kotona, kun voimavarat eivät enää riitäkään kunnolla arjen pyörittämiseen sekä itsestä ja läheisistään huolehtimiseen. Monesti vasta varsin vakavissa tilanteissa alipalautuminen ja uupumus heijastuvat työsuoritukseen, kun kompensointimahdollisuudet ovat muilta osin jo käytetty. Palautumistaitoja voi ja kannattaakin oppia ja syventää, sillä se on merkittävä välillinen satsaus hyvinvointiin niin työssä kuin vapaa-ajallakin. (Manka & Manka 2016, 181; Mäkikangas ym. 2017, 117; 128; Tirkkonen & Kinnunen 2013, 196.)

Vertaismentorointi voi itsessään olla edellä mainittua työpäivän aikaista palauttavaa toimintaa, tai vastaavasti sen avulla voidaan opetella ja vahvistaa erilaisia

palautumistaitoja. Erityisesti työuran alkuvaiheessa on tärkeää oppia keinoja käsitellä työn haastavia tilanteita ja löytää itselleen parhaiten sopivat keinot niistä selviämiseen. Vaativassa asiakaspalvelutyössä haasteet voivat kummuta asiakkaasta, esimerkiksi asiakkaan käytös voi olla uhkaavaa tai asiatonta, minkä vuoksi voidaan kokea turvattomuutta. Vastavuoroisesti asiakkaan elämäntilanne voi aiheuttaa empaattiselle henkilölle kuormittavia tunteita. Myös työ itsessään voi tuoda kuormitusta, jos työn vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit eivät kohtaa. Työkavereiden kokemusten kautta on mahdollista peilata omaa tapaansa käsitellä työn haasteita ja löytää tapoja irrottautua niistä.

7 VERTAISRYHMÄMENTOROINTIKOKEILU

Opinnäytetyön empiirisen osan puitteissa luotiin uusi vertaisryhmämentorointiin perustuva toimintamalli, joka sai nimekseen PULINA (Palveluasiantuntijoiden uudistumiskykyä, luottamusta, innostusta ja ammattitaitoa kehittävä toiminta). Käytännön tasolla PULINA koostuu työpajamuotoisista palveluasiantuntijoiden kohtaamishetkestä, joissa keskustelu on luonteeltaan vapaasti virtaavaa, positiivista ja moniäänistä, ja jolla kuitenkin on jokin uoma ja ennalta tiedossa oleva määränpää.

PULINA:n yhtenä tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää palveluasiantuntijoiden ammattitaitoa muun muassa hiljaisen tietotaidon jakamisen avulla, innovoida uusia työn tekemisen tapoja pohtimalla ja käsittelemällä yhdessä toimivia ja ei-toimivia käytänteitä, vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä yhdessä tekemisen ja oivaltamisen kautta, sekä lisätä vapaamuotoisia vuorovaikutus- ja keskustelutilanteita työkavereiden kanssa hektisen asiakastyöskentelyn vastapainoksi. Näillä kaikilla PULINA:n osa-alueilla on kytkös työhyvinvointiin, erityisesti sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kautta.

7.1 Kokeilun suunnittelu

Vertaisryhmämentorointia voidaan toteuttaa joko täysin vertaisvetoisesti, tai toiminnassa voidaan hyödyntää fasilitoijaa, joko aktiivisessa vetäjän roolissa tai enemmän toimintaa tukevana hahmona. Nisbet ja McAllister (2015, 61) toteavat, että vertaisryhmämentorointitoiminnan menestyksen taustalla vaikuttavat muun muassa mentorointiohjelman rakenteelliset elementit, painotus suhteiden rakentamiseen sekä oppimisympäristö. Käytännössä nämä elementit voivat tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia ja tavoitteellista toimintasuunnitelmaa, osallistujien osallistamista toiminnan suunnitteluun sekä turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä. (Nisbet & McAllister 2015, 67-68.)

Vertaisryhmämentorointikokeilu päätettiin rakentaa fasilitoijavetoiseksi, mutta mahdollisimman osallistavaksi. Kokeilun suunnittelu aloitettiin puhtaalta pöydältä,

sillä kohteena olevassa työyhteisössä ei ole ollut vastaavanlaista suunnitelmallista vertaismentorointitoimintaa aiemmin käytössä. Jo alusta lähtien oli selvää, että toiminnan kulmakivinä olisivat työyhteisön taipumus spontaaniin vertaismentorointiin sekä vallitseva yhdessä tekemisen ja toisten auttamisen kulttuuri. Toimintaa alettiin rakentaa työpajamuotoon, koska näin ollen tavoitteellisuus olisi paremmin läsnä ennalta valittujen teemojen kautta.

Organisaation puolelta asetettiin toiminnalle ohjeelliset raamit, eli työpajoja olisi suositeltavaa pitää korkeintaan 3-4 viikon välein, jonka lisäksi ne tulisi järjestää aamuisin ennen asiakaspalvelun aukeamista. Näin ollen jokaiseen toteutuskertaan oli aikaa käytettävänä 40-45 minuuttia. Ajalliset resurssit asettivat haasteita jo suunnitteluvaiheessa: työpajojen toteutuksessa olisi oltava tarkkana, että aika käytettäisiin hyödyksi mahdollisimman tehokkaasti ilman, että sisällöllinen anti kärsisi liikaa.

Jokainen työpaja käsittelisi yhtä aihetta kerrallaan. Tämän opinnäytetyön puitteissa pystyttiin toteuttamaan yhteensä neljä työpajaa, jotka aikataulullisesti sijoittuivat kalenteriin noin kolmen viikon välein, helmikuun lopulta toukokuun alkuun. Yksi työpajoista oli luonteeltaan orientaatiokokooneminen, jonka aikana päätettiin kevään aikana käsiteltävät aiheet sekä välillisesti saatiin harjoitusta osallistaviin työskentelytapoihin. Aiheiden valinnassa korostui osallistamisen merkitys, sillä osallistujien valitsemat kolme lopullista teemaa olivat tyystin toiset kuin mitä tutkija oli itsekseen ennakkoon spekuloinut. Lopulliset aiheet olivat siis ”Arjen parhaat käytännöt”, ”Haastavat asiakaskohtaamiset” sekä ”Ajankäyttö työssä”. Aiheet valikoituivat koskemaan enemmän työn tekemisen tapoja kuin sisällöllistä osaamista, koska organisaatiossa on jo olemassa olevia työvälineitä tällaiselle osaamisen varmistamiselle. Näin ollen PULINA-työpajojen anti oli siis kehittää enemmän osallistujien tapaa tehdä työtä, muun muassa jakamalla arjen hyviä käytäntöjä ja hiljaista tietoa toisten kanssa

7.2 Vertaisryhmämentoroinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Heikkinen ynnä muut (2010 73-75) esittelevät useita vertaisryhmämentoroinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita otettiin huomioon PULINA-kokeilua suunniteltaessa. Nämä tekijät voidaan jaotella hallinnollisten ja fyysisten tekijöiden, sosiaalisten tekijöiden sekä menetelmien alle oheisten taulukkojen 3, 4 ja 5 mukaisesti. Mentoroinnin onnistumisen fyysisillä tekijöillä on tunnelmaa luova vaikutus: esimerkiksi viihtyisä ympäristö, sopivat tarjoilut ja mahdollisimman hyvin kaikille sopiva aika luovat suotuisat puitteet toiminnalle. Lisäksi organisaation puolelta saatava tuki on tärkeä puoltava tekijä. Mentorin tai tilaisuuden fasilitoijan tulee myös saada toiminnastaan jonkinlaista palkkiota, oli se sitten esimerkiksi rahallinen korvaus tai oman työuran edistyminen.

Taulukko 3. Vertaisryhmämentoroinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat hallinnolliset ja fyysiset tekijät, mukailen Heikkinen ym. 2010, 73-75.

TEKIJÄT	KÄYTÄNNÖN ESIMERKIT	TOTEUTUKSESSA HUOMIOIMINEN
Fyysiset tekijät	tarjoilut tila sopiva aika ja ajankohta	Pientä purtavaa osallistujille Aika ennaltamääritely asiakaspalvelun aukioloaikojen vuoksi Luokkahuonetoteutus (Skype-toteutus)
Organisaation tuki	esimiehen tuki mentorin / fasilitoijan palkkio	Organisaation taholta positiivinen suhtautuminen toiminnan kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen Opinnäytetyön tekeminen palkkiona

Vertaisryhmämentoroinnille saatiin heti alusta asti organisaation tuki, mikä toi opinnäytetyön tekijälle auktoriteettia toteuttaa ja fasilitoida kokeilua. Fyysisiin tekijöihin vaikuttaminen oli tässä kokeilussa rajallista, paikka ja aika olivat pitkälti ennalta määritellyt, kuten jo aiemmin on todettu. Osallistujien viihtyvyyttä pyrittiin lisäämään hankkimalla pienimuotoisia tarjoiluja jokaiseen tapaamiseen.

Sosiaaliset tekijät puolestaan muodostavat suuren kokonaisuuden onnistumisen osatekijöinä. Ryhmä itsessään, esimerkiksi sen motivaatio ja aktiivisuus, ovat merkittävässä roolissa toiminnan edistymisen kannalta. Mentorin tai fasilitoijan osalta muun muassa motivaatio, terve itseluottamus ja hyvä valmistautuminen auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilökohtaisten lähtökohtien lisäksi myös rakentava vuorovaikutus korostuu.

Taulukko 4. Vertaisryhmämentoroinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät, mukailen Heikkinen ym. 2010, 73-75.

TEKIJÄT	KÄYTÄNNÖN ESIMERKIT	TOTEUTUKSESSA HUOMIOIMINEN
Ryhmä	motivaatio aktiivisuus yhteiset tavoitteet oma kiinnostus lähtökohtana yhdistävät tekijät	Osallistumisen vapaaehtoisuus kantavana periaatteena
Mentori / fasilitoija	motivaatio lähtökohtana oma kiinnostus terve itseluottamus rohkeus hyvä valmistautuminen joustavuus	Fasilitoijan aito innostus ja kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen
Vuorovaikutus	kannustus ja rohkaisu mentorin tukeminen toisten kuunteleminen luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri yhteiset tavoitteet ja odotukset sitoutuminen ryhmään ja tavoitteeseen tunneilmaisujen salliminen	Kannustus avoimeen keskusteluun Rennon ilmapiirin rakentaminen Osallistaminen

Ryhmän motivaation varmistamiseksi toiminnan kantavana periaatteena oli vapaaehtoinen osallistuminen oman aikataulun puitteissa, eli mukana sai olla

halutessaan vaikka jokaisella kerralla, mutta mukaan pääsi myös toiminnan jo ollessa käynnissä ja pois sai jäädä milloin vain. Työyhteisön vuorovaikutustaidot olivat jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla, joten niiden kehittämiseen ei tarvinnut käyttää erikseen aikaa. Vuorovaikutuksen suunnittelun osalta hyödynnettiin paljon kappaleessa 5 käsiteltyjä ryhmäprosessien teorian tietoa, eli esimerkiksi pienryhmätyöskentelyä ja muita ryhmätöiden tehokeinoja pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon kaikkia osallistujia hyödyttävän vuorovaikutuksen varmistamiseksi.

Menetelmien osalta vaikuttavat tekijät jakaantuvat ryhmän toimintasopimukseen sekä tapaamisten rakenteeseen ja sisältöön. Toimintasopimus on useimmiten sanaton, ja se pohjautui tässä tapauksessa osallistujien ja fasilitoijan väliseen yhteisymmärrykseen. Fasilitoija huolehtii toiminnan raameista, kuten ajankäytöstä ja keskustelun ohjaamisesta tarvittaessa, ja osallistujat saavat valita käsiteltävät aiheet omien mielenkiinnonkohteidensa mukaan.

Taulukko 5. Vertaisryhmämentoroinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat menetelmät, mukaillen Heikkinen ym. 2010, 73-75.

TEKIJÄT	KÄYTÄNNÖN ESIMERKIT	TOTEUTUKSESSA HUOMIOIMINEN
Ryhmän toimintasopimus	pelisäännöt ajankäyttö teemat ryhmän toiveiden perusteella suostumus aiheisiin	Käsiteltävien aiheiden valinta osallistujien ehdotusten joukosta, osallistujien toimesta
Tapaamisten rakenne ja sisältö	tutustuminen rento aloitus ohjattu keskustelu vapaa keskustelu ratkaisuehdotukset kirjanpito ajatusten ja tuntemusten purku	Aikataululliset raamit Keskustelun hienovarainen ohjaaminen Vapaaseen keskusteluun kannustaminen Pienryhmätyöskentely

Vertaisryhmämentoroinnin suurimpana haasteena on nähty myös toiminnan pysyminen sille asetetussa uomassa, eli toisin sanoen, miten hyvin ryhmä onnistuu pysymään asiassa. Ryhmä saattaa itsekin kyetä pitämään itsensä aisoissa, erityisesti jos ryhmän hierarkiassa korkealla oleva tai muutoin dominoiva henkilö alkaa ohjata toimintaa. (Huizing 2012, 44.) Tämä huomioiden, vertaisryhmämentoroinnin onnistumisen kannalta fasilitaattorin käyttäminen tuo huomattavia etuja, minkä vuoksi työpajojen toteutuksiin otettiin mukaan fasilitoijan rooli.

7.3 Työpajojen toteutuminen

Työpajat toteutuivat muutoin ennalta tehtyjen suuntaviivojen mukaisesti, mutta koronapandemian vuoksi opinnäytetyön empiiristä osiota jouduttiin muokkaamaan kesken kaiken. Sosiaalisen eristämisen periaatteita noudattaen työyhteisössä siirryttiin osin etätyöhön, ja lisäksi tarpeettomia kasvokkain tapahtuvia kokoontumisia ja kohtaamisia pyrittiin välttämään, minkä vuoksi työpajatoiminta oli siirrettävä virtuaaliseen muotoon. Ristikangas ynnä muut (2019, 193) toteavat virtuaalisen mentoroinnin hyödyiksi samat kuin kasvokkain tapahtuvassa mentoroinnissa, mutta lisäksi muun muassa osallistujien tekniset ja digitaaliset taidot sekä viestintätaidot kehittyvät, sekä ajan ja paikan sitovuus pienenevät. Haasteina virtuaalimentoroinnissa puolestaan törmätään niin henkilöiden omiin asenteisiin ja tekniseen osaamiseen kuin käytettävän alustan toimivuuteen. Lisäksi Ristikangas ynnä muut mainitsevat, että virtuaaliympäristössä luottamuksen rakentuminen on haasteellisempaa, koska tunneviestintään ei ole riittävästi mahdollisuuksia. Suositeltavaa onkin, että mentorointisuhde ainakin aloitettaisiin kasvokkain, vaikka muutoin toiminta tapahtuisi virtuaalisesti. (Ristikangas ym. 2019, 190-193.)

Kaksi viimeistä työpajaa siis toteutettiin Skypeä alustana hyödyntäen. Tämä siirto otettiin osallistujien keskuudessa ymmärtäväisesti vastaan. Siirtyminen virtuaaliseen vertaisryhmämentorointiin lennosta mahdollisti osallistumisen myös niille henkilöille, jotka tekivät etätyötä entuudestaan, tai siirtyivät tekemään etätyötä koronatilanteen vuoksi. Virtuaalityöpajoihin siirtyminen, niin yllätyksellistä kuin se olikin, toi tämän

opinnäytetyön empiiriseen osaan uuden ulottuvuuden, kun kokeilun arvioinnissa voidaan myös pohtia luokkahuonetoteutuksen ja Skype-toteutuksen välisiä mahdollisia eroavuuksia.

8 TULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI

Tässä kappaleessa käydään läpi sähköisenä palautekyselynä suoritettuna haastattelun tulokset sekä fasilitoijan roolissa toimineen tutkijan omat havainnot työpajatoiminnasta. Vastauksien käsittelyssä on otettu näkökulmaksi työyhteisö ja sen asenteet ja vireystila, jolloin yksittäisen vastaajan taustatiedoilla ei ole tutkimuksen kannalta suurta merkitystä. Lisäksi vastausten käsittely anonyymeina ja irrallaan taustatiedoista auttaa samassa työyhteisössä työskentelevää tutkijaa säilyttämään objektiivisen lähestymiskulman aiheeseen, kun sosiaaliset suhteet eivät vaikuta vastausten analysointiin ja tulkintaan.

Tulosten läpikäynti on jaettu kahteen osaan, jotka ovat työpajojen havainnointi sekä lomakehaastattelun purku, sisältäen alakohtina ennakko-odotukset, palaute toiminnasta, osallistujien kokemukset ja saatu hyöty sekä kehittämisajatuksia. Lomakehaastattelun vastausten analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä, joka hyödyntää osin aiemmin käsiteltyä teoriaa. Lopuksi saadut tulokset koottiin lyhyesti yhteen.

8.1 Työpajojen havainnointi

Työpajoja havainnoitiin pitämällä fasilitoijan näkökulmasta vapaamuotoista päiväkirjaa, johon kirjattiin ennaltasovitusti ylös ainoastaan osallistujat. Muutoin havainnointipäiväkirjaan kirjattiin sellaisia asioita ja ydinkohtia, jotka työpajoja pitäessä kulloinkin nousivat esille merkityksellisinä, kuten tunnelma, keskustelun laatu sekä jälkiarviointi työpajan onnistumisesta.

Työpajatoimintaan osallistui kaikkiaan yhteensä 19 henkilöä. Osallistuneista viisi osallistui vain kerran, kolme ihmistä kahdesti, seitsemän kolme kertaa ja neljä ihmistä oli mukana jokaisella toteutuskerralla. Taulukossa 6 osallistumiset on eritelty tarkemmin. Työpajoihin osallistui kerrallaan 10-14 henkilöä, keskimäärin 12 henkilöä, joiden lisäksi jokaisella kerralla oli luonnollisesti mukana myös opinnäytetyöntekijä fasilitoijan roolissa.

Työpajatoiminta tavoitti siis suurimman osan kohderyhmästään, eli 19 henkilöä oli toiminnassa mukana ainakin kerran. Suunnitteluvaiheessa toimintaan osallistuvia arvioitiin olevan kerrallaan 10-20, joten tämä ennakoarvio piti hyvin paikkansa myös yksittäisten työpajojen kohdalla. Koska toimintaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja ei-sitovaa, voidaan osallistujien lukumäärää pitää hyvänä.

Taulukko 6. Toimintaan osallistuneet.

	0: Orientaatio	1: Arjen parhaat käytännöt	2: Haastavat asiakas-kohtaamiset	3: Ajankäyttö työssä	osallistumisia yhteensä (kpl)
nro 1	x	x	x	x	4
nro 2	x	x	x	x	4
nro 3	x	x	x	x	4
nro 4	x	x	x	x	4
nro 5	x	x		x	3
nro 6	x	x	x		3
nro 7	x		x	x	3
nro 8	x		x	x	3
nro 9	x		x	x	3
nro 10	x	x	x		3
nro 11		x	x	x	3
nro 12			x	x	2
nro 13			x	x	2
nro 14			x	x	2
nro 15	x				1
nro 16		x			1
nro 17		x			1
nro 18			x		1
nro 19				x	1
yht. (kpl)	11	10	14	13	

Toteutuskerroille osallistuneet henkilöt vaihtelivat jonkin verran. Syitä tähän olivat muun muassa erilaiset poissaolot, kuten liukumata, lomat, opintovapaat sekä sairauspoissaolot, sekä muun työn, kuten esimerkiksi tulevan työpäivän valmistelun tai omatoimisen opiskelun priorisointi työpajatoiminnan edelle. Lisäksi ensimmäisen

kahden työpajan luokkahuonetoteutukset sulki pois sellaisten henkilöiden osallistumisen, jotka työskentelivät sillä hetkellä etänä. Kun toiminta siirtyi pidettäväksi Skypessä, saatiin mukaan juuri näitä etätyöntekijöitä. Toimintaan osallistumattomuudesta ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä tämän opinnäytetyön tutkimusmateriaalin puitteissa. Tästä teemasta on mahdollista saada aihe jatkotutkimukselle.

Itse toiminta sujui hyvin ja osallistujat lähtivät havainnoinnin perusteella keskusteluihin innokkaasti mukaan. Vertaisuus toteutui työpajoissa hyvin fasilitoijan näkökulmasta katsottuna, ja työpajan aikana tehty osallistujien jakaminen 3-5 hengen pienryhmiin auttoi varmistamaan jokaiselle mahdollisuuden osallistua aiheen käsittelyyn. Pienryhmiin jakamista käytettiin sekä luokkahuone- että Skype-toteutuksissa. Merkittävää oli, että tapaamisten tunnelma oli positiivinen ja paikoitellen jopa innokas. Tietotaitoa jaettiin kiitettävästi ja osallistujat myös ottivat vinkkejä vastaan hyvillä mielin. Fasilitoijan roolista katsottuna osallistujat heittäytyivät ennakkoluulottomasti mukaan kokeilemaan toimintaa ja heistä välittyi kehittämismyönteinen asenne, mikä on toiminnan jatkon kannalta tärkeää.

8.2 Lomakehaastattelu

Seuraavaksi analysoidaan sähköisenä lomakehaastatteluna suoritettua loppukyselyn tuloksia. Työpajojen päättymisen jälkeen lähetettiin kaikille osallistujille suunnattu kysely, johon vastaaminen tapahtui anonyymisti. Loppukyselyyn saatiin opinnäytetyön aikataulun puitteissa yhteensä 11 vastausta, mikä on tämän kyseisen laadullisen tutkimuksen näkökulmasta riittävä määrä. Osallistujia toiminnassa oli kaikkiaan yhteensä 19, joten vastausprosentti oli 57,9 %.

8.2.1 Ennakko-odotukset

Loppukyselyssä vastaajia pyydettiin pohtimaan omia ennako-odotuksiaan toimintaa kohtaan. Tällä tavoin saatiin tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa osallistujien

asenteista. Taulukkoon 7 on koottu 11 vastanneen henkilön ennako-odotukset toiminnalle.

Taulukko 7. Osallistujien ennako-odotusten redusointi.

ALKUPERÄISILMAUKSET	TIIVISTETYT ILMAUKSET
<i>"Huikeat odotukset oli."</i>	Huikeat odotukset
<i>"Innokkaat odotukset."</i>	Innokkaat odotukset
<i>"Odotin uteliaisuudella, että mistähän tässä on kyse."</i>	Uteliaat odotukset
<i>"Kuulla muiden kokemuksia ja ajatuksia sekä saada vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen."</i>	Muiden kokemusten ja ajatusten kuuleminen Vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen
<i>"Toivoin saavani käytännön vinkkejä työhön."</i>	Käytännön vinkkejä
<i>"Paljon osallistamista ja yhteistä keskustelua."</i>	Osallistamista Yhteistä keskustelut
<i>"Antoisaa, kehittävää keskustelua."</i>	Antoisaa ja kehittävää keskustelua
<i>"Tulin avoimin mielin ja vastaanottavaisesti, en osannut varsinaisesti odottaa mitään."</i>	Avoim mieli Ei varsinaisia ennako-odotuksia
<i>"Ei mitään erityistä, uusi juttu."</i>	Ei erityisiä odotuksia
<i>"Osallistuoin avoimin mielin ja motivoituneena ilman ennako-odotuksia."</i>	Avoim mieli Ei ennako-odotuksia
<i>"Ei oikeastaan ollut ennako-odotuksia, mutta tavallaan "yllätyin" kuinka järjestelmällisesti ja ansiokkaasti [vetäjä] oli rakentanut Pulinoiden sisällön ja aikataulutuksen"</i>	Ei ennako-odotuksia

Osallistujien ennako-odotusten perusteella havaitaan selvästi, että toimintaan mukaan oli lähtenyt motivoituneita ja uteliaita henkilöitä. Odotusten laadullinen sisältö vaihteli avoimesta mielestä aina kehittävään keskusteluun ja käytännön vinkkien saamiseen omaan työhön. Kaiken kaikkiaan ennako-odotukset toiminnalle jakaantuivat taulukossa 8 esitetyn mukaisesti kahteen pääluokkaan, positiivisiin ja neutraaleihin, mikä heijastui myös työpajojen ilmapiiriin. On kuitenkin muistettava,

että koska osallistuminen toimintaan oli täysin vapaaehtoista, on joukosta jo tässä vaiheessa karsiutunut pois toimintaan mahdollisesti epäilevästi tai puhtaan negatiivisesti suhtautuvia henkilöitä. Tämän tiedon valossa ennakko-odotuksien suhteen ei havaittu mitään yllättävää. Ennakko-odotukset siis heijastelivat hyvin aiemmin käsiteltyjä fasilitoijan havaintoja osallistujien tunnetiloista ja asenteista toimintaa kohtaan.

Taulukko 8. Ennakko-odotusten ryhmittely ja luokittelu

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Huikeat odotukset Innokkaat odotukset	Positiiviset odotukset	Positiiviset odotukset
Muiden kokemusten ja ajatusten kuuleminen Vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen Käytännön vinkkejä Osallistamista Yhteisiä keskusteluja Antoisaa ja kehittävää keskustelua	Käytännölliset odotukset	Neutraalit odotukset
Avoin mieli Ei varsinaisia ennakko-odotuksia Ei erityisiä odotuksia Uteliaat odotukset	Avoin mieli Ei ennakko-odotuksia	

8.2.2 Työpajojen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Vertaisryhmämentorointikokeilusta saadun palautteen avulla pyrittiin tunnistamaan työpajojen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita on käsitelty luvussa 7 työpajojen suunnittelun yhteydessä. Analyysi aloitettiin pelkistämällä kirjallinen palaute taulukon 9 mukaisesti.

Taulukko 9. Palautteen redusointi.

ALKUPERÄISILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT
<i>"Ajankohtaisia aiheita. Kiva kun saatiin itse valita aiheet."</i>	Ajankohtaisia aiheita Aiheiden valinta itse
<i>"Aiheet valittu yhteisesti ja näin saatu varmuus niiden tärkeydestä."</i>	Yhteisesti valitut aiheet Varmuus aiheiden tärkeydestä
<i>"Tärkeitä aiheita kaikki, mm. ajankäyttö työssä on sellainen, johon voi itse vaikuttaa ja siihen kaipaa vinkkejä."</i>	Tärkeät aiheet
<i>"Käsittelyaiheet eivät ihan osuneet kaikissa niihin, joita itse olin ehdottanut/toivonut, mutta sellaista on demokratia. Kaikki olivat kuitenkin hyviä, missään nimessä ei mennyt hukkaan mikään!"</i>	Käsiteltävät aiheet hyviä Demokraattinen valintaprosessi
<i>"Pidin siitä, että osallistujien tarpeet otettiin huomioon päättämällä käsiteltävät aiheet yhdessä, eikä niitä oltu etukäteen päätetty. Oli kiva, että aiheet herättivät paljon keskustelua ja muiden kokemuksista sain vinkkejä myös itselleni."</i>	Osallistujien tarpeiden huomioiminen Aiheiden päättäminen yhdessä Keskustelua herättäneet aiheet Muiden kokemuksista vinkkejä
<i>"Aiheet päätettiin yhdessä joten se oli hyvä. Käsittelytapa oli mielestäni onnistunut kun näitä pienryhmissä mietittiin. Ja epidemiatilanteesta huolimatta on positiivista, että pystyttiin toteuttamaan skypen kautta :)"</i>	Aiheiden päättäminen yhdessä Onnistunut käsittelytapa (pienryhmät) Skype-toteutus hyvä varavaihtoehto
<i>"Osallistaminen ja siinä onnistuminen mahtavaa! Mitä muita keinoja voisi olla kun ainainen ryhmiin jakaminen?"</i>	Osallistamisessa onnistuminen Ryhmiin jakautumiselle vaihtoehtoja
<i>"Monipuolinen, tekniikkaa hyödynnetty, aiheiden valinta yhdessä tosi hyvä."</i>	Monipuolinen toteutustapa Tekniikan hyödyntäminen Aiheiden valinta yhdessä
<i>"Käytettävissä olevaa aikaa on hyödynnetty tehokkaasti. Yhteiset pohdinnat olivat antoisia."</i>	Tehokas ajankäyttö Yhteiset pohdinnat antoisia

<i>"Asioiden läpikäyminen ryhmänä on aina positiivista. Pulinalle varattu 30 minuuttia aivan liian lyhyt"</i>	Asioiden läpikäyminen ryhmässä Liian lyhyt aika varattuna
<i>"Hyvä vetäjä! Hyvät ja hyödylliset aiheet sekä työpajojen rakenne. Risuna ajanpuute, mikä kyllä myös ymmärrettävästi olosuhteiden sanelemaa :)"</i>	Hyvä vetäjä Hyvät ja hyödylliset aiheet Työpajojen rakenne hyvä Ajanpuute
<i>"Tärkeät aiheet, joista keskustelua voisi jatkaa vastakin! Luulen, että juuri tällaista toimintaa henkilöstö on kaivannut. Käsittelytapa oli hyvä, kaikki pääsivät pienryhmien vuoksi ääneen. Skype-toteutus myös toimi hyvin."</i>	Tärkeät aiheet Keskustelua herättäneet aiheet Henkilöstön tarve toiminnalle Hyvä käsittelytapa (pienryhmät)
<i>"Ajankohta on varmaan pakollinen paha. Aamut täyttyvät helposti 8.15-9 kun se on juuri se aika, kun voi helpoiten liukua tai käyttää aikaa itseopiskeluun. Mutta ymmärrän toisaalta, ettei tämänkaltainen tilaisuus mahdollistuisi välttämättä muutoin."</i>	Ajankohta pakollinen paha
<i>"Pulinat pidettiin sopivan tiheällä aikataululla"</i>	Sopivan tiheät toteutukset
<i>"Ajankohta sopiva, tosin monta kertaa tuli tunne siitä että kiireellä pohdittiin."</i>	Ajankohta sopiva Kiireentuntu
<i>"Mahdollisesti ainoa toive olisi se pikkuinen ajan lisäys, jos ihmisiä on enemmän kuin vaikka 6. Sinä teit oman osasi hienosti, olit suunnitellut ja rakentanut sapluunan etukäteen ja pidit homman hanskassa."</i>	Enemmän aikaa Etukäteissuunnittelusta kiitosta
<i>"[Ulkoiset puitteet] aika lailla annettuja eikä sinulla vaihtoehtoja ollut (siis työpaikalla ei vaihtoehtoja), joten ei kai niistä oikein voi palautetta antaa. Hienoa, että työnantaja mahdollisesti tämän, aikaa olisi voinut joka kerta ollut enemmän, mutta ymmärrettävää on, miksi ei ollut."</i>	Ulkoiset puitteet annettuja Työnantajan tuki toiminnalle Enemmän aikaa
<i>"[Ulkoiset puitteet] olivat ok. Kiva kun saatiin pientä aamu evästä myös pulina aamuina :)."</i>	Ulkoiset puitteet ok Tarjoilut kiva
<i>"Tarjoilut ovat olleet erinomaiset! :-D [Vetäjä] on vetäjänä ollut neutraali puheenjohtaja ja tilanteen vetäjä. Voisiko pj myös olla aktiivisempi tiedon välittäjä?"</i>	Tarjoilut erinomaiset Vetäjä neutraali puheenjohtaja

	Vetäjistä aktiivisempi tiedon välittäjä
<i>"Aika menee nopeasti, mutta vaihtoehtoja ajankohdalle ei oikein ole. Harmi, että jouduttu olemaan Skypessä, mutta toisaalta ollut hyvää "harjoitusta" Skypen eri ominaisuuksista ja antanut uskallusta osallistua keskusteluun."</i>	Ajankohdalle ei vaihtoehtoja Skype-toteutus hyvää harjoitusta Uskallus osallistua keskusteluun
<i>"Skype-työskentely ei voita luokkahuonetyöskentelyä mutta mielestäni molemmat onnistuivat hyvin. Omat skypehuoneet oli kiva idea ja molemmilla tavoilla saimme hyvää keskustelua aikaiseksi. Skypessä ehkä kamerat olisivat auttaneet jos resursseja olisi."</i>	Luokkahuonetyöskentely ensisijainen Molemmat toteutustavat onnistuivat Pienryhmätyöskentelyllä hyvää keskustelua Kameroiden käyttäminen
<i>"Ei vaikutusta onnistumiseen, molemmat [Skype- ja luokkahuonetoiminta] sujuivat. Jos aikaa olisi ollut enemmän, ehkä sitten mieluummin fyysisesti samassa tilassa."</i>	Molemmat toteutustavat onnistuivat Luokkahuonetyöskentely ensisijainen Enemmän aikaa
<i>"Skypen kautta järjestetyissä oli ryhmissä vain muutama henkilö samassa huoneessa eli muut äänet/muut ryhmät eivät häirinneet keskustelua"</i>	Pienryhmätyöskentely Skypessä rauhallisempaa
<i>"Hyvin onnistui pulinat skypessä! Ajankohta ei välttämättä ollut mitä parhain, mutta kukaan ei olisi voinut aavistaa näitä poikkeusoloja."</i>	Toiminta onnistui Skypessä Ajankohta ei mitä parhain
<i>"PULINat toimivat hyvin myös Skypessä. Ajankohta oli hyvä, mutta aikaa olisi voinut olla jopa enemmän, jotta aiheisiin olisi päässyt pureutumaan vielä syvemmin."</i>	Toiminta onnistui Skypessä Ajankohta hyvä Enemmän aikaa
<i>"Ok. Oli mukavaa testata tämäntyyppistä toimintaa skypessä. Hyvin sujui."</i>	Toiminta onnistui Skypessä
<i>"Onnistui Skypessäkin! Vähän makuasia kummanlaisesta toteutuksesta pitää. Hyvä, että "joutui" testaamaan molempia :)"</i>	Toiminta onnistui Skypessä Molemmat toimintaympäristöt ok
<i>"Kumpikin toteutustapa oli hyvä. ... Itse henkilökohtaisesti tykkään face to face -tilaisuuksista enemmän. Skype-työkalujen avulla myös virtuaalisesta kokoontumisesta voi tehdä oikein hyvän."</i>	Kumpikin toteutustapa oli hyvä

	Face-to-face-tilaisuudet ensisijaisia Skypen työkalujen käytöllä lisäarvoa
<i>"Skype pakottaa pysymään enemmän asiassa, mikä on hyvä. Toisaalta se kapeuttaa, koska esim. välikommentointia ei ole suotavaa harrastaa."</i>	Skypessä pysyy enemmän asiassa Skype alustana kapeuttaa toimintaa
<i>"Kasvokkaiset pulinat voittivat Skypen, mutta homma toimi kyllä myös etänä."</i>	Kasvokkaiset tilaisuudet ensisijaisia Toiminta onnistui Skypessä
<i>"Luokkahuonetyöskentely on luontevampaa. Helpompi avata suu."</i>	Luokkahuonetyöskentely luontevampaa
<i>"Itse pidän enemmän kasvokkain toimimisesta työpajojen yms. osalta, mutta myös Skypen välityksellä PULINAt olivat antoisia. Koen, että omalla kohdallani Skypen välityksellä asiat saattavat jäädä etäisemmiksi. Keskittyminen asiaan on ehkä intensiivisempää luokkahuonetyöpajoissa."</i>	Kasvokkain toimiminen mieluisampaa Toiminta onnistui Skypessäkin Skypessä asiat jäävät etäisemmiksi Luokkahuonetoteutuksilla intensiivisempää työskentelyä

Seuraavaksi palautteiden tiivistettyjä ilmaisuja luokiteltiin alaotsikoiden alle ja näitä puolestaan verrattiin luvussa 7 esiteltyihin onnistumisen tekijöihin, ja ryhmiteltiin tätä tietoa hyödyntäen taulukon 10 mukaisesti. Analyysissä havaittiin, että ainoastaan viestintä ei tässä yhteydessä noussut esille. Tämä johtunee siitä, että kohteena olevassa työyhteisössä sisäinen viestintä on jo entuudestaan hyvällä tasolla, jolloin se on muuttunut itsestäänselvydeksi: esimerkiksi kannustus, toisten kuunteleminen ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat työyhteisön toiminnassa olemassa olevia itseisarvoja.

Taulukko 10. Onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden ryhmittely ja luokittelu

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Menetelmät		
Ajankohtaisia ja hyödyllisiä aiheita Varmuus aiheiden tärkeydestä Keskustelua herättäneet aiheet	Aiheiden ajankohtaisuus Aiheiden tärkeys	Ryhmän toimintasopimus
Osallistujien tarpeiden huomioiminen Aiheiden valinta yhdessä Demokraattinen valintaprosessi	Aiheiden valinta	
Ajanpuute / liian lyhyt aika varattuna Tehokas ajankäyttö Kiireentuntu	Ajankäyttö	
Onnistunut käsittelytapa (pienryhmät) Osallistamisessa onnistuminen Ryhmiiin jakautumiselle muita vaihtoehtoja Asioiden läpikäyminen ryhmässä Työpajojen rakenne hyvä Yhteiset pohdinnat antoisia	Käsittelytapa Työpajojen rakenne	Tapaamisten rakenne ja sisältö
Monipuolinen toteutustapa Kasvokkain toimiminen mieluisampaa Kameroiden käyttäminen Tekniikan hyödyntäminen Skype-toteutus hyvää harjoitusta, uskallus osallistua keskusteluun Pienryhmätyöskentely Skypessä rauhallisempaa Skypen työkalujen käytöllä lisäarvoa Skypessä pysyy enemmän asiassa Skype kapeuttaa toimintaa, asiat jäävät etäisemmiksi Luokkahuonetoteutuksilla intensiivisempää työskentelyä	Toteutustapa	
Fyysiset ja hallinnolliset tekijät		
Työnantaja toiminnan mahdollistaja	Esimiehen tuki toiminnalle	Organisaation tuki
Ulkoiset puitteet ok Ulkoiset puitteet annettuja Tarjoilut kiva	Tila Tarjoilut	Fyysiset tekijät

Tarjoilut erinomaiset		
Ajankohta sopiva/hyvä Ajankohdalle ei vaihtoehtoja Ajankohta ei mitä parhain / pakollinen paha Sopivan tiheät toteutukset	Ajankohta	
Molemmat toimintaympäristöt ok Luokkahuonetyöskentely luontevampaa Kasvokkaiset tilaisuudet ensisijaisia Molemmat toteutustavat onnistuivat Toiminta onnistui Skypessä Skype-toteutus hyvä varavaihtoehto	Toteutusympäristö	
Sosiaaliset tekijät		
Hyvä vetäjä Vetäjä neutraali puheenjohtaja Vetäjästä aktiivisempi tiedon välittäjä Etukäteissuunnittelusta kiitosta	Vetäjä	Fasilitoija
Henkilöstön tarve toiminnalle Muiden kokemuksista vinkkejä Pienryhmätyöskentelyllä hyvää keskustelua	Motivaatio Tavoitteet Aktiivisuus	Ryhmä

Työpajojen onnistumisen kannalta Skype alustana toimi lopulta hyvin, ja se mahdollisti erilaisia tapoja työskentelylle. Esimerkiksi pienryhmiin jakautuminen ja niissä toimiminen oli helpompaa, eivätkä toisten ryhmien keskustelut häirinneet. Skype-työpajoja leimasi myös tehokkuus ja asiassa pysyminen. Lisäksi virtuaalialusta mahdollisti osallistumisen paikasta riippumatta, mikä voi jatkossa osoittautua entistä tärkeämmäksi työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Mikäli toimintaan halutaan virtuaalisuudesta huolimatta lisätä enemmän kasvokkaisuuden elementtiä, voisi videokuvan käyttö olla vastaus tähän. Palveluasiantuntijan työ on kuitenkin suurimmalta osin yksintyöskentelyä, ja työyhteisön kohtaamiset kasvokkain ovat tehokkain tapa lisätä yhteisöllisyyttä ja tätä kautta työhyvinvointia. Työpajojen ansiosta kuitenkin havaittiin myös Skypen mahdollisuudet yhteisöllisyyden lisääjänä, mikä ei välttämättä olisi tullut ilmi ilman koronapandemian asettamia rajoitteita.

8.2.3 Osallistujien kokemuksia ja saatu hyöty toiminnasta

Vertaisryhmämentorointikokeilun taustalla on pohjimmiltaan työhyvinvoinnin edistäminen. Toiminnan kulmakivenä oli lisätä arkeen paikka ja aika työyhteisön kokoontumisille, joissa on mahdollisuus ohjatusti, mutta vapaamuotoisesti jakaa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä työtovereiden kesken. Taulukossa 11 on esitetty osallistujien alkuperäiset palautteet ja niiden tiivistetyt muodot. Palautteesta välittyi selvästi saatu hyöty, joka vaihteli niin konkreettisista arjen hallinnan ja työn tekemisen vinkeistä vertaistukeen.

Taulukko 11. Osallistujien kokemusten redusointi

ALKUPERÄINEN ILMAISU	TIIVISTETTY ILMAISU
<i>"Konkreettisia vinkkejä. Kiva kokemus, sopivan rento/vapaamuotoinen ja uskoisin, että jatkossa auttaisi esim. vertaistuellisesti."</i>	Konkreettiset vinkit Sopivan rento ja vapaamuotoinen Jatkossa voisi auttaa vertaistuellisesti
<i>"Kollegojen mielipiteitä on ollut kiva kuunnella, olen saanut hyviä neuvoja ja ajatuksia arkeen. Olen tykännyt todella paljon!"</i>	Kollegojen mielipiteitä mukava kuunnella Hyviä neuvoja ja ajatuksia arkeen Positiivinen kokemus
<i>"Kiitos panostuksesta! <3 Tällaiset "vapaamuotoisemmat kokoontumiset", kuitenkin sellaiset, joilla on tavoite, on tosi tärkeitä."</i>	Vapaamuotoiset kokoontumiset, joilla on tavoite, ovat tärkeitä Positiivinen kokemus
<i>"Oikein hyvä. Sain konkreettisia vinkkejä ja tukea omien työpäivien suunnitteluun. Vaikeista asiakaskohtaamisista puhuminen ja kokemusten jakaminen on erittäin tärkeää ja hyvä että siihen oli nyt aikaa."</i>	Konkreettisia vinkkejä ja tukea työpäivien suunnitteluun Vertaistuki tärkeää Positiivinen kokemus
<i>"Vertaistuki ja ns. hiljainen tieto toimintatavoista. Koska teemme työtä yksin, ei näe toisen tapaa tehdä."</i>	Vertaistuki Hiljaisen tiedon saaminen
<i>"Kiitos todella paljon näiden järjestämisestä, oli mukava osallistua :)"</i>	Positiivinen kokemus
<i>"Olen saanut hyviä vinkkejä ja apua kollegoilta"</i>	Hyviä vinkkejä ja apua kollegoilta

<i>"Hieno juttu kaiken kaikkiaan, kiitos!! Tämän päiväisen (30.4.) jälkeen jäi ajatus, että on tosi hienoa jos tämä PULINA-toiminta poikii jotain pysyvää meidän työhön, kuten hyviä käytäntöjä ja työkaluja esim. itseopiskeluun."</i>	Positiivinen kokemus Pysyvän hyödyn tuominen työyhteisöön ja työhön
<i>"Kiva keskustella työkavereiden kanssa yhteisesti ja kuten yllä jo mainitsin, voisi olla pidempi aika varattuna tämän kaltaisiin pajoihin."</i>	Työkavereiden kohtaaminen Enemmän aikaa
<i>"Hyvä kokemus! Tällaista toimintaa tarvitaan ehdottomasti jatkossakin. On ollut lohdullista huomata, että samanlaisia haasteita on muillakin, kuten esim. opiskelun aikatauluttaminen ja muita arjen käytännön haasteita. Hyviä vinkkejä on saanut muilta".</i>	Positiivinen kokemus Tarve toiminnalle Samanlaisia haasteita toisillakin Hyviä vinkkejä kollegoilta
<i>"En ole seurannut onko aivan kaikki tiimin jäsenet osallistuneet tähän, mutta jokainen mukana ollut on mielestäni ollut aktiivisesti keskusteluissa mukana."</i>	Osallistuneet aktiivisesti keskusteluissa mukana
<i>"Toisten kokemusten kuuleminen on avartanut ja toivottavasti niistä jää jotain oppiakin mieleen."</i>	Toisten kokemusten kuuleminen Toisten kokemuksista oppiminen
<i>"Aina on mukavaa ja opettavaista kuulla, miten muut ajattelevat työmme iloista ja haasteista. Yhteiset pohdinnat vahvistavat me-henkeä, mikä puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin."</i>	Positiivinen kokemus Toisten kokemuksista oppiminen Yhdessä tekeminen vahvistaa me-henkeä
<i>"Kokemus oli hyvä. Suurin hyöty oli kuulla muiden kokemuksia ja vinkkejä."</i>	Positiivinen kokemus Toisten kokemusten ja vinkkien kuuleminen
<i>"Tykkäsin PULINASTA. Ihan konkreettisia työkaluja ja uusia ideoita työn entistä parempaan hallintaan."</i>	Positiivinen kokemus Konkreettisia työkaluja ja uusia ideoita työn hallintaan
<i>"Jokapäiväiseen arkeen liittyvää asiaa. Näitä on hyvä käydä läpi, mutta olisi voinut olla enemmän toimintaa kehittävää sisältöä. Uusia ajatuksia tai oivalluksia ei juurikaan syntynyt."</i>	Arkeen liittyvää asiaa Enemmän toimintaa kehittävää sisältöä Uusia ajatuksia tai oivalluksia ei syntynyt
<i>"Asia on itselleni sinänsä kiinnostavaa. Innostavaa, ei ehkä niinkään konkreettista apua arkeen. Konkreettista apua varmasti tulee, kun pajojen tuloksia tuodaan käytäntöön."</i>	Kiinnostavaa asiaa Ei niinkään konkreettista apua arkeen

	Projektin tulosten tuominen käytäntöön
--	--

Positiivisten kokemusten joukossa oli myös rakentavaa palautetta, joka liittyi konkreettisen hyödyn puuttumiseen: osa vastaajista arvioi, ettei ollut saanut konkreettista hyötyä tai apua arkeen. Jatkoa ajatellen, työpajojen suunnittelussa myös tämän aspektin huomioiminen on tärkeää, jotta toiminnalla on jokin selvä ja helposti havaittava tarkoitus. Yksittäisten työpajojen tavoitteiden tarkempi määrittely voi lisätä osallistumishalukkuutta niidenkin osalta, jotka eivät kaipaa niinkään henkistä tukea vaan nimenomaan konkreettista apua omaan työhön. Toimintaa on myös helpompi markkinoida sisäisesti, kun hyötynäkökulma on paremmin kirkastunut.

Taulukko 12. Osallistujien kokemusten ja saadun hyödyn ryhmittely ja luokittelu.

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Kollegojen mielipiteitä mukava kuunnella Vertaistuki tärkeää Työkavereiden kohtaaminen Toisten kokemusten kuuleminen Toisten kokemuksista oppiminen Hiljaisen tiedon saaminen Samanlaisia haasteita toisillakin Jatkossa voisi auttaa vertaistuellisesti	Vertaistuki	Työn tuunaaminen
Konkreettisia vinkkejä ja tukea työpäivien suunnitteluun Hyviä neuvoja ja ajatuksia arkeen Hyviä vinkkejä ja apua kollegoilta Toisten kokemusten ja vinkkien kuuleminen Konkreettisia työkaluja ja uusia ideoita työn hallintaan	Konkreettiset vinkit	
Pysyvän hyödyn tuominen työyhteisöön ja työhön Enemmän toimintaa kehittävää sisältöä Uusia ajatuksia tai oivalluksia ei syntynyt	Kritiikki Kehitysjatukset	

Ei niinkään konkreettista apua arkeen Projektin tulosten tuominen käytäntöön Enemmän aikaa Tarve toiminnalle		
Yhdessä tekeminen vahvistaa me-henkeä Sopivan rento ja vapaamuotoinen Osallistuneet aktiivisesti keskusteluissa mukana Vapaamuotoiset kokoontumiset, joilla on tavoite, ovat tärkeitä	Ilmapiiri Sosiaalinen hyvinvointi	Työn ilo / Työn imu
Positiivinen kokemus Kiinnostavaa asiaa Arkeen liittyvää asiaa	Kokemus	

Kun pohditaan, millä edellytyksin vertaisryhmämentorointia voidaan hyödyntää työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä, on ensimmäinen ja itsestään selväkin lähtökohta se, että toiminnalla on työhyvinvointia edistäviä ulottuvuuksia. Taulukossa 12 esitetyn analysoinnin tuloksena löydettiin osallistujien kokemuksista ja saadusta hyödystä työhyvinvointiin sidoksissa olevia tekijöitä, jotka tiivistyivät työn tuunaamiseen ja työn imuun ja iloon. Työn imu ja työn ilo ovat yksilötason tunnetiloja, jotka kuuluvat työhyvinvoinnin psykologisen puolen tekijöihin. Työn tuunaaminen puolestaan on psykologisen hyvinvoinnin edistämisen työkalu. Näitä molempia on käsitelty luvussa 6 tarkemmin. Voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetulla vertaisryhmämentoroinnilla oli työhyvinvointiin liittyviä vaikutuksia, eli työväline on siis toimiva.

8.2.4 Jatkokehitysideat

Jatkoa ajatellen loppukyselyssä pyydettiin pohtimaan, miten toimintaa voisi kehittää. Monen mielestä toiminta oli jo ”valmis paketti”, mutta erityisesti käytettävissä olevaa aikaa haluttiin lisätä. Työnkuvan ja asiakaspalvelun aukioloaikojen puitteissa ainoa mahdollisuus työpajojen pitämiseen kokeilun aikana oli niin sanottu aamutunti, eli aika ennen asiakaspalvelun aukeamista. Käytännössä yhden työpajan toteutukselle jäi aikaa vain 40-45 minuuttia, mikä koettiin vastaajien keskuudessa lyhyeksi ja

riittämättömäksi. Esille nousseita parannusta vaativia asioita olivat muun muassa kiireen tuntu ja aiheiden pintapuolinen käsittely, joihin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi juurikin lisäämällä työpajojen pituutta.

Taulukko 13. Kehittämisideoiden redusointi.

ALKUPERÄINEN ILMAISU	TIIVISTETTY ILMAISU
<i>"Olisi mukava jatkaa näitä, 45min aika oli tehokas mutta tuntuu että asiat saattavat vaatia enemmän aikaa. Jos tämä ei ole mahdollista koko ryhmälle kerralla niin onnistuisiko esimerkiksi pienryhmissä?"</i>	Asioiden käsittelyyn enemmän aikaa Ryhmiiin jakautuminen koko tiimin sijaan
<i>"Kolmannessa pajassa ehdotetut PBL-tyyppiset pajat voisivat olla hyödyllisiä. Niihin jokainen voisi tuoda vastaan tulleen mielenkiintoisen casen ja näin levittää tietoa vertaisverkostossa."</i>	PBL-työpajat
<i>"Olisi hienoa kun Pulinan kaltaisesta toiminnasta tulisi pysyvää. En osaa vielä tarkemmin ottaa kantaa millainen toteutustapa olisi paras, mutta ei tätä missään nimessä saa unohtaa. Voisiko ajatella, että kerran kuussa kokoontuisi Pulinan kaltainen ryhmä tms."</i>	Kerran kuussa kokoontuminen
<i>"Monta kertaa aamut on kiireisiä kun tutustuu päivän asiakastapauksiin etukäteen. Jos pulina olisi vakitoimintaa niin sille pitäisi olla jokin vakituinen ajankohta ja niin että siitä ei tulisi "yksi osallistumisvelvollisuus" lisää. Toiminta on mielekästä ja se ansaitsee sille kuuluvan arvon."</i>	Vakituinen ajankohta
<i>"Varmaan voisin olla vetäjänä, mutta kyllä [Vetäjä] hoiti homman niin hienosti, etten välttämättä haluaisi. Mielestäni tämä olisi valmis paketti, kun vaan löydettäisiin tälle aika. Esim. joka toinen viikko keskiviikkoisin 9-10 :D."</i>	Valmis paketti, sopiva aika puuttuu Joka toinen keskiviikko
<i>"En keksi risuja! [Vetäjä] on ollut ihana host ja pulinaan on ollut aina kiva osallistua."</i>	Vetäjä on ollut hyvä
<i>"En keksi kehitettävää Olen tykännyt todella paljon nykyisestä. Voisin toimia myös vetäjänä ja tuoda esimerkiksi ratkaistavan ongelman."</i>	Nykyinen on hyvä Vetäjänä toimiminen

<i>"En osaa sanoa. Vetäjäksi ei ole poweria tällä hetkellä :(Säännöllisyys auttaisi tekemään toiminnasta pysyvän, esim kerran/kaksi kuussa tietty ajankohta."</i>	Säännöllinen toiminta kerran tai kaksi kuussa
<i>"Voisin toimia [vetäjänä]. Vapaaehtoisuus on mielestäni tärkeä lähtökohta."</i>	Vapaaehtoisuuden säilyttäminen Vetäjänä toimiminen
<i>"Jos olisi mahdollista niin pidempi aika olisi kiva. Välillä tuntui, että aika loppuu kesken. En koe, että voisin itse toimita työpajan vetäjänä tällä hetkellä. Olisi kiva, jos PULINA:n kaltainen toiminta olisi säännöllistä työryhmässämme, mutta en osaa nyt sanoa millä edellytyksin siitä voitaisiin tehdä pysyvää."</i>	Pidempi aika Säännöllinen toiminta
<i>"Voin toimia vetäjänä, mutta tarvitsen hieman teknistä apua ryhmiin jakaantumisessa. Omien havaintojeni perusteella osallistujat olivat hyvin motivoituneita PULINASTA, joten ajattelisin, että vertaisryhmämentoroinnista olisi helppo luoda pysyvä toimintatapa."</i>	Vetäjänä toimiminen Motivoituneet osallistujat pysyvän toimintatavan taustalla

Taulukoissa 13 ja 14 on analysoitu esiin nousseet kehittämissajatukset. Työpajojen vakiinnuttaminen pysyväksi toimintatavaksi vaatii vastaajien mukaan riittävien resurssien, erityisesti riittävän ajan varaamista sekä säännöllisyyttä. Tapaamisten sisällön ja rakenteen osalta oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta uusia ideoita, kuten työpajojen pitäminen PBL-muotoisina (problem based learning), nostettiin myös esille.

Lisäksi jatkoa ajatellen olisi hyvä pohtia, kohdennetaanko työpajat edelleen aina koko työyhteisölle, vai olisiko pienempiin ryhmiin jakaantuminen tarkoituksenmukaisempaa. Useampi vastanneista olisi myös kiinnostunut toimimaan työpajoissa vetäjänä, mikä osaltaan auttaa suuresti toiminnan muuttamisessa kokeilusta osaksi työyhteisön arkea ja tapaa toimia. Toiminnassa on tärkeää vaalia sisäistä motivaatiota, ja tätä voidaan tukea pitämällä toiminta jatkossakin vapaaehtoisena.

Taulukko 14. Kehittämisideoiden ryhmittely ja luokittelu.

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Ryhmiin jakautuminen koko tiimin sijaan PBL-työpajat Valmis paketti, sopiva aika puuttuu Nykyinen on hyvä	Toimintatapa Toteutustapa	Tapaamisten rakenne ja sisältö
Säännöllinen toiminta kerran kuussa tai joka toinen viikko Vakituinen ajankohta Asioiden käsittelyyn enemmän aikaa	Ajankohta Aikataulutus	Resurssit
Vetäjä on ollut hyvä Vetäjänä toimiminen	Vetäjä	Fasilitoija
Vapaaehtoisuuden säilyttäminen Motivoituneet osallistujat pysyvän toimintatavan taustalla	Vapaaehtoisuus Motivaatio	Sisäinen motivaatio

8.3 Tulosten yhteenveto

Ennako-odotukset toimintaa kohtaan olivat neutraaleja tai positiivisia. Mitään yllättävää tässä vaiheessa ei havaittu, sillä osallistumisen vapaaehtoisuus on karsinut pois toimintaan epäilevästi suhtautuvat henkilöt. Osallistujien asenne työpajatoimintaa kohtaan oli yksi tekijä onnistuneen kokeilun taustalla. Palaute toiminnasta nosti esille erityisesti ajanpuutteen kehitettävänä asiana. Toiminnan sisältöön oltiin pääasiassa tyytyväisiä, ja Skype toimintaympäristönä hyväksyttiin myös, ehkä osin olosuhteiden pakosta, mutta kuitenkin. Osallistujien kokemukset ja saatu hyöty kulminoituivat työn tuunaamiseen sekä työn imuun, jotka osoittavat toiminnalla olevan yhteys työhyvinvointiin. Uusi työväline soveltuu siis työhyvinvoinnin edistämiseen, ja sen avulla voidaan käsitellä konkreettisempiakin asioita.

Jatkokehitysideat kulminoituivat neljään pääkohtaan, eli tapaamisten rakenteeseen ja sisältöön, aikatauluun, fasilitoijaan sekä sisäiseen motivaatioon. Tapaamisten rakenne koettiin hyvänä, osan mielestä paketti olisi käyttövalmis sellaisenaan. Pidemmän ajan varaaminen toiminnalle vähentää tunnetta kiireestä sekä aiheiden pintapuolisesta

käsittelystä, jotka nostettiin myös esille palautteissa ja kehittämisen paikkoina. Sisäinen motivaatio syntyy erityisesti osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä osallistujien omasta motivaatiosta, jotka ovat tekijöinä sidoksissa toisiinsa: sisäinen motivaatio kasvattaa vapaaehtoisuutta ja vapaaehtoisuus edesauttaa sisäisen motivaation syntymistä. Fasilitoijan havainnot toiminnasta olivat hyvin linjassa osallistujilta saadun palautteen kanssa. Samat kehittämisen paikat, kuten liian lyhyt aika ja sukeltaminen syvemmälle aiheisiin, olivat tutkijalla hyvin havaittuina. Myös työpajoista välittynyt tunnelma oli yhtenevä osallistujien näkemysten kanssa.

Toiminta nähtiin siis hyödyllisenä, mutta kehittämisen varaa löydettiin myös jatkoa ajatellen: esimerkiksi työpajojen keston pidentäminen on yksi ratkaiseva tekijä mielekkyyden säilymisen kannalta. Työpajojen pitäminen kasvokkain nähtiin ensisijaisena vaihtoehtona, mutta Skypen käyttö jatkossakin voisi olla toimiva vaihtoehto, jolloin myös etätyötä tekevillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua. Kuvayhteys virtuaalisissa tapaamisissa voisi olla yksi mahdollisuus lisätä toiminnan yhteisöllisyyttä, ja erityisesti etätyössä oleville tämä voi olla tärkeä asia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työpajojen pitäminen säännöllisesti, esimerkiksi 1-2 kertaa kuukaudessa nähtiin sopivana.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli vaativassa asiakaspalvelutyössä toimivien palveluasiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistäminen. Opinnäytetyössä selvitettiin laadullisen tutkimuksen keinoin, millä edellytyksin vertaisryhmämentorointia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämisen työvälineenä kohteena olleessa työyhteisössä. Työn toimeksiantaja ja taustaorganisaatio oli Kela.

Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jonka edistämisen toimenpiteissä on valinnanvaraa. Tässä opinnäytetyössä työvälineenä hyödynnetty vertaisryhmämentorointi avaa työhyvinvointiin hyvin käytännönläheisen vaikutuskanavan, jonka avulla koko työyhteisön työhyvinvointipääomaa voidaan kasvattaa yhdessä tekemällä ja toinen toiselta oppimalla. Ryhmämuotoinen vertaismentorointi havaittiin tämän opinnäytetyön tekemisen aikana näppäräksi työkaluksi edistää työyhteisön työhyvinvointia yksinkertaisten ja arkiseen aherrukseen sidoksissa olevien teemojen avulla.

PULINA:ksi nimetty vertaisryhmämentorointitoiminta sai kohteena olevassa työyhteisössä pääasiassa oikein positiivisen vastaanoton ja työyhteisöstä selvästi suurin osa lähti toimintaan mukaan vapaaehtoisesti. Tutkimuksen tuloksena toiminnassa havaittiin paljon potentiaalia työyhteisön ja työtapojen sekä työntekijöiden henkilökohtaisessa kehittämisessä, joten toiminnan jatkuminen ja jatkokehittäminen on seuraava looginen askel kohti vertaisryhmämentoroinnin vakiinnuttamista työhyvinvoinnin edistämisen työvälineeksi.

Kun lopuksi pohditaan, millä edellytyksin vertaisryhmämentorointia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämässä kohteena olevassa työyhteisössä, löydetään useampi näkökulma. Toiminnan on ensinnäkin toteutettava yleisiä mentoroinnin onnistumisen tekijöitä, eli sen on oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista, sekä vuorovaikutukseltaan luottamuksellista. Luottamusta rakennetaan useiden tapaamisten puitteissa, joten toiminnan tulisi olla säännöllistä. Selkeät tavoitteet, joihin on helppo sitoutua, sekä hyvin suunniteltu toiminta luovat myös onnistumisen

edellytyksiä. Toisekseen, toiminnalle on varattava riittävästi resursseja, erityisesti aikaa. Aiheiden käsittelyssä päästään etenemään syvällisemmälle tasolle vasta, kun aikaa on varattu riittävästi. Toiminnalla on myös oltava jatkossakin organisaation tuki.

Osallistumisen vapaaehtoisuus nousee myös tekijänä vahvasti esille jatkoa ajatellen. Vertaisryhmämentorointi toimii parhaiten, kun siihen osallistuvat ovat motivoituneita ja kokevat toiminnan itselleen mielekkääksi ja hyödylliseksi. Tämän takia vapaaehtoisuuden periaatteesta olisi hyvä pitää kiinni. Pitkässä juoksussa, kun toiminnasta on tullut työyhteisön vakiintunut tapa toimia, muuttune osallistuminen hiljalleen kaikille enemmän itsestäänselvyydeksi kuin tietoiseksi valinnaksi. Tähän pisteeseen pääsemiseksi on kuitenkin rakennettava sisäistä motivaatiota ja tietoisesti markkinoitava hyötynäkökulmaa, eli tarjottava osallistumisesta enemmän porkkanaa kuin poisjäämisestä keppiä.

Käsiteltävien aiheiden ajankohtaisuus sai osallistujien taholta kiitosta. Jatkossakin on siis varmistettava käsiteltävien asioiden tärkeys ja hyödyllisyys osallistujien omiin toiveisiin ja tarpeisiin pohjautuen. Myös tällä tavoin on mahdollista sitouttaa ja motivoida työyhteisön jäseniä osallistumaan. Aiheiden valintaan on jatkoa ajatellen suunniteltava jokin järkevä tapa, esimerkiksi työpajan lopulla voitaisiin yhdessä valita seuraavan tapaamisen teema. Vaihtoehtoisesti teema voidaan jättää auki, ja fasilitoija valitsee käsiteltävän aiheen oman harkintansa mukaan.

Vertaisryhmämentorointikokeilun aikana toimintaa pyöritti yksi henkilö fasilitoijan roolissa. Toiminnan henkilöityminen yhteen ihmiseen voi olla toiminnan vakiinnuttamiselle uhka, ja työyhteisö ottanee uuden toimintatavan paremmin omakseen, kun mahdollisuudet osallistua kattavat molemmat roolit. Toimintaa fasilitoivien henkilöiden määrän kasvattaminen lisää osallistumisen tapoja ja vertaisuutta, sekä pienentää henkilöitymisestä aiheutuvaa riskiä.

Tämä opinnäytetyöprojekti tarjosi siis tekijälleen mahdollisuuden syventyä työhyvinvointiin ja vertaisryhmämentorointiin niin teoriassa kuin käytännössäkin. Lopputuloksena saatiin onnistuneesti luotua uusi työhyvinvoinnin edistämisen

työväline, jota on mahdollista hyödyntää myös muissakin vertaisryhmämentorointiin perustuvissa työyhteisön kehittämistoimissa. Myös ideoita mahdolliselle jatkotutkimukselle nousi esille tätä työtä tehtäessä. Esimerkiksi vertaisryhmämentoroinnin haasteet sekä mahdolliset konfliktitilanteet voisivat olla yksi mahdollinen teema, jota lähteä selvittämään tarkemmin. Toimintaa ja sen edellytyksiä työhyvinvoinnin edistämisen työvälineenä voitaisiin arvioida uudelleen samassa työyhteisössä esimerkiksi vuoden kuluttua toiminnan aloittamisesta, tai laajentaa kokeilu johonkin toiseen työyhteisökontekstiin. Selvää kuitenkin on, ettei vertaisryhmämentorointi jää opinnäytetyön tekijälle pelkäksi kokeiluksi, vaan työhyvinvointipääoman kehittäminen tulee jatkumaan myös tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin.

LÄHTEET

- Ahokas, M., Ferchen, M., Hankonen, N., Lautso, A. & Pyysiäinen, J. 2012. Sosiaalipsykologia. Sanoma Pro. Helsinki.
- Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Verme – Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi. Helsinki
- Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T. A., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita: Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Huizing, R. L. 2012. Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 20:1, 27-55.
- International Labour Organization. www-sivut. Viitattu 21.4.2020. <https://ilo.org>
- Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 28.4.2020.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari.
- Kelan www-sivut. Viitattu 12.5.2020. <https://www.kela.fi>
- Kendra, G., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L. T., Markkanen, I., Pennanen, M., Gijbels, D. 2014. Peer-group mentoring as a tool for teacher development. *European journal of teacher education: journal of the Association for Teacher Education in Europe / Association for Teacher Education in Europe*. 1-22.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.
- Kuula, A. 2006. Fenomenografia. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 14.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi: Helsinki.
- Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi – murroksesta selviytymisen keino. *Osviitta* 1/2016, 4-11.

- Manka, M-L. 2012. Työn ilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. 2. painos. Talentum Pro. Helsinki
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologinen perusta. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- 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. Vol. 3 No 2. p. 61-76.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro. Helsinki.
- Pennington, D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Gaudeamus. Helsinki.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Kauppakamari.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. www-sivut. Viitattu 20.4.2020. www.stm.fi
- Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. & Ahokas, M. 2014. Arjen sosiaalipsykologia. 1.-4. painos. Sanoma Pro: Helsinki.
- Tirkkonen, M. & Kinnunen, U. 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. Psykologia, 3, 196-208.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. 2018. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>
- Työterveyslaitos. www-sivut. Viitattu 7.4.2020. www.ttl.fi
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä – työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma. Helsinki.

PULINA-loppukysely

1. Moneenko työpajaan osallistuit?
 - a. 0: Orientaatio 27.2.2020
 - b. 1: Arjen parhaat käytännöt 6.3.2020
 - c. 2: Haastavat asiakaskohtaamiset (Skype) 8.4.2020
 - d. 3: Ajankäyttö työssä (Skype) 30.4.2020
 - e. en halua ilmoittaa
2. Kela-ikäsi, eli montako vuotta olet ollut talossa?
 - a. 0-2
 - b. 3-5
 - c. 6 vuotta tai enemmän
 - d. en halua ilmoittaa
3. Millaisia ennako-odotuksia sinulla oli toimintaan liittyen?
4. Palautteesi toiminnan sisällöstä (mm. käsiteltävät aiheet, käsittelytapa)
5. Palautteesi toiminnan ulkoisista puitteista (mm. toimintaympäristö, ajankohta)
6. Vertaa luokkahuonetyöpajoja Skype-työpajoihin: miten digitaalinen ympäristö vaikutti mielestäsi työpajojen onnistumiseen?
7. Millainen kokemus PULINA-toiminta on kohdallasi ollut? Millaista konkreettista hyötyä/apua olet PULINA-työpajoista saanut?
8. Miten kehittäisit toimintaa edelleen? Voisitko itse toimia työpajan vetäjänä? Millaisin edellytyksin PULINA:n kaltaisesta vertaisryhmämentoroinnista voitaisiin tehdä pysyvä toimintatapa ryhmässä?
9. Risut ja ruusut yleisesti: mikä on ollut positiivista, missä asioissa näet parantamisen varaa?
10. Muut kommentit, sana on vapaa!

Esimerkki 40 minuuttia kestävästä vertaismentorointityöpajan aikataulusta

Haastavat asiakaskohtaukset

8:15 - 8:20 Aloitus, alustus ja tehtävänanto (5min)

8:20 - 8:35 Pienryhmä valmistaa case-tapauksen esitettäväksi muille (15min)

- Pienryhmiä muodostetaan enintään neljä, joissa jokaisessa 3-4 henkeä.
- Ennakkotehtävänä osallistujia oli pyydetty muistelemaan jotain mieleen jäänyttä haastavaa asiakaskohtaamista ja kirjaamaan se lyhyesti ylös.
- Toinen osa ennakkotehtävää oli pohtia, millaisia haasteita koronatilanne on tuonut ja millaisia ratkaisuja näihin haasteisiin on löydetty.
- Jokainen esittelee lyhyesti pienryhmässään oman haastavan asiakaskohtaamisensa
- Pienryhmissä valitaan osallistujien kesken haastavista asiakaskohtaamisista yksi, jota työstetään ja analysoidaan yhdessä.
- Tarkoitus on pohtia, miten ja miksi haastavuus syntyi, miten ja millä keinoin se ratkesi, ja mitä opittavaa se tarjosi

8:35 - 8:55 Case-tapausten esittely ja käsittely isossa ryhmässä, n. 5-6 min per ryhmä (20min)

8:55 Lopetus