

Mentorointi esimiestyön tukena

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Tiivistelmä

| | | |
|---|---|-------------------------|
| Tekijä(t) Kokkonen, Marjut | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 40 | Valmistumisaika 2021 |
| Työn nimi Mentorointi esimiestyön tukena Integratiivinen kirjallisuuskatsaus | | |
| Tutkinto Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) | | |
| Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Pirjo Vaittinen, yliopettaja, LAB-ammattikorkeakoulu | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Anri Tanninen, palvelupäällikkö, Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden ky (Essote) | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia ehdotus esimiesten mentorointitoimintamallista Essoten mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Tarkoituksena oli koota näyttöön perustuvaa tietoa onnistuneen mentorointiprosessin luomiseen sekä mentoroinnin vaikutuksista esimiestyön tukemisessa. Tavoitteena oli edistää esimiesten osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden ky.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aineistohaut tehtiin 12.2.2021 LAB Primon kautta, missä aineisto valikoitui Emerald Journals, Sage Premier, Ebsco ja ProQuest tietokannoista. Lisäksi aineistoa haettiin Theseuksesta sekä käsin haun ja Google Scholarin avulla. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin 17 aineistoa. Analysointimenetelmänä oli metasynteesi. Tulosten analysoinnin jälkeen laadittiin mentorointitoimintamalli yhdessä Essoten mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelupäällikön kanssa.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan onnistuneen mentoroinnin vaikutukset kohdistuivat esimiehen lisäksi niin mentoriin, työyhteisöön kuin koko organisaatioon. Mentoroinnin koettiin vaikuttavan esimiehen tiedon, taidon ja itsevarmuuden lisääntymiseen. Uuden oppiminen tukee johtajuutta ja näin mahdollistaa myös urakehityksen. Mentorointi nähdään jatkuvana löytömatkana, mikä mahdollistaa niin henkilökohtaisen kasvun ihmisenä kuin ammatillisen huippuosaamisen kehityksen esimiehenä.</p> | | |
| Asiasanat mentorointi, esimies, ammatillinen kasvu, urakehitys | | |

Abstract

| | | |
|---|------------------------------------|-------------------|
| Author(s) Kokkonen, Marjut | Type of Publication Thesis, UAS | Published 2021 |
| | Number of Pages 40 | |
| Title of Publication Mentoring to Support Management Work Integrative literature review | | |
| Name of Degree Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services | | |
| Name, title and organization of the supervising teacher Dr Pirjo Vaittinen, Principal Lecturer, LAB University of Applied Sciences | | |
| Name, title and organization of the client Mrs Anri Tanninen, Service manager, Southern Savonia Social and Health Care Services KG (Essote) | | |
| Abstract <p>The thesis aimed to prepare a proposal on the managers' mentoring model in Essote Mental Health and Substance Abuse Services. The aim was to collect evidence-based information on creating a successful mentoring process and on the effects of mentoring to support management work. The objective was to improve on managers' competence development and well-being at work. The client of the thesis was Southern Savonia Social and Health Care Services KG.</p> <p>The thesis was executed as an integrative literature review. The material was searched on 12/2/2021 through LAB Primo, where the final material was selected from Emerald Journals, Sage Premier, Ebsco and ProQuest databases. Moreover, the material was searched from Theseus as well as with manual search and Google Scholar. In the final literature review, 17 sources were chosen. The analysis method was meta-synthesis. After analysing the results, the mentoring model was prepared together with the Essote Mental Health and Substance Abuse Service Manager.</p> <p>According to the results, the effects of successful mentoring were felt not only by the manager but also by the mentor, the work community, and the entire organization. The mentoring was viewed as contributing to an increase in the manager's knowledge, skill, and self-confidence. Learning something new supports leadership and thus enables career development. Mentoring is seen as an ongoing discovery, enabling both personal growth as a person and top-level professional competence as a development manager.</p> | | |
| Keywords mentoring, manager, professional growth, career development | | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Esimiestyö | 2 |
| 2.1 | Esimiestyö ja osaamisvaatimukset..... | 2 |
| 2.2 | Esimieheksi oppiminen | 3 |
| 3 | Mentorointi..... | 6 |
| 3.1 | Mentorointisuhde | 6 |
| 3.2 | Mentorin rooli ja tehtävät..... | 7 |
| 3.3 | Aktorin rooli ja vastuut..... | 9 |
| 3.4 | Mentorointiprosessin vaiheet ja eettiset ohjeet..... | 10 |
| 4 | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 13 |
| 5 | Opinnäytetyön toteutus | 14 |
| 5.1 | Opinnäytetyön eteneminen | 14 |
| 5.2 | Integratiivinen kirjallisuuskatsaus | 14 |
| 5.3 | Aineistojen haku | 15 |
| 5.4 | Aineistojen haun tulokset ja aineistojen valinta | 16 |
| 5.5 | Aineiston analyysimenetelmä..... | 18 |
| 6 | Tulokset..... | 20 |
| 6.1 | Onnistuneen mentorointiprosessin elementit | 20 |
| 6.2 | Mentoroinnin aktorin ihmisenä ja esimiehenä kasvua tukevat asiat..... | 22 |
| 6.3 | Mentoroinnin vaikutukset esimiestyön osaamisen kehittämiseen | 23 |
| 7 | Mentorointitoimintamalli | 26 |
| 7.1 | Toimintamallin rakentuminen | 26 |
| 7.2 | Mentorointitoimintamalli | 26 |
| 8 | Pohdinta | 33 |
| 8.1 | Tulosten tarkastelu ja hyödynnettävyys | 33 |
| 8.2 | Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus | 35 |
| 8.3 | Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset..... | 37 |
| | Lähteet..... | 38 |

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

Liite 2. Taulukkomuotoinen kirjallisuuskatsaus

1 Johdanto

Esimiestyö on tänä päivänä hyvin laaja-alaista ja se vaatii aikaa ja syventymistä tehtävään (Salminen 2014, 4). Menestyäkseen ja kehittyäkseen työssään esimies tarvitsee jatkuvaa valmennusta sekä aidon kiinnostuksen työtään kohtaan. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää, että esimiehellä on halu ja kyky kehittyä työssään. On siis tärkeää tukea esimiestyötä ja hankkia johtamisen työkaluja. (Joki 2018, 124-125.) Yksi tapa varmistaa oppimisen monimuotoisuus on sekä uusien että vakiintuneiden esimiesten yhdessä oppiminen muodollisen tai epävirallisen mentoroinnin avulla (Stevenson & Vaulkhard 2017, 242).

Menetelmänä mentorointi asettuu perehdyttämisen ja työnohjauksen välimaastoon (Kupias & Salo 2014, 19). Lähtökohtana on tasaveroinen yhteistyösuhde (Ristikangas ym. 2019, 15), mikä perustuu mentorin ja mentoroitavan henkilön eli aktorin väliseen luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Ensisijaisena tavoitteena mentoroinnissa on aktorin kehittyminen ja oppiminen. (Kupias & Salo 2014, 11-12.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus laatia ehdotus esimiesten mentorointitoimintamallista Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (Essote) mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Tarkoituksena on koota näyttöön perustuvaa tietoa siitä, millaisia elementtejä onnistunut mentoriprozessi pitää sisällään, millaisia vaikutuksia mentoroinnilla on esimiestyön osaamisen kehittämisessä sekä millaiset asiat mentoroinnissa tukevat aktorin ihmisenä ja esimiehenä kasvamista. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää esimiesten osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia.

Tietoa haettiin integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto analysoitiin ja tutkimustuloksista on pyritty metasynteesin avulla luomaan selkeäluokainen tiivistelmä. Mentorointitoimintamalli laadittiin yhteistyössä Essoten mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelupäällikön kanssa.

Työvoiman säilyttämiseksi ja kehittämiseksi tulee organisaatiossa kehittää strategioita, jotka voivat edistää henkilöstön sitoutumista ja ammatillista kehittymistä. Mentorointi on yksi tällainen strategia. (Dopson ym. 2017, 327.) Mentorointi edistää esimiesten potentiaalisia valmiuksia, minkä on todettu kehittävä myös innovaatioita ja luovuutta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Woo 2017, 1). Mentorointi on yksi tapa kehittää myös mentorin esimiestaitoja (Ronkainen 2016, 73) ja parhaimmillaan mentorointiprosessin vaikutuksesta koko organisaation johtokyky vahvistuu ja edistää johtamisen huippuosaamista (Batara & Woolgar 2017, 158).

2 Esimiestyö

2.1 Esimiestyö ja osaamisvaatimukset

Esimiestyö on tänä päivänä hyvin laaja-alaista (Kuvio 1) ja se vaatii aikaa ja syventymistä tehtävään (Salminen 2014, 4). Keskeiset näkökulmat esimiestyössä ovat asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja toimintojen kehittäminen (Juuti 2016, 47).

Esimiestyöstä tulee johtamista vasta silloin, kun työntekijät saadaan valjastettua toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tällainen jaettu johtajuus synnyttää hyviä tuloksia. (Juuti 2016, 48.) Menestyäkseen työssään esimiehen onkin opittava luottamaan työntekijöihinsä ja delegoimaan tehtäviä. On osattava motivoida, ohjata ja johtaa työntekijöitä tavoitteiden suuntaan, suunnitella organisaation toimintaa ja seurata toiminnan etenemistä. (Salminen 2014, 4.)

Ihmisten johtaminen on vaativampaa kuin asioiden johtaminen (Juuti 2016, 60). Ihmisten johtaminen on ihmisen kohtaamista ihmisenä ja se on merkittävä osa-alue organisaation toiminnassa (Tiililä 2015, 71; Joki 2018, 123). Yksilöiden lisäksi esimies johtaa myös ryhmiä, joten on tärkeää omata ryhmädynamiikan ja tiimityön tuntemusta. Tilanteen mukaan esimies palkitsee henkilöstöä ja toisinaan taas ratkoo konflikteja. Liikemiesmäisen vaiston lisäksi esimiehellä tulee siis olla myös tietty herkkyys ihmissuhdeasioissa. (Joki 2018, 123-124.) Parhaimmillaan esimiestyössä asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen on tasapainossa. Tällöin myös työntekijät on helpompi saada mukaan organisaatiolle tärkeiden arvojen ja päämäärien tavoitteluun. (Juuti 2016, 50.)



Kuvio 1. Esimiehen osaamistarpeet (Kupias & Peltola 2019, 80)

Esimieheltä odotetaan tiedonkulun ja viestinnän hallitsemista. Hänen tulee viestiä työntekijöilleen organisaation tavoitteista ja suunnitella toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi yhdessä työntekijöidensä kanssa. (Joki 2018, 123-124.) Kun työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja työnsä mielekkääksi, he ovat valmiita antamaan itsestään suuremman panoksen työlle. Esimiehen onkin tärkeää pyrkiä luomaan turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä sekä avoimen vuorovaikutuksen ja palautteenannon kulttuuria, jotta työntekijät rohkenevat tuoda omia ideoitaan ja ajatuksiaan esille. (Tiililä 2015, 71.) Tämä vaatii esimieheltä hyvää palaverikäytäntöjen ja palautteen antamisen taitoa (Joki 2018, 123).

Esimiehen odotetaan olevan avoin, rehellinen ja luotettava. Tärkeinä ominaisuuksina pidetään myös oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, joustavuutta sekä sitkeyttä. Menestyvällä esimiehellä on hyvä itsetunto, paineensietokykyä ja hän rohkenee laittaa itsensä likoon. Johtamistyyli vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin, joten esimiehen odotetaan toimivan esimerkkinä työntekijöille niin hyvän työntekijöiden keskinäisen käyttäytymisen kuin työmoraalinkin ylläpitämiseksi. (Joki 2018, 123-124.)

Esimiehen mentaalisen rakenteen tulee vastata työyhteisön sosiaalista kulttuuria ja työn vaatimuksia (Juuti 2016, 119). Esimiehen tulee hallita ajankäyttö, oman työn organisointitaidot, muutostaidot sekä tunnetaidot. Lisäksi tulee osata tiedostaa ja työstää omaa ajatteluprosessiaan. (Eklund 2018, 165.) Esimiehen tulee kyetä itsenäiseen päätöksentekoon, tulee hallita valta- ja vastuukysymykset sekä johtaa prosesseja (Joki 2018, 123). On myös kyettävä vastaamaan ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin ja tunnettava työlainsäädännön vaatimukset (Salminen 2014, 4).

Itsensä johtamisen taidot, vahva itsetuntemus ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ovat tärkeä osa esimiestyötä, sillä esimies on itse vastuussa hyvinvoinnistaan ja menestyksestään työelämässä (Eklund 2018, 165).

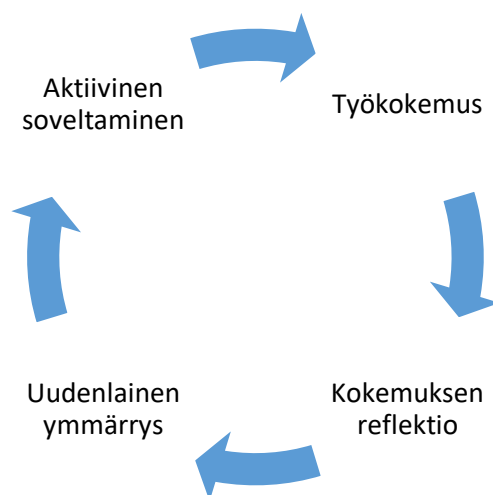
Esimiestyön haasteita ovat sekä organisaatiossa että työskentelyssä tapahtuvat muutokset. Johtamistaitoa määritteleekin pitkälti se, kuinka esimies pystyy ristiriitaisista odotuksista huolimatta luomaan työyhteisöön yhteistä tulevaisuuden visiota. (Juuti 2016, 119.) Esimiehen kasvaessa ja kehittyessä työssään, hän pystyy tarjoamaan myös muille kasvun mahdollisuuksia (Juuti 2016, 120).

2.2 Esimieheksi oppiminen

Aseman sijasta esimiehen työ tulee ymmärtää ammattina, minkä voi oppia (Joki 2018, 124). Esimiestaidot eivät ole ihmisen persoonaan liittyviä ominaisuuksia, vaan ne vaativat jatkuvaa harjoittelua. Asiantuntemus kehittyy (Kuvio 2) esimiesuran eri vaiheissa eri tavoin, pääosin refleктоimalla omia kokemuksia. (Juuti 2016, 122-123.) Omaa reflektiivisyyttä tuleekin

kehittää, sillä se on edellytys ammatillisuudelle. Reflektioimista voi toteuttaa yksin, mutta muiden kanssa pohtiminen tuo itselle erilaista, laajempaa näkökulmaa. Oppimisen esteiden havaitsemiseksi on siis rohjettava pohtia kriittisesti omaa toimintaa, ajatusmaailmaa sekä perusnäkömystyksiä. (Kupias & Peltola 2019, 66-67.) Konkreettisesti esimies voi hyödyntää reflektiokykyään ottamalla pohdinnan tuloksena löytyneitä uusia toimintamalleja käyttöön omassa työssään (Juuti 2016, 120). Hyvä reflektiokyky mahdollistaa omassa toiminnassa syvemmät ja pitkäaikaisemmat tulokset (Kupias & Peltola 2019, 38, 67).

Mezirovin (1996) mukaan reflektoinnin tasoja voidaan kuvata toiminnan sisällön, toiminnan tavan sekä toiminnan syiden ja seurausten näkökulmista. Toiminnan sisältöä arvioidessa pohditaan, *mitä* tehdään, ajatellaan, havaitaan ja tunnetaan. Tietoisuuden lisääntyessä pohditaan sitä, *miten* toimitaan, ajatellaan ja kuinka menestyksellistä se on. Tässä vaiheessa toimintaa arvioidaan ja muutetaan yksittäisiä asioita. Vielä syvemmälle päästäkseen tulee pysähtyä pohtimaan, *miksi* tuntee, havaitsee, ajattelee ja toimii niin kuin toimii. Vasta tällaisen syvällisen reflektoinnin avulla pystyy ymmärtämään toimintansa syitä ja seurauksia ja näkemään asioita uudella tavalla. (Kupias & Salo 2014, 161.)



Kuvio 2. Oppimisen kehä (Juuti 2016, 120)

Oppimiseen liittyy aina keskeneräisyys ja oppimisen edellytyksenä on oman keskeneräisyyden ja osaamattomuuden myöntäminen. Luottamuksella on suuri merkitys siihen, miten oppimiseen liittyvän osaamattomuuden ja epävarmuuden uskaltaa tuoda näkyväksi. Luottamuksen ilmapiirissä on turvallista jakaa tietoa ja mielipiteitä sekä kannustaa toisia uuden oppimisessa. Tähän pääsemiseksi vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa. (Kupias & Peltola 2019, 98.)

Organisaatioissa järjestelmät ja työmenetelmät muuttuvat tiuhaan ja jokaisella on vastuu omalta osaltaan edistää muutosta. Työsopimuksissa veloitetaan kaikkia tekemään työnsä

hyvin, joten työntekijöiden tulee kehittää muutosten myötä myös omaa toimintaansa. Työssä oppimisen edellytyksenä on, että on tietoinen sekä oman työn vaatimuksista että organisaation tavoitteista. Onkin siis tärkeä pohtia, millaisia osaamistarpeita muutosten myötä nousee ja millaisia odotuksia organisaatiomuutos asettaa. Pohtimisen tuloksena voi omien vahvuuksien ja osaamisen lisäksi paljastua myös osaamisvajetta ja tarvetta uuden osaamisen hankkimiseen. (Kupias & Peltola 2019, 28, 79, 82.) Omia osaamisalueita voi tarkastella alla esitettyjen teemojen kautta (Kuvio 3).

| TIETO | TAITO | TAHTO | KOKEMUS | KONTAKTIT |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •opinnot •tutkinnot •asiantuntijuus | <ul style="list-style-type: none"> •käytännön taidot •elämän taidot •sosiaaliset taidot | <ul style="list-style-type: none"> •kiinnostuksen kohteet •asenne •tavoitteet | <ul style="list-style-type: none"> •työkokemus •elämäkokemus •harrastukset | <ul style="list-style-type: none"> •yhdistyks •verkostot •keskustelukumppanit |

Kuvio 3. Osaamisen alueet (Kupias y& Peltola 2019, 84, mukailtu Collin 2009)

Avain hyvään vuorovaikutukseen on ihmisten erilaisuuden hyväksyminen (Ristikangas ym. 2019, 209). Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat mm. aito läsnäolo, rauhallisuus ja hyvä kuuntelutaito (Eklund 2018, 148). Läsnäolo mahdollistaa herkemmän kuulemisen, kuuntelemisen ja tilanteen kokonaisvaltaisen sekä syvemmän havainnoimisen (Tiililä 2015, 75). Kuunteleminen auttaa ymmärtämään toisen sisäistä maailmaa sekä jäsentämään esim. toisen tapaa käsitellä asioita (Ristikangas ym. 2019, 56). Hyvien vuorovaikutustaitojen harjaantumisen ja uuden oppimiseen vaaditaan vahvaa itsetuntemusta sekä itsensä johtamisen taitoja (Eklund 2018, 165).

Työssäoppiminen on yhteistä ja toisista riippuvaista. Vaikka toisen ihmisen tuki tekee uuden oppimisesta helpompaa, niin kukaan toinen ei voi siirtää osaamista toiselle. Uuden oppiminen edellyttää sekä itseohjautuvuutta että kykyä ja halua soveltaa jo aiemmin kartuttamaansa tietoa, taitoa ja kokemuksia uuteen asiaan. Tarvitaan myös kyky ja halu ratkaista käytännön ongelmia. Perusasioiden ollessa hallussa on helpompi keskittyä oppimisen kanalta olennaisiin asioihin ja syventää osaamistaan. (Kupias & Peltola 2019, 28, 37-38, 88, 90, 109.)

3 Mentorointi

3.1 Mentorointisuhde

Mentoroinnin lähtökohtana on aina tasaveroinen yhteistyösuhde, mikä perustuu mentorin ja aktorin väliseen luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen (Kupias & Salo 2014, 11; Ristikangas ym. 2019, 15). Mentoroinnille on oltava aito tarve. Sitoutuminen, motivaatio sekä yhteistyön ja tekemisen merkityksellisyys vahvistuvat, kun mentorointiin liitetään vielä valmentava ote. (Ristikangas ym. 2019, 15, 187.)

Mentoroinnin tulee tukea ensisijaisesti aktorin tarpeita ja kehittymistä (Kupias & Salo 2014, 12). Yhteistyösuhteen tavoitteena on tukea aktorin itselleen asettamien muutostavoitteiden toteutumista arjessa. Nämä kehittymiselle asetetut tavoitteet perustuvat sekä aktorin että organisaation tarpeisiin. Yhteistyö rakentuu sekä näiden tavoitteiden että keskinäisen luottamuksen ja toisen kunnioittamisen varaan. Onnistunut yhteistyö näkyy molempien osapuolten rohkeutena olla oma itsensä oman osaamisensa kanssa. (Ristikangas ym. 2019, 23-24, 187.)

Vaikka mentoroinnin ensisijaisena tavoitteena on aktorin kehittyminen ja oppiminen (Kupias & Salo 2014, 12), niin yhteistyösuhteessa molemmat osapuolet opettavat toisiaan aktiivisesti ajattelussa ja oman toimintansa suuntaamisessa. Tavoitteena on kyseenalaistaa kummankin totuttuja ajattelu- ja toimintamalleja. Tähän tarvitaan molemman osapuolen halu yhteistyöhön. Mentorilla ja aktorilla on omat sisäiset maailmansa, mutta päähuomio mentoroinnissa kohdistuu aktorin sisäiseen maailmaan ja kontekstiin; ajatuksiin, kokemuksiin ja tunteisiin. (Ristikangas ym. 2019, 20, 37, 187.)

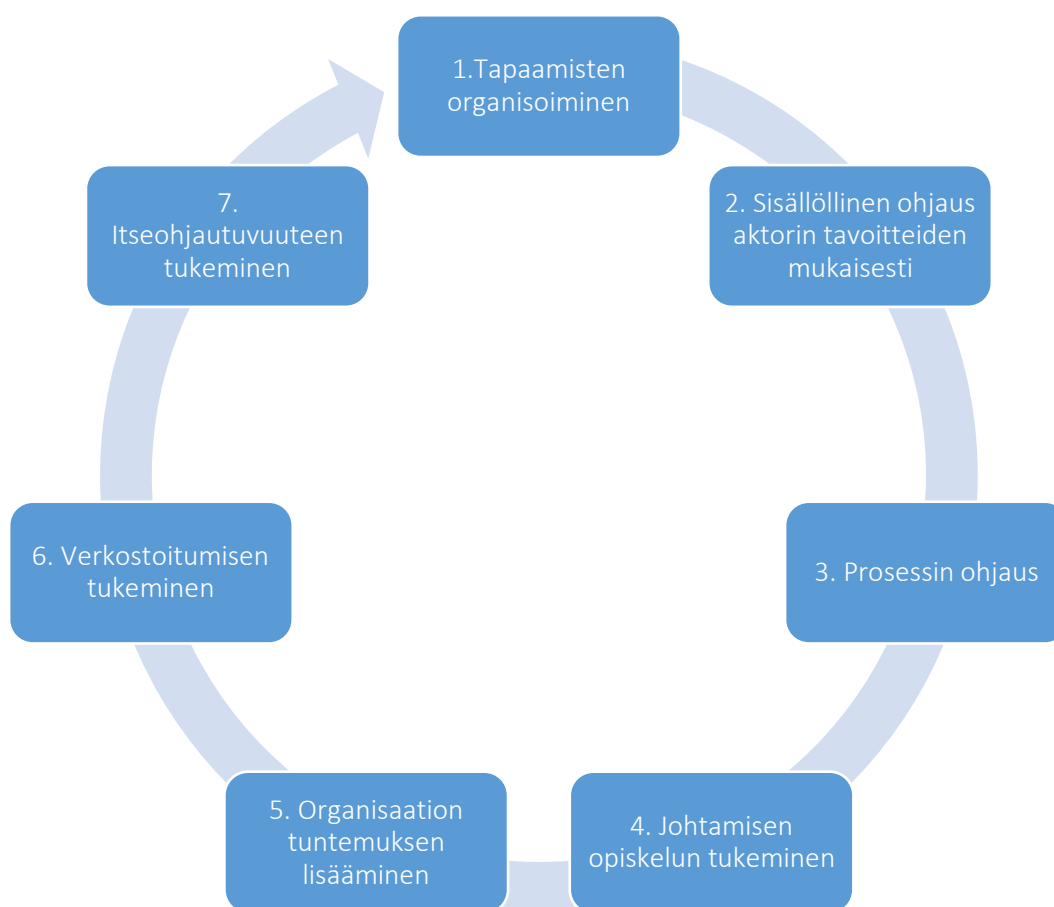
Mentorointisuhteessa molemmilta osapuolilta vaaditaan avointa suhtautumista sekä toisiinsa että käsiteltäviin asioihin. Molempien tulee kyetä refleктоimaan omia ajattelutapojaan ja niiden taustalla olevia uskomuksia, jotta pystyisi muuttamaan omaa reagoititapaansa. Tämä vaikuttaa lopulta käsitykseen itsestä ja saa aikaan minäkuvan muutosta. (Ristikangas ym. 2019, 40-41.)

Onnistuneen mentoroinnin edellytyksenä on, että mentori ja aktori ovat selvillä sekä omasta että toisen roolista yhteistyösuhteessa. Ennen mentorointia saatu ohjaus, missä osallistujille muodostuu jäsentynyt kuva mentoroinnista, osapuolten rooleista sekä tavoitteista tukee mentorointisuhdetta. Pääasiassa mentorointia toteutetaan parimentorointina, mutta myös pienryhmämentorointia sekä suurempien ryhmien mentorointia on mahdollista toteuttaa (Kupias & Salo 2014, 22, 26).

3.2 Mentorin rooli ja tehtävät

Mentorin rooli ja tehtävät (Kuvio 4) asettuvat perehdyttäjän ja työnohjaajan välimaastoon. Mentorin rooli voikin joustavasti painottua jompaankumpaan suuntaan aktorin tarpeiden ja tilanteen mukaan. (Kupias & Salo 2014, 19.) Mentorilla tulee olla kykyä soveltaa ohjaustyyliään niin, että se palvelee aktoria (Ristikangas ym. 2019, 49).

Mentori tukee aktoria oppimisessa sekä oppimisen taitojen kehittämisessä niin, että aktorin itseohjautuvuus vahvistuu (Kupias & Peltola 2019, 115). Osallistavalla työskentelytavalla mentori luo myönteistä ilmapiiriä ja kasvattaa luottamusta, mikä puolestaan kannustaa aktoria oivalluttaviin pohdintoihin (Ristikangas ym. 2019, 22).



Kuvio 4. Mentorin tehtävät (Juuti 2016, 142)

Mentorin tehtävänä on aktivoida ja valjastaa käyttöön sellaista aktorin potentiaalia, mitä aktori ei itsessään näe. Mentori luo aktoriin uskoa onnistumisesta sekä kehittämisestä niin, että aktori alkaa luottaa tähän ajatukseen ja alkaa toimia sen mukaisesti. Jotta aktori oppii tekemään itsenäisiä päätöksiä ja pääsee kehittymään, mentori antaa aktorille vastuuta

toiminnan tarkempaan suunnitteluun, tuloksiin sekä aikataulutuksellisiin asioihin liittyen. Mentorin tulee kuitenkin varmistaa, että toimet ovat riittävän konkreettisia ja että sovituisissa tapaamisissa niiden työstämiseen palataan säännöllisin väliajoin. Mentorin tulee huolehtia myös siitä, että asetettuja tavoitteita arvioidaan ja tarvittaessa päivitetään mentorointiprosessin eri vaiheissa. (Ristikangas ym. 2019, 50, 52, 58, 202.)

Mentorin rooli on tukea aktoria ihmisenä kasvamisessa, sillä ulkoisten seikkojen kehittämällä ei ole merkitystä, jos aktori ei kehity sisältä, kasva ihmisenä ja opi hyväksymään itseään sellaisena kuin on. Mentorilla tulee olla taito ottaa vastaan palautetta ja kyky rajata omaa toimintaansa ja tunteitaan niin, etteivät omat tunteet aktivoitu, vaikka aktori näyttäisi omat tunteensa. (Ristikangas ym. 2019, 37, 64, 77, 184.) Substanssiosaamisen lisäksi mentori tarvitseekin myös tunteiden säätely- ja purkutaitoja sekä opastamis- ja ohjausosaamista (Kupias & Peltola 2019, 115, 125).

Vähentääkseen aktorin epävarmuutta mentorilla tulee olla itsellään riittävästi voimavaroja kärsivälliseen ja ystävälliseen kohtaamiseen (Kupias & Peltola 2019, 125). Tärkeimpiä taitoja mentorina toimimisessa ovat kiinnostus, kuunteleminen ja kysyminen sekä taito reflektoida omaa toimintaa. Kytäkseen auttamaan aktoria refleктоimaan omaa toimintaansa, on myös mentorilla itsellään oltava kyky reflektoida omaa elämäkokemustaan. (Ristikangas ym. 2019, 22, 134-135, 185.)

Luottamuksellisen mentorointisuhteen rakentamiseksi on tärkeää, että mentorin ja aktorin arvomaailmat ainakin jossain määrin kohtaavat. Rikkaan kommunikaation syntymiseksi tarvitaan puolestaan erilaisuutta. Sen tunnistaminen auttaa hyödyntämään yhteistyösuhteessa osapuolien vahvuuksia. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen auttaa haasteellisten tilanteiden ratkaisemisessa ja syventää keskinäistä luottamusta. (Ristikangas ym. 2019, 210-211, 135.)

Mentoroinnissa hierarkialla ei saa olla merkitystä. Minäkeskeinen, vahvan asiantuntijan maailmankatsomuksen omaava mentori voi jopa taannuttaa minuutensa kypsymisessä pidemmällä olevan aktorin. Mentorointia voidaan käyttää vertaisten kesken tai niinkin, että mentori on aktoria kokemattomampi. Suhteessa olennaisinta on erilaisten näkemysten ja kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen. (Ristikangas ym. 2019, 25, 185.) Kokeneeman mentorin kanssa työskennellessä mentorin tehtävänä ja yhtenä tavoitteena on siirtää kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa aktorille ja sitä kautta auttaa aktoria kehittymään esmiehenä ja organisaation jäsenenä (Juuti 2016, 139).

Mentorin tulee olla riittävän ulkopuolinen pystyäkseen haastamaan aktorin ajattelua. Jos mentori on liian lähellä aktorin maailmaa, voi mentorille tulla kiusaus antaa suoraan liian yksinkertaisia ratkaisuja sen sijaan, että ohjaisi aktoria omaan syvällisempään pohdintaan.

Mentorointiparin ollessa eri yksiköistä tai organisaation eri osista saadaan puolin ja toisin laaja-alaisempaa näkemystä ja ymmärrystä asioiden sidonnaisuuksista ja vaikutuksista. Mentori tukee samalla aktoria verkostojen rakentamisessa sekä laajentamisessa. (Ristikangas 2019, 25, 78, 248.)

3.3 Aktorin rooli ja vastuut

Onnistuneen mentorointiprosessin edellytyksenä on, että aktorilla on selkeä käsitys omasta roolistaan ja vastuistaan prosessissa. Aktorin tulee olla motivoitunut kehittämään itseään ja omaa osaamistaan. Lisäksi tulee olla rohkeutta hyödyntää omia vahvuuksia, jo aiemmin hankkimaansa tiedollista ja taidollista osaamista sekä mahdollisia kontakteja. Mitä enemmän aktori ottaa vastuuta omista tuteistaan ja ajatuksistaan ja mitä enemmän hän uskaltaa mentorointiprosessilta odottaa, sen enempi hän mentorointiprosessista hyötyy (Kuvio 5). (Ristikangas ym. 2019, 92, 96.)



Kuvio 5. Aktorin hyödyt mentorointisuhteessa (mukailtu Juuti 2016, 140)

Mentoroinnissa edetään aktorin tahtiin. Aktorin tulee siis olla aktiivinen, on osattava tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toimenpiteitä asettamansa päämäärän saavuttamiseksi. (Ristikangas ym. 2019, 93.) On tärkeää, että molemmat osapuolet osoittavat arvostusta toisiaan kohtaan. Rakentavassa keskustelusuhteessa aktori pystyy olemaan kriittinen, kyseenalais-tamaan asioita, antamaan palautetta. Lisäksi hän pystyy tuomaan esille omia ideoitaan ja testaamaan niitä. (Kupias & Salo 2014, 123-124.)

Aktorin tulee uskallaa käsitellä avoimesti ja rehellisesti omia epävarmuuksia ja heikkouksia, itseensä liittyviä uskomuksia sekä omia tunteita ja ajatusmaailmaa. Näin mentori pysyy ajan tasalla aktorin ajatuksista määrittelemäänsä tavoitteeseen liittyvistä merkityksellisistä teki-
jöistä. Aktorin tulee olla vastuullinen ja valmistautua ennalta mentorointitapaamisiin pohti-
malla, mitä tapaamiselta odottaa ja onko jokin este, mikä tulee ylittää tavoitteeseen pääse-
miseksi. Nämä asiat on hyvä kertoa etukäteen myös mentorille, jotta myös hän osaa val-
mistautua tapaamiseen. Aktorilla tulee siis olla taito kokemusten reflektointiin ja asioiden
työstämiseen sovittujen tapaamisten välissä. Hänen tulee siis kyetä arvioimaan omaa toi-
mintaa ja oppimista. Prosessin edetessä, syvempää ymmärrystä tilanteesta ja itsestä saa-
tuaan, tulee aktorin olla valmis myös päivittämään tavoitettaan. (Ristikangas ym. 2019, 94-
95, 97, 199.)

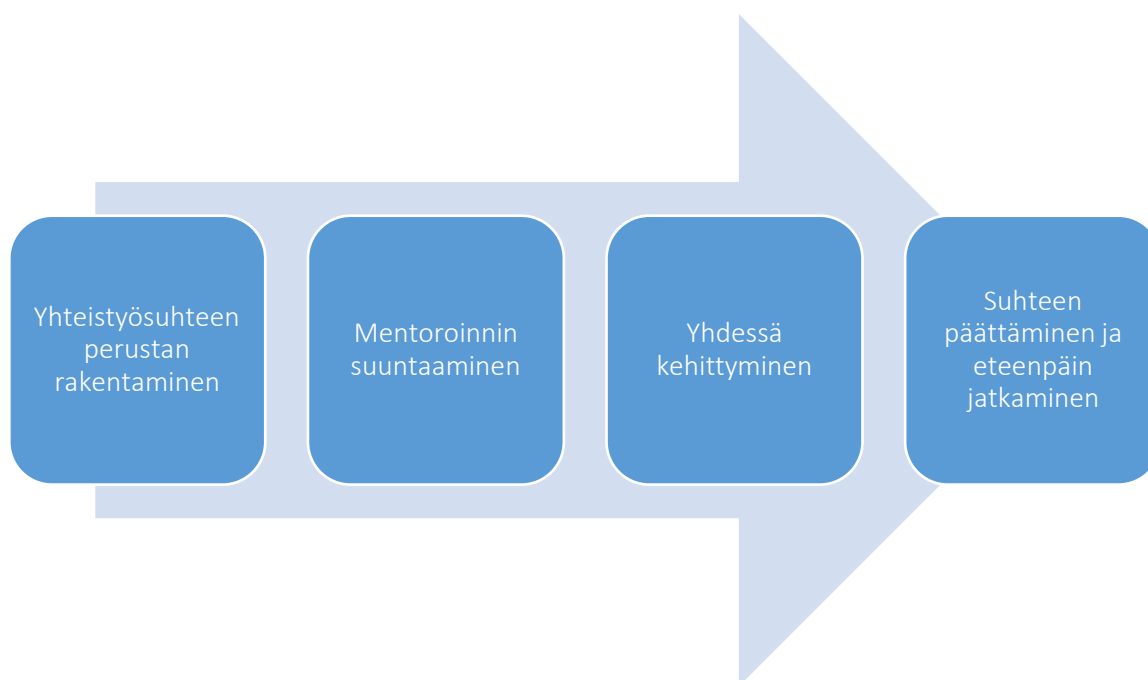
Mentoria valitessaan aktorin on tärkeä pohtia, mitä mentorointisuhteelta odottaa ja mitä
päämäärää tavoittelee. Tärkeänä mentorisuhteen onnistumisen kannalta on pidetty sitä,
että mentorin ja aktorin arvopohja kohtaa riittävästi niin työasioiden kuin vapaa-aikaankin
liittyen. Tämä luo pohjaa luottamussuhteen rakentamiselle. Riittävä erilaisuus puolestaan
haastaa oppimiseen ja asioiden tutkimiseen uudelta kantilta. Liian tuttua tai samassa työ-
roolissa olevaa mentoria ei suositella, jos haluaa erilaisia, raja-aidat ylittäviä näkökulmia.
Vieraamman ihmisen kanssa on myös helpompi puhua haastavista asioista. (Ristikangas
ym. 2019, 93, 137.)

3.4 Mentorointiprosessin vaiheet ja eettiset ohjeet

Mentorointiprosessin (Kuvio 6) onnistumisen kannalta mentorisuhteen ensimmäinen vaihe
eli perustan rakentaminen on erityisen tärkeä ja siihen on hyvä käyttää aikaa. Ensimmäisillä
tapaamiskerroilla tutustutaan toiseen, rakennetaan luottamusta ja luodaan pohjaa yhteis-
työsuhteelle. (Ristikangas ym. 2019, 188.) Konkreettisesti luottamusta voidaan vahvistaa
varmistamalla, että sanat, käytös ja teot tukevat toisiaan. Myös elekielellä, ilmeillä ja fyysi-
sellä olemuksella viestimme toiselle siitä, mitä pidämme tärkeänä. (Eklund 2018, 152.) Yh-
teyden ja yhteistyösuhteen rakentamisessa hyvä itsetuntemus ja yhteys itseän ovat merkit-
tävissä asemassa. Yhteys rakentuu hitaasti, kun on aidosti läsnä, arvostaa toista ja pyrkii
ymmärtämään toisen näkökulmaa. (Tiililä 2015, 70-71.) Tavoitteena on, että molemmat voi-
vat olla yhteistyösuhteessa omana itsenään (Ristikangas ym. 2019, 189).

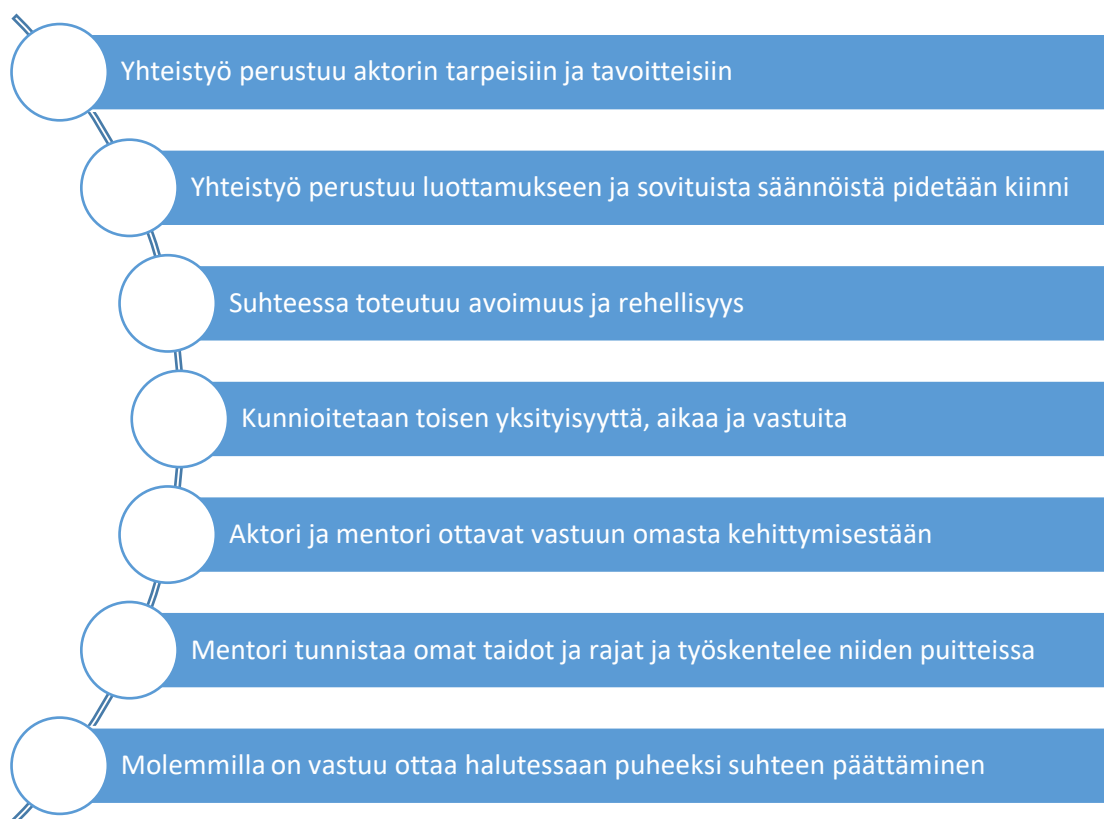
Ensimmäisellä tai toisella tapaamiskerralla laaditaan kirjallinen mentorointisopimus, mihin
kirjataan yhteistyötä ohjaavat tekijät esim. odotukset toista kohtaan ja miten osapuolet ai-
kovat toimia suhteessa. Lisäksi sovitaan yhteiset pelisäännöt mm. aikatauluun ja sitoutumi-
seen liittyen ja kirjataan ne ylös. Tässä vaiheessa voidaan myös hahmotella alustavia ta-
voitteita, mitkä tarkentuvat prosessin edetessä. (Ristikangas ym. 2019, 188-189.)

Toisessa vaiheessa määritellään tavoite, minkä aktori haluaa saavuttaa. Pohditaan keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ja luodaan toimintasuunnitelma. Tavoite voi olla yksi iso tavoite, jonka voi pilkkoa muutamaasi osatavoitteisiin tai vaihtoehtoisesti aktori voi määrittää esimerkiksi kolme pientä tavoitetta. Ositetuilla tavoitteilla saadaan nopeammin aikaan pieniä onnistumisen kokemuksia. Tämä myös helpottaa myöhemmin haastavien tilanteiden käsittelyä, kun pohjalla on jo yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Riittävän selkeä tavoite ja siihen liitetty alustava toimintasuunnitelma alkavat ohjata toimintaa. Toimintasuunnitelmassa kirjattujen toimenpiteiden tulee olla saavutettavissa, mitattavissa, aikaan sidottuja, rajattuja sekä aktorille tärkeitä. (Ristikangas ym. 2019, 196-197.)



Kuvio 6. Mentorointiprosessi (Ristikangas ym. 2019, 188-208)

Ajallisesti pisin, kolmas vaihe, on yhdessä kehittymisen vaihe, missä yhteisen dialogin ja reflektoinnin avulla laajennetaan ja kehitetään molempien osapuolien ajattelumaailmaa. Tässä vaiheessa käydään läpi asetettujen tavoitteiden edistymistä ja suuntaamista ja niihin liittyviä onnistumisia ja haasteita. Yhteisestä ajasta saa parhaan hyödyn, kun molemmat valmistautuvat ennalta sovittuun tapaamiseen esim. miettimällä, mitä tapaamiselta odottaa. Mielenkiinnon ja hyödyllisyyden säilyttämiseksi voi olla tärkeää päivittää myös alussa asetettuja päämääriä. Näissä tavoitteellisissa keskusteluissa molemmat oppivat niin itsestään kuin toisesta sekä ihmisten erilaisuuden haasteista ja hyödyistä. Mentorointisuhteen kehittymisen, onnistuneen yhteistyön ja oppimisen mahdollistamisen kannalta säännöllinen arviointi on ensiarvoisen tärkeää. On hyvä pysähtyä säännöllisin väliajoin pohtimaan yhteistyön sujuvuutta, tavoitteiden etenemistä sekä eettisten reunaehtojen toteutumista (Kuvio 7). (Ristikangas ym. 2019, 199, 201, 206.)



Kuvio 7. Eettiset ohjeet suunnannäyttäjänä (mukailtu Ristikangas ym. 2019, 206)

Onnistuakseen mentorointiprosessissa on tärkeää, että tapaamisissa keskitytään mentoroitavien asioiden käsittelyyn (Ristikangas ym. 2019, 37). Mentorin antama ajankohtainen ja hyvin annettu palaute auttaa aktoria kiinnittämään huomioita olennaisiin asioihin ja muuttamaan tarvittaessa toimintaansa (Eklund 2018, 150).

Mentorointisuhteen kesto määritellään yleensä mentorointisopimuksessa. Kumpi tahansa osapuoli voi kuitenkin ottaa suhteen päättämisen puheeksi missä tahansa prosessin vaiheessa. Suhteen päättäminen tulee ajankohtaiseksi, kun yhteistyö ei enää tuota uuden oppimista joko toiselle tai kummallekaan osapuolelle. Ennen lopullista yhteistyösuhteen päättämistä on tärkeää käydä yhteinen keskustelu prosessin kulusta, saaduista opeista sekä aktorin kokemista hyödyistä käytännön tasolla. (Ristikangas ym. 2019, 206.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus laatia ehdotus esimiesten mentorointitoimintamallista Essoten mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Tarkoituksena on koota näyttöön perustuvaa tietoa mentoroinnin vaikutuksista esimiestyön tukemisessa. Tietoa onnistuneen mentorointiprosessin luomiseen haetaan integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia elementtejä onnistunut mentoriproseessi pitää sisällään?
2. Millaiset asiat mentoroinnissa tukevat aktorin ihmisenä ja esimiehenä kasvamista?
3. Millaisia vaikutuksia mentoroinnilla on esimiestyön osaamisen kehittämisessä?

Ehdotus esimiesten mentorointitoimintamallista laaditaan yhteistyössä mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelupäällikön kanssa. Tavoitteena on edistää esimiesten osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Opinnäytetyön eteneminen

Sain 18.12.2020 ehdotuksen Essoten mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelupäälliköltä laatia mentorointitoimintamalli Essoten mielenterveys- ja päihdepalveluiden esimiehille. Aihe kiinnosti myös itseäni, joten teoriaosuutta lähdin kokoamaan jo heti 12/20. Yhteistyösopimus allekirjoitettiin 20.1.2021. Tutkimussuunnitelmaa työstin 1-2/21 ja tutkimuslupanomus hyväksyttiin 8.2.21. Kirjallisuuskatsauksen onnistunutta aineistonhakua ajatellen osallistuin LUT-tiedekirjaston tietoasiantuntijan tiedonhaunopastukseen 26.1.21 sekä 10.2.21. Tämän jälkeen asetin aineistolle mukaanotto- ja poissulkukriteerit ja tein kaksi pilottihakua. Varsinaisen haun toteutin 12.2.2021. Metasynteesi kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimusten tuloksista valmistui 2/21. Tämän jälkeen hahmottelin mentorointitoimintamallia 2-3/21 ja opinnäytetyö valmistui mentorointitoimintamallin ehdotuksen tullessa hyväksytyksi Essotessa 25.3.21.

5.2 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus suuntautuu sekä narratiiviseen että integratiiviseen katsaukseen. Torracon (2005) mukaan integratiivinen eli integroiva kirjallisuuskatsaus on hyvä menetelmä silloin, kun halutaan tarkastella kirjallisuutta, tuottaa uutta tietoa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. (Salminen 2011, 6, 8.) Whittemoren (2005) mukaan integroiva kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsaustyypeistä laajin ja siinä on ominaispiirteitä sekä narratiivisesta että systemaattisesta katsauksesta. Whittemore ja Knafl (2005) sekä Whittemore (2008) toteavat, että integroivaan kirjallisuuskatsaukseen voidaan sisällyttää tietoa sekä empiirisestä että teoreettisesta kirjallisuudesta ja siinä voidaan yhdistellä sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten tutkimusten tuloksia. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 108.) Whittemoren (2005) mukaan integroivan katsauksen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa yhdistelemällä tietoa jo tutkitusta aiheesta. Whittemore ja Knafl (2005) tuovat esille, että analyysin ja synteessin avulla tutkitusta aiheesta on mahdollisuus saada hyvin laaja ja syvällinen ymmärrys. Whittemore ja Knafl (2005) sekä Cooper (1982, 1984) määrittelevät, että integroivan kirjallisuuskatsauksen prosessiin sisältyvät tutkimusongelman nimeäminen, tiedon keruu, aineiston laadun arviointi sekä analysointi. Lopuksi esitetään katsauksesta saadut tulokset ja tulkinta. (Stolt ym. 2016, 13.)

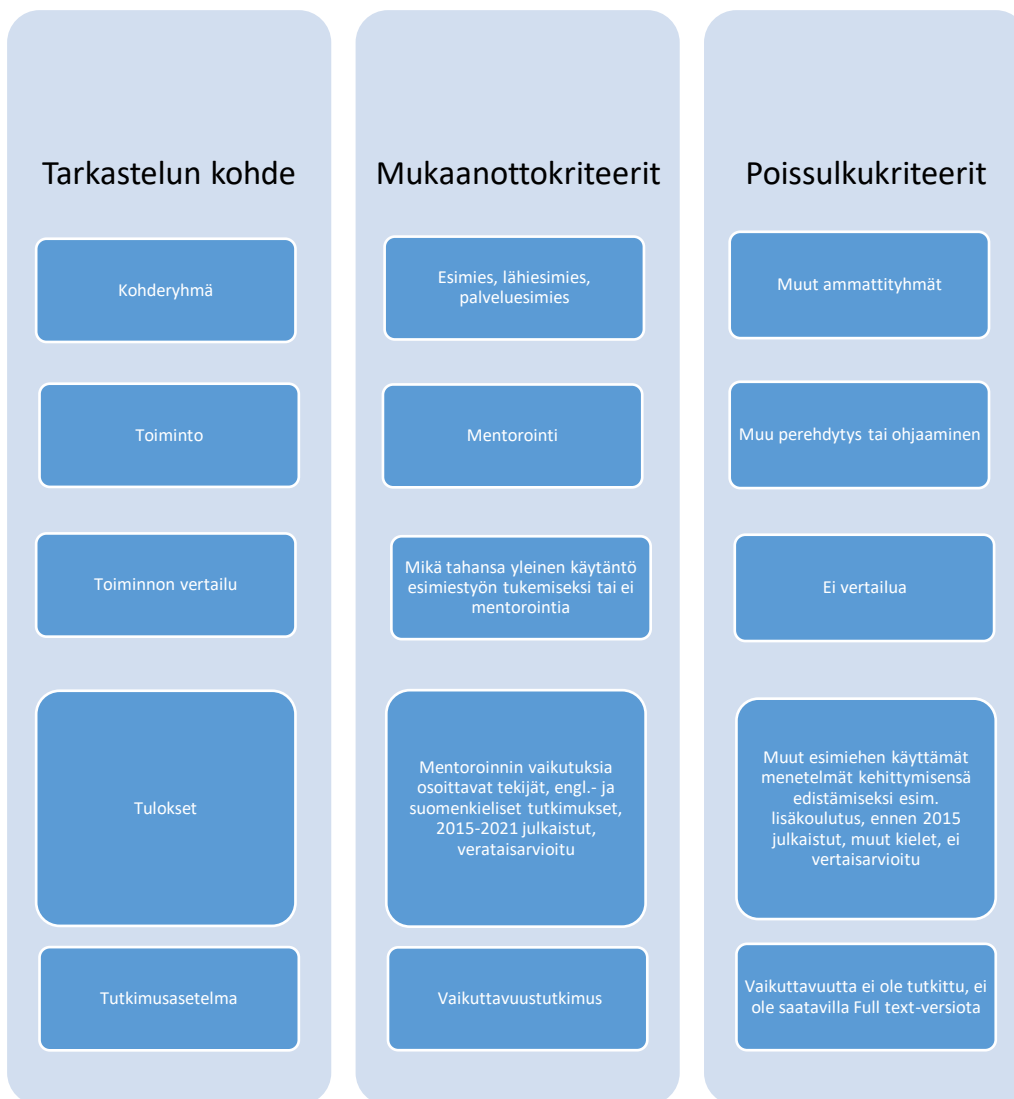
Egger ym. (2001) sekä Burns ja Grove (2005) toteavat, että kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan kuvaa tiettyyn aiheeseen liittyvän tutkimustiedon määrästä, sisällön laadusta ja tutkimusmenetelmistä sekä nostetaan esille olemassa olevien tutkimusten kokonaisuuksia (Johansson 2007, 3). Keskeisiä kirjallisuuskatsauksen metodeja ovat suunnitelmallisuus,

analyysiin valitun kirjallisuuden laadun arviointi sekä huolellinen kaikkien vaiheiden raportointi (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 114-115).

5.3 Aineistojen haku

Aineiston keruun tavoitteena on asiasanoja ja niiden yhdistelmiä käyttäen saada valituista tietokannoista mahdollisimman paljon alkuperäisaineistoa mukaan katsaukseen. Aineistoa kerätessä pidetään kirjaa tiedonhaun tuloksista, joiden soveltuvuutta katsaukseen arvioidaan tutkimustehtävään ja mukaanotto- ja poissulkukriteereihin nähden. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111.) Khan ym. (2003a), CRD (2008), Higgins ja Green (2011) sekä Shamseer ym. (2015) määrittelevät mukaanotto- ja poissulkukriteerien kohdistuvan tutkitavan aiheen kohderyhmään, toimintoon ja toiminnon vertailuun, tutkitavan aiheen tuloksiin sekä tutkimusasetelmaan (Valkeapää 2016, 57).

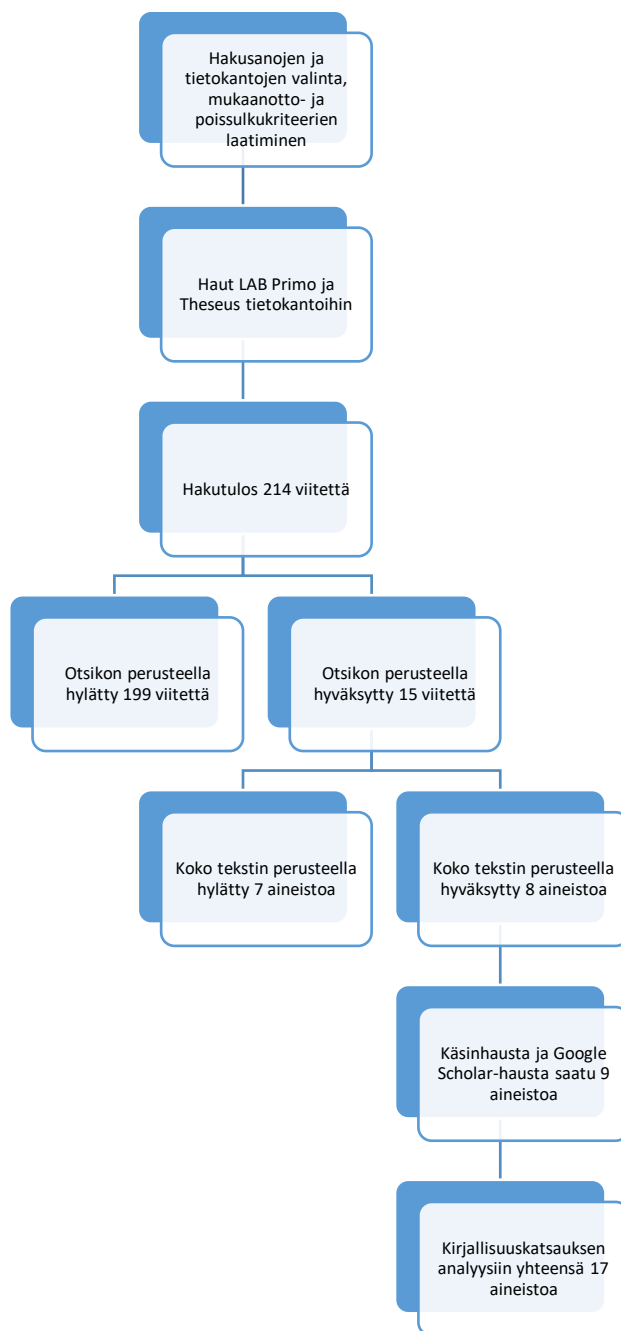
Ennen aineiston keruuta perehdyin LAB:n informaatiolukutaidon perusteiden avulla tiedonhaun suunnitteluun, haun tekniseen toteuttamiseen, sopiviin tietokantoihin sekä hakutulosten käyttöön saamiseen. Perehdyin myös hakutulosten lähdekriittiseen arviointiin sekä lähteiden hyvän tavan mukaiseen ja eettiseen käyttöön. Needleman, McGowan ja Samson (2005) toteavat, että haun suorittamisessa asiantuntijan apuun turvautuminen parantaa katsauksen luotettavuutta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 49). Varmistaakseni, että osaan hakea korkealaatuista, eri näkökulmat kattavaa tietoa, hyödynsin 26.1.21 ja 10.2.21 LUT-tiedekirjaston tietoasiantuntijan tiedonhaunopastusta. Ennen varsinaista hakua asetin aineistolle alustavat mukaanotto- ja poissulkukriteerit (Kuvio 8) ja tein kaksi pilottihakua hakusuunnitelman täsmentämiseksi. Varsinaisen haun toteutin 12.2.2021.



Kuvio 8. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

5.4 Aineistojen haun tulokset ja aineistojen valinta

Aineistohaut tein LAB Primon kautta, sillä se tarjosi yksinkertaisen hakuohjelman artikkeleiden ja tietokantojen etsimiseen. Aineistoni valikoitui Emerald Journals, Sage Premier, Ebsco ja ProQuest tietokannoista. Lisäksi hain aineistoa Theseuksesta sekä käsin haun ja Google Scholarin avulla. Hakustrategia kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Hakustrategia

LAB Primossa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvässä haussa käytin hakusanoina (mentor OR mentorship), (supervisor OR supervision OR manager OR leader), "mentoring process" ja "health care". Toiseen tutkimuskysymykseen käytin hakusanoja (mentor OR mentorship), (supervisor OR supervision OR manager OR leader), ("competence development" OR "professional growth" OR "personal growth"), "mentoring support" ja "interaction OR cooperation". Kolmannen tutkimuskysymyksen hakusanat olivat (mentor OR mentorship), (supervisor OR supervision OR manager OR leader), "benefits OR impacts", (OR "professional growth" OR "personal growth" OR "mentorship learning"), (actor OR mentee),

”health care”. Theseuksesta hain kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen aineistoa ”mentoirinti esimiestyön tukena” -lausekkeella.

Meade ja Richardson (1997), Evans ym. (1998) ja Needlemanin (2002) mukaan hakutulosten kaikki viitteet tulee käydä läpi. Lukemalla otsikot ja tiivistelmät tehdään sisäänottokriteerien mukaan päätös siitä, mitkä tutkimukset katsaukseen valitaan analysoitavaksi. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 51.) Omassa työssäni kävin läpi kaikki hakutulosten tuottamat viitteet. Ensin kävin läpi aineiston otsikot ja hylkäsin viitteet, mitkä eivät vastanneet mukaanottokriteereitä. Jäljelle jääneestä aineistosta luin tiivistelmät ja tulokset. Tästä aineistosta hylkäsin viitteet, joissa mukaanottokriteerit eivät täyttyneet. Jäljelle jääneestä aineistosta koko tekstin ja tulosten perusteella hylkäsin vielä osan aineistoa poissulkukriteerien perusteella.

Tietokantahakujen tuloksena lopulliseen analyysiin valikoitui 8 aineistoa, Google Scholar ja Theseus-hakujen tuloksena 9 aineistoa. Kirjallisuuskatsauksen analyysiin valikoitui lopulta siis yhteensä 17 aineistoa (Liite 1). Aineistoa hain aikaväliltä 2015–2021. Vaikka tein tiedonhauksen tutkimuskysymysohjeisesti, osa saadusta aineistoista vastasi useaan tutkimuskysymykseen. Muutamaa aineistoa hyödynsin näin myös toisten tutkimuskysymysten analyysissä. LAB Primon kautta löydetyn aineiston tallensin LAB Primoon, jotta pystyin tarvittaessa helposti palaamaan alkuperäiseen artikkeliin.

5.5 Aineiston analyysimenetelmä

Analyysin avulla on tarkoitus muodostaa mahdollisimman luotettava ja laaja-alainen kuvaus tutkitusta aiheesta. Sen tulee vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja sen pohjalta laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittelymenetelmän valintaan vaikuttavat niin tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset kuin katsaukseen valitun aineiston lukumäärä ja heterogeenisyys. Käsittelymenetelmää valitessa tulee pohtia, halutaanko yhdistellä aikaisempien tutkimusten tuloksia, tehdä synteesi, pilkkoa vai vertailla tietoja. Tulee määritellä, millaista tietoa katsauksella halutaan tuottaa. Aineiston tulosten esittelyssä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 80-82, 84.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota näyttöön perustuvaa tietoa mentoirinnin vaikutuksista esimiestyön tukemisessa. Aineiston käsittelymenetelmäksi valitsin laadullisen metasynteessin, minkä avulla Whitemoren ja Knalfin (2005) mukaan yhdistellään laadullisten tutkimusten tuloksia (Flinkman & Salanterä 2007, 84). Walsh ja Downen (2005) mukaan laadullinen metasynteesi on metodina melko nuori ja lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011, 12). Torraco (2005) kuvailee metasynteesiä luovaksi prosessiksi, jolla pyritään valitun aiheen kokonaiskäsityksen, käsitteellisen viitekehyksen tai uuden mallin luomiseen. Noblit ja Hare (1988) sekä Richardson ja Lindquistin (2010)

mukaan metasynteessin tavoitteena on vahvistaa uutta ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 88.) Metasynteesiä pidetään tulkitsevampana ja kuvailevampana analyysin muotona kuin esim. metayhteenveto (Salminen 2011, 12).

Kokonaiskuvan luomiseksi aineistoa tulee lukea useaan kertaan ja perehtyä hyvin alkupe-
räistutkimusten tuloksiin. Jotta tutkittavasta aiheesta saadaan aikaiseksi mahdollisimman
luotettava ja kattava kokonaiskuva, aineiston käsittelyn tulee vastata kirjallisuuskatsauksen
tarkoitusta. Käsittelymenetelmän valinta tulee olla perusteltavissa ja prosessin etenemistä
tulee voida seurata. Sen lisäksi, että tulokset on loogisesti esitetty, niin niitä on hyvä ha-
vainnollistaa myös visuaalisesti. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 80, 85.) Myös Korhonen ym.
(2013) muistuttaa metasynteessissä käytettyjen menettelyjen ja ennako-oletusten huolelli-
sen kuvaamisen merkityksestä (Suhonen ym. 2016, 15-16).

Walsh ja Downe (2005) toteavat, että metasynteessissä valittua aineistoa tulee lukea huolella. Aineistosta löytyneitä fraaseja, avainmetaforia, ideoita ja käsitteitä vertaillaan keskenään. Vertailun avulla aineisto luokitellaan, minkä avulla pyritään löytämään tutkimusten tuloksista tarvittavaa yhtenäisyyttä. Luokittelun avulla käsitteistö tiivistetään entistä tiukemmaksi kokonaisuudeksi. Tulosten eroavuudet saattavat johtaa myös täysin uuden käsitteen löytymiseen. Riittävän luokittelun tiivistämisen jälkeen tutkimustulokset yhtenäistetään eli suoritetaan vastavuoroinen käänös. Noblit ja Hare (1988) kuvaavat vastavuoroista käänöstä tulkitsevaksi synteeksi. (Salminen 2011, 12-13.)

Hakuprossin suoritettuani perehdyin tutkimustuloksiin lukemalla valitun aineiston huolella läpi useaan kertaan. Englanninkielisen aineiston tulostin ja etsin järjestelmällisesti jokaiseen tutkimuskysymykseen vastauksia yliviivaten eri värisillä tusseilla kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyvät tulokset. Joidenkin tulosten kohdalla pohdin, minkä kysymyksen alle vastaus kuuluu, sillä esim. onnistunut mentorointiprosessi pitää sisällään myös asioita, mitkä tukevat aktorin ihmisenä ja esimiehenä kasvamista. Tällaisessa tilanteessa yliviivasin tekstin kahdella eri värillä myöhempää analysointia varten. Suomenkieliset tutkimukset tiivistin Word-tiedostoon ja yliviivasin sieltä kuhunkin tutkimuskysymykseen löydetty tulokset eriväreillä. Tämän jälkeen kokosin värien mukaan aineistosta materiaalia tutkimuskysymysten alle metasynteessin luomista ajatellen.

Tulostin uudelleen jäsennellyn materiaalin ja vertailin tutkimustuloksia tutkimuskysymys kerrallaan. Kävin uudelleen tuloksia läpi yliviivaamalla eri väreillä aineistosta nousseita teemoja. Tämän jälkeen kokosin värikoodien avulla yhteen tutkimustulosten yhtenäiset piirteet ja aloin tiivistämään tekstiä. Vielä kerran tämän jälkeen koodasin teemat eriväreillä, jotta sain edelleen tiivistettyä tekstiä ja pystyin luomaan tiivistä synteesiä.

6 Tulokset

6.1 Onnistuneen mentorointiprosessin elementit

Mentorointiprosessia suunnitellessa ja mentoria valitessa on onnistumisen kannalta tärkeää ottaa huomioon henkilökemiat (Ronkainen 2016, 88; Yli-Jaskari 2016, 111). Mentoriparin samankaltaisuuden on todettu parantavan mentoroinnin vaikutuksia (Menges 2016, 120; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244; Weinberg 2019, 457; Roobol & Koster 2020, 1618). Se lisää mentorointisuhteessa avoimuutta ja tunnollisuutta (Menges 2016, 120). Samanlaisen hoitotyön ammattitaustan omaavan mentorin kanssa on helpompi keskustella suunnitelmista ja haasteista sekä tälle on helpompi esittää kysymyksiä (Stevenson & Vaulkhard 2017, 244). Mentoreilla, joiden kykyjä ja samankaltaisuutta aktorit ihailevat, on todettu olevan vaikutusta myös esimiehen urakehitykseen (Weinberg 2019, 457). Parhaan tuloksen saavuttamiseksi mentoriparin tulisi siis itse saada valita parinsa (Menges 2016, 120).

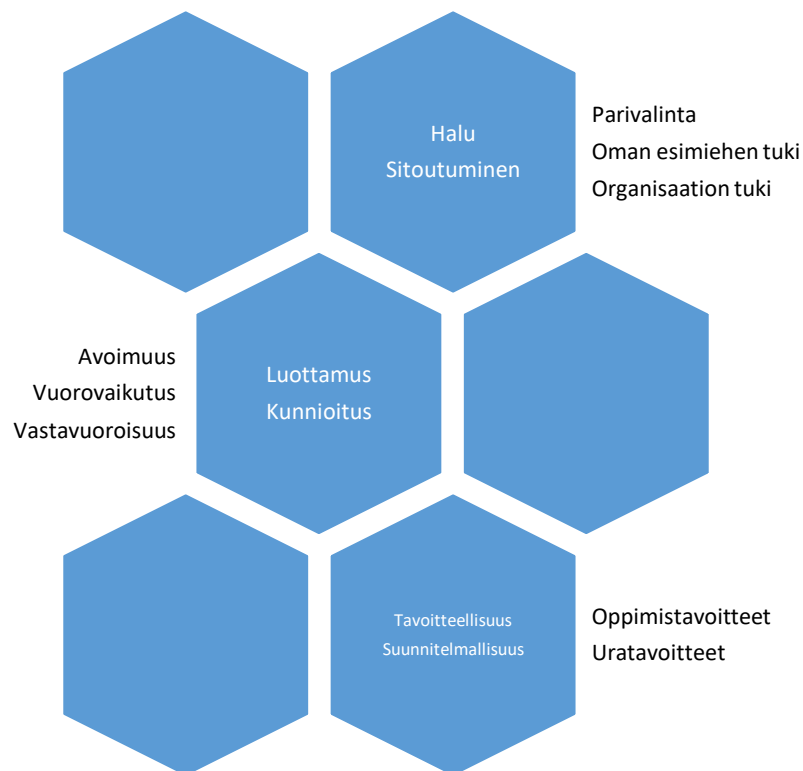
Mentorointiprosessin onnistumiseksi tulee ensimmäisenä sopia peruseriaatteista, kuten keskinäisestä sitoutumisesta prosessiin (Rogers ym. 2016, 211; Batara & Woolgar 2017, 158; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244; Rekha & Ganesh 2019, 233). Toiseksi tulee luoda prosessille suunnitelma ja tavoitteet (Ronkainen 2016, 88; Yli-Jaskari 2016, 111; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244). Tavoitteita laadittaessa on huomioitava, että ne on laadittu suhteessa mentorisuhteen pituuteen (Kraiger ym. 2019, 421). Mentorointiprosessin kehittyessä tulee keskustella myös tavoitteiden ja suunnitelmien joustavuudesta (Batara & Woolgar 2017, 158; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244), sillä tarpeen mukaan muuttuvassa ja aidossa suhteessa aktorit osallistuvat prosessiin paremmin (Weinberg 2019, 454). Suhteen jatkuvan ylläpitämisen ja päivittämisen avulla saadaan tietää, miten prosessi etenee ja miten suhdetta voi tarvittaessa parantaa. Tämä on molempien osapuolien vastuulla. (Batara & Woolgar 2017, 157.) Seuranta tuo prosessiin järjestelmällisyyttä ja varmuutta siitä, että yhteistyösuhteessa käsitellään oikeita asioita (Ronkainen 2016, 89).

Mentorointisuhteessa tärkeää on keskinäinen luottamus (Klinge 2015, 162; Batara & Woolgar 2017, 157; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244; Kraiger ym. 2019, 409;), sillä toimiva mentorointisuhde vaatii molemminpuolista virheiden hyväksymistä sekä pelkojen ja epäilyjen paljastamista (Batara & Woolgar 2017, 157). Suhteen onnistumiseksi tulee siis pyrkiä pitämään yllä positiivista ja avointa suhdetta koko prosessin ajan (Kraiger ym. 2019, 409). Yhteiset arvot ja intressit tarjoavat hyvän ilmapiirin vuoropuhelulle. Suhteessa tulee kyetävä puhua epämiellyttävistä ja hämmentävistä asioista. Molempien vastuulla on esimerkiksi halu ottaa puheeksi yhteistyösuhteen päättäminen ilman, että siitä tuntee syyllisyyttä. On ensiarvoisen tärkeää hoitaa asiat diplomaattisesti ja kiitollisuudella. (Batara & Woolgar

2017, 157-158.) Mentoriparin välillä on siis vallittava myös keskinäinen kunnioitus (Batara & Woolgar 2017, 157; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244; Kraiger ym. 2019, 409).

Vastavuoroisuus tuo mentorointisuhteelle lisäarvoa. Ammatillisen kasvun ja jatkuvan kehityksen parantamiseksi mentoriparilla tulee koko prosessin ajan olla halu vastavuoroiseen oppimiseen. (Batara & Woolgar 2017, 158; Stevenson & Vaulkhard 2017, 244; Weinberg 2019, 453) Mentorisuhteen arvo paranee, kun laaditaan keskinäiset oppimistavoitteet (Stevenson & Vaulkhard 2017, 243) ja käydään läpi yhteisiä sopimuksia ja vastuita (Kraiger ym. 2019, 408). Kun mentoripari osaa hyödyntää keskinäisiä ongelmanratkaisumahdollisuuksia, sovitut tapaamiset tarjoavat paikan tällaiseen molemminpuoliseen oppimiseen, kasvuun ja kehitykseen (Stevenson & Vaulkhard 2017, 244).

Tutkimuksista poimittuja onnistuneen mentorointisuhteen elementtejä on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Onnistuneen mentorointiprosessin elementtejä

Mentorointiprosessin onnistumiseksi mentorin tulee olla mentoroinnissa erittäin ammattitaitoinen, sekä hänellä tulee olla halu kehittää itseään. Mentorointituloksia parantavat mentorin sitoutuminen ja korkea strateginen toiminta sekä se, että hän on aidosti kiinnostunut mentorointiprosessista, yhteistyösuhteesta sekä esimiehen vahvistamisesta. Lisäksi hänellä tulee olla kyky itsereflektioon. (Rogers ym. 2016, 211, 213, 215.)

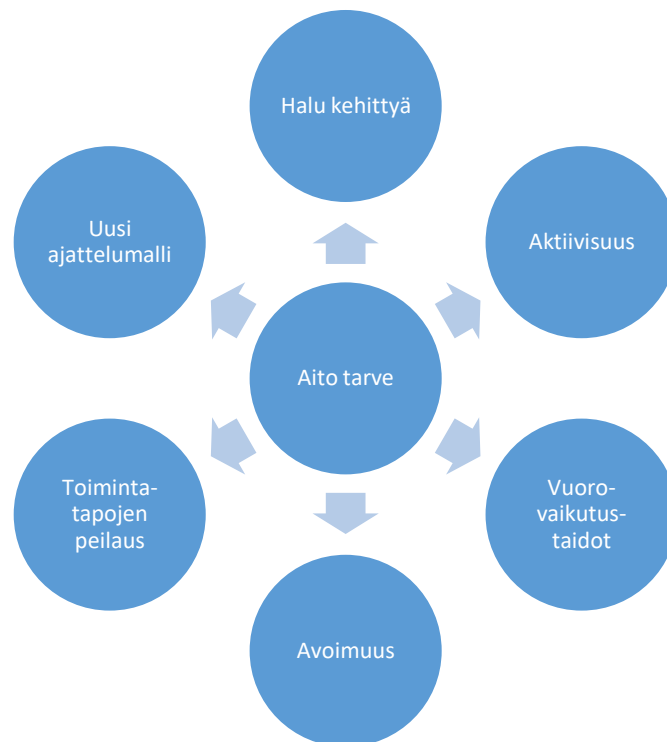
Mentorin kyseenalaistaessa esimiehen oletuksia ja ohjatessa tätä vahvuuksien analysointiin, esimies saa mahdollisuuden tarkastella erilaisia, taktisia ja strategisia, aiempaa positiivisempia lähestymistapoja (Stevenson & Vaulkhard 2017, 244). Esimiehen oppimisen kannalta tärkeää on mentorin antama palaute ja se, että esimies voi peilata yhteistyösuhteessa omia toimintatapojaan (Yli-Jaskari 2016, 109). Mitä useammin mentoripari tapaa, sitä enemmän esimies suhteesta hyötyy ja saa sekä psykososiaalista että uratukea (Menges 2016, 120; Batara & Woolgar 2017, 158). Mentorisuhteen onnistumisen edellytyksenä on myös organisaation ja oman esimiehen tuki yhteistyösuhteelle (Ronkainen 2016, 88).

Loven ym. (2020) mukaan onnistuneessa mentorointisuhteessa myös huumorilla on tärkeä merkitys. Huumoria käyttävä mentori vaikuttaa positiivisesti aktorin työasenteeseen, suoriutskykyyn ja tyytyväisyyteen. Lisäksi huumori lisää kiinnostusta mentoroinnin ohella myös organisaatiota kohtaan. (Love ym. 2020, 9.)

Omien toimintatapojen muuttaminen on työlästä ja aikaa vievää (Ronkainen 2016, 89). Ihanteellisena pidetäänkin puolitoista vuotta kestävästä yhteistyösuhdesta, jotta mahdollistuu sekä esimiehen ja mentorin kunnollinen tutustuminen että esimiehen ajatusmaailman pysyvä muuttuminen (Yli-Jaskari 2016, 110).

6.2 Mentoroinnin aktorin ihmisenä ja esimiehenä kasvua tukevat asiat

Mentoroinnissa kaikki toiminta lähtee aktorista (Kuvio 11) (Rogers ym. 2016, 214; Yli-Jaskari 2016, 107; Rekha & Ganesh 2019, 233) ja mentoriparin välillä tulee olla tarkoituksenmukaisuus (Yli-Jaskari 2016, 107; Batara & Woolgar 2017, 158). Aktorilla on oltava halukkuutta sitoutua mielekkääseen vuorovaikutukseen (Rekha & Ganesh 2019, 233) sekä halu parantaa omaa käyttäytymistään pysähtymällä haastavien asioiden äärelle (Rogers ym. 2016, 214). Aktorin tulee olla valmis paljastamaan omia pelkojaan ja epäilyksiään sekä hyväksyä virheitä niin omassa kuin mentorinkin toiminnassa. Hänen tulee pyrkiä yhdessä mentorin kanssa luomaan toimiva, luottamuksellinen ja tosia kunnioittava mentorointisuhde. (Batara & Woolgar 2017, 157.) Aktorin halu oppia ennustaa myös mentorin positiivista halukkuutta mentoroida (Roobol & Koster 2020, 1618).



Kuvio 11. Aktorin ihmisenä ja esimiehenä kasvamisen edellytyksiä mentorointisuhteessa

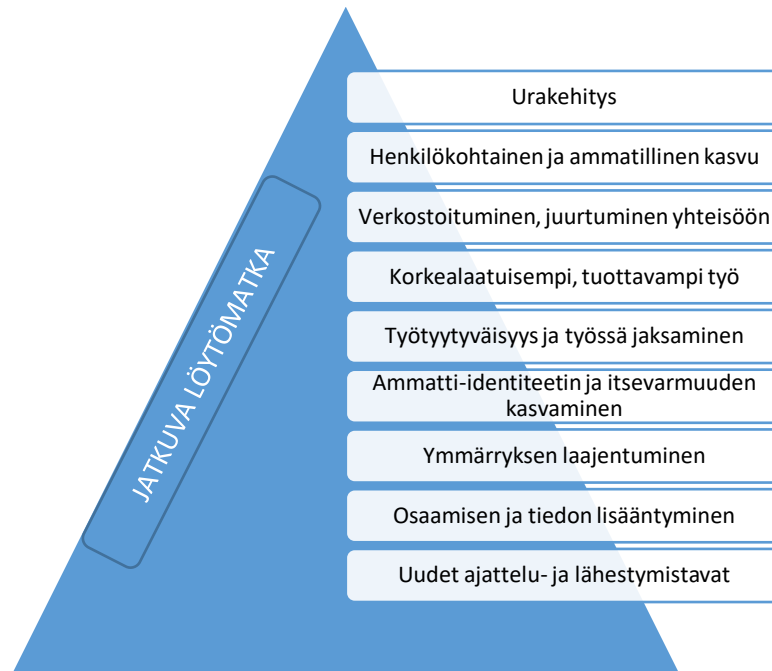
Välttämätön kyky mentorointiin on ajattelutapa, joka keskittyy osaamisen saavuttamiseen. Osaamisen saavuttamiseksi tulee olla sitkeyttä ja kiinnostusta tarvittavien tietojen, taitojen ja kykyjen hankkimiseen. Nämä ominaisuudet mahdollistavat sekä tehokkaamman toiminnan työssä että helpomman liikkumisen organisaation sosiaalisissa rakenteissa. (Rogers ym. 2016, 214.) Aktorille ja tämän uralle on hyötyä, kun hän on mentorointisuhteessa aktiivinen. Hänen on itse tuotava verkostoissa esille itseään ja omia tavoitteitaan, sillä verkostojen avulla on mahdollisuus saada erilaisia ideoita ja neuvoja niin uraan kuin yksityiselämäänkin liittyen. Myös mentorointitapaamisista aktori saa eniten irti valmistautumalla aktiivisesti tapaamisten ja niiden sisältöjen suunnitteluun. (Yli-Jaskari 2016, 107-108.)

Aktorin ammatti-identiteetin ollessa hyvin määrittynyt vastavuoroinen mentorointi, roolimalinnus ja oppiminen tapahtuvat paremmin kuin ei-määrittynneen identiteetin omaavan aktorin kanssa (Weinberg 2019, 425). Esimiehen oppimisen kannalta tärkeää on se, että hän kykenee peilaamaan mentorin palautteen pohjalta omia toimintatapojaan (Yli-Jaskari 2016, 109).

6.3 Mentoroinnin vaikutukset esimiestyön osaamisen kehittämiseen

Mentorointi nähdään jatkuvana löytömatkana, jatkuvana oppimisena sekä henkilökohtaisena ja ammatillisena kehityksenä johtamisen huippuosaamisen saavuttamiseksi (Kuvio

12) ja sillä on tärkeä rooli terveysjohtajien urakehityksen tukemisessa (Batara & Woolgar 2017, 155).



Kuvio 12. Mentoroinnin keskeiset vaikutukset esimiestyön osaamisen kehittämisessä

Mentoroinnin avulla esimiehellä on mahdollisuus avata omaa ajatusmaailmaa, laajentaa ymmärrystä, vahvistaa omia näkemyksiä ja pohtia uusia, erilaisia, näkökulmia (Yli-Jaskari 2016, 109; Stevenson & Vaulkhard. 2017, 243; Koskiahho 2019, 19; Meriluoto-Hyry 2019, 23). Pohdinta ja asioiden jakaminen mentorin kanssa luo esimiehelle mahdollisuuden henkilökohtaiselle kasvulle ja ammatilliselle kehitykselle (Batara & Woolgar 2017, 158). Meriluoto-Hyryn (2019) tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat mentoroinnin lisänneen ammattiosaamista ja auttaneen katsomaan ja ajattelemaan asioita esimiehen näkökulmasta (Meriluoto-Hyry 2019, 23).

Mentoroinnin avulla voidaan siirtää osaamista ja kokemusta, lisätä itsetuntemusta ja kehittää omaa osaamista (Yli-Jaskari 2016, 112; Stevenson & Vaulkhard 2017, 243; Woo 2017, 10; Kraiger ym. 2019, 409; Meriluoto-Hyry 2019, 23). Meriluoto-Hyryn (2019) tutkimuksessa lähijohtajat kokivat mentoroinnin vaikuttaneen vahvistavasti ammatti-identiteettiin ja itsevarmuuteen. Rohkeus tehdä itsenäisemmin omia ratkaisuja ja tarttua nopeammin työhön vahvistivat omaa asemaa työyhteisössä, mikä puolestaan vaikutti merkittävästi henkilöstön johtamiseen omassa yksikössä. Mentoroinnin koettiin vaikuttavan positiivisesti myös työssä jaksamiseen. (Meriluoto-Hyry 2019, 22-23.) Luottamuksen lisääntyminen omiin taitoihin, työntekoon sekä päätöksentekoon parantavat esimiesten valmiutta tuottaa

korkealaatuisempaa työtä (Kraiger ym. 2019, 409; Koskiahho 2019, 19). Lisäksi mentorointi opastaa välttämään uran aikana esiintyviä esteitä (Yli-Jaskari 2016, 106), sillä mentoroinnin avulla esimiehen on mahdollisuus saada lisää ymmärrystä tehokkaista, vähemmän aikaa ja haasteita sisältävistä työtavoista (Kraiger ym. 2019, 409).

Mentorointi mahdollista uusien verkostojen syntymistä ja laajentaa jo olemassa olevia verkostoja (Gowri & Chandrima 2015, 977; Yli-Jaskari 2016, 106; Kraiger ym. 2019, 409). Mentori tuo esimiehelle ajatteluun perspektiiviä tarjoamalla rajat ylittävää tietoa, perehdyttämällä yrityskulttuuriin, laajentamalla kokemuksia, haastamalla, motivoimalla ja siirtämällä johtamistaitoja (Gowri & Chandrima 2015, 977).

Mentorointisuhteen avulla on mahdollisuus selvittää omia uratavoitteita (Yli-Jaskari 2016, 107; Batara & Woolgar 2017, 158; Kraiger ym. 2019, 409). Uratavoite on keskeinen osa johtajuutta, mutta valinnan vaikeus lukuisista vaihtoehdoista ja tavoitteeseen pyrkiminen voivat olla haasteellisia. Mentori voi tarjota visioita ja auttaa johtajuuden kehittämisessä. ja näin edistää esimiehen uratavoitteiden hahmottamista ja uralla etenemistä. (Batara & Woolgar 2017, 158.) Osallistumalla mentorointiin yksilöt rikastuttavat omaa johtamiskokemustaan uran eri vaiheissa, mikä voi edesauttaa uralla etenemistä (Batara & Woolgar 2017, 158; Dopson ym. 2017, 331; Rogers ym. 2016, 214). Mentorointia ja eri mentoreita tulisikin käyttää uran käännekohtissa (Yli-Jaskari 2016, 110; Batara & Woolgar 2017, 157; Kraiger ym. 2019, 423). Esimiesten verkostoitumista ja urakehitystä voidaan organisaatiossa parantaa tarjoamalla aikaresursseja ja energiaa esimiestyön kehittämistoimintaan sekä arvioimalla jo olemassa olevien mentoriohjelmien käytäntöjä (Batara & Woolgar 2017, 158).

Mentorointi kehittää esimiehen tietämystä siitä, miten hänen työnsä edistää suurempia organisaatitavoitteita (Rogers ym. 2016, 214). Mentorointia pidetään yhtenä tärkeimmistä tavoista tiedonhallinnan kannalta, sillä mentorointisuhteen tarjoama vuorovaikutus edistää organisaatiossa tiedon jakamista ja antaa mahdollisuuden arkistoida tietoja jo aiemmin ratkaistuista kysymyksistä. Toisin sanoen mentorointi estää organisaatiota keksimästä pyörää uudelleen. (Roobol & Koster 2020, 1605.) Organisaatiokulttuurin ja hiljaisen tiedon siirtymässä sekä ymmärryksen lisääntyessä, esimiehen on helpompaa juurtua osaksi yhteisöä (Ronkainen 2016, 71).

Uuden oppiminen tukee esimiehen johtajuutta (Yli-Jaskari 2016, 109) ja jotta esimiehet olisivat ketteriä ja pystyisivät reagoimaan jatkuviin muutoksiin, heidän tulisi aktiivisesti osallistua oppimistilanteisiin ja itsensä kehittämiseen (Stevenson & Vaulkhard 2017, 242). Mentorointihalukkuutta voidaan organisaatiossa tukea tuomalla mentorointia esille todellisena oppimismahdollisuutena sekä poistamalla tähän liittyvää aikapainetta (Roobol & Koster 2020, 1620).

7 Mentorointitoimintamalli

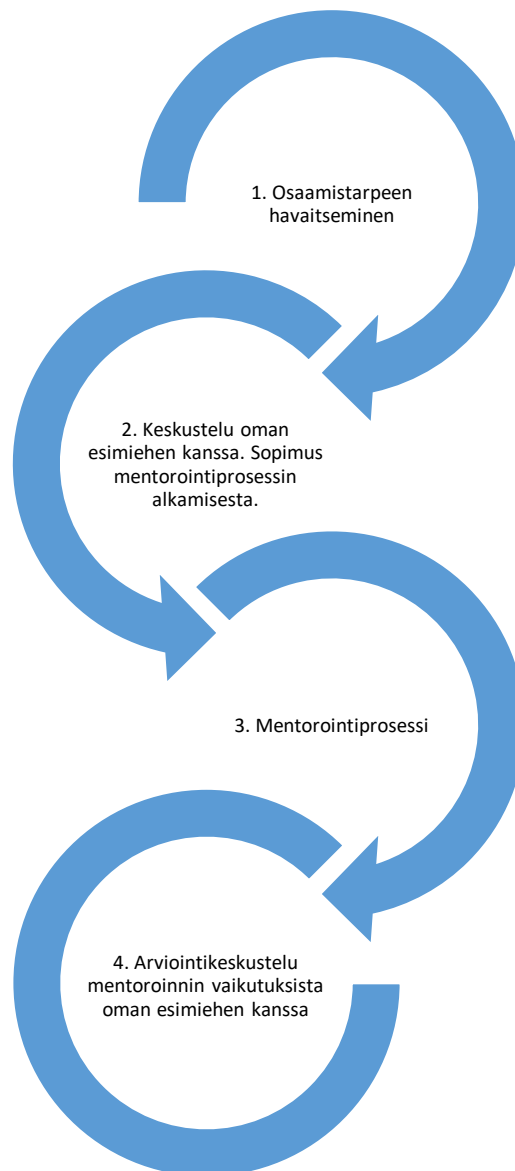
7.1 Toimintamallin rakentuminen

Toimintamallia lähdettiin rakentamaan sekä opinnäytetyön teoreettisen osuuden että kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten pohjalta. Ensimmäiseen toimintamallihahmotelmaan 3.3.2021 saadussa palautteessa pohdittiin, miten opinnäytetyön kattavaa teoretietoa voisi soveltaa käytäntöön. Pohdittiin, tarvitaanko toimintamalliin jonkinlaista runkoa/otsikointia? Kysymykseksi nousi myös, että missä kulkee perehdytyksen ja mentoroinnin raja ja miten mentorointitoimintamalli tulisi rakentaa, jotta siitä ei tulisi perehdytystoimintamalli. Suuntaa mallille antoivat Essoten mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelupäällikkö yhdessä ”työrukkasen” kanssa. ”Työrukkaseen” kuului samasta organisaatiosta kaksi palveluesimiestä sekä yksi osastonhoitaja. Palautteen pohjalta toimintamallia jäsenneltiin otsikoin sekä täsmennettiin lyhyesti perehdytyksen ja mentoroinnin eroa. Otsikoiden alle kirjattiin sisältöä mentorointitoiminnan eri vaiheista alkaen esimiehen osaamistarpeen havaitsemisesta mentoroinnin loppukeskusteluun oman esimiehen kanssa.

Skype-palaverissa 18.3.21 Essoten palvelupäällikön kanssa käydyssä keskustelussa todettiin mentorointitoimintamallin olevan selkeä. Pienten muutosten jälkeen opinnäytetyö lähti 21.3.21 kokonaisuudessaan arvioon myös Essoten mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelualuejohtajalle. Mentorointitoimintamallin ehdotus tuli hyväksytyksi 25.3.21.

7.2 Mentorointitoimintamalli

Mentorointitoimintamalli jäsentyy neljän eri vaiheen kautta (Kuvio 1). Koska mentoroinnin tulee vastata aitoon tarpeeseen, prosessi käynnistyy esimiehen halusta kehittää itseään sen jälkeen, kun hän on tunnistanut oman osaamistarpeensa. Keskustelu asiasta oman esimiehen kanssa takaa sen, että mentorointiin on oman esimiehen tuki. Tämä edesauttaa aikapaineen helpottumista ja mentorointiprosessin onnistumista. Itse mentorointiprosessi käynnistyy sopivan mentorin löydyttyä. Sekä aktorin, että mentorin sitoutuminen mentorointiprosessiin mahdollistaa luottamuksellisen, molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyösuhteen. Mentorointiprosessin päätyttyä on tärkeää käydä arviointikeskustelu mentoroinnin vaikutuksista myös oman esimiehen kanssa, jotta hänelle välittyy tieto uudesta osaamisestasi ja oivalluksistasi matkan varrella.



Kuvio 1. Mentorointitoimintamalli

1. OSAAMISTARPEEN HAVAITSEMINEN

- Pohdi, onko mentorointiprosessille aito tarve.
- Pohdi, millaisia uusia odotuksia organisaatio asettaa esim. muutosten myötä.
- Pohdi omia vahvuuksiasi, mahdollista osaamisvajetta sekä tarvetta uuden osaamisen hankkimiseen. Millaisia uusia osaamistarpeita ajatuksiisi nousee?
- Perehdy mentorointimenetelmään, osapuolten rooleihin, tavoitteisiin sekä mentorointitoimintamalliin.

2. KESKUSTELU OMAN ESIMIEHEN KANSSA

- Kerro esimiehellesi, millaisia osaamistarpeita koet esim. organisaatiomuutosten myötä itsellesi nousseen ja millaista mahdollista osaamisvajetta haluat täydentää.

- Kerro, millaista ohjausta/opetusta uuden osaamisen hankkimiseen kaipaat. Onko mentorointi avain osaamistarpeesi täydentämiseen?
- Käykää läpi, mitä mentorointi on ja mitä sillä voi saavuttaa suhteessa tavoitteisiisi.

Mentorointi on perehdyttämistä syvällisempää. Perehdyttäjä ohjaa sekä uutta työntekijää tutustumaan työpaikkaansa, sen tapoihin, ihmisiin ja työhön liittyviin odotuksiin, että vanhempaa työntekijää työtehtävien vaihtuessa tai toimintatapojen muuttuessa (Työturvallisuuskeskus 2020). Mentorin rooli puolestaan on tukea esimiestä ihmisenä kasvamisessa, sillä ulkoisten seikkojen kehittämisellä ei ole merkitystä, jos esimies ei kehity sisältä ja kasva ihmisenä (Ristikangas ym. 2019, 64). Mentoroinnissa mentorin rooli ja tehtävät asettuvat perehdyttäjän ja työnohjaajan välimaastoon. Mentorin rooli voikin joustavasti painottua jompaankumpaan suuntaan esimiehen tarpeiden ja tilanteen mukaan. (Kupias & Salo 2014, 19.)

- Pohtikaa mentorointiprosessin aloittamisen ajankohtaa, kestoja ja mentorointiin käytettäviä aikaresursseja.
- On hyvä käydä yhdessä läpi myös vaihtoehtoja mentorin suhteen. Onnistuneen mentorointiprosessin kannalta on hyvä huomioida, että mentoriparin arvomaailmat kohtaavat jossain määrin niin työelämän kuin vapaa-ajankin suhteen. Hierarkialla ei ole väliä, mutta riittävä erilaisuus ja mentorin ulkopuolisuus takaavat erilaisia ja laajempia näkökulmia yhteistyösuhteeseen. Tämä tukee sekä ammatillista että ihmisenä kasvua.

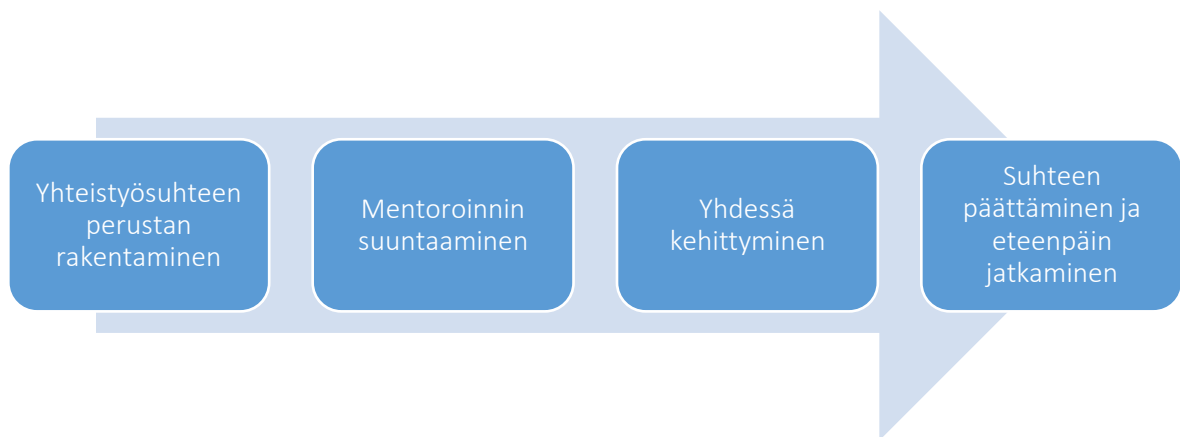
3. MENTOROINTIPROSESSI

Löydettyäsi sopivan mentorin yhteistyösuhteeseen, sitoudutte puolin ja toisin prosessiin (Kuvio 2), missä haastatte toisianne kyseenalaistamaan totuttuja ajattelu- ja toimintamalleja. Tähän tarvitaan molempien osapuolen halu yhteistyöhön. Prosessin onnistumiseksi vaaditaan avointa suhtautumista sekä mentoripariin että käsiteltäviin asioihin. Molempien tulee kyetä refleктоimaan omia ajattelutapojaan ja niiden taustalla olevia uskomuksia, jotta pystyisi muuttamaan omaa reagoititapaansa ja kasvamaan niin ammatillisesti kuin ihmisenä.

1. Yhteistyösuhteen perustan rakentamiseen kuuluu:
 - mentoripariin tutustuminen
 - luottamuksen rakentaminen
 - yhteistyösuhteen luominen.
1. tai 2. tapaamiskerralla laadittavassa mentorointisopimuksessa (Liite 1)
 - sovitaan yhteiset pelisäännöt mm. aikatauluun, toimintatapaan, tapaamispaikkaan ja sitoutumiseen liittyen. Aktorin tarpeista riippuen

tapaamiskerrat/yhteydenpito voivat aluksi olla esim. viikoittaisia ja suhteen edessä kontakteja voi harventaa.

- sovitaan mentorointiprosessin kestosta. Ihanteellisena pidetään puolitoista vuotta kestävästä yhteistyösuhdesta esimiehen ja mentorin kunnollisen tutustumisen sekä esimiehen ajatusmaailman pysyvän muuttumisen mahdollistamiseksi. Tapaamistiheys ja prosessin kesto ovat kuitenkin yksilöllisiä ja sidoksissa tavoitteisiin.
- kirjataan ylös odotukset toista kohtaan ja se, miten osapuolet aikovat toimia suhteessa.
- hahmotellaan alustavia tavoitteita.



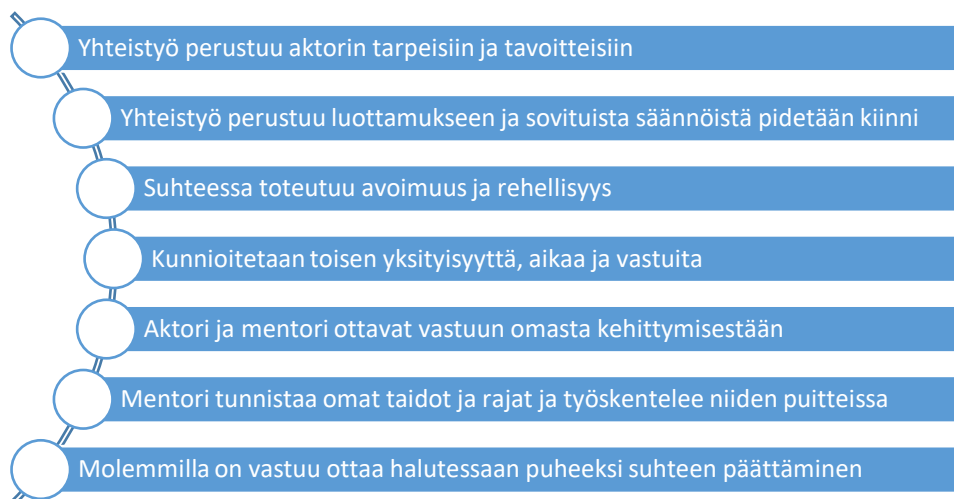
Kuvio 2. Mentorointiprosessi (Ristikangas ym. 2019, 188-208)

2. Mentoroinnin suuntaamisen vaiheessa

- asetetaan tavoite/tavoitteet
- pohditaan keinoja tavoitteen saavuttamiseksi
- laaditaan toimintasuunnitelma, missä toimenpiteet ovat: saavutettavissa, mitattavissa, aikaan sidottuja, rajattuja ja aktorille tärkeitä.

3. Yhdessä kehittyminen edellyttää seuraavia asioita:

- Käydään keskinäistä dialogia ja reflektoidaan asioita yhdessä ja erikseen.
- Valmistaudutaan yhteisiin tapaamisiin mm. miettimällä, mitä tapaamiselta odottaa.
- Tapaamisissa keskitytään mentoroitavien asioiden käsittelyyn; käydään läpi, mitä on tapahtunut edellisen tapaamiskerran jälkeen, määritellään tapaamisen tavoitteet, tarvittaessa akuutin teeman ja mahdollisten välitehtävien käsittely, mitä on opittu ja mitä aktori tekee ennen seuraavaa tapaamista.
- Arvioidaan säännöllisesti asetettujen tavoitteiden edistymistä.
- Tarvittaessa tavoitteet suunnataan uudelleen.
- Käydään läpi tavoitteisiin liittyviä onnistumisia ja haasteita.
- Pohditaan yhteistyön sujuvuutta.
- Annetaan rakentavaa palautetta puolin ja toisin.
- Arvioidaan eettisten reunaehtojen toteutumista (Kuvio 3).



Kuvio 3. Eettiset ohjeet suunnannäyttäjänä (mukailtu Ristikangas ym. 2019, 206)

4. Mentorintisuhteen päättämisen vaiheeseen sisältyy seuraavat asiat:

- Vaikka kesto on määritelty mentorintisopimuksessa, niin halutessaan kumpi tahansa osapuoli voi ottaa suhteen lopettamisen puheeksi jo sovittua aiemmin, jos yhteistyö ei enää tuota uuden oppimista joko toiselle tai kummallekaan osapuolelle.
- Ennen lopullista yhteistyösuhteen päättämistä on tärkeää käydä yhteinen keskustelu prosessin kulusta, saaduista opeista sekä aktorin kokemista hyödyistä käytännön tasolla.
- Mentorintiprosessin päätyttyä mentoripari voi halutessaan jatkaa yhteydenpitoa niin ammatillisessa kuin vapaa-ajankin merkeissä.

4. ARVIOINTIKESKUSTELU MENTOROINNIN VAIKUTUKSISTA OMAN ESI-MIEHEN KANSSA

- Mentorintisuhteen päätyttyä käy keskustelua oman esimiehesi kanssa siitä, millaisia vaikutuksia mentoroinnilla oli oman osaamisesi lisäämiseksi.
- Pohdi ja tuo esille, miten aiot omassa työssäsi hyödyntää mentoroinnin avulla oppimaasi.
- Kerro esimiehellesi mahdollisista uusista uratavoitteistasi ja toiveistasi.
- Olisiko sinusta mentoriksi jakamaan tietoa ja taitoa eteenpäin, auttamaan toisia niin ammatillisessa kuin ihmisenä kasvamisessa? Kerro mahdollinen halukkuutesi omalle esimiehellesi.

Liite 1

MENTOROINTISOPIMUS

| | |
|--------|---------|
| Aktori | Mentori |
| Pvm | Kesto |

Yhteiset pelisäännöt

Tavoitteet

Toimenpiteet

Väliarviointi

Loppuarviointi

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu ja hyödynnettävyys

Mentorointia on tutkittu eri aloilla maailman laajuisesti hyvin paljon. Tutkijat ovat kuitenkin osoittaneet tutkimuksissa niukkaa kiinnostusta esimiesten osallistumisesta prosessiin aktorin roolissa (Woo 2017, 10). Tämä Woon muutaman vuoden takainen huomio näkyi edelleen myös omassa aineiston hakuprosessissani. Mentorointia on tutkittu erityisesti niin, että esimies toimii itse mentorina.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä ilmeni, että mentorointia on monenlaista; mm. epävirallista, virallista, muodollista, valmentavaa, käänteistä, online-, verkko-, ryhmä- ja vertaismentorointia. Mentoroinnin määritelmä on myös vuosien varrella muuttunut ja mentorointi-termiä käytetään tänä päivänä erilaisissa yhteyksissä (Ruskomaa 2019, 10). Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkin yleisesti ottaen mentorointia, mentorointiprosessia ja sen vaikutuksia, ilman mentorointityylien erittelyä tai takertumatta siihen, miten mentorointi on eri tutkimuksissa määritelty. Tulokset mentoroinnin vaikutuksista osoittautuivat hyvin samansuuntaisiksi tyyliuunnasta tai määrittelystä riippumatta. Mentorointityyli tulee valita sen mukaan, mikä palvelee mentoriparia parhaiten kyseisessä ajankohdassa ja tukee määriteltäviin tavoitteisiin pääsyä. Hakuprosessia tehdessäni huomioin lisäksi sen, että mentorointiin liittyvät tutkimukset keskittyvät pääosin opettajien, opiskelijoiden, lääkäreiden ja hoitajien mentorointiin. Toteutettiinpa mentorointia millä alalla tahansa tai olipa mentoripari missä tahansa asemassa tosiinsa nähden, niin tulokset onnistuneen mentoroinnin lähtökohdista ja mentoroinnin vaikutuksista olivat tutkimuksissa hyvin samansuuntaisia.

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tulokset osoittavat, että mentoroinnilla on äärimmäisen tärkeä merkitys terveydenhuollon alalla ja terveystoimijoiden urakehityksen tukemisessa. Mentorointi nähdään jatkuvana löytömatkana, jatkuvana oppimisena sekä henkilökohtaisena ja ammatillisena kehityksenä esimiestyön huippuosaamisen saavuttamiseksi. Tarkoituksellinen ja johdonmukainen mentorointi uran eri vaiheissa on siis välttämätön edellytys johtajuuden kehittämiseksi. Mentorointi on suhteiden rakentamista ja juuri kyky rakentaa vahvoja suhteita on menestyksen ydin. (Batara & Woolgar 2017, 155, 158.)

Mentorointi edistää esimiesten potentiaalisia valmiuksia, minkä on todettu kehittävän innovaatioita ja luovuutta myrskyisissä toimintaympäristöissä (Woo 2017, 1). Mentorointi tukee organisaatiossa oppimisen kehittämistä ja se tarjoaa tärkeän, yhteistyöhön perustuvan, kokemuksellisen oppimisen mahdollisuuden (Klinge 2015, 160). Mentoroinnin tuomia vaikutuksia esimiehelle, työyhteisölle ja organisaatiolle ovat mm. oppiminen, tuottavuus sekä työhyvinvointi (Koskiahho 2019, 19). Mentoroinnin avulla saavutettavan esimiehen

henkilökohtaisen kasvun myötä koko organisaation johtokyky vahvistuu ja edistää johtamisen huippuosaamista (Batara & Woolgar 2017, 158). Työvoiman säilyttämiseen ja kehittämiseen tuleekin organisaatiossa kehittää strategioita, jotka voivat edistää henkilöstön sitoutumista ja ammatillista kehittymistä. Mentorointi on yksi tällainen strategia. (Dopson ym. 2017, 327.) Organisaatioon sitoutumisen myötä esimies on entistä valmiimpi työskentelemään organisaatiotavoitteiden mukaisesti. Tämä lisää työhyvinvointia, mikä puolestaan auttaa työssä jaksamiseen ja sitä kautta johtaa parempiin ja luovempiin työtapoihin ja suorituksiin.

Mentorointisuhteen aktorille tuomien hyötyjen lisäksi tutkimuksissa korostuivat mentorin saamat hyödyt sekä mentorin merkitys esimiehen tukemisessa. Mentoroinnin kuvataan olevan mentorille keino pysähtyä pohtimaan sellaisia työelämän osia, mihin ei muuten ole aikaa ja näin ollen keskustelu vastavuoroisessa mentorointisuhteessa uudesta, ajantasaisesta tiedosta hyödyttää myös mentoria (Stevenson & Vaulkhard 2017, 243). Mentorointi on siis yksi tapa kehittää myös mentorin esimiestäitoja. Yhteistyösuhhteessa mentorin on mahdollisuus oppia esimerkiksi parempia valmiuksia omien alaiensa tukemiseen. (Ronkainen 2016, 73.)

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyissä tutkimuksissa tuotiin esille sekä epävirallisten että virallisten mentoriohjelmien vaikutuksia. Haasteita ja hyötyjä nähtiin molemmissa. Esimerkiksi Roobol ym. (2020) mukaan virallisessa mentoroinnissa mentorointiin voi käyttää suunnitellusti aikaa, kun taas epävirallinen mentorointi on ”ylimääräinen rooli”. Epävirallisessa yhteistyösuhhteessa aikapaine voi johtaa oppimisen heikkenemiseen, jos mentori kokee kiireen keskellä, ettei hänellä ole mitään annettavaa. Toisaalta nähtiin, että tällainen tilanne voi auttaa aktoria löytämään hyödyllisiä strategioita tulevaisuuden aikapaineiden torjumiseksi. (Roobol & Koster 2020, 1617.) Tärkeintä on siis tapa, miten asioihin ja tilanteeseen suhtautuu. Onnistuneen mentorointiprosessin kannalta mentorointityyliä tärkeämpää on mentoriparin henkilökemioiden kohtaaminen, tarkoituksenmukaiseen prosessiin sitoutuminen sekä luottamuksellinen, avoin vastavuoroinen yhteistyösuhde, missä on laadittu selkeät, mutta joustavat tavoitteet.

Opinnäytetyö vastasi tutkimuskysymyksiin ja tuotti näyttöön perustuvaa tietoa mentoroinnin vaikutuksista esimiestyön tukemisessa. Opinnäytetyön teoreettisen osuuden sekä kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten pohjalta laadittua ehdotusta mentorointitoimintamallista voidaan hyödyntää niin Essoten mielenterveys- ja päihdepalveluissa kuin muillakin toimialueilla, kun halutaan käynnistää ja juurruttaa mentorointikäytäntöä organisaatioon.

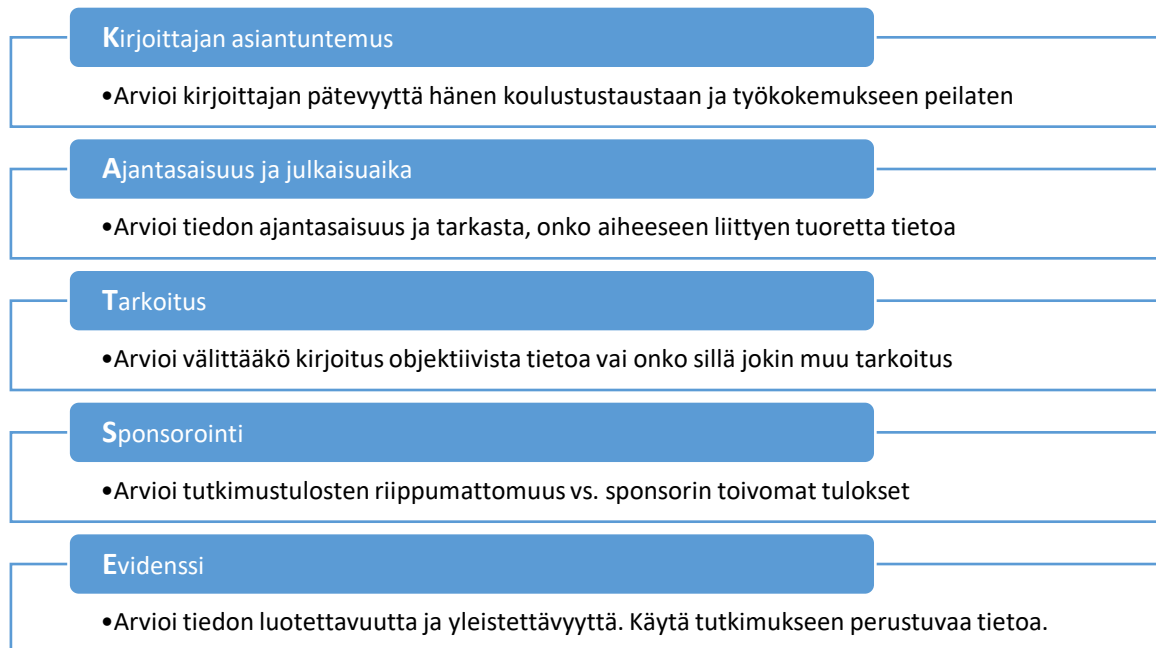
8.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan arvioida suhteessa siihen, kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin vastataan ja onko aineiston käsittely ja sen vaiheet niin läpinäkyviä, että tutkimus on toistettavissa. Katsauksessa tulee esitellä sekä käytettyjä menetelmiä koskevat tiedot että valitun aineiston julkaisua koskevat tiedot; esim. kirjoittaja, julkaisuajankohta ja julkaisumaa. Yksityiskohtainen ja havainnollistava aineiston käsittelyn kuvaus lisää katsauksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että koko aineiston käsittelyvaihe toteutetaan joko parityönä tai ryhmässä. (Kangasniemi & Pölkki 2016, 80, 83, 91.) Myös Meade ja Richardson (1997), Evans ym. (1998) ja Needleman (2002) toteavat, että parityönä tehty tutkimus vähentää virheitä (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 51). Edwards ym. (2002) sekä CRD (2008) ovat huomioineet, että itsenäisen, yksittäisen tutkijan on havaittu jättävän aineistosta huomiotta noin kahdeksan prosenttia merkityksellisistä tutkimuksista (Valkeapää 2016, 64). Tässä opinnäytetyössä on yksityiskohtaisesti tuotu esille ne aineistojen käsittelyyn, tuloksiin ja valintoihin liittyvät toimenpiteet, joita aineistohauissa on käytetty. Parityöskentely olisi antanut laajempaa näkökulmaa analysointiin, sillä yksin aineistoa läpikäydessä saattaa asioita tulkita hyvinkin yksioikoisesti.

Suomalaisen lääkäriseuran Duodecimin (2004) julkaisussa on todettu, että tutkimusartikkeleita arvioidessa tulee kiinnittää huomiota kliiniseen merkittävyyteen, yleistettävyyteen ja pätevytyteen (Lemetti & Ylönen 2016, 68). Tutkimustiedon luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan arvioida tutkimuksissa käytettyjen menetelmien tarkastelulla (Kangasniemi & Pölkki 2016, 83). Lisäksi tieteellisten lehtien artikkeleiden laadun arvioimiseksi tulee selvittää, onko artikkeli vertaisarvioitu eli ovatko saman alan asiantuntijat hyväksyneet artikkelin julkaisukelpoiseksi (Lut University 2020a).

Arviointikriteerien laatiminen ja niiden kaikkien kohtien läpikäyminen kaikista raporteista mahdollistaa tutkimusten raportoinnin mahdollisimman objektiivisen ja systemaattisen arvioinnin. Arviointikriteerien valintaan vaikuttaa se, onko niiden tarkoitus tukea tutkimuksen suunnittelua, tutkimuksen suorittamista vai onko ne laadittu tutkimusraportin kirjoittamisen ja kriittisen arvioinnin tueksi. (Lemetti & Ylönen 2016, 75.) Tässä opinnäytetyössä käytin KATSE-kriteeristöä (Kuvio 13) relevantin aineiston valitsemisen tukemiseen. Katsauksen hain ainoastaan vertaisarvioituja ja ajantasaisia artikkeleita. Artikkelien kirjoittajat olivat korkeasti koulutettuja. Lisäksi artikkeleissa tutkimusmenetelmät kerrottiin perusteellisesti, mikä lisää tutkimusten luotettavuutta. Vaikka osassa tutkimuksia oli suhteellisen pieni otos, niin tulokset olivat hyvin saman suuntaisia kuin tutkimuksissa, joissa tutkimusjoukko oli suuri. Tutkimustulokset ovat näin ollen yleistettävissä. Mentorointiyritysten julkaisemat

tutkimukset oman firman tuottamien mentorointiohjelmien vaikutuksista hylkäsini arvioidesani tutkimusten tarkoituksia ja riippumattomuutta.



Kuvio 13. KATSE-muistisääntö (mukailtu LAB informaatiolukutaidon perusteet, LUT University, 2020b)

Whittemore ja Knalf (2005) toteavat, että herkin vaihe erilaisille virheille on aineiston tiivistäminen ja analysointi (Flinkman & Salanterä 2007, 95). Grant ja Boothin (2009) tuovat puolestaan esille, että laadullisen tutkimuksen metasynteessin heikkoutena pidetään katsausten vähäistä määrää sekä menettelytapojen varhaista kehitysvaihetta. Finlayson ja Dixon (2008) sekä Korhonen ym. (2013) ovat pohtivat luotettavuuden yhteydessä metasynteessin tuottamien tulosten kontekstisidonnaisuutta ja sitä, onko tuloksia mahdollista tarkastella myös laajemmin. (Suhonen ym. 2016, 16.) Synteesiä laatiessani pilkoin asiat niin pieniksi, että pystyin yhdistelemään tutkimustuloksia eri lähteistä ilman, että mikään yksittäinen tutkimustulos vääristyy. Lisäksi mm. mentoriparin samankaltaisuuteen ja prosessin tavoitteisiin liittyen olen halunnut synteessin luotettavuutta lisätäkseni avata asioita vielä tarkemmin yksittäisten tutkijoiden näkökulmista.

Katsaukseen hyväksytyissä 17 aineistossa toistuivat samansuuntaiset tutkimustulokset, joten koen, että aineistoa on ollut riittävästi luotettavan tiedon saamiseksi mentoroinnin ja mentorointiprosessin vaikutuksista. Aineistoa läpikäydessäni haasteena oli joidenkin englanninkielisten lauserakenteiden ymmärtäminen. Tutkimustulosten toistuminen antaa kuitenkin viitteitä siitä, että tällä ei ole ollut merkittävää vaikutusta tutkimustulosten analysoinnin kannalta.

8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota näyttöön perustuvaa tietoa mentoroinnin vaikutuksista esimiestyön tukemisessa. Mentoroinnin koettiin vaikuttavan esimiehen tiedon, taidon ja itsevarmuuden lisääntymiseen. Uuden oppiminen tukee johtajuutta ja näin mahdollistaa myös urakehityksen. Mentorointi nähdään jatkuvana löytömatkana, mikä mahdollistaa niin henkilökohtaisen kasvun ihmisenä kuin ammatillisen huippuosaamisen kehityksen esimiehenä. Tutkimustulosten mukaan onnistuneen mentoroinnin vaikutukset kohdistuivat esimiehen lisäksi myös mentoriin, työyhteisöön ja koko organisaatioon.

Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa korostettiin paljon mentorin osaamisen ja oman esimiehen ja organisaation tuen merkitystä mentorointisuhteen onnistumiseksi. Lisäksi tutkimuksissa tuotiin esille mentorointiprosessin mahdollisuuksista vaikuttaa esimiehen urakehitykseen. Näiden havaintojen perusteella ehdotan jatkotutkimusaiheiksi seuraavia:

- Miten organisaation nykyinen kulttuuri edistää esimiesten halukkuutta osallistua ja sitoutua mentorointiprosessiin?
- Millaisia valmiuksia mentorit kokevat omaavan tukeakseen aktorin kasvua ihmisenä ja esimiehenä?
- Miten mentorointiprosessi on vaikuttanut esimiesten urakehitykseen?

Itsensä johtamisen taidot, vahva itsetuntemus ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ovat tärkeä osa esimiestyötä, sillä esimies on itse vastuussa hyvinvoinnistaan ja menestyksensä työelämässä (Eklund 2018, 165). Mentorointi tukee ammatillista kehittymistä, työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa sekä ihmisenä kypsymistä. Parhaimmillaan mentorointi on syvällinen matka omaan ajatteluun ja omaan itseen. (Ristikangas ym. 2019, 92, 94.)

” If you want to go quickly, go alone.

If you want to go far, go together.”

- Afrikkalainen sananlasku –

Lähteet

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.
- Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimusten yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, A:51. Turku: Turun yliopisto, 84-100.
- Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, A:51. Turku: Turun yliopisto, 3-9.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Vantaa: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2016. Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 80-93.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media.
- Lemetti, T. & Ylönen, M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden arviointi. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 67-79.
- Lut University. 2020a. LAB informaatiolukutaidon perusteet. Hakutulosten arviointi. Viitattu 27.1.2021. Saatavissa <https://libguides.lut.fi/c.php?g=677960&p=4831305>
- Lut University. 2020b. LAB informaatiolukutaidon perusteet. Arvioi luotettavuus. Viitattu 28.1.2021. Saatavissa <https://libguides.lut.fi/c.php?g=677960&p=4831307>
- Pudas-Tähkä, A-M. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M & Ääri, R-

L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, A:51. Turku: Turun yliopisto, 46-57.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. 1. painos. Viro: Kauppakamari.

Ruskomaa, V. 2019. Mentorointi korkeakouluopiskelijoiden työllistyvyyden tukena - Tapaustutkimus Turun yliopiston mentorointiohjelmasta. Itä-Suomen yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja 62.

Salminen, J. 2014. Esimiestyö. Ihmisten johtaminen. Arvostetaanko esimiestyötä riittävästi? Bonnier Pro. Viitattu 22.1.2021. Saatavissa <http://bonnierpro.fi.ezproxy.saimia.fi/fi/app/esimiestyo/arvostetaanko-esimiestyota-riittavasti>

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, sarja A 73. Turku: Turun yliopisto.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 7- 22.

Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 107-117

Tiililä, M. 2015. Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – Tilanne haltuun! 2. painos. Viro: Kauppakamari.

Työturvallisuuskeskus 2020. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_ tyosuojelua

Valkeapää, K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2.

korjattu painos. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, sarja A 73. Turku:
Turun yliopisto, 56-66.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

Batara, N. & Woolgar, T. 2017. The mentorship imperative for health leadership. *Healthcare Management Forum* 30(3),155-158.

Dopson, S., Griffey, S., Ghiva N., Laird, S. Cyphert, A. & Iskander, J. 2017. Structured Mentoring for Workforce Engagement and Professional Development in Public Health Settings. *Health Promotion Practice* May 18(3), 327–331.

Gowri, J & Chandrima, S. 2015. A Study of the Mentees' Perspective of the Informal Mentors' Characteristics Essential for Mentoring Success. *Global Business Review* 16(6),963–980.

Klinge, C. 2015. A Conceptual Framework for Mentoring in a Learning Organization. *Adult Learning* 26(4), 160-166.

Koskiaho, S. 2019. Käänteismentoroinnin käyttö esimiehen työssä Y-sukupolvea johdettessa. Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Savonia-ammattikorkeakoulu. Bioanalytiikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kraiger, K., Finkelstein, L. & Varghese, L. 2019. Enacting Effective Mentoring Behaviors: Development and Initial Investigation of the Cuboid of Mentoring. *Journal of Business and Psychology*. Springer Nature BV 34, 403–424

Love, Z, Bowler, J, & Bowler, M. 2020. The influence of humor on workplace mentoring and employee attitudes. *Social Behavior and Personality* 48(9),1-12.

Menges, C. 2016. Toward Improving the Effectiveness of Formal Mentoring Programs: Matching by Personality Matters, *Group & Organization Management* 41(1), 98–129.

Meriluoto-Hyry, S. 2019. Mentorointi uusien lähijohtajien ammatillisen kasvun ja kehityksen tukena. Centria-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö.

Rekha, K. & Ganesh, M. 2019. Factors influencing mentors' learning from mentoring relationships: insights from a serial mediation study in India. *International Journal of Training & Development* 23(3), 221-239.

Rogers, A., Luksyteb, A. & Spitzmuellerc, C. 2016. Predictors of effective formal mentoring: Is the mentor's commitment all that matters? *Human Performance* 29(3), 209-225.

Ronkainen, K. 2016. Mentoroinnin tuloksellisuuden varmistaminen. Vaasan yliopisto. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Pro gradu -tutkielma.

Roobol, C. & Koster, F. 2020. How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study. *Journal of knowledge management* 24(7), 1605-1624.

Stevenson, L. & Vaulkhard, K. 2017. No need to grow my resume? Mentorship and the intersection of learning between emerging and established leaders. *Healthcare Management Forum* 30(5), 242-245.

Weinberg, F. 2019. How and When Is Role Modeling Effective? The Influence of Mentee Professional Identity on Mentoring Dynamics and Personal Learning Outcomes. *Group & Organization Management* 44(2), 425–477.

Woo, H. 2017. Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability* 9(2), 11-15.

Yli-Jaskari, A. 2016. Onko mentorointi keino rikkoa lasikatto? Näkemyksiä naisjohtajille suunnatun mentoroinnin ja sitä kautta muodostuvien verkostojen hyödyistä. Vaasan Yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Liite 2. Taulukkomuotoinen kirjallisuuskatsaus

| Tutkimuksen tekijä(t), vuosi ja tutkimuspaikka | Tutkimuksen tarkoitus | Aineisto ja aineiston ke- ruu | Keskeiset tulokset |
|--|---|---|--|
| Batara, N. & Woolgar, T. 2017. Kanada. | Tutkii mentoroinnin vaikutusta johtajuuden kehittymisessä sekä urakehityksessä. | Tutkimus sisälsi 18 erilaista mentorointiohjelmaa (8 terveydenhuoltoalalta) Kyselytutkimukseen osallistui 10 mentoria. | Mentorointi nähdään jatkuvana matkana, jaettuna oppimisena, henkilökohtaisena sekä ammatillisena kehityksenä johtamisen huippuosaamisen saavuttamiseksi. |
| Dopson, S., Griffey, S., Ghiva N., Laird, S. Cyphert, A. & Iskander, J. 2017. USA. | Tuo esille parhaita käytäntöjä ja erityisiä toimintoja, joita mentorit ja mentoroitavat voivat sisällyttää mentorointisuhteisiin. | Kirjallisuuskatsaus, 14 viitettä. Lisäksi asiantuntijakokemuksia. | Tavoitteiden asettaminen, jatkuva prosessin arvioiminen sekä ajankäytön hallinta ovat tärkeitä mentoroinnin onnistumisen kannalta. |
| Gowri, J & Chandrima, S. 2015. Intia. | Tutkii sellaisia mentorin ominaisuuksia, joita mentoroitavat pitävät merkittävänä tehokkaassa mentoroinnissa | Kyselytutkimukseen osallistui 311 johtajaa eri toimialoilta (myös terveydenhuoltoalalta), ikäjakaus 21-40 -vuotiaita. | Hyvän mentorin ominaisuuksina on kuvattu vilpittömyys, sitoutuminen, tiedon ja taitojen kehittäminen ja halu laajentaa aktorin verkostoa |
| Klinge, C. 2015. USA. | Tutkii mentoroinnin merkitystä oppivassa organisaatiossa. | Kirjallisuuskatsaus, 29 viitettä. | Oppivan organisaation sisällä, vastavuoroisessa mentorointiprosessissa, mentorointi edistää sekä aktorin että mentorin kehitystä. |
| Koskiaho, S. 2019. Suomi. | Tutkii, millaisia vaikutuksia käänteismentoroinnilla on. | Kirjallisuuskatsaus, 4 viitettä. | Käänteismentorointi lisää sekä aktorin että mentorin oppimista, työhyvinvointia ja tuottavuutta. |
| Kraiger, K., Finkelstein, L. & Varghese, L. 2019. USA. | Tutkii, mitkä tekijät vaikuttavat aktorin ja mentorin oppimiseen mentorointiprosessissa. | Haastattelututkimus, 28 osallistujaa. | Kokemusten ja tiedon jakaminen, keskustelu, pohdinta, saadut havainnot ja tuki ovat merkittäviä oppimisen kannalta. |
| Love, Z, Bowler, J, & Bowler, M. 2020. USA. | Tutkii mentorin huumorinkäytön merkitystä mentorointisuhteessa. | 54 aktoria, 54 mentoria osallistui kyselytutkimukseen. | Huumorin on todettu vaikuttavan positiivisesti mentorisuhteen kehitykseen. |
| Menges, C. 2016. Englanti. | Tutkii mentorin ja aktorin persoonallisuuden piirteiden vaikutusta mentorointiin | Kyselytutkimukseen osallistui 68 aktori/mentoriparia | Mentorien ja aktorien samanlaisuus lisää suhteessa avoimuutta ja tuen saamisen kokemusta. |
| Meriluoto-Hyry, S. 2019. Suomi. | Kuvaa Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysterveyspalvelu ky:n hoidon ja hoivan palvelualueella toimivien uusien | Teemahaastattelu esimiehille, joilla on alle kolme vuotta esimiestyökokemusta. | Mentoroinnilla on myönteisiä vaikutuksia uusien lähijohtajien ammatilliseen |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista ja sen kehittämisestä. | Haastatteluihin osallistui 11 vastuualuejohtajaa. | kasvuun. Onnistuakseen tulee mentorointiprosessin etenemistä ja vaikutuksia seurata systemaattisesti. |
| Rekha, K. & Ganesh, M. 2019. Intia. | Tutkii, miten mentorin oppimistavoitteet vaikuttavat mentorointiprosessiin ja mentorisuhteen tuloksiin. | Kyselytutkimus, johon osallistui 236 keski- tai ylemmän tason johtoon kuuluvaa osallistujaa, joilla on yli viiden vuoden työkokemus ja jotka ovat olleet mentoreita aiemminkin. | Tukemalla mentorointavien kehitystä myös mentoroitavat kehittyvät sekä saavat näkyvyyttä, mainetta ja kunnioitusta organisaatiossa. Se edistää sisäistä motivaatiota jatkaa mentorointisuhdetta ja tarjota mentorointitoimintoja. |
| Rogers, A., Luksyeb, A. & Spitzmueller, C. 2016, Nigeria. | Selvittää, onko mentorin sitoutumisella ja muilla mentorin ominaisuuksilla merkitystä mentorointisuhteen onnistumiseen. | 102 mentorin ja 14 esimiehen itsearviointi ja kolmannen osapuolen arviointitiedot monikanalisesta organisaatiosta. | Sitoutuminen ei merkinnyt välttämättä tehokkuutta. Mentorilla tulee olla prosessista kokonaisnäkemys ja kyky itsearvioon. Lisäksi mentoroinnin strategia ja tavoitteet tulee olla selvillä. |
| Ronkainen, K. 2016. Suomi. | Selvittää, kuinka mentoroinnista saadaan yritysympäristössä mahdollisimman hyödyllistä. | Tutkimuksessa käytetään lähteenä kirjoja, tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia sekä 4 aktorin ja 4 mentorin haastattelut. | Tutkimuksessa havaittiin mentoroinnin hyödyllisyys sekä yksilöille että yrityksille. Tutkimuksen mukaan tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja ohjauksellinen tuki ovat yritysympäristössä tuloksellisen mentoroinnin saavuttamiseksi tärkeitä seikkoja. |
| Roobol, C. & Koster, F. 2020. Hollanti. | Tutkii organisaatio-olosuhteiden ja työpaikan roolia suhteessa yleiseen haluun mentoroida. | Vinjetit tutkimus, 845 vastaajaa. Heterogeeninen ryhmä 29-69 -vuotiaita työntekijöitä. | Vapaaehtoinen mentorointi liittyy positiivisesti oppimismahdollisuuksien hyödyntämiseen. |
| Stevenson, L. & Vaulkhard, K. 2017. Kanada. | Tutkii vastavuoroisuuden lisäarvoa mentorointisuhteelle, missä mentorin ja mentoroitavan roolit hämärtyvät ja tavoitteena on yhteinen oppiminen. | Kirjallisuuskatsaus, 12 viitettä. | Terveysalan johtajia suositellaan sitoutumaan mentorointisuhteisiin koko uransa ajan keskinäisen oppimisen edistämiseksi. |
| Weinberg, F. 2019. USA. | Tutkii, miten ammatti-identiteetti vaikuttaa oppimistuloksiin mentoroinnissa. | Kirjallisuuskatsaus, 185 viitettä | Hyvän ammatti-identiteetin omaavat pääsevät mentoroinnin avulla parempiin oppimistuloksiin. |

| | | | |
|------------------------------|--|---|--|
| Woo, H. 2017, Etelä-Korea. | Tutkii, mitkä asiat valmennuksessa ja mentoroinnissa vaikuttavat sitoutumisessa organisaatioon. | Kyselytutkimus, johon osallistui 247 mentoria ja aktoria. | Sitoutuminen organisaatioon lisääntyy, kun organisaatiossa on hyvät mentorointikäytännöt ja kun aktorilta ja mentorilta löytyy keskinäistä samankaltaisuutta. |
| Yli-Jaskari, A. 2016. Suomi. | Tutkii, onko mentorointi keino rikkoa useille naisille uralla etenemisen esteeksi muodostunutta "lasikattoa" ja voisiko mentorointi tukea naisten urakehitystä. Tarkastelee mentorisuhteista alkunsa saaneita verkostoja ja niiden hyötyjä naisjohtajien uralle. | Teemahaastattelu naisjohtajille suunnatussa mentorointiohjelmassa mukana olleille 15 mentorille ja aktorille. | Mentorin ja mentorointiohjelman avulla on mahdollisuus vahvistaa naisten itsetuntoa ja -tuntemusta sekä avata verkostoja. Mentoroinnista koetaan olevan hyötyä uran käännekohdissa ja mentorointia suositellaan käytettävän useasti uran varrella. |

