OAMK OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Pirita Karhu & Anastasia Stigell

VERTAISMENTOROINTI ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

VERTAISMENTOROINTI ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Pirita Karhu & Anastasia Stigell
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Tekijät: Anastasia Stigell ja Pirita Karhu
Opinnäytetyön nimi: Vertaismentorointi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena
Työn ohjaajat: Jaana Hoffren ja Jaana Holappa-Girkinkaya
Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Syksy 2022 Sivumäärä: 52 + 6 liitettä

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöiden kanssa. Tarkoituksena oli kuvailla millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista. Tavoitteena oli kuvailla, millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli kehittää mentorointimalli yhdessä toimijoiden kanssa ja tavoitteena tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli esihenkilöiden työn tueksi, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden muutokset, säästö- ja tehokkuuspaineet sekä eläköityvä henkilöstö vaikuttavat suuresti työyhteisön työhyvinvointiin ja tarpeeseen kehittää toimintamenetelmiä johtamisen työn tueksi. Mentoroinnin on todettu vahvistavan esihenkilöiden johtamistyötä, osaamista, työnhallintaa ja työhyvinvointia, joka on lisännyt esihenkilöiden työhön sitoutumista. Panostamalla työhyvinvointiin organisaatiossa kehittämällä työkaluja johtamisen tueksi, parannamme työhön sitoutumista ja vaikutamme organisaation tuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta sisältää työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen sekä esihenkilötyön, mentoroinnin ja vertaismentoroinnin määritelmää. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin induktiivisella sisällön analyysilla keväällä 2022. Tähän kuului myös kehittämisosuus, johon osallistui tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt. Kehittämisvaiheessa toteutettiin yhteiskehittämisen virtuaalityöpaja, jossa kehitimme yhdessä mentorointimallia tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta.

Tulosten perusteella esihenkilöiden ajatukset ja kokemukset työhyvinvoinnista ja työhön sitoutumisesta sekä vertaismentoroinnin mahdollisuuksista tukivat toisiaan. Vertaismentoroinnilla nähtiin mahdollisuuksia tukea ja lisätä esihenkilöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista, kunhan vertaismentoroinnin haasteet huomioitiin riittävän hyvin varsinaisessa mentorointiprosessissa. Tulee kuitenkin huomioida, että tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistui vain osa Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöistä, mutta haastatteluista saatiin paljon hyvää tietoa mentoroinnin soveltamiselle ja tarpeelle työyhteisössä. Jatkokehittämishaasteena on selvittää, toimiiko vertaismentorointimalli esihenkilöiden työn tukena ja kuinka sen käyttöönotto sujuu sekä voisiko mallia hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla.

Asiasanat: esihenkilöt, johtajuus, mentorointi, työhyvinvointi, vertaismentorointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services

---

Authors: Pirita Karhu & Anastasia Stigell
Title of thesis: Peer mentoring to support the supervisors' well-being at work
Supervisors: Jaana Hoffren ja Jaana Holappa-Girkinkaya
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022
Number of pages: 52 + 6 appendices

The purpose of this research and development work was to describe a supervisors' thoughts and experiences about peer mentoring. The aim was to describe what kind of effects peer mentoring had for well-being at work and work engagement. The development phase's purpose was to develop a mentoring model to support management work together with Lohja's supervisors, who work with the services for elderly in social and health care. The mentoring model could be utilised in other areas of social and health care services.

The knowledge base of research and development work includes the definition of well-being at work, work engagement, mentoring and peer mentoring. Research development work was implemented by using a qualitative research method. The material was collected through thematic interviews and the data was analysed by inductive content analysis during the spring 2022. This also included a development section which involved all the supervisors who participated in the thematic interviews. We organized a virtual workshop where we together developed a mentoring model on the basis of this research and development work.

The results of thematic interviews: Supervisors' thoughts and experiences of well-being at work and work engagement support the thoughts and experiences of peer mentoring. The peer mentoring was seeing opportunity to influence well-being at work and work engagement wherever the challenges of peer mentoring were taken into account. The number of participants in the thematic interviews was not ideal but enough to provide useful information about a mentoring model and the need for mentoring. Further development challenge is to find out whether the mentoring model can be used to support supervisors' work and how to set it up. It is also interesting to know if it can be exploited in other areas of social and health care services.

Keywords: well-being at work, supervisor, leadership, mentoring, peer mentoring

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 7
2 TYÖHYVINVOINTI JA ESIHENKILÖTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA ... 8
2.1 Työhyvinvointi ... 8
2.2 Johtajuus ja esihenkilötyö ... 10
3 MENTOROINTI JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ ... 12
4 VERTAISMENTOROINTI TYÖHYVINVOINNIN JA ESIHENKILÖTYÖN TUKENA ... 14
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ... 16
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN ... 17
6.1 Ensimmäinen vaihe ... 17
6.1.1 Tiedonhaku ... 17
6.1.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus ... 19
6.2 Toinen vaihe ... 19
6.2.1 Aineiston keruu teemahaastatteluilla ... 19
6.2.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi ... 23
6.3 Kolmas vaihe ... 24
6.3.1 Mentorointimallin kehittäminen ... 24
6.3.2 Asiantuntija-arvio ja työelämäkumppanin palaute ... 25
6.3.3 Vertaismentorointimallin esittely ... 25
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET ... 27
7.1 Teemahaastatteluiden tulokset ... 27
7.1.1 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävät tekijät ... 27
7.1.2 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista heikentävät tekijät ... 33
7.1.3 Vertaismentoroinnin hyödyt ... 37
7.1.4 Vertaismentoroinnin haasteet ... 40
7.2 Kehittämisvaiheen tulokset ... 42
8 POHDINTA ... 44
8.1 Opinnäytetyön luotettavuus ... 44
8.2 Opinnäytetyön eettisyys ... 45
8.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset ... 46
8.4 Jatkokehittämishaasteet ... 52
LÄHTEET ... 53

LIITTEET 58

1 JOHDANTO

Sotepalveluiden rakenteelliset uudistukset, säästö- ja tehostamispaineet sekä ikääntyvä ja eläköityvä henkilöstö vaikuttavat työyhteisön työhyvinvointiin kuormittavalla tavalla (Lehto & Viitala 2016, 127–128). Esihenkilöt kokevat tutkimusten mukaan työuupumuksen voimakkaimpana. Työn kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa kiire, henkilötyöparin puuttumisesta aiheutuva yksinäisyys, huonot koulutusmahdollisuudet, työntekijöiden jaksamisongelmat, huono yhteistyö esihenkilöiden kanssa sekä työn odotusten ja todellisuuden ristiriitaisuus. (Häggman-Laitila 2013, 305.) Panostamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen, panostamme samalla työntekijöiden sitoutumiseen ja vaikutamme organisaation tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen (Manka & Manka 2016, 62; Työterveyslaitos 2021).

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin ja sitä kautta työhön sitouttamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat esihenkilötyö ja sen kehittäminen (Lehto & Viitala 2016, 127–128). Mentoroinnilla on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia lähijohtamisen haasteisiin. Sen on todettu esimerkiksi vahvistavan esihenkilöiden osaamista, työnhallintaa ja työhyvinvointia, jonka myötä työhön sitoutuminen on lisääntynyt (Kemppainen 2012). Mentorointi on toimiva kehittämismenetelmä lähes kaikissa organisaatioissa toimialasta, koosta tai kulttuurista riippumatta (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 56).

Valitsimme johtamisen kehittämisen menetelmäksi mentoroinnin, koska se on menetelmistä monipuolisimmin hyödynnettävissä ja sovellettavissa päivittäisen johtamisen sekä työhyvinvoinnin tueksi. Mentorointia on monenlaista ja päädyimme kehittämään johtamista vertaismentoroinnin avulla, joka perustuu osapuolten kuuntelevaan ja keskustelevaan otteeseen eli tasavertaiseen dialogiin (Kupias & Salo 2014, 18). Vertaismentoroinnin on tutkittu edistäneen esihenkilöiden johtamistyötä niin prosessien johtamisen kuin myös henkilöstöjohtamisen osa-alueilla (Lahtinen 2009).

2 TYÖHYVINVOINTI JA ESIHENKILÖTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

2.1 Työhyvinvointi

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi (well-being at work) tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa, mielekästä ja elämänhallintaa tukevaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijän itsensä vastuulla. (Työterveyslaitos 2021.) Työturvallisuuslaki (738/2002, 2: 8 §) velvoittaa työnantajan tarpeellisia toimenpiteitä käyttäen huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä huomioiden työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät tekijät. Työhyvinvointia edistää kokemus työn merkityksellisyydestä, onnistumisesta, hyvän tuottamisesta potilaille ja yhteisöllisyydestä. Työhyvinvointiin vaikuttaa työn lisäksi hyvinvointia tukeva työn ulkopuolinen elämä, kuten ihmissuhteet ja harrastukset. (Häggman-Laitila 2013, 309.)

Työhyvinvointi lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä parantaa ilmapiiriä ja asiakaspalvelua. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaatioiden tuloksellisuuteen, kuten tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden työhön sitoutumiseen, sairauspoissaoloihin ja työtapaturmiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja kannustava. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, tuntee vastuunsa ja työnsä tavoitteet, pääsee hyödyntämään osaamistaan sekä kokee työn imua eli onnistuu ja innostuu työssään. (Manka & Manka 2016, 62; Työterveyslaitos 2021.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on työntekijän elämänlaadun lisäksi tärkeää myös työyhteisön toimivuuden ja tuottavuuden kannalta. Työhyvinvointi vahvistaa sosiaali- ja terveyspalvelualan vetovoimaisuutta ja vaikuttaa työurien pidentymiseen. Työhyvinvointia tarkastellaan usein työuupumuksen kautta, joka on seuraus siitä, että työntekijä on antanut itsestään liian paljon ja liian kauan työlle eikä ole saanut siitä tarpeeksi vastineeksi. Työuupumus ilmenee jaksamattomuutena, motivaation puutteena, negatiivisena suhtautumisena itseensä, työhön ja muihin ihmisiin sekä vetäytymisenä vuorovaikutustilanteista. (Häggman-Laitila 2013, 301–302; Manka & Manka 2016,110.)

Nuoremmalla sukupolvella on tutkimusten mukaan enemmän aikomuksia vaihtaa työpaikkaa ja työhön sitoutuminen on heikompaa (Heiskanen 2012, Hyytiäinen ym. 2015). Hyytiäisen ym. (2015) tutkimuksesta käy ilmi arvostavan johtamisen merkityksen vaikutus työhön sitoutumiseen. Kaikilla

arvostavan johtamisen osa-alueilla, kuten suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen arvostamisella ja työssä jaksamisen edistämisellä on todettu yhteys työhön sitoutumiseen ja lähimmältä johtajalta saatuun urakehityksen tukeen. Mitä paremmin tämä toteutuu työyhteisössä, sitä vahvempaa on työhön sitoutuminen ja koettu tuki urakehitykseen. Mahdollisuus kehittää omaa ammatillista osaamista läpi työuran, auttaa jaksamaan työssä. (Hyytiäinen ym. 2015, Kalliola 2012.) On myös havaittu, että heikosti toimiva organisaatio voi heikentää työhön sitoutumista. Erityisesti silloin, kun työn tavoitteisiin pääseminen estyy. (Wallin 2012.)

Työhön sitoutuminen ilmenee työntekijöiden keskuudessa vahvana silloin, kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Työn arvot ja eettisyys, asiakaslähtöisyys sekä työn ja työelämän laatuun liittyvät seikat ovat merkityksellisiä tekijöitä työhön sitoutumisessa. On tutkittu, että työntekijät usein tulkitsevat työhön sitoutumista työhyvinvoinnin ja perheelle annettujen merkitysten kautta. Myös niiden, jotka toimivat esihenkilöinä on todettu sitoutuvan työhön enemmän kuin muiden työntekijöiden. Myös yli 10 vuotta työskennelleiden sitoutumisen on havaittu olevan voimakkaampaa kuin alle 10 vuotta työskennelleiden. Työsuhteella on vaikutuksia sitoutumiseen. Määräaikaisessa työsuhteessa toimivien työntekijöiden sitoutuminen on heikompaa kuin virkasopimuksella tai toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella työskentelevien. Myös työpaikan koon on havaittu vaikuttavan työstä lähtemisaikomuksiin. Pienemmissä yksiköissä on vähemmän lähtemisaikeita kuin taas isoissa yksiköissä enemmistöllä on ollut lähtemisaikeita. Työhön sitoutunut työntekijä jaksaa tehdä työtään aina eläkeikään asti. (Hyytiäinen ym. 2015, Kalliola 2012, Wallin 2012.)

Lehdon ja Viitalan (2016, 117) tutkimuksen mukaan merkittävät rakenteelliset uudistukset, säästö- ja tehostamispaineet sekä ikääntyvä ja eläköityvä henkilöstö ovat vaikuttaneet kuntaorganisaatioiden arkeen jo useiden vuosien ajan ja tulevat vaikuttamaan jatkossakin. Nämä kaikki vaikuttavat työyhteisön työhyvinvointiin. Tulosten mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä tärkeimpiä tekijöitä ovat johtaminen ja sen kehittäminen. Kuitenkaan vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ei ole yksin esihenkilöillä vaan myös he tarvitsevat siihen tukea, joten on kehitettävä työkaluja sisältäviä johtamisjärjestelmiä johtamistyön avuksi. (Lehto & Viitala 2016, 127–128.)

Häggman-Laitilan (2013, 305) mukaan esihenkilöt kokevat työuupumuksen voimakkaampana ja työssä onnistumisen tunteen vähäisempänä kuin suoristustason työntekijät. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajien työhyvinvointia kuormittavat kiire, yksinäisyys esihenkilötyöparin puuttuessa, huonot koulutusmahdollisuudet, työntekijöiden jaksamisongelmat, huono yhteistyö esihenkilön kanssa

sekä työn odotusten ja todellisuuden ristiriitaisuus. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä taas olivat esihenkilön ja työyhteisön tuki, oman persoonallisen ja ammatillisen kyvyn vahvistaminen sekä työyhteisön yhteisen arvopohjan mukainen toiminnan kehittäminen. Tärkeänä pidettiin ylihoitajalta saatua tukea ja palautetta, kehityskeskusteluja, säännöllisiä yhteisiä kokouksia, kouluttautumismahdollisuuksia sekä yhteisiä vertaistuen saannin mahdollistavia suunnittelupäiviä. Tuloksissa ilmeni, että työhyvinvoinnin arvioinnin ja edistämisen keskeisenä menetelmänä käytetään kehityskeskusteluja, mutta myös mentoroinnista on saatu työhyvinvointia edistäviä kokemuksia. (Häggman-Laitila 2013, 308.)

2.2 Johtajuus ja esihenkilötyö

Tässä opinnäytetyössä esihenkilöllä (supervisor) tarkoitetaan osastonhoitajia ja aluevastaavia sekä johtajuudella (leadership) esihenkilötyöhön liittyvää johtamista. Määrittelemme johtajuuden prosessina, johon sisältyy vaikutusvaltaa, joka ilmenee jonkinlaisessa ryhmässä ja sitä ohjaa aina jokin päämäärä (Pirttilä ym. 2019). Johtamiseen liittyy kaksi keskeistä näkökulmaa, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Lisäksi pyrkimys kehittää toimintoja on johtamiselle tyypillistä. Usein esihenkilöt ovat tehneet ajattelussaan valinnan siitä, kumpaa näkökulmaa he johtamisessa pyrkivät painottamaan. Suomessa on yleisempää asiakeskeisen näkökulman painottaminen. (Juuti 2016, 47.) Toimintaympäristön ollessa vakaa ja ennustettavissa voi asioiden johtaminen olla vallitsevassa asemassa. Tällä hetkellä organisaatioissa vallitsevat muutokset ja epävarmuus edellyttävät ihmisten johtamisen painottamista. (Pirttilä ym. 2019, 40.)

Esihenkilöiden velvollisuutena on edistää suhteitaan työntekijöihin ja edistää työntekijöiden välisiä suhteita. Esihenkilöiden on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös työn muuttuessa ja kehittyessä. Heidän on myös edistettävä työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Esihenkilö voi olla osallinen organisaation strategian kehittämisessä ja valmistelussa tai sitten hän saa ylemmältä johdolta tavoitteet, joihin hänen tulee pyrkiä ohjaamaan henkilöstön mielenkiinto. Organisaation strategia luo siis esihenkilölle toimintaraamit, joiden ohjaamana työskennellään päivittäin käytännön työssä. (Kauhanen 2012, 26–28.) Menestyvän organisaation tulee kiinnittää huomiota osaamiseen. Tärkeä osa osaamista on johtamisosaaminen, joka edellyttää, että esihenkilöt voivat hyvin ja ovat sitoutuneita tehtäväänsä. (Pirttilä ym. 2019, 39.)

Esihenkilöiden työpäivät ovat usein hektisiä ja töitä ajatellaan usein myös työajan ulkopuolella. Tyypillistä esihenkilötyössä on myös sirpaloituneisuus, koska työ vaatii siirtymistä tilanteesta toiseen ja keskeytyksiä tulee usein. Yleistä johtajuudessa on suuri vastuu, useat roolit ja aikapaineet, jotka lisäävät työn kuormittavuutta. Työn vaativuuden vuoksi esihenkilöillä ilmenee omaan työhönsä liittyviä huolenaiheita. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt ovat huolissaan esimerkiksi epäonnistumisesta sekä itsensä tai muiden vahingoittamisesta. Huoli epäonnistumisesta liittyy vastuun kantamiseen ja riskien ottamiseen, jotka liittyvät väistämättä esihenkilötyöhön. Esihenkilöiden päätöksillä ja toiminnalla on huomattava vaikutus organisaation lisäksi henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnille. Itsensä tai muiden vahingoittamista koskevia huolia olivat esimerkiksi ristitulessa toimiminen, omien taitojen riittämättömyys, omien vahvuuksien hukkaan valuminen, arvojen vastainen toiminta, alaisten riittävä tukeminen, henkilöstön motivoinnin haasteet muutoksissa, resurssien ja vertaistuen puute sekä viestinnän, vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen haastavuus. (Pirttilä ym. 2019, 45–50.)

Liian voimakkaana koetut huolet voivat estää hakeutumaan ja sitoutumaan esihenkilötyöhön, joten näiden tekijöiden tunnistaminen on tärkeää. Johtamiseen liitetään usein yksinäisyys ja epävarmuus, joten johtamisen tukeen tulisi kiinnittää huomiota. Tietoja huolenaiheista voidaan hyödyntää suunniteltaessa tukitoimia esihenkilöille. (Pirttilä ym. 2019, 54.)

3 MENTOROINTI JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ

Johtaminen on opittu taito, jota voi kehittää erilaisilla menetelmillä. Johtaminen on asiantuntemusta, jonka kehittäminen vaatii sitä, että esihenkilö kykenee työn tekemisen ohella myös oppimaan siitä. Perinteisesti johtamista on kehitetty valmennustilaisuuksien avulla, mutta uudempia kehittämismenetelmiä ovat johtajuuden arvioinnit, työnohjaus ja mentorointi. Kaikissa näissä menetelmissä on tyypillistä se, että esihenkilö saa tukea omalle kehittymiselleen ja työssä oppimiselleen toiselta henkilöltä joko arviointien jälkeisessä palautekeskustelussa tai säännöllisesti järjestettävissä keskusteluissa. (Juuti 2016, 117.) Mentorointi on toimiva kehittämismenetelmä lähes kaikissa organisaatioissa toimialasta, koosta tai kulttuurista riippumatta (Ristikangas ym. 2014, 56). Mentoroinnin avulla esihenkilöt voivat ajatella ääneen ja tutkia erilaisten lähestymistapojen vaikutuksia ennen niiden käyttöönottoa työyhteisössä (Ristikangas ym. 2014, 59).

Mentorointi sanana perustuu Troijan sotaa kuvaaviin Homeroksen tarinoihin, joissa Odysseus sotaan lähtiessään antoi poikansa Telemakhoksen ystävänsä Mentorin kasvatettavaksi useiden vuosien ajaksi. Mentorointi auttaa työyhteisöjä siirtämään hiljaista tietoa ja luomaan uutta tietoa. Se tapahtuu kahdenkeskeisissä keskusteluissa tai ryhmäkeskusteluissa. Onnistunut mentorointisuhde tukee tuloksellisuutta, auttaa sopeutumaan työyhteisöön, kehittää johtajuutta ja edistää työhyvinvointia. (Juuti 2016, 138–141.)

Tutkimustulokset mentoroinnin vaikutuksista johtamistyöhön puhuvat mentoroinnin puolesta. Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentorin ja aktorin suhde perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentoroivassa kehittämisessä olennaisessa roolissa on oppiminen. Lähtökohtana voi olla mentorin osaamisen jakaminen organisaatiossa, mutta tavoitteena tulisi aina olla aktorin tarpeiden ja kehittymisen tukeminen ja sitä kautta oppimisen mahdollistaminen. Sivutuotteena usein hyvässä mentorointisuhteessa myös mentori oppii, jos on valmis reflektoimaan kokemuksiaan ja vastaanottavainen aktorin ajatuksille. Mentoroinnin ideana on hyödyntää mentorin sisällöllistä osaamista ja kokemuksia. (Kupias & Salo 2014, 11–12,19.)

Mentoroinnilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia hoitoalan lähijohtamisen haasteisiin, joita ovat sosiaali- ja terveysalan järjestelmien ja palveluiden muutokset ja kehittämispaineet sekä vähäinen tuki omalle esihenkilötyölle. Mentoroinnin on todettu vahvistavan johtajien osaamista, työnhallintaa ja työhyvinvointia, joka lisää johtajien työhön sitoutumista. (Kemppainen 2012.) Myös johtamistehtävissä toimivien naisten on tutkittu vaikuttavan muiden naisten urakehitykseen positiivisesti, kun he hyödyntävät mentorointimenetelmiä (Khalid ym. 2017).

Mentorointiohjelmat ovat myös helpottaneet perehdytystä ja rekrytointia, parantaneet motivaatiota ja viestintää sekä kehittäneet organisaatiokulttuuria (Ristikangas ym. 2014, 56–57). Työhön sitoutumista on tutkittu sairaanhoitajien keskuudessa ja on todettu, että työssä pysymiseen vaikuttavat muun muassa työssä kehittymisen mahdollisuus, työyhteisön toimivuus, lähijohtaminen ja työn imu. Nuoremmat sairaanhoitajat ovat heikommin sitoutuneita työhönsä kuin kokeneemmat. (Heiskanen 2012, Hyytiäinen ym. 2015.) Henkilöstön käyttäytyminen ja mentorointi on nostettu esiin vaikuttavina tekijöinä ammattiin kasvulle, motivaatiolle ja työssä pysymiselle. (Heiskanen 2012.) Tutkimusten mukaan mentoroinnin koetaan tukevan erityisesti ammatillista kehittymistä sekä lisäävän itseluottamusta ja motivaatiota työtä kohtaan (Jangland ym. 2021; Davey, Jackson & Henshall 2020). Sen on todettu myös lisäävän itseluottamusta ja osaamista ongelmanratkaisutilanteissa sekä parantavan työntekijöiden resilienssiä ja työhyvinvointia (Davey, Jackson & Henshall 2020). Tutkimuksissa nousee esiin myös alalta lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat huonot tiimityömahdollisuudet ja ihmissuhteet, heikot uramahdollisuudet tai vähäinen vaikutusvalta omaan työhön (Hayes ym. 2012).

Mentorointi myös auttaa ja tukee esihenkilöiden urakehitystä ja -edistymistä sekä urasuunnittelua (Hafsteinsdóttir ym. 2017; Kemppainen 2012; Vassallo ym. 2021; Davey, Jackson & Henshall 2020). Sen on todettu helpottavan myös ammatillista verkostoitumista (Kemppainen 2012; Vassallo ym. 2021; Davey, Jackson & Henshall 2020). Mentoroinnilla on ollut positiivisia vaikutuksia myös muihin johtamisen taitoihin, kuten tiimitaitoihin, ajanhallintaan ja kontaktien luomiseen (Hafsteinsdóttir ym. 2017). Mentoroinnin on todettu vaikuttavan hoitotyön johtajan käsitykseen omasta roolistaan (Kemppainen 2012) ja ammatilliseen reflektointiin (Jangland ym. 2021; Kemppainen 2012). Mentoroinnin vaikutuksiin kohdistuvat tutkimukset ovat vahvistaneet, että mentorointiin panostamisen vaikuttavuus näkyy useilla organisaation eri tasoilla (Kemppainen 2012; Ristikangas ym. 2014, 55).

4 VERTAISMENTOROINTI TYÖHYVINVOINNIN JA ESIHENKILÖTYÖN TUKENA

Hyvä mentorointi ei ole kuitenkaan vain mentorikeskeistä toimintaa vaan sen tulisi olla ihmisten välistä yhteistyötä. Onnistuneessa mentorointiprosessissa osapuolet kokevat saavansa siitä mielihyvää. Jaetut kokemukset, asioiden pohtiminen ja ongelmanratkaisu yhdessä edistävät luottamuksen lisäksi myös molempien sitoutumista mentorointiprosessiin. Mitä useammin osapuolet tapaavat, sitä enemmän he ymmärtävät ja kokevat lähentyneensä toisiaan. (Juuti 2016, 142; Nisbet & McAllister 2015; Ristikangas ym. 2014, 149.)

Onnistuneessa vertaismentoroinnissa kenenkään osapuolen osaaminen ei ole ylivertaista ja prosessissa tuleekin panostaa osallistujien välisiin suhteisiin. Niiden tulee perustua osapuolten kuuntelevaan ja keskustelevaan otteeseen, tasavertaiseen dialogiin ja luottamukseen. Vertaismentorointia hyödynnetään, kun halutaan tuottaa uudenlaisia innovaatioita. (Kupias & Salo 2014, 18; Nisbet & McAllister 2015.) Vertaismentoroinnissa kollegat eli osapuolet organisaatiohierarkian samalta tasolta mentoroivat toisiaan (Ristikangas ym. 2014, 149). Mitä muuttuvampi toimintaympäristö, sitä tärkeämpää on päästä peilaamaan omaa osaamista toisen osaamista vasten. Tällöin tärkeäksi tekijäksi nousevat ryhmän monipuolisuus tai monimuotoisuus sekä luottamuksellinen ja turvallinen oppimisympäristö. Vertaismentoroinnissa kaikilla osapuolilla on saatavaa ja annettavaa. Se myös edellyttää, että osapuolet arvostavat sekä omaansa että muiden asiantuntemusta, tukea ja näkemyksiä sekä ovat tietoisia toistensa osaamisesta ja tavoitteista. Osallistuvat yhdessä suunnitteluun ja tämän pohjalta muodostavat yhteiset tavoitteet ja käsiteltävät teemat mentoroinnin onnistumiseksi. Vertaismentorointia toteutettaessa tärkeää onkin sopia työnjako ennen tapaamisia, kuka ohjaa keskustelua milläkin kerralla. (Kupias & Salo 2014, 30–31; Nisbet & McAllister 2015; Ristikangas ym. 2014, 150–151.)

Vertaismentoroinnilla koetaan olevan vaikutusta osallistujien työhyvinvointiin ja sitä pidetään hyödyllisenä työkaluna oppimisen tukena. Haasteena usein onkin sen ottaminen osaksi koko organisaation toimintaa sekä ajan löytyminen ja jakautuminen. (Tynjälä ym. 2021.) Lahtisen (2009) mukaan osastonhoitajat kokevat vertaismentoroinnin edistäneen heidän johtamistyötään osastonhoitajina prosessien johtamisen ja henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Esimerkiksi organisaatioon tu-

tustuminen helpottui, asioiden hallinta ja hoito helpottuivat sekä osastojen kehittämistarpeet havaittiin paremmin. Myös henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön ongelmien käsittelyssä nähtiin edistystä. Vertaismentoroinnin koettiin edesauttaneen osastonhoitajien johtamista osastonhoitajan työnkuvaan, työhyvinvointiin ja rooliin liittyvissä asioissa. Osastonhoitajien tehtävänkuva ja työn haasteet selkiytyivät ja näkemys asioita kohtaan laajeni. Työssä jaksaminen, työmotivaation lisääntyminen, ajanhallinta ja tuki työssä toimimiseen lisäsivät työhyvinvointia. Koettiin myös, että roolin omaksumisen ja selkiytymisen myötä itsetunto lisääntyi ja ammatillinen kasvu asiantuntijasta esihenkilöksi helpottui. (Lahtinen 2009.)

Esihenkilöt tarvitsevat kokeneimpien kollegojen tukea kehittymiseensä ja jaksaakseen vaativaa käytännön kehittämistyötä (Kemppainen 2012). Tutkimukset puhuvat myös sosiaalisen tuen ja siihen liittyvän vertaistuen puolesta työssä jaksamisessa. Voimavarana koetaan esimieheltä tai organisaation johdolta saatava tuki ja vertaistuki, jota tarjoavat esihenkilökollegat. (Salo 2009.) Mentorointia tutkittaessa esiin on noussut vaikutukset myös henkilöstön suhteisiin ja yhteistyöhön organisaatiossa, jolloin mentoroinnin on koettu vahvistavan kollegiaalisia suhteita, joista olennaisessa osassa ovat yksilö- sekä vertaistuki (Hafsteinsdóttir ym. 2017).

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla, millaisia ajatuksia ja kokemuksia Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöillä on vertaismentoroinnista. Esihenkilöitä oli yhteensä 14, joista viisi oli kotihoidon aluevastaavia ja yhdeksän ikääntyneiden asumispalveluyksiköiden osastonhoitajia. Tavoitteena on kuvailla, millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa on tarkoitus saada teemahaastatteluilla vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita ovat:

1. Millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista?
2. Millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen?

Kehittämisvaiheen tarkoituksena on kehittää mentorointimalli yhdessä toimijoiden kanssa ja tavoitteena tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haimme tutkimustietoa, joka tarkastelee mentorointia johtajuuden ja/tai työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toisessa vaiheessa toteutimme teemahaastattelut Lohjan kaupungin ikääntyvän palvelualueen esihenkilöille. Haastattelutuloksien avulla loimme tavoitteet vertaismentorointimallille ja selvitimme, millainen mentorointimenetelmä palvelisi mahdollisimman hyvin esihenkilöitä. Kolmannessa vaiheessa järjestimme yhteisen virtuaalityöpajan, jossa esittelimme haastatteluista tehdyt tulkinnat ja muodostimme niiden perusteella vertaismentorointitapaamisten teemat. Tämän jälkeen kehitimme näiden eri vaiheissa saatujen tulosten pohjalta esihenkilöitä palvelevan vertaismentorointimallin, jonka esittelimme toimeksiantajalle ja esihenkilöille Teams-alustan välityksellä syyskuussa 2022. Kehitetty vertaismentorointimalli luetutettiin myös asiantuntijalla, jotta saimme lisäarvoa kehittämistyölle. Mentorointimallin esittelyn jälkeen keräsimme palautetta esihenkilöiltä ja työelämäkumppanilta sähköisen Webropol-kyselyn avulla. Palautetta hyödynnettiin opinnäytetyömme kehittämisvaiheen onnistumisen arvioinnissa.

6.1 Ensimmäinen vaihe

6.1.1 Tiedonhaku

Opinnäytetyön tieto perustuu kansainvälisistä Cinahl- ja PubMed-tietokannoista sekä suomalaisesta Medic-tietokannasta löydettyyn kirjallisuuteen. Tiedonhaun tavoitteena oli löytää mentorointiin liittyviä tutkimuksia, jotka tarkastelevat mentorointia johtajuuden ja/tai työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hakua tarkennettiin niin, että artikkelit on julkaistu vuosina 2010–2021 sekä mahdollisuuteen saada koko teksti. Tietokannoista tehdyn haun jälkeen aineisto käytiin läpi ja sen sopivuutta arvioitiin lukemalla ensin otsikot, sitten abstraktit ja lopuksi koko tekstit. Jokaisessa vaiheessa aineiston mukaanottokriteerejä tarkennettiin. Alla olevassa taulukossa on esitetty tarkemmin opinnäytetyön tiedonhakuprosessi.

TAULUKKO 1. Tietokantahakuprosessi

Hakusanat tietokannoista	Tietokannat	Hakutulos	Otsikon perusteella valitut	Abstraktin perusteella valitut	Opinnäytetyöhön mukaan otetut
mentor* OR valment* AND joht*	Medic	128	47	20	6
mentor* AND supervisor* OR leadership AND well-being at work*	Cinahl with Full Text	144	29	21	6
mentor* AND supervisor* AND well-being at work*	PubMed	75	17	7	2

Otsikon perusteella jatkotarkasteluun valittiin 93 artikkelia. Tämän jälkeen valintakriteerejä tarkennettiin kuvaamaan mentorointia tai valmentamista sosiaali- ja terveysalalla sekä kuvaamaan työhön sitoutumista, työssä jaksamista tai työhyvinvointia. Edellytyksenä oli myös, että abstrakti on saatavilla. Abstraktin ja valintakriteerien perusteella jatkotarkasteluun valittiin 48 artikkelia. Tässä vaiheessa valintakriteerejä tarkennettiin niin, että artikkeli kuvaa mentoroinnin tai valmentamisen vaikutuksia työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen tai työhyvinvointiin. Artikkelin tuli olla tutkimusartikkeli, katsaus, pro gradu- tai väitöskirjatutkimus, jossa koko tekstin tulee olla saatavilla suomeksi tai englanniksi. Poissuljettiin esimerkiksi uutiset ja mielipidekirjoitukset. Sopivuuden, koko tekstin ja näiden kriteerien perusteella opinnäytetyön tietoperustaan valikoitui 14 artikkelia.

Tiedonhakua jatkettiin manuaalisesti valittujen artikkeleiden lähdeluetteloista, koska haluttiin saada enemmän tietoa mentoroinnin vaikutuksista työhyvinvointiin ja laadullisen tutkimuksen teosta. Tässä vaiheessa haku rajattiin vuosille 2008–2021, jotta saimme tietoperustaan tutkimuksia, joissa on kuvattu nimenomaan mentorointia osastonhoitajien johtamisen kehittämismenetelmänä. Kirjallisuutta etsittiin manuaalisesti myös Oula Finna-kirjastosta hakusanoilla mentorointi, työhyvinvointi ja laadullinen tutkimus. Näiden lisähakujen perusteella opinnäytetyön tietoperustaan valittiin vielä yhteensä kymmenen teosta tai tieteellistä artikkelia.

6.1.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudestaan. Nämä kuvaukset sisältävät niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkka 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Ne ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioiminen tarkoittaa tutkijan kykyä ottaa selvää ja kuvata tutkimustekstissä, millaisiin yhteyksiin tutkittava asia liittyy. Esimerkiksi sosiaaliset, kulttuuriset, historialliset tai ammatilliset yhteydet. Tämä edellyttää toimintaympäristön kuvaamista, millainen on tutkimustilanne, jossa aineisto kerätään. Intentiossa tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa, millaisia motiiveja tai tarkoitusperiä tutkittavan ilmaisuun tai tekemiseen liittyy ja kaikki tapahtuu tutkittavan motiivin vuoksi. Prosessi on tutkimusaikataulun ja aineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan tutkittavaa asiaa koskevaan ymmärtämiseen. Aikataulu määrittää, miten syvälle tutkittavassa asiassa tai ilmiössä on mahdollista päästä. Pidemmän prosessin etuna on, että tutkija voi tarkastella jokaista keräämäänsä aineistokokonaisuutta rauhassa ja siten saada mahdollisesti tarkempaa merkityssuhteiden tulkintaa. Ajalla ei ole kuitenkaan vaikutusta tutkimuksen laatuun. (Vilkka 2021.)

Laadullinen tutkimustieto on relevanttia, kun se lisää tietoa asiasta tai vahvistaa jo olemassa olevaa tietoa (Pope & Mays 2020, 221). Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli tutkimuksen tulisi lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. (Vilkka 2021.)

6.2 Toinen vaihe

6.2.1 Aineiston keruu teemahaastatteluilla

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa suunniteltiin ja toteutettiin teemahaastattelut esihenkilöille. Valitsimme tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 36) mukaan

haastattelussa on paremmat mahdollisuudet motivoida ja tavoittaa henkilöitä kuin lomaketutkimuksissa, koska kieltäytymisprosentti on pienempi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat, mutta haastattelu ei etene tarkkojen etukäteen muotoiltujen kysymysten kautta vaan keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Perehdyttäessä teoria- ja tutkimustietoon hahmottuvat tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet, jotka ovat haastattelun teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66). Teemahaastattelussa tutkimuskysymyksistä ja aineistosta kerätään ensin keskeiset teemat, jotka ovat välttämättömiä haastattelussa käydä läpi tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi (Vilkka 2021). Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluilla oli tarkoitus kuvailla, millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista sekä millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Nämä tutkimuskysymykset ohjasivat teemahaastatteluiden pääkäsitteiksi työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävät ja heikentävät tekijät sekä vertaismentoroinnin hyödyt ja haasteet.

Teemahaastattelurungon teema-alueluettelo laaditaan näistä pääkäsitteistä ja niiden spesifioiduista alakäsitteistä. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä, mutta haastattelija pystyy teema-alueiden pohjalta syventämään keskustelua niin pitkälle kuin kokee tarpeelliseksi tai mahdolliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66–67.) Laadullista tutkimushaastattelua ohjaa sosiaalinen vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan tulee kuunnella, rohkaista ja turvata tilanne niin, että haastateltavat uskaltavat kertoa tarinansa ja näkökulmansa tutkittavaan ilmiöön. (Pope & Mays 2020, 43.) Aineiston laadukkuuteen voidaan vaikuttaa laatimalla hyvä haastattelurunko sekä pohtimalla etukäteen vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, miten teemoja voidaan syventää. Laatua parantaa myös haastattelupäiväkirjan pito, johon voi merkitä havaintoja toimivista ja ei-toimivista kysymysmuodoista sekä haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184.) Suositeltavaa on tehdä koehaastattelu ennen varsinaista haastattelua (Vilkka 2021).

Ennen haastattelujen toteutumista tulee pohtia haastateltavan motivointia ja varmistaa, että haastateltava on riittävän tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja yksityiskohtaisista menettelytavoista sekä suostuvainen haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20; Vilkka 2021.) Haastattelun alussa olisi hyvä kerätä riittävät taustatiedot ja määritellä keskeiset käsitteet. Kohderyhmän tunteminen helpottaa näiden asioiden muodostamista. (Vilkka 2021.) Tarkoituksena on luoda mahdollisimman

kuvailevia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva esihenkilöiden kokemuksista ja ajatuksista. Tavoitteena, että kaikista teemoista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. Laadullisen aineiston tavoite on sisällöllinen laajuus eikä aineiston määrä kappaleina. (Vilkka 2021.) Teemahaastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66). Tärkeää haastattelussa on huomioida, että haastattelija ymmärtää, miten haastateltava ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Pope & Mays 2020, 43).

Haastattelussa ja kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus ja samalla ongelmana voi olla, että ne peilaavat kysymysten tasolla tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Vastaaja voi tunnistaa tämän ja vastata tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemusten tai käsitysten mukaisesti. (Vilkka 2021.) Tulee muistaa, että laadullisen tutkimuksen haastattelusta saatu aineisto on ainutlaatuista, sillä se on kerätty haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48; Pope & Mays 2020, 44). Tärkeää on myös huomioida, että lopullinen aineisto ei välttämättä vastaa kattavasti tutkimuskysymyksiin tai tavoitteeseen (Vilkka 2021). Teemahaastattelussa riskinä on saada paljon opinnäytetyön aiheen kannalta epärelevanttia materiaalia, joten aineiston analyysiin on varattava runsaasti aikaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48).

Opinnäytetyössä kohderyhmänä eli toimijoina ovat Lohjan kaupungin ikääntyneiden palveluasumisen ja kotihoidon esihenkilöt. Opinnäytetyön tekijöistä toinen työskentelee tutkimusvaiheessa kyseisellä palveluntuottajalla palveluasumisen yksikön sairaanhoitajana. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee suuhygienistinä eri organisaatiossa. Kohderyhmä oli toiselle tuttu ja toisaalta ulkopuolinen arvioija rinnalla vähensi olettamuksien muodostamista.

Opinnäytetyön yhteistyösopimus laadittiin maaliskuussa 2022. Tutkimuslupa myönnettiin huhtikuun alussa viranhaltijan päätöksellä. Opinnäytetyön tekijät pyysivät sähköpostitse ylihoitajalta tutkimukseen soveltuvien esihenkilöiden yhteystiedot. Varmistimme myös esihenkilöiden mahdollisuuden osallistua haastatteluihin työaikana, joka vaikuttaa motivaatioon osallistua. Haastattelukutsu (Liite 1) lähetettiin sähköpostitse 14 esihenkilölle. Haastattelukutsussa kerroimme tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä opinnäytetyön etenemisestä. Kutsussa kerrottiin myös, että haastatteluun osallistuminen katsotaan tietoiseksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen. Tutkittaville kerrottiin, että tutkimuksessa ei kerätä mitään henkilötietoja ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelukutsussa kerrottiin, että tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla Teams-alustalla

ja se nauhoitetaan. Helpottaaksemme tutkimukseen osallistumista tarjosimme esihenkilöille mahdollisuuden vaikuttaa itse haastatteluiden ajankohtaan. Ensimmäiseen haastattelukutsuun vastasi myöntävästi viisi esihenkilöä. Haastattelukutsu lähetettiin uudestaan kahden viikon kuluttua niille yhdeksälle esihenkilölle, jotka eivät olleet vastanneet. Lisäksi toimeksiantaja välitti muistutusta sähköpostitse. Tutkimuskutsuun myöntävästi vastasi lopulta yhteensä kahdeksan esihenkilöä, joiden kanssa sovittiin haastatteluajat sähköpostitse. Kuusi esihenkilöä jätti vastaamatta.

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun keskeiset teemat olivat työhyvinvointia ylläpitävät ja kuormittavat asiat, työhön sitoutumista edistävät ja estävät tekijät sekä vertaismentoroinnin haasteet ja mahdollisuudet. Teemahaastattelurungossa (Liite 2) määriteltiin käsitteet työhyvinvointi ja vertaismentorointi, jotta käsiteltävät asiat olivat yhtenäisiä kaikille. Rajasimme kysymykset tarkasti, koska pyrimme pitämään haastattelut lyhyinä. Kumpikin tutkija teki koehaastattelun tutkimuksen ulkopuoliselle henkilölle ennen varsinaisia haastatteluja ja kysymyksiä muokattiin tai tarkennettiin niiden pohjalta. Koehaastattelu auttoi hahmottamaan kysymysten esitysjärjestystä sekä sitä, kuinka paljon syvemmälle keskustelua voisi viedä ja millaisilla lisäkysymyksillä. Se antoi varmuutta siihen, että käsitteet ja kysymykset oli määritelty selkeästi ja ymmärrettävästi. Teemahaastattelurunko lähetettiin tutkimukseen osallistuville ennen haastatteluajankohtaa.

Kumpikin tutkija toteutti neljä haastattelua ja haastateltavat valittiin sattuman varaisesti. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla huhtikuussa 2022. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan videoyhteydellä, mutta se ei ollut aina mahdollista teknisten puutteiden tai sen tuoman epämiellyttävän tunteen vuoksi. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tietosuojainfosta, jonka jälkeen heiltä varmistettiin suostumus osallistua tutkimukseen. Haastattelun alussa vielä varmistettiin, että tutkittava oli ymmärtänyt keskeiset käsitteet. Haastatteluun varattiin aikaa noin tunnin verran. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 20 minuutista 63 minuuttiin. Osa haastateltavista oli niukka sanaisempia ja toiset puheliaampia. Osa oli ehtinyt tutustua hyvin haastattelurunkoon ja osa myönsi, ettei ollut ehtinyt valmistautua haastatteluun. Haastattelut etenivät haastattelurungon mukaisesti ja tutkijat esittivät tarpeen mukaan täydentäviä kysymyksiä. Haastattelussa tutkittavat saivat vapaasti kertoa omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan teemojen mukaisesti. Haastattelun lopussa annettiin mahdollisuus vapaasti vielä kertoa ajatuksista, joita oli tullut mieleen haastattelun edetessä ja täydentää vastauksia. Haastattelut tallennettiin Teamsin tiedostoihin, jotta ne olivat kummankin tutkijan käsiteltävissä.

6.2.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Teemahaastattelut litteroitiin ja käytiin läpi induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa kuvataan sanallisesti ja keskeisten teemojen löydyttyä etsitään merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia eli etsitään aineistosta kuhunkin teemaan liittyvät asiat (Castleberry & Nolen 2018, 812; Moilanen & Räihä 2018, 60; Vilkka 2021). Tässä vaiheessa apuna voidaan käyttää esimerkiksi käsitekarttaa (Castleberry & Nolen 2018, 812; Moilanen & Räihä 2018, 60). Induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai aineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus. Ennen aineiston analyysiä päätetään, mistä tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aineistoa lähdetään analysoimaan lukemalla, pilkkomalla ja jaottelemalla tekstiä niin, että pyritään säilyttämään tärkeä informaatio ja karsimaan epäolennaiset tiedot pois. Tuloksena muodostuu käsitteitä, lauseita ja teemoja, joiden avulla yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Chapman, Hadfield & Chapman 2015, 203; Vilkka 2021.) Analyysi jatkuu tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla ja vertaamalla sitä aiempaan tutkimus- ja teoriatietoon. Tulkinnat ja aiempi teoriatieto käyvät vuoropuhelua keskenään, jolloin ilmiöstä syntyy uutta tietoa. (Vilkka 2021; Pope & Mays 2020, 25.)

Toukokuussa 2022 teemahaastattelut litteroitiin eli tallenteet kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon Wordiin ja tulokset käytiin läpi induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Kumpikin tutkija teki havaintoja myös toisen tutkijan toteuttamista haastatteluista, joten myös tutkijoiden kysymykset litteroitiin. Tutkittavien sanonnat kursivoitiin ja ne alkoivat uudelta riviltä, jotta aineiston käsittely helpottui. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 70 sivua, jossa sivukoko A4, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5. Tekstistä poimittiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä havaintoyksikköjä, jotka olivat lauseita tai lausekokonaisuuksia. Tarkoituksena oli kuvailla esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia vertaismentoroinnista mahdollisimman totuudenmukaisesti. Havaintoyksiköt merkittiin tekstinkäsittelyohjelmassa tekstin korostusvärillä, jonka jälkeen ne siirrettiin toisen Word-tiedoston analyysitaulukkoon. Havaintoyksiköistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokista muodostettiin vielä pääluokat. Ryhmittelyssä käytettiin apuna Miro-yhteistyöalustaa. Analyysin tulokset on esitelty kohdassa 7.1.

6.3 Kolmas vaihe

6.3.1 Mentorointimallin kehittäminen

Kolmannessa vaiheessa eli opinnäytetyön kehittämisvaiheessa tarkoituksena oli kehittää mentorointimalli yhdessä Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen osastonhoitajien ja kotihoidon aluevastaavien kanssa. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla. Kehittämisvaiheessa teemahaastatteluista saadut tulokset esiteltiin ja vahvistettiin yhteisessä virtuaalityöpajassa tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi. Työpajatyöskentely toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä kesäkuussa 2022. Haastateltavat vahvistivat tulkinnat eikä korjattavaa noussut esille. Virtuaalityöpajan esitys (Liite 3) laadittiin Canva-suunnittelutyökalua hyödyntäen. Mentorointimallia kehitettiin yhteisessä virtuaalityöpajassa, jotta työskentely oli työyhteisölähtöistä ja toimijat osallistavaa. Työpajassa ideoitiin yhdessä aivoriihimenetelmää hyödyntäen esihenkilöiden kokemuksien ja ajatuksien perusteella ilmenneitä tärkeitä ja tarpeellisia keskustelun aiheita Answergarden- alustaa hyödyntäen. Työpajan tulokset on esitelty kohdassa 7.2.

Kesän 2022 aikana kehitettiin teemahaastatteluiden, yhteiskehittämisen työpajan ja teorian pohjalta vertaismentorointimalli esihenkilöiden työhyvinvoinnin tueksi. Tutkimushaastatteluista saatujen ajatusten ja kokemusten perusteella muodostimme tavoitteet vertaismentorointiprosessille, joita ovat vertaistukiverkostojen ylläpitäminen ja laajentaminen, työhyvinvoinnin edistäminen työnhallintaa kehittämällä, parantaa valmiuksia käsitellä ja hallita ristiriitatilanteita sekä osaamisen laajentaminen uusia näkökulmia, toimintatapoja, kokemusperäistä ja hiljaista tietoa hyödyntäen. Kehittämisvaiheen tulosten pohjalta muodostuivat vertaismentorointitapaamisten teemat, joita ovat muutoksessa johtaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, työyhteisön kehittäminen, oma ammatillinen kasvu ja oman osaamisen kehittäminen. Kehitetty vertaismentorointimalli koostuu kahdesta osasta, jotka ovat opas mentorointiin (Liite 4) ja mentoroinnin työkirja (Liite 5). Kehittämisvaiheen tavoitteena oli tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli, joten onnistumisen arvioimiseksi vertaisryhmämentorointimallista pyydettiin esittelyn jälkeen palautetta Webropol-kyselyn avulla. Sen tuloksia pohdimme kehittämisvaiheen tuloksissa kohdassa 7.2.

6.3.2 Asiantuntija-arvio ja työelämäkumppanin palaute

Kehitetty vertaismentorointimalli lähetettiin sähköpostitse elokuun alussa mentorointiin laajemmin perehtyneelle ja aiheesta kiinnostuneelle asiantuntijalle, Oulun ammattikorkeakoulun yliopettajalle Liisa Kiviniemelle, jotta saimme lisäarvoa kehittämistyöllemme. Asiantuntijapalautteen pohjalta lisäsimme tapaamisteemoihin tukisanoja keskustelun tueksi Answergardenissa nousseista asioista, jotta teemojen konkreettinen hahmottaminen ja keskustelu helpottuisi. Asiantuntija toivoi lisäksi kannustavampaa myönteistä aloitusta oppaaseen ja tarkentamaan Flow-tilan määritelmää. Kokonaisuudessaan vertaismentorointimalli oli asiantuntija-arvion mukaan taustoitettu monipuolisesti, selkeä ja antaa toiminnalle hyvät raamit. Mallia muokattiin vielä saadun asiantuntijapalautteen perusteella, jonka jälkeen se lähetettiin kommentoitavaksi työelämäkumppanille.

Työelämäkumppanin palautteen pohjalta poistimme vertaismentorointimallista vielä teemojen numerot, jotta ne eivät ohjaa teemojen järjestyksen valintaa. Olimme aiemmin nimenneet teemat numeroituina, esimerkiksi Teema 1: Muutoksessa johtaminen. Työelämäkumppanin palautteen mukaan vertaismentorointimalli jaettiin vielä kahteen osaan, jotka ovat ”Opas mentorointiin” ja ”Mentoroinnin työkirja”. Työkirja on muokattavissa oleva Word-tiedosto, joten sitä voi halutessaan käyttää ja täyttää sähköisesti tai tulostettuna paperiversiona. Opas on PDF-tiedosto, jotta tekstiä ei vahingossa pysty muokkaamaan. Mentorointiprosessin alussa opasta voi hyödyntää tukena enemmän ja prosessin edetessä sen tarve voi vähentyä, jolloin pelkkä työkirjatyöskentely voidaan kokea riittäväksi. Opasta ei tule kuitenkaan kokonaan sivuuttaa, koska se sisältää ohjeistusta ja perusteluja prosessin etenemiseen, joka lisää ymmärrystä ja mahdollistaa vertaismentoroinnin onnistumisen. Oppaan avulla myös vertaismentorointimallin käyttöönotto myöhemmin tai muissa yksiköissä on mahdollista, koska se toimii tukirankana prosessissa.

6.3.3 Vertaismentorointimallin esittely

Vertaismentorointimalli esiteltiin kohderyhmälle syyskuussa 2022 Teams-etäyhteyden välityksellä. Esittelyssä käytiin Power point-esityksen avulla läpi koko opinnäytetyö pääpiirteissään, mutta keskityttiin vertaisryhmämentorointimallin esittelyyn ja käyttöönoton opastukseen. Esittelyyn kutsuttiin tutkittavien lisäksi esihenkilöt, jotka eivät tutkimukseen osallistuneet, palveluohjauksen ja kotihoidon päällikkö sekä ylihoitaja. Mentorointimalli lähetettiin sähköpostin liitetiedostona osallistujille viikkoa ennen esittelyä, jotta siihen oli mahdollisuus tutustua etukäteen.

Varsinaisen mentorointimallin esittelyn jälkeen pyysimme palautetta toimijoilta sähköisellä Webropol-palautekyselyllä (Liite 6). Työelämäkumppani jakoi linkin kyselyyn kaikille osallistujille sähköpostitse, jonka liitteenä osallistujat saivat myös omasta toiveestaan esittelytilaisuudessa käytetyn PowerPoint-esityksen. Palautekysely oli avoinna kaksi viikkoa. Puolessa välissä vastausaikaa työelämäkumppani lähetti osallistujille muistutuksen kyselyyn vastaamisesta. Vastausaikana saimme palautetta neljältä osallistujalta. Saatua palautetta hyödynnettiin opinnäytetyömme kehittämisvaiheen onnistumisen arvioinnissa.

.

.

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

7.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Seuraavaksi esittelemme teemahaastatteluiden tulokset, jotka on jaoteltu pääluokkien mukaan. Pääluokat ovat työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävät tekijät, työhyvinvointia ja työhön sitoutumista heikentävät tekijät, vertaismentoroinnin hyödyt sekä vertaismentoroinnin haasteet. Kuvioissa pääluokka on esitetty vasemmalla puolella ja alkuperäisistä ilmaisuista muodostetut alaluokat on kuvattu oikealla puolella. Alaluokkien perässä suluissa oleva luku kuvaa kyseiseen alaluokkaan luokiteltujen havaintoyksikköjen eli alkuperäisten ilmaisujen määrää. Lisäksi olemme avanneet alaluokkien muodostumista poimimalla muutamia suoria ilmaisuja haastatteluista.

7.1.1 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävät tekijät

Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä nousi haastatteluissa esiin eniten ja työhyvinvoinnin yhteys työhön sitoutumiseen tunnistettiin hyvin. Työhyvinvoinnin korostettiin olevan kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla. Alla olevassa kuviossa (*KUVIO 2*) on esitetty esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävistä tekijöistä.

Kokemukset ja ajatukset työhyvinvointiaja työhön sitoutumista edistävistä tekijöistä	Kollegojen vertaistuki (21)
	Mahdollisuus palautua työpäivän aikana (15)
	Työntekijöiden vertaistuki (14)
	Työn aikataulutus ja tehtävien priorisointi (13)
	Hyvä ilmapiiri ja työympäristö (12)
	Johdon tuki (10)
	Monipuolinen tekeminen ja harrastaminen vapaa-ajalla (10)
	Oman työn hallinta ja selkeä työnkuva (10)
	Vaikuttamisen mahdollisuus (9)
	Työn monipuolisuus ja mielekkyys (8)
	Työyhteisön yhteistyö ja yhteiskehittäminen (8)
	Pystyy erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan (7)
	Itsereflektio vaikeista asioista jälkikäteen (6)
	Läheisten tuki (5)
	Työ haastaa ammatillisesti (4)
	Fyysiset siirtymät ja ergonomia (4)
	Yhteistyöverkostojen tuki (3)
	Työyhteisön joustavuus ja luotettavuus (2)
	Yksikön toiminnasta ajan tasalla pysyminen (2)
	Positiivinen työnantajakuva (2)
	Hyvä sijainti (1)

KUVIO 2. Esihenkilöiden kokemukset ja ajatukset työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävistä tekijöistä

Tärkeimpänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä koettiin kollegojen vertaistuki. Työhyvinvointia kuormittavissa tilanteissa käännyttiin usein kollegan puoleen. ”*Ne henkilöt, kenen kanssa olet tekemisissä edistää työssäjaksamista, kun ei tarvitse pohtia niin paljon, koska tiedät aina keneen voit ottaa yhteyttä.” ”Kollegat on isossa roolissa tässä, että kollegoiden kanssa puidaan paljon erilaisia asioita.”* Yhteisellä keskustelulla ja pohdinnalla koettiin olevan suuri merkitys. *”Muiden osastonhoitajien kanssa, kun mietitään asioita, niin se on hyvää vertaistukea ja avartaa niitä ajatuksia, kun ollaan joka yksikkö omanlaisensa kuitenkin.” ”Minä tarvitsen peilejä, varsinkin tehdessäni päätöksiä, että miten jossain tilanteessa toimitaan. Omat arvot tai toimintamallit niin haluan kuunnella*

*ihmisiä ja tavallaan miettiä vaihtoehtoja ja sitä, että olenko sittenkään aina itse oikeassa vai löytyisikö siihen joku toinen vaihtoehto. ”*Ajatusten jakaminen koettiin tärkeäksi oman työssä jaksamisen kannalta. ”*Kollegoiden kanssa sitä aina välillä vaihdetaan ajatuksia ja käydään toisten luona vähän purkamassa sydäntä niin sekin paljon auttaa.”*

Esihenkilöiden työyksiköt sijaitsivat eri puolilla kaupunkia, joten kaikilla ei ollut kollegaa lähiympäristössä, jonka luona käydä. Kaipuu yhteiselle kohtaamiselle kuitenkin tuli esiin ja fyysiset siirtymät olivat toissijaisia*. ”Näin korona-aikana sillä nyt ei hirveästi ole ollut merkitystä, että onko se fyysisesti, missä se sijainti, mutta kyllä sitä kaipaisi enemmän päästä kollegojen kanssa vaihtamaan ajatuksia ja näkemään muita ihmisiä.”* Kuitenkin myös puhelimitse saatu tuki koettiin tärkeäksi. *”Onneksi meillä on osastonhoitajien kesken semmoinen, että aina jollekin voi soittaa.”*

Mahdollisuus palautua työpäivän aikana tunnistettiin tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi ja moni esihenkilö toi esille erilaisia keinoja, joiden avulla palautuu työpäivän aikana ja selviytyy kuormittavista tilanteista. *”Pitää niitä taukoja.” ”Yrittää aina miettiä positiivisia asioita.” ”Istun hetken aikaa ja teen jotain aivan muuta ja menen sitten, kun se tunne on ohi.” ”Käy välillä vetää henkeä ja sitten tulee ja aloittaa alusta.” ”Yritän päästä kahville ja nähdä ihmisiä.” ”Tietynlaiset tauot päivässä tekee aika paljon.” ”Rytmittämällä sitä työtä.”*

Työntekijöiden läsnäolo ja vertaistuki koettiin myös hyvin tärkeäksi voimavaraksi. *”Minulla on hyviä alaisia, joille minä voin sitten delegoida omia töitä, jos näyttää siltä, että ei millään ehdi.” ”Jutella työntekijöiden kanssa yhdessä ja samoin yritän tauoilla käydä yhtä aikaa, jotta sitä keskustelua ja asioiden vaihtoa tulisi siinä.” ”Pystyy luottamaan alaisiinsa, että pystyn puhumaan sitten näitten ihmisten kanssa jostain muustakin.”*

Työn aikataulutuksella ja tehtävien priorisoinnilla saatiin kokemuksia työn hallinnasta ja sitä kautta pystyttiin lisäämään työssä jaksamista. *”Tekee tiettyjä asioita ja vähän toisenlaista työskentelyä ja jakaa niitä eri päiviin ja ottaa tietyn jutun per päivä minkä tekee pois asti.” ”Pitää vaan opetella jättämään niitä papereita tuohon pöydälle, eikä anna niiden häiritä.” ”Tasapainon hakeminen on oikeastaan kokoaikaista ja jokapäiväistä.” ”Priorisointi on ehkä sitten se semmoinen avain. Sekin lähtee minusta ei organisaatiosta.” ”Alan siinä vaiheessa priorisoimaan tekemisiäni aika rankasti, keskityn siihen, minkä sillä hetkellä koen tärkeäksi.”*

Hyvän ilmapiirin ja työympäristön vaikutus tunnistettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. *"Pääasia, että töissä on kivaa. Täällä pitää kuulua se, että ihmiset nauravat. Pitää olla hauskaa, sen työn teonkin pitää olla hauskaa. Tietysti ymmärrän sen, että se on pakkotahtista välillä ja on paljon töitä, mutta silti siellä pitää olla se kiva tunnelma, ei saa olla mitään kuppikuntia, missä kytätään toinen toisia." "Hyvä työyhteisö ja -henki, jonka eteen me on tehty paljon töitä."*

Johdon tuki eli suhde omaan esihenkilöön korostui ja hänen puoleensa käännyttiin myös kuormittavissa tilanteissa. *"Mikä edistää tätä työhyvinvointii on kannustava, fiksu esimies. Ilman sitä esimiehen tukee, eihän tästä tulisi yhtään mitään." "Tietenkin oma esimies, se auttaa aina, kun tarvitsen ja kannustaa tietenkin, tekee sen, että töissä on mukava olla." "Omalle esimiehelle välillä tulee soitettua ja avauduttua, että varmaan se on se, millä itse pääsee siitä stressistä."*

Vapaa-ajan monipuolisen tekemisen ja harrastusten koettiin tukevan työssä jaksamista. Työlle koettiin tarvitsevan vastapainoksi erilaisia harrastuksia ja mielekästä tekemistä. *"Erilaiset harrastukset vie vähän ajatuksia pois siitä työstä." "Arjessa tämä tällainen liikunta, lukeminen, perhe, lapsenlapset. Ne on tosi tärkeitä." "No jos on oikeen hirvee stressi ja semmonen kupla otsassa niin kyllä se on sitten liikunta, joka auttaa."*

Oman työnhallinta ja selkeä työnkuva nähtiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. *"Hallitsee sen oman työn, että ei aina ole semmoinen tunne, että apua, miten nämä asiat tehdään." "Selkeät raamit, että minulla on ne minun yksiköt ja vastaan niiden toiminnasta ja sitten minulla on esimies, joka luottaa siihen, että teen sen homman niin kuin kuuluu." "Työ on selkeä ja hyvin rajattu, tietää mitä tekee."*

Esille nousi myös se, että on tärkeää voida vaikuttaa omaan työhönsä sekä kokea tietynlaista vapautta toteuttaa itseään esimerkiksi muutoksen johtamisessa. *"Pystyt siihen itse vaikuttamaan tai ainakin neuvottelemaan siitä." "Jos kaikki sanotaan valmiiksi, että näin ja näin täytyy tehdä, niin sitä äkkiä lakkaa ajattelemasta ja kehittämästä. Sitten sitä menee enemmänkin rutiinilla ja se ei kauas katsoen johda niin hyvään lopputulokseen." "Sellainen vapaus tehdä sitä työtä, että se ei ole kuitenkaan liian säänneltyä."*

Työn monipuolisuus ja mielekkyys tunnistettiin työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi, jotka vaikuttivat myös työhön sitoutumiseen. *"Työ on monipuolista ja mielekästä." "Ehkä se on juuri tämän asian*

kanssa se suola, että pitää olla kokoaja kaikennäköistä. Ei saa olla liian tasapaksua, vaikka se on asian kääntöpuolikin, että tykkää tästä."

Työyhteisön yhteistyön ja yhteiskehittämisen vaikutukset nousivat monen esihenkilön ajatuksissa esiin työhyvinvointia tukevina tekijöinä. *"Näen, että työyhteisö voi hyvin ja että työyhteisöillä syntyy ideoita ja he ovat itseohjautuvia ja uskaltavat tehdä päätöksiä. Useimmiten se, että kehitetään sitä hoitotyötä yhdessä ja kaikki tämä, että viedään yhdessä asioita eteenpäin ja se lähtee heistä, on se juttu." "Arvostan sitä, että voin auttaa heitä (työntekijöitä) viemään ideoita eteenpäin." "Antaahan tämä ihan hirveästi mahdollisuuksia kehittää."*

Työn ja vapaa-ajan erottumisen koettiin lisäävän työssä jaksamista, kun työasioita ei tarvitse miettiä kotona, työstä palautuminen mahdollistuu. *"Pitää pystyä vetämään ero vapaa-ajalle ja työlle." "Ei minun tarvitse kotona miettiä hirveästi työasioita." "Ja kyllä se on hirveän tärkeätä, että on omakin vapaa-aika, että pääsee hetkeksi irti."*

Muutama esihenkilö nosti esiin myös ajatuksia siitä, että itsereflektio kuormittavista tilanteista auttoi jaksamaan työssä. *"Olen kauhean ratkaisukeskeinen ihminen eli lähden heti etsimään ratkaisua tai keinoa, millä saan ratkaistua sen tilanteen." "Sillä hetkellä, kun tilanne tulee päälle, niin siihen on aika vaikeata saada mitään apua. Täytyy itse pystyä, hoitamaan itsensä ulos. Täytyy pitää pääkylmänä ja katsoa jälkeenpäin, kuinka meni." "Rupean sitä itse omassa päässä työstämään ja sitten toimin sen mukaan."*

Perheen, läheisten ja ystävien tuen merkitys tunnistettiin ja oman työn ulkopuolisen hyvinvoinnin vaikutukset työssä jaksamiseen tuotiin esille. *"Jos ajatellaan kotielämää, niin perheellä on iso merkitys; lapsilla, puolisolla ja kaiken maailman karvaisilla otuksilla." "Tietysti vapaa-aikana ystävät ovat suuressa roolissa."*

Osa koki työn ammatillisen haastavuuden olevan tärkeässä osassa etenkin työhön sitoutumisen kannalta. *"Täytyy myös olla mahdollisuus kyseenalaistaa ja kehittää itseään, sillä sitä kautta ainakin itsellä, on se mielenkiinto ja tiedonhalu kasvaneet koko ajan." "Sitä hakeutuu vaan semmoiseen, missä on haastetta koko ajan." "Tästä työstä tykkään, koska koko ajan tulee haasteita, ihan koko ajan tulee jotain uutta, mitä pitää ratkaista ja pohtia ja suunnitella ja vääntää ja kääntää."*

Työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi tunnistettiin myös ergonomia ja fyysinen aktiivisuus päivän aikana. Seisominen ja siirtymät toimipisteeltä toiselle katkaisivat yhtäjaksoista stressiä. Ergonominen työasento vaikutti myös työssäjaksamiseen: *”Minulla on sähköpöytä, joka on aika isossa roolissa, koska siten tulee seistyä aika paljon päivän aikana”.*

Kollegojen, työntekijöiden, läheisten ja johdon tuen lisäksi tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi tunnistettiin myös yhteistyöverkostojen, kuten rekrytointitoimiston tuki. *”Rekrytoinnin ihmiset on tosi tärkeitä, kun he ovat niitä, jotka kysyvät välillä, että miten siellä menee ja kuinka sinä jaksat?” ”Tunnet niitä yhteistyökumppaneitasi ja voit soittaa tai tavata, jos tulee jotain. Voit puhua siitä asiasta, mikä on tärkeä juuri sillä hetkellä ja saat apua siihen.”*

Työyhteisön ominaisuuksista joustavuus ja luotettavuus tunnistettiin myös työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi. *”Oma työyhteisö on tosi joustava ja ei ole isompia ristiriitoja.” ”Ei tarvitse ajatella ulkopuolelta tulevia negatiivisia asioita, kuten hoitajapulaa ja koronaa ja kaikenlaista muuta ja kantaa työyhteisöstä huolta, koska tiedän, että siellä kaikki tekevät parhaansa ja jokainen hoitaa oman hommansa. Se on tosi tärkeätä.”*

Esiin nousi myös ajatuksia siitä, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää pysyä ajan tasalla oman yksikön toiminnasta. *”Sitten käyn meidän asukkaiden kanssa välillä juttelemassa, että jaksan taas enemmän rutiinihommia ja sijaisten pyydystämistä ja muuta tehdä.” ”Jalkaudun aika paljon osastolle. Tykkään puhua ihmisten kanssa ja haluan tietää, missä mennään ja siksi aika paljon käyn myös asukashuoneissa juttelemassa. Haluan tietää, miten asukkailla menee ja minkälaisia ajatuksia heillä on.”*

Positiivinen työnantajakuva nähtiin työhön sitoutumista edistävänä tekijänä. *”On ihan tyytyväinen olo työhön sitoutumisenkin puolin ja tuntuu, että ollaan vaan parannuttu. Olen tosi tyytyväinen olooni kaikin puolin.”* Yhdessä kommentissa nousi esille myös työn sijainti, joka on vaikuttanut osittain työssä pysymiseen. *”Sijainti ja työ on tavallaan sellainen, että ei ole ollut vaan tarvetta vaihtaa.”*

7.1.2 Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista heikentävät tekijät

Työhyvinvointia ja sitoutumista heikentävistä tekijöistä keskusteltiin haastatteluissa nykyisen työn kuin myös aikaisempien työkokemuksien kautta. Tuloksiin on nostettu tekijöitä, joiden vuoksi esihenkilöt ovat aiemmin vaihtaneet työpaikkaa. Alla olevassa kuviossa (*KUVIO 3*) on esitetty esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvointia ja työhön sitoutumista heikentävistä tekijöistä.

Kokemukset ja ajatukset työhyvinvointia ja työhön sitoutumista heikentävistä tekijöistä	Suuret työmäärät ja työn aikataulutusongelmat (14)
	Henkilökohtaiset syyt ja muuttuva elämäntilanne (14)
	Ristiriitatilanteet (13)
	Työhön leipääntyminen (12)
	Jatkuva resurssipula ja sijaisten rekrytointi (8)
	Muutosten tuomat haasteet (7)
	Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen (7)
	Henkilöstön työhön sitoutumattomuus (6)
	Jatkuva stressi (6)
	Huonot kehittymis- ja kehittämismahdollisuudet (5)
	Huono ilmapiiri (4)
	Henkilöstön uupumus (4)
	Tukiverkoston riittämättömyys (3)
	Muutosvastarinta (1)
	Palkka ei vastaa työn vaatimuksia (1)

KUVIO 3. Esihenkilöiden kokemukset ja ajatukset työhyvinvointia ja työhön sitoutumista heikentävistä tekijöistä

Työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä korostui eniten suuret työmäärät ja aikataulutusongelmat. *”Sortuu monesti siihen, että tekee montaa asiaa yhtä aikaa ja sitten ei tule oikein mikään valmiiksi.” ”Tietysti se, että jos asioita tulee yhteen hetkeen ihan jumalattoman paljon, että kaikki haluaisi sen huomionsa nyt. Niin se on ehkä sellainen, että nyt yksi kerrallaan, kiitos.” ”Se, jos kiireen tunne menee semmoiseksi, että tuntuu, että en nyt ehdi niitä mitä pitäisi.” ”Jos aikataulutus lähtee pettämään, että piti olla jo eilen valmis ja pyydetään tänään tekemään.”*

Yhtä paljon koettiin, että henkilökohtaiset syyt ja muuttuva elämäntilanne vaikuttavat heikentävästi työhyvinvointiin. *”Kotiolot myös vaikuttaa siihen työssä jaksamiseen.” ”On niitä isoja kriisejä, mitä ihmisille tulee ja niihin pitää vaan sitten ottaa oma aikansa.” ”Vanhat vanhemmat ja niiden sairastuminen on tämmöistä.” ”Muksut ja jos työhön sisältyy matkustamista ulkomaille niin silloin miettisin, että en jaksaisi pyörittää semmoista ruljanssia.”*

Lähes yhtä kuormittavana koettiin erilaiset ristiriitatilanteet työpaikalla. *”Välillä tuntuu, että sitä on niin puun ja kuoren välissä.” ”Konfliktit, ihmisten väliset konfliktit, työmotivaation puute ja se, että välillä aina työyhteisössä perustehtävä hämärtyy. Ne on niitä, jotka kuormittaa aika paljonkin, kun yrität ohjata sitten takaisin siihen semmoiseen perustehtävään.” ”Työyhteisössä tulee jotain skismaa tai isompaa, mikä alkaa syödä omien alaisten jaksamista niin se syö minunkin jaksamista. Ei tärkeistä asioista vaan sellaista turhaa kinaa tai kateutta tai mussutusta.” ”Aika ajoin työntekijöillä tulee kotona ongelmia, jotka heijastuvat sinne työpaikalle ja se johtaa siihen, että täytyy rauhoittaa työntekijöiden välistä keskustelua ja siihen täytyy puuttua niin se vie paljon aikaa ja resursseja itseltä. Koska ne on usein aika vaikeita asioita.”*

Työhön leipääntyminen eli niin sanottu työhön tylsistyminen koettiin työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi ja siitä syystä osa olikin aiemmin vaihtanut työpaikkaa. *”Kyllä välillä sitä pyörittelee mielessään, kun tuntuu, että hommat ei suju. Niin sitten miettii, että voisiko tehdä jotain muuta.” ”Olen sitten vaan ajatellut, että näillä mennään siihen asti, kun jaksaa.” ”Koin vähän yksitoikkoiseksi, koska koin, että se ei ole ehkä semmoinen, joka antaa minulle tarpeeksi.”*

Moni nosti esille kokevansa kuormittavaksi jatkuvan resurssipulan ja sijaisten rekrytoinnin. *”Ja tietysti on tämä ainainen sijaispula. Sairaslomathan on se, mikä vie suurimman osan päivästä aikaa tänä päivänä, että saat töihin tarpeeksi porukkaa.” ”Yksi perjantai kirjoitin yli kuusikymmentä paperia alle, kun kaikki työsopimukset ja nämä teki, niin oli pieniä välejä, missä ehti tekemään jotain muuta.” ”Oikeastaan isoimman ongelman eli resurssiongelman.” ”Sijaisten saatavuus tällä hetkellä. Sitä pelkää, että joku sairastuu ja kun joku sairastuu pelkää, mistä löytää sijaiset. Tai, että joku lähtee, että mistä saat tilalle ihmiset.” ”Me kaikki tiedetään, että resurssit ovat nyt haasteena, mutta nehän tulee olemaan tulevaisuudessa ihan älyttömät ne haasteet, onko tämä oikeasti tämän arvoista?”*

Monet kokivat muutosten tuomat haasteet työhyvinvointia heikentäviksi. *”Korona aika on lisännyt erilaisia rokottamisia ja muita.” ”Vaatimukset, mitkä tulee jostain muualta, kun ei välttämättä omalta esimieheltä eikä välttämättä edes Lohjan kaupungilta. Vaan nämä vaatimukset, mitkä tulee THL: stä tai jostain muualta. Niin kieltämättä joskus tuntuu, että ne on aika kaukaa haettu ei ikään kuin ruohonjuuritasolta.” ”Kukaan ei tiedä 2023, mitä sieltä räpsähtää meidän eteen. Pikkuisen esimakua ollaan saatu, miten tietyt tietokoneohjelmat ja muut vastaavat toimivat.”*

Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen vaikutti omalta osaltaan myös heikentävästi työhyvinvointiin. *”Tälläkin viikolla olen tehnyt toteumat kahden aikaan yöllä, koska heräsin puoli kaksi ja en saanut enää nukuttua niin mietin, katonko Netflixiä vai teenkö töitä. Onneksi tein töitä, koska se helpotti minun tätä viikkoa.” ”Korona aikanahan työntekijät soittaa paljon herkemmin kaikkia ohjeita ja asioita viikonloppuisin ja iltaisin, että tavallaan se työ kuormittaa myös sitä vapaa-aikaa.” ”Oma henkilökohtainen elämä on siitä ihanalla tolalla, että vapaa-aikani on aika pitkälle omaa aikaa ja voin päättää siitä.” ”Sitten, kun ei aika enää töissä riitä, niin teen niitä töitä kotona. Se johtaa siihen, että minulla ei ole antaa aikaa perheelleni, joka johtaa siihen, että lapset riekkuu entistä enemmän ja mieskin rupeaa olemaan kiukkuinen ja sitten se taas tulee suoraan työpaikalle.”*

Henkilöstön työhön sitoutumattomuuden koettiin vaikuttavan koko työyhteisön työhyvinvointiin. *”Itselläni oli tavoite, että saa vakituisen työn mahdollisimman pitkäksi aikaa, kun nykynuoret tulee syksyllä tai keväällä ja sanoo, että voisin olla nyt tämän kesän töissä, kun kerään rahaa ja sitten lähden talveksi Thaimaahan, että vähän eri meininki.” ”Väki haluaisi vaan käydä töissä ja lähtee kotiin ilman, että sitoutuu.” ”Yleisestihän tietenkin tuohon työhyvinvointiin vaikuttaa tosi paljon se, että kuinka työporukka pysyy kasassa, että onko siinä vaihtuvuus suuri niin se kuormittaa kyllä sitten niitä, jotka enempi on sitoutunut työhön.”*

Esihenkilöiden kokemuksista huokui yhtäjaksoinen stressi, joka oli lisääntynyt viime vuosien aikana. *”On ollut aikamoiset paineet reilut kaksi vuotta. Kyllä sitä aina miettii, että missä pääsisi helpommalla.” ”Niin se varmaan nyt on ollut tämä, että ensin stressataan koronalla pari vuotta ja sitten työntekijäpulalla ja sitten vielä lakkoillaan ja tulee työvuoro- ja ylityökielto.” ”Ja sitä ei ehkä työntekijät aina ihan hoksaakkaan, mitkä paineet esimiehellä on. Ne luulee vaan, että meillä on helppoa ja voidaan olla vaan. Niin kuin esimerkiksi tuleva kesä, kyllä minua ainakin stressaa ihan hirveästi. Minulla on kuusi ja puoli sijaista, tarvitsisin yksitoista sijaista.”*

Haastatteluissa nousi esiin, että huonot kehittymis- ja kehittämismahdollisuudet heikensivät työssä jaksamista ja työhön sitoutumista. *”Kehittäminen on tärkeää ja siinä vaiheessa, kun en pääse tekemään ja koen, että en pysty tekemään perustehtävääni, joka on työyhteisön johtaminen ja kehittäminen. Niin se johtaminen hajoaa tietyllä tavalla siinä vaiheessa, kun ei päästä kehittämään, koska se on semmoista tulipalojen sammuttelua siellä työyhteisössä siinä vaiheessa.” ”Minulle merkkaa hirveän paljon se, että työyhteisö kehittyy ja meidän työyhteisön liima kehittyy. Meistä tulee parempia kollegoita ja parempia työntekijöitä parempia asiakaspalvelun ammattilaisia ja siinä vaiheessa, kun resurssit sakkaa eli meillä ei ole tarpeeksi työvoimaa sitä tekemään niin se kaikki kehitystyö jää.”*

Muutama toi esille huonon ilmapiirin vaikutukset työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. *”Joskus oikein rupeaa ärsyttämään joku henkilökunnan kahnaus tai tämmöinen.” ”Pidempiaikainen, turhautuminen siihen omaan työhön niin se saattaa käydä mielessä, että vois kai tässä muutakin tehdä kuin tapella täällä.”*

Kuormittavaksi koettiin myös se, että havaittiin oman henkilöstön uupuminen tai väsyminen, joka aiheutti riittämättömyyden tunteita. *”Kun tulee semmoinen riittämätön olo itselle. Kun on menty keikkalaisten kanssa viime syksystä asti ja viikot menee ihan miten vaan ja kaikki sopeutuu siihen ja jaksaa sen, mutta kun tämä on kestänyt niin kauan, niin on ihan selvää, että se jäljellä oleva henkilökunta väsyy.” ”Jos on paljon sijaisia niin se vaikuttaa varmasti työhyvinvointiin, että se ei nyt tietenkään minua henkilökohtaisesti koske, mutta toki huoli on aina työntekijöistä.”*

Tukiverkoston riittämättömyydestä nousi esiin ajatuksia ja työn koettiin olevan yksinäistä. *”Sitä on tässä esimiestyössä kuitenkin loppu viimein aika yksin.” ”Kollegoillakin on ne omat ongelmansa, niin ei viitsi heitä niin hirveästi kuormittaa sitten lisää.”* Haastattelija: ”*Saatko organisaatiotasolla tukea kuormittaviin tilanteisiin ja minkälaista?”* Haastateltava: ”*Kyllä ja ei. Sijaispulan kanssa painii kaikki ja jokainen ratkaisee sen parhaaksi näkemällään tavalla ja jokaisen pitää itse löytää ne konstit, miten siitä selviää.”*

Työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi tunnistettiin myös muutosvastarinta: *”Varmaan ehkä eniten semmoinen muutosvastarinta. Sehän on se, että yrität jotain asioita viedä eteenpäin ja sitten aina saat tavallaan taistella sitä muutosta vastaan.”* Työstä saatavan korvauksen eli palkan ei koettu olevan työn vaatimuksia vastaavalla tasolla. *”Tietyllä tavalla se taso nousee, mutta palkka laahaa perässä. Johtuen siitä, ettei ole enää lisiä, haittalisiä, joita aikanaan oli.”*

7.1.3 Vertaismentoroinnin hyödyt

Suurimmalle osalle esihenkilöistä vertaismentorointi käsitteenä oli uusi eikä aikaisempia kokemuksia vertaismentoroinnista juurikaan ollut. Osa tunnisti, että niin sanottua epävirallista vertaismentorointia jo toteutettiin, koska vertaistukea oli aina saatavilla. Osa ajatteli mentoroinnin olevan lähinnä perehdytyksen väline ja osa tunnisti laajemmin hyödyntämismahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Vertaismentoroinnin hyötyjä tunnistettiin enemmän kuin haasteita. Vertaismentorointia ajateltiin usein vertaistuen kautta. Sen merkitys esihenkilötyössä tunnistettiin ja sitä haluttiin kehittää. Vertaismentoroinnilla koettiin olevan paljon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämisessä.

Kokemukset ja ajatukset vertaismentoroinnin hyödyistä	Konfliktien ratkaisemisessa ja reflektiossa tukena (18)
	Kollegojen vertaistuki koetaan tärkeänä (12)
	Toiminnan kehittämisessä tukena (12)
	Uusien näkökulmien löytäminen (10)
	Työsuhteen alussa perehdytyksen tukena (7)
	Hiljaisen tiedon ja kokemustiedon siirtäminen (7)
	Toimintatapojen yhtenäistämisessä tukena (7)
	Mahdollistaa kaivatut yhteiset kohtaamiset (4)
	Vähentää stressiä ja helpottaa palautumista (3)
	Mentoroinnin lisääminen koko työyhteisössä koetaan tärkeänä (2)

KUVIO 4. Esihenkilöiden kokemukset ja ajatukset vertaismentoroinnin hyödyistä

Eniten tunnistettiin vertaismentoroinnin hyötyjä konfliktien ratkaisemisessa ja reflektiossa. *”Ristiriitatilanteiden ratkomisessa voisi olla paikallaan.” ”Miten sitä (ristiriitatilannetta) lähtee purkamaan, että tulisiko siihen joku vertaistueksi ja kertoisi kanssa, että miten tässä yhdessä voitaisi edetä.” ”Kehittyisi itse ihmisten johtamisessa ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Joissain tilanteissa koen, että en ole vahvimmillani, niin saisin neuvoa, miten sen pystyisi rakentavasti ratkaisemaan. Siihen kaipaisi tukea ja neuvoja, kun ei löydy valmista reseptiä.” ”Miten joku muu on toiminut, jos on tullut joku ongelma? Minkälaisia ratkaisuja tai keinoja muut ovat siihen löytäneet?” ”Se tuki ja apu, kun tulee se tosi kamala tilanne eikä tiedä oikein mihin suuntaan lähtisi pähkäilemään. Silloin kaipaisi semmoista reflektiivistä keskustelua niistä tilanteista.” ”Toinen antaa vähän suuntaa siihen,*

että mitä voisi tehdä ja sitten itse teet ratkaisun, miten toimit. Kyllä siitä varmaan olisi paljon hyötyä ja ehkä sitä ajattelisi jonkun asian eri tavalla." "Kaikkiin asioihin ei niin vaan löydy vastauksia internetistä eikä mistään, että sitten on helpompi, kun on joku, jonka kanssa sitten voi käydä niitä asioita läpi."

Kollegojen vertaistuki koettiin tärkeänä ja ajateltiin, että vertaismentoroinnin avulla voidaan vahvistaa jo olemassa olevaa yhteistyösuhdetta. *"Koko ajan kollegoiden kanssa keskustellaan, että miten heillä menee ja mitä hän on siinä kohdassa tehnyt. Sitten mietitään meidän tilannettamme ja mitä nyt kannattaisi tehdä." Molemmin puolin on mietitty, että miten sinä nyt tässä tekisit tai miten sinä nyt tuossa tekisit, niin ehkä tämä (vertaismentorointi) on jotain sinne päin." "On tärkeää, että osastonhoitajat keskenään keskustelevat asioista ja saavat sitä vertaistukea." "Onhan siinä paljonkin mahdollisuuksia tietysti. Sittenhän se olisi vähän niin kuin parityöskentelyä, kun toinen tekee sitä ja toinen tekee tätä, niin sitten puhutaan yhdessä, että mitä on tehty. Näkisin kyllä sen ihan hyvänä." "Saa toisilta ideoita ja näköalaa omaan työhön."*

Vertaismentoroinnilla koettiin voivan vaikuttaa myös toiminnan kehittämiseen. *"Nopeasti oppivat auttaisivat hitaampia ja olisivat siinä rinnalla kulkijoita aina kun tehdään, niin kyllä kaikki oppisivat." "Sen (vertaismentoroinnin) avulla voisi kehittyä itse ja viedä sitä kehitystä myös työyhteisöön." "Se tuo semmoisen tunteen, että jos on joku vaikea asia, niin sitten on helpompaa mennä eteenpäin yhdessä, kun toinen tietää toisesta ja toinen tietää toisesta."*

Vertaismentoroinnin avulla koettiin voivan löytää uusia näkökulmia asioihin ja toimintamenetelmiin. *"Olisi hyvä olla joku ulkopuolinen vertaismentori siinä (kuormittavassa tilanteessa) mukana ja sitten se voisi käydä minun kanssani sitä asiaa läpi tavallaan ulkopuolisen silmin." "Kun saa kuulla paljon mielipiteitä, näkemyksiä ja ajatuksia sekä hetken aikaa pohtia asioita niin omakin ajatusmalli voi muuttua." "Kun meillä on tietyt toimintatavat ja tuolla metodilla voidaan katsoa, miten jossain muualla toimitaan." "Se haastaa minua sitten ajattelemaan ja käymään läpi asioita sekä punnitsemaan monelta eri kantilta." "Tavallaan sitten alkaa itsekin miettimään niitä asioita niin, että voihan sen näinkin ajatella." "Tarvitsen omaan toimintaani peilejä, koska se nimenomaan voi antaa uudenlaisia ajatuksia." "Antaisi uusia ideoita ja näkemyksiä siitä, että miten tätä työtä voisi tehdä."*

Kaksi esihenkilöä mainitsi työsuhteen alussa hyödyntäneensä kokeneemman esihenkilön apua eli perinteisemmästä mentorin ja aktorin välisestä mentoroinnista oli kokemuksia. Vertaismentorointi

nähtiinkin erityisen tehokkaana tukena työn alkuvaiheessa. ”*Silloin, kun olen esimieshommiin alkanut, niin silloinhan minua on opetettu ja se on ollut se, joka on tehnyt työtä aikaisemmin.” ” Silloinen esimies oli aika paljon siinä alussa mukana.”*

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että mentorointi olisi hyödyllinen väline lähinnä perehdytyksen tukena työsuhteen alussa. *”Varmaan se auttaisi tavallaan siinä alkuun pääsemisessä, että sittenhän jokainen tekee vähän niin kuin omalla tavallaan.” ”Nopeuttaisi siihen työhön sisälle pääsemistä, että kun olisi se mentori siinä vierellä ja aina niin sanotusti saatavilla, ei nyt tietenkään aina saatavilla, mutta kuitenkin, niin nopeamminhan sitä pääsee siihen työhön sisälle.” ” Mentorointi kyllä nousee suureen arvoon, että työntekijät perehdytetään tosi hyvin ja jokaiselle löytyy oma tukihenkilö siinä alussa.”*

Vertaismentoroinnin tunnistettiin olevan hyödyllinen väline hiljaisen tiedon ja kokemustiedon siirtymisessä. *”Saisi tietoa siitä, mikä on se kirjoittamaton puoli tässä organisaatiossa ja että tulisi se epävirallinenkin tieto esiin.” ”Erilaisissa haasteissa tulee tehtyä ratkaisuja, joissa on käytetty myös toisen aivoja eli käytännössä tarkoittaa sitä, että siellä puhuu kokemus pohjalla.” ”Olisi ihan hyvä tässä nykyisessä ammatissa ja varmaan monessa muussakin ammatissa, mutta nimenomaan tässä hoitopuolella ja vielä hoitopuolen esimiestöissä, että olisi jonkun kokeneemman tiedot ja osaaminen käytettävissä.” ”Tämäkin työ on semmoista, ettei tätä ei tehdä minkään kirjan kanssa eikä tähän ole mitään ohjekirjaa tehtykään vaikkakin sitä opetetaan, että miten tulisi missäkin kohtaa toimia.” ”Työuran aikana aika paljon se oma käsitys hoitotyöstä ja siitä, miten se pitäisi tehdä ja mikä on se hyvä tapa niin se on tullut tämmöisen eräänlaisen mentoroinnin kautta.”*

Vertaismentorointi koettiin hyödylliseksi välineeksi toimintatapojen yhtenäistämisessä. *”Nytkin ennen yhteisiä tapaamisia alkaa vähän aikaisemmin kerätä sellaisia asioita itselle, joista täytyy muistaa siellä puhua ja kysyä, että miten muut tekevät.” ”Se on kuitenkin yhteinen hetki, jolloin on mahdollista saada sillä yhdellä kysymyksellä useamman ihmisen mielipide kerralla.” ”Saa koko ryhmän näkemyksen siitä, että miten muualla toimitaan ja mikä toimintatapa olisi hyvä.”*

Haastatteluissa nousi esille kaipuu yhteisille kohtaamisille, jotka olivat rajoittuneet koronaepidemian vuoksi. Vertaismentoroinnin koettiin mahdollistavan kaivatut kohtaamiset. *”Kyllä pidin noista mitä oli ennen vanhaan, ne omat palaverit, ne osastonhoitajakokoukset. Siellä päästiin oikein kunnolla tuulettamaan ja siellä ne pysyivät ne asiat.” ”Tämä korona-aika on vaikuttanut joka paikassa, eikä tämä ei ole ainoa työpaikka, jossa vallitsee nyt tämä piinallinen Teams-kokousten aika. Olisi*

vaan kiva joskus päästää näkemään ja keskustelemaan." "Teams-palaverit ovat hyviä silloin, kun mennään asiaa läpi ja on paljon osallistujia. Kuitenkin tämmöiset palaverit, joita on harvemmin, on juuri näitä vertaistukipalavereita. Niissä nähdään toisemme ja voidaan kuulostella, että mitä muille kuuluu." "Nyt koronan aikana on ollut Teams-tapaamisia ja kaikki ovat huomanneet, että ei niissä puhuta samalla tavalla, kuin silloin kun nähdään. Se on kuitenkin ihan hyvä, että niitä näitäkin voidaan jutella, että se ei ole pelkästään sitä työtä."

Esihenkilöiden mukaan vertaismentoroinnin avulla olisi mahdollista vähentää stressiä ja helpottaa työstä palautumista. *"Se helpottaisi stressiä ja oman pään puhki miettimistä, että mitenhän tästä nyt jatkan tai miten saan tätä ratkottua tätä asiaa." " Vertaismentoroinnissa kumpikin saa ja kumpikin antaa, että en koe koskaan olevani pelkästään saava osapuoli tai antava osapuoli. Kyllä se vuorovaikutus on semmoista, että yleensä keskustelun jälkeen on tosi paljon helpompi ja parempi olo."*

Mentoroinnin käyttöönottoa koko työyhteisössä pidettiin tärkeänä ja sen tunnistettiin edistävän työhön sitoutumista: *"Se (vertaismentorointi) tietyllä tavalla kannattelee ja ehkä myös kiinnittää meitä työhön, että jos me otettaisiin vertaismentorointi käyttöön, ei vaan esimiestasolla vaan ihan kaikille. On tosi vaikea lähteä työyhteisöstä, jossa asiat ovat hyvin ja saat sen tuen sekä turvan niistä kollegoista."*

7.1.4 Vertaismentoroinnin haasteet

Vertaismentoroinnin haasteita kysyttäessä vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja useimmiten huolta toteutuksessa aiheutti yhteisen ajan löytyminen ja henkilökemioiden kohtaaminen itse mentorointiprosessissa. Pääsääntöisesti kuitenkin haastatteluun osallistujat olivat hyvin vastaanottavaisia vertaismentorointimallin käyttöönottamisesta. Mahdollisten haasteiden tunnistaminen on tärkeää kehittämisprosessin onnistumisen kannalta. Alla olevassa kuviossa (*KUVIO 5*) on esitetty esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia vertaismentoroinnin haasteista.

Kokemukset ja ajatukset vertaismentoroinnin haasteista	Epätasavertainen vuorovaikutussuhde (5)
	Yhteisen ajan löytyminen (5)
	Sitoutumisen ja luottamuksen puute (4)
	Henkilökemiat ei kohtaa (4)
	Tavoitteet ei kohtaa (4)
	Työn resurssit (3)
	Fyysinen kohtaaminen ja sijainti (1)

KUVIO 5. Esihenkilöiden kokemukset ja ajatukset vertaismentoroinnin haasteista

Epätasavertainen vuorovaikutussuhde tunnistettiin haastavaksi tekijäksi vertaismentoroinnissa. Ajatuksia nousi esiin siitä, kuinka saadaan kaikki osallistujat ymmärtämään tasa-arvo toimijoiden välillä. *”Sanoo rehellisesti omat mielipiteensä ja voi olla jopa kanssani eri mieltä. Perustelee ne asiat ja avaa uusia näkökulmia. Semmoista rehellistä ja kaunistelematonta yhteistä keskustelua, missä ei tarvitse omaa mielipidettään kirjoittaa sillä tavalla, kun ajattelee toisen haluavan sen kuulla.” ” Se, että me saadaan ihmiset ymmärtämään sen tasapuolisuuden ja toisen kunnioittamisen ja toisen kuuntelemisen tärkeyden ja sen kommunikoinnin tärkeyden, ettei voi vaan olla hiljaa.” ”Se vaatii aika lailla semmoista tasavertaista keskustelua, että voi oikeasti mentoroida oikein.”*

Myös yhteisen ajan löytyminen tapaamisille koettiin haastavaksi. *”Omasta esimiehestä on kiinni, että ehtiikö ja saadaanko porukka kasaan ja pystytään pitämään.” ”Onko siinä mitään haastetta? Mutta siis aika on varmaan se ainoa, että löytyy yhteinen aika. Tällä hetkellä käytännössä otetaan se aika.” ”Kyllähän jokainen sitten varaa sen ajan sille osastonhoitajapalaverille, on se sitten missä tahansa, kunhan esimies ikään kuin on siinä priimusmoottorina ja sanoo, että kokoonnutaan sillon ja siellä ja laittakaa kalenteriin.”*

Sitoutumisen ja luottamuksen muodostuminen tai sen puute lisäsivät haastetta vertaismentoroinnille. *”Miten hyvin saisi suhteen rakennettua sillä tavalla, että siinä olisi molemmat ihan oikeasti mukana. Pelkästään se, että sanotaan, että toi ihminen on sinun mentori niin se ei oikeasti riitä. Jollei molemmat ole siinä kokonaan koko sydämellä mukana. On niin kuin sitoutunut siihen luottamukselliseen suhteeseen toiseen ihmiseen.”*

Haasteeksi onnistuneelle mentoroinnille tunnistettiin myös se, ettei osallistujien väliset henkilökemiat kohtaa. *”Jos on hiukankin siinä suhteessa semmoisia negaatioita, kemiat pitää toimia, muuten se jää vaan silleen lillumaan. Se on olevinaan suhde, mutta sitä ei ole ja se on täysin turha.” ”Ensimmäisenä tulee mieleen, että mitä jos menisikin sukset ristiin heti alussa, jos toinen haluaisikin ruveta vetämään enemmän omaan suuntaansa, niin se olisi haaste jo valmiiksi.” ” Jos ei ole mukana sitä positiivista otetta niin se ei kyllä onnistu.”*

Huolta herätti myös mentoroinnin onnistuminen, jos tavoitteet eivät kohtaa. *”Jos kuitenkin halutaan ajatella asioista samaa tai saman tyylisesti, päästäisiin suurin piirtein samaan lopputulokseen, mutta keinot on ihan erit. Tietysti voisi sortua siihen ajatteluun, että haluan asioiden menevän just niin kuin itse haluan.” ” Riippuen tietenkin taas siitä omasta mielenkiinnosta, että monethan yrittää sitten vähän luikerrellakin niistä uusista asioista mahdollisimman pitkälle, että ei tarvitsisi tehdä.”*

Työn resurssitkin mainittiin haasteellisina tekijöinä, koska työ koettiin jo nyt liian kiireiseksi. *”Mistä se on sitten pois se aika. Tänä päivänä sitä ei yhdeksän tunnin työpäivänä ehdi, vaikka menet koko ajan niin, mistä otat vielä siihen lisää sitä aikaa, koska minuutit juoksevat koko ajan.”*

Myös fyysisen kohtaamisen ja tapaamisten sijainnin tuomat haasteet tunnistettiin, mutta toisaalta siitä löydettiin myös positiivisia puolia. *”Oikeastaan nyt tämä korona aika on ollut semmoinen, että ei olla nähty niin sen on tavallaan huomannut ja tietysti muulloin on se ongelma, vai onko se ongelma, että jos kuljetaan eri yksiköissä, jolloin jokainen joutuu ajelemaan jonnekin päin niin siinä taas menee työaikaa paljon, jos nyt sanoisi hukkaan, vaikka autossa hoitaisikin puheluita sillä aikaa, kun ajaa täältä jonnekin. Kyllä se sitä työaikaa vie se kulkeminenkin, mutta jotain pitää antaa, että jotain saa. Ihan hyvä on joskus lähtee tästä omasta yksiköstä.”*

7.2 Kehittämisvaiheen tulokset

Kehittämisvaiheen tulokset saatiin virtuaalityöpajassa, johon osallistui kuusi osastonhoitajaa. Virtuaalityöpajassa esiteltiin aluksi teemahaastatteluista tehdyt tulkinnat. Tämän jälkeen aivoriihimenetelmää ja Answergarden-alustaa hyödyntäen koottiin aiheita, joita toivottiin mentorointimallin teemoissa hyödynnettävän. Alla olevassa kuviossa (*KUVIO 6*) on esitetty aivoriihimenetelmällä saadut tulokset.

KUVIO 6: Kehittämisvaiheen tulokset

Näiden ideoiden pohjalta muodostimme Miro-ohjelman avulla aiheita ryhmittelemällä mentorointi-mallin teemat, jotka ovat muutoksessa johtaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, työyhteisön kehittäminen, oma ammatillinen kasvu sekä oman osaamisen kehittäminen. Jokainen esiin tullut aihe tai teema on huomioitu vertaismentorointimallissa, jossa ne on tuotu esiin teemakohtaisissa tapaamisissa keskustelun tueksi käsitekartan muodossa.

8 POHDINTA

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Uskottavuuden vahvistamiseksi analyysiprosessi on tuotava avoimesti esille siirrettävyyden ja yleistettävyyden vahvistamiseksi. Lisäksi on tuotava esille riittävästi yksityiskohtia tutkimuksen sisällöstä ja vahvistettavuuden varmistamiseksi on huolehdittava siitä, että tulokset syntyvät saadun aineiston pohjalta eivätkä omista ennakkoluuloistamme. (Castleberry & Nolen 2018, 814; Chapman, Hadfield & Chapman 2015, 204). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta meidän piti tarkkaan miettiä, ketä tutkittiin, mitä kysyttiin, mitä ei kysytty ja miten saatu aineisto analysoitiin. Käytämme tässä opinnäytetyössä luotettavuuden tarkastelussa erilaisia menetelmiä.

Pyrimme kysymyksiä laatiessamme huomioimaan sen, että aineiston väärintulkinta ei mahdollistuisi. Ongelmallista olisi esimerkiksi, jos tulokset eivät miellytä haastateltavaa ja hän on tulkinnassaan eri mieltä. Tämäkin on mahdollista ja on muistettava, että toimimme tutkittavan ehdoilla eli kunnioitamme hänen päätöstään ja tarvittaessa toistamme haastattelun hänen niin halutessaan. (Kananen 2017, 176–178.) Haastattelujen tulokset lähetettiin sähköpostitse haastateltaville ennen kuin ne esiteltiin virtuaalityöpajassa. Haastateltavilla oli mahdollisuus korjata tai tarkentaa asioita tarvittaessa. Virtuaalityöpajassa pyysimme haastateltavia vielä kerran nostamaan haastattelujen tuloksista esille asiat, jotka he kokivat erityisen tärkeiksi. Tämä tapahtui anonyymisti Answergarden- alustan avulla.

Luotettavuutta tarkastellaan myös vahvistettavuuden eli aineistotriangulaation avulla, jossa verrataan tietoperustan tietoa tutkimustuloksiin, koska sen avulla voimme saada vahvistusta tulkinnalle (Kananen 2017, 177–179; Pope & Mays 2020, 217). Tietoperustan ja tutkimustulosten vertailun olemme suorittaneet kohdassa 8.3. Opinnäytetyön raporttia voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osa-alueena ja siinä tulee pyrkiä tuomaan esiin mahdollisimman johdonmukainen käsitys tulkinnoista sekä siitä, mihin tulkinnat perustuvat (Kiviniemi 2018, 85–86). Opinnäytetyön raportissa on tärkeää esittää suorat lainaukset saadusta aineistosta (Castleberry & Nolen 2018, 813). Kohdassa 7.1 ja 7.2 olemme esitelleet tutkimusaineiston eli teemahaastatteluiden tulokset sekä kehittämisvaiheen eli virtuaalityöpajan tulokset, ja verranneet niitä jo olemassa olevaan tietoperustaan

sekä nostaneet suoria lainauksia haastateltavien litteroiduista vastauksista analyysin ja tulkinnan vahvistamiseksi ja tueksi.

Opinnäytetyön raportissa olemme huomioineet, että luotettavuustarkastelun arvioitavuuden perustana on riittävä dokumentaatio eli kaikki tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt valinnat ja ratkaisut on perusteltu, jolloin on mahdollistettu menetelmien ja koko työn arvioitavuus. Lisäksi pidimme päiväkirjaa kaikesta opinnäytetyöhön liittyvästä toiminnasta ja kävimme säännöllisesti keskusteluja joka prosessin vaiheessa aiheesta ja sen etenemisestä. Tutkimukseen liittyvä alkuperäinen tutkimusaineisto on säilytettynä litteroidussa muodossa, jotta aineiston oikeellisuus ja tulosten luotettavuus voidaan todentaa. Opinnäytetyössä on huomioitu myös sisäinen validiteetti eli tulkinnan ristiriidattomuus, koska aineisto on kerätty eri lähteistä eli aineiston tulkinta on tehty monilähteisenä synteesinä. Yksittäisen aineiston tulkinnassa voi olla eroja, koska aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Aineiston teemoittelussa voi ilmetä erilaisia tulkintoja, mutta varmistimme tulkinnan sillä, että myös toinen tutkija tuli samaan johtopäätökseen. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja kyseessä on näin ollen tulkinnan ristiriidattomuus. Tutkimustulosten luotettavuuden vahvistusta haettiin myös aikaisemmista tutkimuksista, joissa tulokset olivat samanlaisia. Tämä edellytti hyvää teoriaosaa, joka koostui aiemmasta aiheen tutkimustiedosta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189; Kananen 2017, 177–179.) Opinnäytetyön osiossa 8.3 tarkastelemme, miten luotettavaa tietoa saimme ja ovatko tulokset uskottavia sekä kuinka ne keskustelevat aikaisemman tutkimustiedon kanssa.

8.2 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyö tehtiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta se voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Opinnäytetyössä huomioitiin rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Opinnäytetyössä käytettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti hyväksyttäviä aineistonkeruu-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tulosten julkaisussa on huomioitu avoimuus ja vastuullisuus. Opinnäytetyössä on kunnioitettu muita tutkijoita antamalla heidän tutkimuksilleen niille kuuluva arvo ja merkitys sekä viitattu heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu, raportoitu ja siitä syntynyt aineisto tallennettu tieteellisten vaatimusten mukaisesti. Tutkimuslupa hankittiin kohdeorganisaatiolta suunnitelman hyväksymisen jälkeen. Ennen tutkimuksen aloittamista tehtiin yhteistyösopimus opinnäytetyön tekijöiden, opinnäytetyötä ohjaavien opettajien ja työelämäkumppanin kanssa, jossa määritellään oikeudet, periaatteet, vastuut ja velvollisuudet

sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset. Opinnäytetyössä on huomioitu myös esteellisyyssäädökset ja tietosuoja. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastuussa ovat ensisijaisesti opinnäytetyön tekijät. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Opinnäytetyössä olemme huomioineet, ettemme loukkaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tällä tarkoitetaan epäeettistä ja epärehellistä toimintaa, joka vahingoittaa tutkimusta tai sen tuloksia. Nämä loukkaukset luokitellaan kahteen osa-alueeseen, jotka ovat vilppi tieteellisessä toiminnassa ja piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Vilppi tarkoittaa sepittelyä, havaintojen vääristelyä, plagiointia ja anastamista. Piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä taas ilmenee esimerkiksi muiden tutkijoiden vähättelynä epäasiallisina viittauksina, tulosten tai menetelmien huolimattomana raportointina sekä muuna harhaan johtavana toimintana. Näiden lisäksi olemme toimineet vastuullisesti toisiamme kohtaan esimerkiksi huomioimalla, ettemme viivytä tai epäasiallisesti vaikeuta toisen työtä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9.)

8.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin, millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista sekä millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Tulosten avulla kehitettiin mentorointimalli yhdessä toimijoiden kanssa, joka toimii yksikössä esihenkilöiden työn tukena. Mentorointimallia luodessa oli hyvin tärkeää saada tietoon teemahaastatteluilla esihenkilöiden omat ajatukset ja kokemukset niin työhyvinvoinnista kuin työhön sitoutumisesta sekä vertaismentoroinnista ja osallistaa esihenkilöitä varsinaisten tapaamisteemojen luontiin virtuaalityöpajassa, jotta pystyisimme kehittämään juuri heidän organisaatioonsa sopivan toimintamallin. Aihe otettiin osallistuneiden esihenkilöiden kesken hyvin vastaan ja sillä nähtiin mahdollisuuksia varsinkin nyt suurten muutosten edessä, kun hyvinvointialueiden toiminta on alkamassa. Haastatteluun osallistujien määrä olisi voinut olla vielä suurempi, mutta saatu aineisto alkoi hyvin toistaa itseään eli kylläänyä, joten voimme todeta aineiston olevan riittävä.

Ennen vertaismentorointia koskevaa keskustelua, esitimme esihenkilöille kysymyksiä työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä niin edistäviä kuin heikentäviä tekijöitä. Ajatuksia

ja kokemuksia aiheesta kertyi runsaasti. Eniten kuitenkin vastauksista nousi esille edistävistä tekijöistä kollegojen, työntekijöiden ja johdon vertaistuki. Tätä tukee myös aiempi työhyvinvointia koskeva tutkimustieto, jonka mukaan työhyvinvointia edistävät esihenkilön ja työyhteisön tuki (Häggman-Laitila 2013, 308). Myös sosiaalisen tuen ja siihen liittyvän vertaistuen saaminen edistää esihenkilöiden työssä jaksamista. Voimavarana koetaan esimieheltä tai organisaation johdolta saatava tuki ja vertaistuki, jota tarjoavat esihenkilökollegat. (Salo 2009, Hyytiäinen ym. 2015.) Mentorointia koskevissa tutkimuksissa on noussut esiin vaikutukset henkilöstön suhteisiin ja yhteistyöhön organisaatiossa, jolloin mentoroinnin on koettu vahvistavan kollegiaalisia suhteita ja olennaisessa osassa näitä suhteita ovat yksilö- sekä vertaistuki (Hafsteinsdóttir ym. 2017).

Wallinin (2012) väitöskirjatutkimuksesta käy ilmi, että työntekijät usein tulkitsevat työhön sitoutumista juuri työhyvinvoinnin ja perheelle annettujen merkitysten kautta (Wallin 2012). Joten haastatteluissa pyysimmekin esihenkilöitä jakamaan ajatuksia ja kokemuksia asioista niin työssä kuin myös työn ulkopuolella, jotka lisäävät tai heikentävät työhyvinvointia. Esihenkilöiden haastatteluissa toistuivat hyvin usein hyvä ilmapiiri ja työympäristö, työn ulkopuolinen elämä ja tuki, mahdollisuus palautua työpäivän aikana sekä oman työn hallintaan liittyvät asiat, kuten aikataulutus ja priorisointi. Työssä vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet korostuivat myös. Tutkimustiedon mukaan esihenkilöiden hyvinvointia tukevat työn ulkopuolinen elämä, kuten ihmissuhteet ja harrastukset (Häggman-Laitila 2013, 309). Hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja kannustava. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, tuntee vastuunsa ja työnsä tavoitteet, pääsee hyödyntämään osaamistaan sekä kokee työn imua eli onnistuu ja innostuu työssään. (Manka & Manka 2016, 62; Työterveyslaitos 2021.) Hyvin usein kuitenkin esihenkilöiden työpäivät ovat hektisiä ja töitä ajatellaan usein myös työajan ulkopuolella, kuten teemahaastatteluissakin kävi ilmi. Työn ja vapaa- ajan sekoittuminen heikentävät esihenkilöiden mielestä työhyvinvointia. Tyypillistä on myös työn sirpaloituneisuus, koska työ vaatii siirtymistä tilanteesta toiseen ja keskeytyksiä tulee usein. Yleistä johtajuudessa on suuri vastuu, useat roolit ja aikapaineet, jotka lisäävät työn kuormittavuutta. (Pirttilä ym. 2019, 45–50.) Haastatteluissa kävikin ilmi, että haastavimpina tekijöinä työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle nähtiin suuret työmäärät ja aikataulutusongelmat sekä ristiriitatilanteet ja työhön leipääntyminen. Myös henkilökohtaiset tilanteet työn ulkopuolella, jatkuva resurssipula ja muutosten tuomat haasteet toistuivat esihenkilöiden haastatteluissa heikentävinä tekijöinä.

Erilaiset ristiriitatilanteet ja työhön leipääntyminen kuormittivat esihenkilön työhyvinvointia haastatteluiden perusteella. Työhön leipääntyminen tarkoittaa tässä työn muuttumista ikään kuin rutiininomaiseksi, jolloin siitä on hävinnyt mielekkyys ja oppimisen kokemukset tai kehittämistyö on jäänyt taka-alalle. Tätä lisäsivät haastatteluissa usein toistuvat jatkuva resurssipula, sijaisten rekrytointi ja jatkuva kiire. Koettiin, että nykyään hoitajat eivät tahdo enää sitoutua työhön. Iso osa esihenkilöiden työajasta kuluu sopimusten tekemiseen ja sijaisten rekrytointiin. Myös tutkimusten mukaan nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen työhön on heikompaa kuin kokeneempien (Heiskanen 2012, Hyytiäinen ym. 2015). Tämä aiheutti paljon jatkuvaa stressiä esihenkilöille ja sitä kautta vaikutti työssä jaksamiseen.

Myös Häggman-Laitilan (2013, 305) mukaan esihenkilöt kokevat työuupumuksen voimakkaampana ja työssä onnistumisen tunteen vähäisempänä kuin suoristustason työntekijät. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajien työhyvinvointia kuormittivat kiire, yksinäisyys esihenkilötyöparin puuttuessa, huonot koulutusmahdollisuudet, työntekijöiden jaksamisongelmat, huono yhteistyö esihenkilön kanssa sekä työn odotusten ja todellisuuden ristiriitaisuus. (Häggman-Laitila 2013, 308.) Esihenkilöiden päätöksillä ja toiminnalla on huomattava vaikutus organisaation lisäksi henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnille. Itsensä tai muiden vahingoittamista koskevia huolia olivat esimerkiksi ristitulessa toimiminen, omien taitojen riittämättömyys, omien vahvuuksien hukkaan valuminen, omien arvojen vastainen toiminta, alaisten riittävä tukeminen, henkilöstön motivoinnin haasteet muutoksissa, resurssien ja vertaistuen puute sekä viestinnän, vuorovaikutuksen ja palautteen annon haastavuus. (Pirttilä ym. 2019, 45–50.)

Työntekijöiden työhyvinvointia edistääkin kokemus työn merkityksellisyydestä, jota tukevat työn arvot ja eettisyys. Asiakaslähtöisyyden rooli on myös suuri sekä yhteisöllisyyden tunne. Kun työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota, työhyvinvoinnin lisäksi myös työhön sitoutuminen kasvaa. (Häggman-Laitila 2013, 309, Wallin 2012, Hyytiäinen ym. 2015.) Työhyvinvoinnin edistäminen on työntekijän elämänlaadun lisäksi tärkeää myös työyhteisön toimivuuden ja tuottavuuden kannalta. Työhyvinvointi vahvistaa sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta ja vaikuttaa työurien pidentymiseen. Vastaavasti heikosti toimiva organisaatio, jossa työn tavoitteisiin pääseminen estyy, voi heikentää työhön sitoutumista ja sitä kautta heikentää organisaation toimintaa. (Häggman-Laitila 2013, 301–302; Manka & Manka 2016,110, Wallin 2012.) Esihenkilöiden haastatteluissa näkyikin arvostus oman yksikön yhteistyötä ja yhteiskehittämistä kohtaan. Menestyvän organisaation tuleekin kiinnittää huomiota osaamiseen. Tärkeä osa osaamista on johtamisosaami-

nen, joka edellyttää, että esihenkilöt voivat hyvin ja ovat sitoutuneita tehtäväänsä. Ja tätä sitoutumista edistää organisaation kyky mahdollistaa ammatillisen osaamisen kehittäminen läpi työuran. (Pirttilä ym. 2019, 39, Kalliola 2012.) Myös arvostavan johtamisen osa-alueet tukevat työhön sitoutumista (Hyytiäinen ym. 2015). Se, että työyhteisö voi hyvin, siellä on luottamusta ja joustavuutta sekä mahdollisuus kehittää asioita yhdessä, edisti esihenkilön työhyvinvointia haastattelutulosten perusteella. Mentorointia tutkittaessa esiin on noussut vaikutukset myös henkilöstön suhteisiin ja yhteistyöhön organisaatiossa, jolloin mentoroinnin on koettu vahvistavan kollegiaalisia suhteita (Hafsteinsdóttir ym. 2017).

Vertaismentoroinnista käytännön kokemuksia ei juurikaan esihenkilöillä ollut, mutta vastauksista kävi ilmi, että epävirallista mentorointia harjoitetaan lähes päivittäin kollegojen kesken. Pääsääntöisesti ajatukset vertaismentoroinnista olivat hyvin positiivisia ja sen nähtiin sisältävän enemmän mahdollisuuksia toimia työn tukena ihan koko organisaatiotasolla, esimerkiksi työsuhteen alussa perehdytyksen tukena. Tätä tukevat myös tutkittu tieto, jonka mukaan johtamistehtävissä toimivat naiset, jotka hyödyntävät mentorointia, vaikuttavat positiivisesti myös muiden naisten urakehitykseen (Khalid ym. 2017).

Haastateltavat olivat innostuneita ottamaan jonkinlaisen mentorointiohjelman työnsä tueksi ja sen avulla pystyttäisiin mahdollistamaan myös kaivatut yhteiset kohtaamiset sekä yhtenäistämään eri osastojen ja yksiköiden toimintatapoja. Mentoroinnin valintaa ohjasi myös jo tutkittu tieto, jonka mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä tärkeimpiä tekijöitä ovat esihenkilötyö ja sen kehittäminen. Kuitenkaan vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ei ole yksin esihenkilöillä vaan myös he tarvitsevat siihen tukea, joten on kehitettävä työkaluja sisältäviä johtamisjärjestelmiä johtamistyön avuksi. (Lehto & Viitala 2016, 127–128.) Valitsimmekin mentoroinnin työkaluksi tukea esihenkilöiden työhyvinvointia, koska sen on todettu vaikuttavan monipuolisesti esihenkilöiden lähijohtamisen haasteisiin. Näitä haasteita ovat sosiaali- ja terveysalan järjestelmien ja palveluiden muutokset ja kehittämispaineet sekä vähäinen tuki omalle esihenkilötyölle. Mentoroinnin on todettu kestävällä tavalla vahvistavan johtajien ammatillista osaamista, työnhallintaa ja työhyvinvointia. (Hoover ym. 2020, 1; Kemppainen 2012; Tynjälä ym. 2021, 208.) Mentoroinnin on koettu myös lisäävän työntekijän itseluottamusta ja motivaatiota työtä kohtaan (Jangland ym. 2021).

Työhön sitoutumista on tutkittu sairaanhoitajien keskuudessa ja on todettu, että työssä pysymiseen vaikuttavat muun muassa oman ammatillisuuden kehittämisen mahdollisuus läpi työuran, työyhtei-

sön toimivuus, lähijohtaminen ja työn imu. (Heiskanen 2012; Kalliola 2012.) Mentoroinnilla on tärkeä rooli psykososiaalisen tuen edistämisessä ja näin ollen mentorointi vaikuttaa edistävästi myös työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Banerjee-Batist & Rejo 2016).

Vertaismentorointi nähtiin haastatteluissa hyödyllisenä erityisesti vertaistuen mahdollistajana. Sen koettiin tarjoavan mahdollisuuksia uusien näkökulmien löytymiseen, toiminnan kehittämisen tueksi ja avuksi ongelmien tai ristiriitatilanteiden ratkaisuissa sekä oman toiminnan reflektiossa. Sen koettiin helpottavan myös hiljaisen tiedon siirtämistä. Vertaismentoroinnin koettiin myös helpottavan työstä palautumista ja vähentävän stressiä. Myös Pethrick ym. (2020, 134) tutkimuksessaan toteavat vertaismentoroinnin auttavan hallitsemaan työhön liittyvää stressiä. Mentorointi koetaan aiemmissa tutkimuksissa työntekijöiden näkökulmasta hyvin positiivisena työhyvinvointia ja resilienssiä lisäävänä tekijänä. Sen koetaan tukevan erityisesti ammatillista kehittymistä, mutta myös lisäävän itseluottamusta sekä motivaatiota työtä kohtaan sekä lisäämään itseluottamusta ja osaamista ongelmanratkaisutilanteissa. (Jangland ym. 2021; Davey, Jackson & Henshall 2020.) Vertaismentorointi mahdollistaa ammatillisen vuoropuhelun ja kokemusten jakamisen (Tynjälä ym. 2021, 213), joka lisää tietoa ja ymmärrystä sekä mahdollistaa ongelmien ratkaisun yhdessä (Nisbet & McAllister 2015, 72).

Henkilöstön käyttäytyminen ja mentorointi on nostettu esiin vaikuttavina tekijöinä ammattiin kasvulle, motivaatiolle ja työssä pysymiselle. (Heiskanen 2012.) Tutkimuksista nousee esiin myös alalta lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten huonot tiimityömahdollisuudet ja ihmissuhteet, heikot uramahdollisuudet tai vähentynyt vaikutusvalta omaan työhön (Hayes ym. 2012). Vahvistamalla hoitotyön lähijohtoa mentorointimenetelmin vahvistetaan niin esihenkilöiden kuin organisaation muidenkin työntekijöiden pysyvyyttä työssä ja työhön sitoutumista. Vertaismentorointi kehittää kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja, kuten kuuntelutaitoja ja empatiakykyä sekä lisää yhteisöllisyyttä (Pethrick ym. 2020, 134) ja kehittää yhteistyösuhteita (Nisbet & McAllister 2015, 72).

Vertaismentoroinnin on todettu parantavan johtamistaitoja, kuten tiimitaitojen, ajanhallinnan ja kontaktien luomisen puolesta (Hafsteinsdóttir ym. 2017). Mentoroinnin on havaittu lisäävän myös ammatillisten verkostojen kasvua (Hafsteinsdóttir ym. 2017; Davey, Jackson & Henshall 2020; Kemppainen 2012; Vassallo ym. 2021) sekä todettu vaikuttavan myös hoitotyön johtajan käsitykseen roolistaan (Kemppainen 2012) ja ammatilliseen reflektointiin (Kemppainen 2012, Jangland ym. 2021). Vertaisryhmämentoroinnin on todettu edistävän ammatillista ja henkilökohtaista kasvua (Huizing 2012, 51).

Haasteina esihenkilöt nostivat esiin vertaismentorointisuhteeseen vaikuttavia asioita, kuten henkilökemioiden yhteensopivuuden, epätasavertaisen vuorovaikutuksen sekä prosessiin sitoutumisen ja luottamuksen puutteet. Kuinka toimia, jos yhteisiä tavoitteita ei löydy tai kaikki eivät ole yhtä sitoutuneita prosessiin. Korostimmekin vertaismentorointimallin suunnittelussa ja esittelyssä nimenomaan mentorointisuhteeseen vaikuttavia tekijöitä ja pyrimme kuvaamaan prosessin niin selkeästi, että osallistujat ymmärtävät, mitä mentorointi vaatii heiltä itseltään onnistuessaan. Tutkimusten mukaan mentorointisuhteeseen tulee panostaa. Jaetut kokemukset, asioiden pohtiminen ja ongelmanratkaisu yhdessä edistävät luottamuksen lisäksi myös kaikkien sitoutumista mentorointiprosessiin. (Juuti 2016, 142; Nisbet & McAllister 2015; Ristikangas ym. 2014, 149.)

Prosessin onnistumista lisäävät myös osallistujien välinen luottamus ja tasa-arvo, turvallinen ja reflektion mahdollistava toimintaympäristö sekä tietoisuus toisten osaamisesta ja yhteisistä tavoitteista (Kupias & Salo 2014, 30–31; Nisbet & McAllister 2015; Ristikangas ym. 2014, 149–151). Myös yhteisen ajan löytyminen ja resurssit sekä fyysinen kohtaaminen, oikean paikan löytyminen, aiheuttivat jonkinlaista haastetta esihenkilöiden mielestä. Tämä huoli nousee esiin myös Tynjälän ym. (2021) tutkimuksessa, kuinka vertaismentorointi saadaan osaksi koko organisaation toimintaa, mistä siihen löydetään sopivasti aikaa ja kuinka aika jakautuu osallistujien kesken.

Aikaisempi tutkittu tieto tukee haastatteluissa esiin nousseita asioita. Ja esihenkilöiden ajatukset ja kokemukset työhyvinvoinnista ja työhön sitoutumisesta sekä vertaismentoroinnin mahdollisuuksista tukevat toisiaan. Vertaismentoroinnilla nähdään mahdollisuuksia tukea ja lisätä esihenkilöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista, kunhan vertaismentoroinnin haasteet huomioidaan riittävän hyvin varsinaisessa mentorointiprosessissa. Tulee kuitenkin huomioida, että tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistui vain osa Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöistä, mutta haastatteluista saatiin paljon hyvää tietoa ja perustaa mentoroinnin soveltamiselle ja tarpeelle työyhteisössä. Tulee kuitenkin muistaa, että tulokset ovat sen hetkisten esihenkilöiden omia ajatuksia ja kokemuksia. Mielenkiintoista olisikin nähdä, millaisia vaikutuksia mentorointimallin käyttöönotolla on työyhteisön toimintaan ja kuinka se otetaan vastaan kaikkien esihenkilöiden kesken.

Mentorointimallin esittelyn jälkeen pyysimme Webropol-kyselyn avulla palautetta esihenkilöiltä siitä, kuinka heidän mielestään kehittämisvaiheen tarkoitus ja tavoite toteutuivat. Vastauksia saatiin

neljältä esihenkilöltä ja ne olivat melko yhtenäisiä sisällöltään. Kehittämisvaiheen toteutuksen havaittiin olevan selkeä, ymmärrettävä ja helppo ottaa käyttöön. Positiivista palautetta saatiin myös kehittämistyön sujuvuudesta ja mahdollisuudesta toteuttaa prosessi työajalla aikataulussa pysyen sekä esihenkilöiden osallistamisesta kehittämiseen ja heidän näkökulmien huomioimisesta varsinaisessa mallissa.

Kysyimme myös, miten vertaisryhmämentorointimallia voitaisiin hyödyntää työyhteisössä ja miten sitä voisi vielä kehittää. Vastauksista ilmeni yhtenäinen valmius ottaa mentorointi osaksi työyhteisön toimintaa ja nimenomaan se koettiin hyvin ajankohtaisena työkaluna nyt muutoksen edessä, kun hyvinvointialueelle siirtymiset alkavat. Mallin hyödynnettävyys myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla nähtiin mahdolliseksi. Kehittämisehdotuksena tuli mallin siirtäminen sähköiseen muotoon.

Pyysimme myös palautetta yhteistyöstä opinnäytetyöntekijöiden kanssa sekä annoimme tilaisuuden vapaaseen kommentointiin vielä lopuksi. Yhteistyön koettiin sujuvan hyvin ja tärkeäksi nostettiin aikatauluissa ja tavoitteissa pysyminen. Myös muussa palautteessa kiiteltiin esityksen selkeyttä ja aiheen tärkeyttä. Uusien organisaatioiden työmäärä on kasvanut ja vastuut lisääntyneet vuosien saatossa, joten on hyvä miettiä työkaluja johtamistyön ja arjen jaksamisen tueksi.

8.4 Jatkokehittämishaasteet

Olemme saaneet tutkimuksellisessa kehittämistyössämme tietoa siitä, millainen vertaismentorointimalli palvelee kohderyhmäämme ja luoneet toimintamallin, jota he voivat hyödyntää työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukena. Jatkokehittämishaasteena voisi olla luodun vertaismentorointimallin käyttöönoton seuranta ja arviointi. Selvitettäväksi siis jää, otetaanko malli työyhteisössä käyttöön ja missä vaiheessa sekä millainen vaikutus sillä on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Toisena jatkokehittämishaasteena voisi olla luodun vertaismentorointimallin hyödynnettävyys muilla sosiaali- ja terveysaloilla esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen tukena.

LÄHTEET

Banerjee-Batist, Rimjhim & Reio, Thomas 2016. Attachment and mentoring: Relations with junior faculty's organizational commitment and intent to turnover. Journal of Management Development, 35 (3), 360–381. Hakupäivä 22.10.2022. https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JMD-02-2015- 0015

Castleberry, Ashley & Nolen, Amanda 2018. Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? Currents in Pharmacy Teaching and Learning 10 (6), 807–815. Hakupäivä 1.2.2022. Elsevier ScienceDirect -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Chapman, AL, Hadfield, M & Chapman CJ 2015. Qualitative research in healthcare: an introduction to grounded theory using thematic analysis. The journal of the Royal College of Physicians of Edinburgh 45 (3), 201–205. Hakupäivä 1.2.2022. http://dx.doi.org/10.4997/JRCPE.2015.305

Davey, Zoe, Jackson, Debra & Henshall, Catherine 2020. The value of nurse mentoring relationships: Lessons learnt from a work-based resilience enhancement programme for nurses working in the forensic setting. International Journal of Mental Health Nursing 29; 992–100.Hakupäivä 29.10.2022. doi: 10.1111/inm.12739

Hafsteinsdóttir, Thóra, van der Zwaaga, Angeli & Schuurmansa, Marieke 2017. Leadership mentoring in nursing research, career development and scholarly productivity: A systematic review. International Journal of Nursing Studies 75 (2017), 21-34. Hakupäivä 16.12.2021. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.07.004

Hayes, Laureen, J, O'Brien-Pallas, Linda, Duffield, Christine, Shamian, Judith, Buchan, James, Hughes, Frances, Laschinger, Heather K Spence & North, Nicola 2012. Nurse turnover: A literature review – An update. International Journal of Nursing Studies 49 (7), 887-905. Hakupäivä 17.12.2021. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001

Heiskanen, Jaana 2012. Sairaanhoitajien kuvauksia, ammattiin päätymisestä, työssä pysymisestä ja siitä lähtemisestä. Hakupäivä 16.12.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11258/urn_nbn_fi_uef-20120446.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hoover, Jerilyn, Koon, Adam, Rosser Erica & Krishna Rao 2020. Mentoring the working nurse: a scoping review. Hum Resour Health 52 (18), 1-10. Hakupäivä 21.10.2022 https://human-resources-health.biomedcentral.com/counter/pdf/10.1186/s12960-020-00491-x.pdf

Hotus 2018. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle. Hakupäivä 26.1.2022. https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-ja-selosteosa-2.pdf

Huizing, Russell 2012. Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20 (1), 27-55.

Hyytiäinen, Krista, Roos, Mervi, Astala, Lena, Harmoinen, Merja & Suominen Tarja 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 27 (3), 213–224.

Häggman-Laitila, Arja 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus - Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon Tutkimus 32 (4), 301–310.

Jangland, Eva, Gunningberg, Lena & Nyholmc, Lena 2021. A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs and give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study. Nurse Education in Practice 57 (2021). Hakupäivä 16.12.2021. https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103233

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kalliola Nina 2012. Työhön sitoutuminen avaimena työssä jaksamiseen - Hoitotyöntekijöiden työuran aikaiset kokemukset työssä jaksamiseen liittyvistä tekijöistä. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 29.10.2022.https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/38083/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201206221940.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kauhanen, Juhani 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kemppainen, Liisa 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Hakupäivä 16.12.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10840/urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Khalid, Sumaira, Rehman,Muqqadas, Muqadas Farwa & Rehman, Sumaira 2017. Women leadership and its mentoring role towards career development. Pakistan business review oct 2017. Hakupäivä 18.10.2022. https://www.researchgate.net/publication/320416789_WOMEN_LEADERSHIP_AND_ITS_MENTORING_ROLE_TOWARDS_CAREER_DEVELOPMENT

Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (toim. Raine Valli). Jyväskylä: PS-Kustannus, 73–87.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Lahtinen, Anniina 2009. Osastonhoitajien kuvauksia vertaismentoroinnista hoitotyön johtamisen kehittämismenetelmänä. Hakupäivä 17.12.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9355/urn_nbn_fi_uef-20090089.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehto Kirsi & Viitala Riitta 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon Tutkimus 35 (2), 117–131. Hakupäivä 17.12.2021. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Moilanen, Pentti & Räihä, Pekka 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (toim. Raine Valli). Jyväskylä: PS-Kustannus, 51–72.

Nisbet, Gillian & McAllister, Lindy 2015. A Critical Review of Outcomes of Peer Group Mentoring and Elements Influencing its Success and Application to Student Placement Supervisors. International Journal of Practice-based Learning in Health and Social Care Vol. 3(2):61-76.Hakupäivä 29.10.2022.doi: 10.18552/ijpblhsc.v3i2.195

Pethrick, Helen, Nowell, Lorelli, Paolucci, Elizabeth, Lorenzetti, Liza, Jacobsen, Michele, Clancy, Tracey & Lorenzetti, Diane 2020. Peer mentoring in medical residency education: A systematic review. Canadian Medical Education Journal 11 (6), 128-137

Pirttilä, Marja, Hiltunen, Karoliina, Huhtala, Mari & Feldt Taru 2019. Mikä johtamisessa huolestuttaa? Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (1). Hakupäivä 16.12.2021. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107/46033

Pope, Catherine & Mays, Nicholas 2020. Qualitative Research in Health Care. John Wiley & Sons, Incorporated. Hakupäivä 26.1.2022. ProQuest Ebook Central.

Ristikangas, Vesa, Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari: Helsinki.

Salo, Mari 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 27(2): 61-63. Hakupäivä 16.12.2021. https://www.terveysportti.fi/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Hakupäivä 17.12.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tynjälä, Päivi, Pennanen, Matti, Markkanen, Ilona & Heikkinen, Hannu 2021. Finnish Model of Peer-Group Mentoring: Review of Research. Annals of the New York Academy of Sciences 1483(1);208-223.Hakupäivä 29.10.2022. https://doi.org/10.1111/nyas.14296

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. Hakupäivä 15.12.2021. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 15.12.2021. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Vassallo, Amy, Walker, Karen, Georgousakis, Melina & Joshi, Rohina 2021. Do mentoring programmes influence women's careers in the health and medical research sector? A mixedmethods evaluation of Australia's Franklin Women Mentoring Programme. Hakupäivä 16.12.2021. https://www-ncbi-nlm-nih-gov.ezp.oamk.fi:2047/pmc/articles/PMC8559124/

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wallin, Outi 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen - Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 29.10.2022. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LIITTEET

Haastattelukutsu liite 1

Teemahaastattelurunko liite 2

Virtuaalityöpajan esitys liite 3

Opas mentorointiin liite 4

Mentoroinnin työkirja liite 5

Palautekysely liite 6

HAASTATTELUKUTSU LIITE 1

Arvoisa esihenkilö

Opiskelemme Oulun ammattikorkeakoulussa (YAMK: Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen) ja teemme opinnäytetyönä tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, millaisia ajatuksia ja kokemuksia Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöillä on vertaismentoroinnista. Kehittämisvaiheen tarkoituksena on luoda yhdessä mentorointimalli.

Osallistumisesi tutkimukselliseen kehittämistyöhön on vapaaehtoista. Haastatteluun osallistuminen katsotaan tietoiseksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen. Tutkimuksessa ei kerätä mitään henkilötietoja ja antamiasi vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla Teams-alustan välityksellä. Jokainen haastattelu toteutetaan videoyhteydellä ja haastattelut nauhoitetaan. Ajankohta sovitaan henkilökohtaisesti haastatteluun suostuneiden kesken. Lähetämme teemahaastattelun rungon ennen haastattelua, jotta voit etukäteen perehtyä aiheeseen.

Teemahaastattelun jälkeen lähetämme saadun aineiston sinulle luettavaksi, jotta voit vahvistaa aineiston tulkinnan olevan omaa näkemystäsi vastaava. Teemahaastatteluista saadut tulokset käsitellään virtuaalityöpajassa ja niiden avulla luodaan työyhteisöänne palveleva mentorointimalli. Tulokset käsitellään ja julkaistaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä ole mahdollista tunnistaa niistä.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunnin verran ja haastattelu toteutetaan työajalla. Haastattelut toteutetaan huhtikuun 2022 aikana. Yhteiskehittämisen työpaja toteutetaan touko-kesäkuun aikana, johon on hyvä varata aikaa kaksi tuntia. Tarkempi ajankohta sovitaan myöhemmin. Olethan meihin yhteydessä sähköpostitse teemahaastattelun ajankohdan sopimisesta 31.3 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Pirita Karhu, suuhygienisti
o1kapi00@students.oamk.fi

Anastasia Stigell, sairaanhoitaja
o1stan00@students.oamk.fi

TEEMAHAASTATTELURUNKO LIITE 2

- Taustatiedot
    - Ikä
    - Koulutustausta
        - AMK/YAMK? Täydennyskoulutusta johtamisesta?
    - Työkokemus
        - Sosiaali- ja terveysalalla?
        - Esihenkilönä?
        - Nykyisessä työssä?
- **Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen**
    - Käsitteiden määrittely
    - Edistävät/ylläpitävät tekijät
        - Minkälaisten asioiden koet edistävän omaa työhyvinvointiasi?
        - Millaisiin asioihin olet työssäsi tyytyväinen?
        - Miten ylläpidät omaa työhyvinvointiasi työpäivän aikana?
    - Kuormittavat/estävät tekijät
        - Minkälaiset asiat kuormittavat työssä jaksamistasi?
        - Miten toimit työhyvinvointia kuormittavissa tilanteissa?
        - Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?
            - Mitkä asiat siihen vaikuttavat tai vaikuttivat?
            - Millaisista syistä olet lähtenyt aiemmasta työstä?
- **Vertaismentorointi**
        - Käsitteen määrittely
        - Onko sinulla aikaisempaa kokemusta vertaismentoroinnista ja minkälaisia ajatuksia se sinussa herättää?
        - Millä tavalla vertaismentorointi voisi mielestäsi vaikuttaa työhösi?
            - Minkälaisissa tilanteissa kaipaisit vertaismentorin tukea?
            - Minkälaisia haasteita/mahdollisuuksia koet vertaismentoroinnin tuovan työnkuvaasi?

TERVETULOA TYÖPAJAAN!

TYÖPAJAN ETENEMINEN

1. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUKSEN JA TAVOITTEEN KERTAUS
2. HAASTATTELUISTA TEHTYJEN TULKINTOJEN ESITTELY
3. TULKINTOJEN VAHVISTAMINEN
4. VERTAISMENTOROINTI
5. VERTAISMENTOROINTISUHDE
6. KEHITTÄMISVAIHEEN TARKOITUS JA TAVOITE
7. TÄRKEIMPIEN VERTAISMENTOROINNIN TEEMOJEN VALINTA VIRTUAALISESSA AIVORIIHESSÄ
8. VAPAATA KESKUSTELUA KEHITETTÄVÄSTÄ MENTOROINTIMALLISTA

OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla, millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista. Tavoitteena on kuvailla, millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

KOKEMUKSET JA AJATUKSET TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖHÖN SITOUTUMISTA EDISTÄVISTÄ TEKIJÖISTÄ
KOLLEGOJEN VERTAISTUKI
JOHDON TUKI
YHTEISTYÖVERKOSTOJEN TUKI
MONIPUOLINEN TEKEMINEN/HARRASTAMINEN VAPAA-AJALLA
POSITIIVINEN TYÖNANTAJAKUVA
TYÖNTEKIJÖIDEN VERTAISTUKI
FYYSISET SIIRTYMÄT JA ERGONOMIA
MAHDOLLISUUS PALAUTUA TYÖPÄIVÄN AIKANA
HYVÄ SIJAINTI
LÄHEISTEN TUKI
ITSEREFLEKTIO VAIKEISTA ASIOISTA JÄLKIKÄTEEN
TYÖN MONIPUOLISUUS JA MIELEKKYYS
PYSTYY EROTTAMAAN TYÖN JA VAPAA-AJAN TOISISTAAN
VAIKUTTAMISEN MAHDOLLISUUS
TYÖN AIKATAULUTUS JA TEHTÄVIEN PRIORISOINTI
YKSIKÖN TOIMINNASTA AJANTASALLA PYSYMINEN
TYÖN RIITTÄVÄ HAASTAVUUS
OMAN TYÖN HALLINTA JA SELKEÄ TYÖNKUVA
TYÖYHTEISÖN JOUSTAVUUS JA LUOTETTAVUUS
TYÖYHTEISÖN YHTEISTYÖ/YHTEISKEHITTÄMINEN
HYVÄ ILMAPIIRI JA TYÖYMPÄRISTÖ

KOKEMUKSET JA AJATUKSET TYÖHYVINVOINTIA JA TYÖHÖN SITOUTUMISTA HEIKENTÄVISTÄ TEKIJÖISTÄ
RISTIRIITA-TILANTEET
MUUTOSVASTA-RINTA
HENKILÖSTÖN TYÖHÖN SITOUTUMATTOMUUS
HENKILÖSTÖN UUPUMUS
HENKILÖ-KOHTAISET SYYT JA MUUTTUVA ELÄMÄNTILANNE
TYÖN JA VAPAA-AJAN SEKOITTUMINEN
TYÖHÖN LEIPÄÄNTYMINEN
JATKUVA RESURSSIPULA JA SIJAISTEN REKRYTOINTI
MUUTOSTEN TUOMAT HAASTEET
SUURET TYÖMÄÄRÄT JA TYÖN AIKATAULUTUS-ONGELMAT
JATKUVA STRESSI
PALKKA EI VASTAA TYÖN VAATIMUKSIA
TUKIVERKOSTON RIITTÄMÄTTÖMYYS
HUONOT KEHITTYMIS- JA KEHITTÄMIS-MAHDOLLISUUDET
HUONO ILMAPIIRI

KOKEMUKSET JA AJATUKSET VERTAISMENTOROINNIN HYÖDYISTÄ
HILJAISEN TIEDON/KOKEMUKSEN SIIRTÄMINEN
MENTOROINNIN LISÄÄMINEN KOKO TYÖYHTEISÖSSÄ KOETAAN TÄRKEÄNÄ
TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ TUKENA
TOIMINTATAPOJEN YHTENÄISTÄMISESSÄ TUKENA
KONFLIKTIEN RATKAISUSSA JA REFLEKTIOSSA TUKENA
KOLLEGOJEN VERTAISTUKI KOETAAN TÄRKEÄNÄ
UUSIEN NÄKÖKULMIEN LÖYTYMINEN
VÄHENTÄÄ STRESSIÄ/ HELPOTTAA TYÖSTÄ PALAUTUMISTA
TYÖSUHTEEN ALUSSA PEREHDYTYKSEN TUKENA
MAHDOLLISTAA KAIVATUT YHTEISET KOHTAAMISET

KOKEMUKSET JA AJATUKSET VERTAISMENTOROINNIN HAASTEISTA

MILLAISIA AJATUKSIA HAASTATTELUT HERÄTTIVÄT?

VERTAISMENTOROINTI

- Tapahtuu pari- tai ryhmämentorointina
- Perustuu osapuolten tasavertaiseen dialogiin, jossa kummankaan osaaminen ei ole ylivertaista
- Auttaa siirtämään hiljaista tietoa, luomaan uutta tietoa ja sopeutumaan työyhteisöön
- Edistää työhyvinvointia
- Kehittää johtajuutta
- Onnistuneessa mentorointiprosessissa kaikki osapuolet kokevat saavansa mielihyvää jaettujen kokemusten ja yhteisen asioiden pohdinnan kautta

VERTAISMENTOROINTISUHDE

Vertaismentorointisuhteen lähtökohtana pidettävä sitä, että 80%:n yhteensopivuus on loistava ja 60%:n yhteensopivuuskin erittäin hyvä. Hyvä muistaa, että työelämässä monenlaisten ihmisten kanssa tulee tulla toimeen ja tehdä tiivistä yhteistyötä, joten mentorointisuhteen alussa tärkeintä on oikea asenne.

"MENTOROINTI ON KUIN AVIOLIITTO"

Hyvää tahtoa toista kohtaan tarvitaan, jotta pienemmistä vaikeuksista päästään yli. Lopussa onnistuminen tuntuu vieläkin makeammalta, jos on selvitetty matkan varrella muutamat karikot.

Mentoroinnin erottaa kuitenkin avioliitosta se, että:

- tapaamisia vain noin kerran kuukaudessa muutaman tunnin ajan
- suhteen kesto lyhyempi
- mentorin valintaan ei tarvitse suhtautua samalla vakavuudella kuin puolison

KEHITTÄMISVAIHE

Tarkoituksena on kehittää mentorointimalli yhdessä toimijoiden kanssa ja tavoitteena tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla.

EHDOTUKSIA/IDEOITA VERTAISMENTOROINNISTA ESIIN NOUSSEIDEN HAASTEIDEN RATKAISEMISEKSI?

ONKO MUITA ODOTUKSIA TAI TOIVEITA VERTAISMENTOROINNISTA?

TULEVAN MENTOROINTIMALLIN TÄRKEIMPIEN TEEMOJEN VALINTA VIRTUAALISESSA AIVORIIHESSÄ

Jokainen saa 10 minuuttia aikaa kirjoittaa Answergardeniin omasta mielestään tärkeimpiä vertaismentorointitapaamisten teemoja, joiden avulla voidaan edistää teidän esihenkilöiden työhyvinvointia?

Teemoja voit nostaa esimerkiksi työhyvinvointia edistävistä tai heikentävistä tekijöistä. Huonoja ideoita ei ole, joten kirjaa kaikki mieleesi tulevat asiat ylös!

Linkki Aswergardeniin löytyy Teamsin chatistä ja tästä:

https://answergarden.ch/2469091

LÄHTEET

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

OPAS MENTOROINTIIN

Pirita Karhu & Anastasia Stigell

Kehittämistyö

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Oulun ammattikorkeakoulu

Tämä kehittämistyö on osa Oulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden opinnäytetyötä aiheesta “Vertaismentorointi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukena”. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoituksena oli kuvailla, millaisia ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöillä on vertaismentoroinnista. Tavoitteena oli kuvailla, millaisia vaikutuksia vertaismentoroinnilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli kehittää mentorointimalli yhdessä Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen osastonhoitajien ja kotihoidon aluevastaavien kanssa. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla. Kehittämistyönä toteutettiin vertaisryhmämentorointimalli esihenkilöiden työhyvinvoinnin tueksi.

SISÄLLYS

1 VERTAISMENTOROINTI KÄSITTEENÄ……..
1.1 Vertaisryhmämentorointi……
1.2 Vertaisryhmämentoroinnin dialoginen suhde……..…
2 VERTAISRYHMÄMENTOROINTIPROSESSIN VAIHEET JA AIKATAULU…….…...
2.1 Vertaisryhmämentoroinnin aloitus……
2.1.1 Roolit ja pelisäännöt……..……..
2.1.2 Tarkoitus ja tavoitteet……..
2.1.2 Teemat……...……
2.2 Vertaisryhmämentorointitapaamisten eteneminen……
2.3 Vertaismentoroinnin päättäminen……
LÄHTEET……..

1 VERTAISMENTOROINTI KÄSITTEENÄ

Vertaismentorointi perustuu kaikkien osallistujien kuuntelevaan ja keskustelevaan otteeseen, osaamisen tasavertaisuuteen sekä tasavertaiseen dialogiin. Vertaismentorointia hyödynnetään, kun halutaan tuottaa uudenlaisia innovaatioita ja päästä peilaamaan omaa osaamista toisen osaamista vasten. Näin ollen kenenkään osaaminen ei ole ylivertaista. Erityisesti tämä korostuu silloin, kun työympäristö on nopeasti muuttuvaa. Vertaismentoroinnissa kummallakin osapuolella on saatavaa ja annettavaa. Se myös edellyttää, että osapuolet arvostavat sekä omaansa että muiden asiantuntemusta ja ovat tietoisia toistensa osaamisesta ja tavoitteista. Tämän pohjalta muodostetaan yhteiset tavoitteet ja käsiteltävät teemat mentoroinnin onnistumiseksi. Vertaismentorointia toteutettaessa tärkeää onkin sopia työnjako ennen tapaamisia - kuka ohjaa keskustelua milläkin kerralla? (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 9; Kupias & Salo 2014, 18, 30–31; Nowell ym. 2017, 336.)

Lahtisen (2009) mukaan osastonhoitajat kokevat vertaismentoroinnin edistäneen heidän johtamistyötään osastonhoitajina prosessien johtamisen ja henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Esimerkiksi organisaatioon tutustuminen oli helpottunut, asioiden hallinta ja hoito helpottuivat ja osastojen kehittämistarpeet havaittiin paremmin. Myös henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön ongelmien käsittelyssä nähtiin edistystä. Vertaismentoroinnin koettiin edesauttaneen osastonhoitajien johtamista osastonhoitajan työnkuvaan, työhyvinvointiin ja osastonhoitajan rooliin liittyvissä asioissa. Osastonhoitajien tehtävänkuva ja työn haasteet selkiytyivät ja näkemys asioita kohtaan laajeni. Työssä jaksaminen, työmotivaation lisääntyminen, ajanhallinta ja tuki työssä toimimiseen lisäsivät osastonhoitajien työhyvinvointia. Koettiin myös, että roolin omaksumisen ja selkiytymisen myötä itsetunto lisääntyi ja ammatillinen kasvu asiantuntijasta esihenkilöksi helpottui. (Lahtinen 2009.) On myös tutkittu, että esihenkilöt tarvitsevat kokeneimpien kollegojen tukea kehittymiseensä ja jaksaakseen vaativaa käytännön kehittämistyötä (Kemppainen 2012). Tutkimukset puhuvat myös sosiaalisen tuen ja siihen liittyvän vertaistuen puolesta esihenkilöiden työssä jaksamisessa. Voimavarana koetaan omalta esihenkilöltä tai organisaation johdolta saatava tuki ja vertaistuki, jota tarjoavat esihenkilökollegat. (Salo 2009.) Mentorointia tutkittaessa esiin on noussut vaikutukset myös henkilöstön suhteisiin ja yhteistyöhön organisaatiossa, jolloin mentoroinnin on koettu vahvistavan kollegiaalisia suhteita ja olennaisessa osassa näitä suhteita ovat yksilö- sekä vertaistuki (Hafsteinsdóttir, van der Zwaag & Schuurmans 2017).

1.1 Vertaisryhmämentorointi

Valitsimme mentoroinnin muodoksi vertaisryhmämentoroinnin, koska teemahaastatteluissa kävi ilmi, että niin sanottua epävirallista mentorointia esihenkilöt kokivat toteuttavan jo pareittain ja kaipuu kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun yhdessä koettiin tärkeäksi. Vertaisryhmämentorointi on tehokasta, kun samanaikaisesti useampi henkilö osallistuu kehittäviin keskusteluihin ja pääsee jakamaan kokemuksia, tukea, neuvoja ja osaamista (Kupias & Salo 2014, Pienryhmämentorointi; Nowell ym. 2017, 336).

Mentorointisuhteessa on erotettavissa kolme sen kehittymisen ja etenemisen vaihetta. Ensimmäinen vaihe on alkuvaihe, jossa tutustutaan ryhmän jäseniin, pohditaan tavoitteita ja keskitytään luomaan hyvä yhteistyösuhde. Keskivaiheessa mentorointiprosessiin osallistuvat kokevat saavansa hyötyä yhdessä käydyistä keskusteluista ja ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Tähän vaikuttaa alkuvaiheen onnistuminen ja luottamuksellisen suhteen kehittyminen, joka auttaa mentoroinnissa käsiteltävien asioiden pohtimista sekä onnistuneiden ongelmanratkaisujen syntymistä. Lopetusvaiheessa on osallistuneiden välille syntynyt hyvä vastavuoroinen suhde, jonka avulla on voitettu myös useita mentorointiprosessia haittaavia tekijöitä. Lopetusvaiheessa on tärkeää yhteinen arviointi mentorointiprosessista ja opitun näkyväksi tekeminen. Mentorointiprosessi voidaan ajatella alla olevassa kuviossa 1 esitettynä kaarena, joka koostuu tapaamisten muodostamista yksittäisistä kaarista. (Juuti 2016, 143–144; Kanniainen ym. 2017,12.)

KUVIO 1. Mentoroinnin kaari (mukaillen Kanniainen ym. 2017, 12)

1.2 Vertaisryhmämentoroinnin dialoginen suhde

Hyvässä mentorointisuhteessa korostuvat vastavuoroisuus, luottamus ja arvostus. Hyvä mentorointisuhde perustuu dialogiseen suhteeseen. Vertaisryhmämentoroinnin dialogisessa suhteessa keskustelun osapuolet toimivat tuoden itsensä ja oman kokemuksensa vuorovaikutukseen kokonaisvaltaisesti. Dialogisessa suhteessa korostuu tasavertaisuus, joka tarkoittaa, ettei kenelläkään ole parempaa tai oikeampaa näkökulmaa, vaan osallistujat ymmärtävät keskustelun keskeneräisyyden. Dialoginen keskustelu parhaimmillaan voi muuttua virtauskokemukseksi eli flowksi, jolloin keskustelijoiden taju ajasta ja paikasta voi hämärtyä keskustellessa. (Heikkinen ym. 2012, 48–52.)

Flow-kokemuksessa ihminen syventyy keskusteluun niin keskittyneesti, että sulkee muun ulkopuolelle ja uppoutuu intensiivisesti yhteiseen toimintaan, joka edesauttaa ideoinnin monipuolistumista. (Antikainen 2012, 72–73; Heikkinen ym. 2012, 49). Ihmisten on todettu olevan onnellisimmillaan erilaisten flow-kokemusten aikana ja ryhmän toimiessa hyvin eli kun vuorovaikutus on ryhmässä positiivista ja avointa, ryhmän jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita sekä kokevat tasavertaisuutta ja arvostusta, vertaismentorointiryhmä voi tämän kokemuksen mahdollistaa (Aintikainen 2012, 76–77; Heikkinen ym. 2012, 48–52). Flow-kokemuksilla voidaan vaikuttaa toiminnantuottavuuteen, sillä kokemus parantaa ryhmän koheesiota, motivaatiota, joustavuutta ja luotettavuutta. (Antikainen 2012, 76–77.)

Dialogisessa suhteessa korostuvat kunnioitus toisiaan kohtaan sekä suhtautuminen ja hyväksyminen kanssa keskustelijoihin aitoina persoonina. Keskustelijat arvioivat jatkuvasti omia havaintojaan sekä tarkistavat ennakkoluulojaan ja asenteitaan. (Heikkinen ym. 2012, 48–52.) Dialogisen keskustelun neljä perustaitoa ovat kuuntelu, suora puhe, odotus ja kunnioitus. Näiden avulla mahdollistetaan aito dialogi, kun vaimennetaan oma sisäinen hälinä ja annetaan itselle mahdollisuus kuunnella toisen asiat loppuun asti. Kunnioitetaan muiden osallistujien puhetta ja hyväksytään se, että toiselta voi aina oppia jotain, vaikka ei aina oltaisi samaa mieltä. Puhutaan suoraan, omana itsenä ja omina ajatuksina. Aina tulee miettiä, mitä nyt on tarpeen ilmaista. Suora puhe onkin uskallusta tuoda esiin keskeneräisiä asioita. Kaiken tämän lisäksi odotus eli tietoinen oman mielipiteen viivyttely. Sen avulla otetaan etäisyyttä aiheesta ja haetaan uutta näkökulmaa. Odottaminen edesauttaa myös aitojen kysymysten esittämisessä. (Kupias & Salo 2014, Mentoroinnin kehittävä perusviritys.) Avoin tietojen, ajatusten ja kokemusten jakaminen auttaa tietämyksen siirtoa ja tukee ammatillista

kasvua (Juuti 2016, 143). Dialoginen mentorointi on todettu hyväksi soveltaa erityisesti ongelmanratkaisu- ja työhyvinvointimentoroinnissa kuin myös ammatillisen kasvun mentoroinnissa ja uramentoroinnissa (Kupias & Salo 2014, Yhteinen sävel).

Vertaisryhmämentoroinnissa mentorin ja aktorin roolit voivat vaihdella tapaamisten mukaan. Jokaisella on osaamista jaettavaksi ja opittavaa toisilta. Vertaisryhmämentoroinnin tavoitteena on päästä aitoon dialogiin ja se saavutetaan, kun kaikilla osapuolilla on annettavaa ja saatavaa. Tämä mahdollistaa kehittymisen sekä uudet ideat ja ajatukset. Tulee myös päättää, ovatko tapaamiset yhteistä keskustelua vai ottaako jokainen vuorollaan eri tapaamisilla ohjaajan roolin. (Kupias & Salo 2014, Vertaismentorointi.)

2 VERTAISRYHMÄMENTOROINTIPROSESSIN VAIHEET JA AIKATAULU

Mentorointiohjelmat ovat yleensä noin vuoden mittaisia ja niille on määritelty alku ja loppu (Kanniainen ym. 2017, 12; Kupias & Salo 2014, Organisoitua mentorointia). Vertaisryhmämentorointiohjelman käynnistämisen alun tuki on tärkeä prosessin käynnistymisen ja onnistumisen kannalta. Samoin myös yhteinen lopetus ja mentoroinnin arviointi. Motivaation ylläpitämisen tueksi on hyvä järjestää puolivälissä prosessia välitapaaminen, joka mahdollistaa muiden vertaismentorointiryhmien kokemusten ja ajatusten vaihdon. (Kupias & Salo 2014, Mentorien ja aktorien tuki prosessin aikana.) Mentorointiohjelman aikana voi tulla tilanne, jolloin osallistuja ei koe mentorointia mielekkääksi. Tämän vuoksi on hyvä olla vertaismentorointiryhmän ulkopuolinen henkilö, jonka kanssa voi keskustella hankalasta tilanteesta ja mentorointisuhteen jatkumisesta tai päättämisestä. (Kupias & Salo 2014, Mentoroinnin puolivälissä.) Onnistunut mentorointisuhde edellyttääkin, että prosessilla on koordinoija, jolla on vetovastuu prosessista (Nowell ym. 2017, 337). Tässä vertaisryhmämentorointimallissa koordinoijina toimivat ylihoitaja sekä palveluohjauksen ja kotihoidon päällikkö. He ovat vetovastuussa aloitus-, puoliväli- ja lopetustapaamisten järjestämisestä ja etenemisestä.

Onnistunut mentorointisuhde edellyttää koordinoijan lisäksi myös hallinnollista, johdon tukea prosessille. Prosessin alussa korostuukin hyvä orientoituminen itse prosessiin, jonka tarkoitus on sitouttaa ja valmistella osallistujat koko prosessiin. Oikein valikoidut ryhmät ovat myös onnistumisen kannalta suuressa roolissa. Kaikille osallistujille tulee kertoa selkeästi prosessin tarkoitus ja tavoite sekä käydä läpi viestinnän ja kommunikaation merkitys. Jatkuva viestintä on tärkeä edellytys onnistuneelle vertaisryhmämentorointisuhteelle. Myös kehittävät työpajat, kehityksen reflektointi ja raportointi sekä sosiaalistumisen ja verkostoitumisen mahdollistaminen mentoroinnilla ovat keskeisiä elementtejä onnistuneessa mentoroinnissa. (Nowell ym. 2017, 338, 340, 342.)

Vertaisryhmämentoroinnissa ryhmän koko tulee miettiä tarkkaan. Kun ryhmä toimii hyvin, siinä on osaamista, jota voidaan jakaa toisille. Toisaalta isoissa ryhmissä on haasteellisempaa saavuttaa sellainen luottamuksen taso, jolloin henkilökohtaisten asioiden tarkastelu mahdollistuisi. (Kupias & Salo 2014, Pienryhmämentorointi.) Tässä mentorointimallissa ryhmien koko on 3–4 henkilöä, jolloin osaamista ja kokemuksia on jaettavaksi, mutta luottamuksellisen suhteen luominen ei rajoitu liikaa (Kupias & Salo 2014, Ajankäytöstä ja muista reunaehdoista sopiminen).

Mentorointiprosessin koordinoijat arvioivat vertaismentorointiryhmien osallistujien yhteensopivuudet ja muodostavat ryhmät (Kupias & Salo 2014, Organisoitua mentorointia). Tässä mentorointimallissa koordinoijat ovat vertaisryhmämentorointiin osallistuvien esihenkilöitä eli osastonhoitajien esihenkilö ja kotihoidon aluevastaavien esihenkilö. He tuntevat osallistujat parhaiten ja voivat hyödyntää ryhmien muodostuksessa esimerkiksi vuosittain toteutuvia kehityskeskusteluja. He ovat tukena prosessissa ja heidän puoleensa tulee kääntyä esimerkiksi, jos jokin ei tunnu toimivan ryhmässä tai henkilöstön vaihtuvuutta tapahtuu, jolloin on mietittävä uusia ryhmäjakoja.

Tavoitteet, sama koulutustausta, ammatilliset mielenkiinnon kohteet tai uratavoitteet määrittelevät sen, kuka milloinkin voi osallistua vertaisryhmämentorointiin. Tärkeää on osallistujan oma motivaatio kehittyä. (Kupias & Salo 2014, Kuka voi osallistua?; Nowell ym. 2017, 342.) Mentorointiprosessiin osallistuvien ei kannata valita itse parejaan tai ryhmiään, koska he valitsevat yleensä henkilöt, joiden kanssa tulevat toimeen ja ovat jo tunteneet pitkään. Tällaisissa ryhmissä todellinen oppiminen jää vähäiseksi ja mentorointiprosessi voi epäonnistua. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 43.)

Toimivassa mentorointiprosessissa tarvitaan kontrollia ja organisointia, jotta siitä on aidosti hyötyä. Organisoitu mentorointi varmistaa, että toiminnalla on selkeä tarkoitus ja tavoite. Yleisimmin mentorointisuhde epäonnistuu siksi, että osapuolet eivät tiedä mitä tavoitellaan, jolloin yhteistyöllä ei ole suuntaa. Organisoitu mentorointiohjelma tarjoaa organisaatiolle suuntaviivoja, jotka auttavat osallistujia määrittämään tarkemmat tavoitteet. Organisoitu mentorointi tarjoaa myös osallistujille käytännön tukea, kuten koulutusta tai kehittymisen seurantaa. Koulutuksen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan. (Ristikangas ym. 2014, 44.)

Myös epämuodollisuuden hyödyntäminen tuo lisäarvoa mentorointiprosessin onnistumiseksi. Tapaamiset voidaan järjestää esimerkiksi epämuodollisessa ympäristössä, kuten lounastapaamisena. Koulutusmateriaalit ovat järjestelmällisen noudattamisen sijaan ennemminkin tukimekanismeja ja toimintaa ohjaavia. Koulutustarjonta voi olla myös osin sähköisenä, jossa kukin voi itsenäisesti siihen perehtyä. Mentorointiprosessista saa eniten hyötyä, jos se sisältää parhaita osia organisoidusta ja epämuodollisesta mentoroinnista. (Nowell ym. 2017, 338; Ristikangas ym. 2014, 46–47.)

Hyvin usein tapaamismääriä on 6–10 ja niiden kesto on 1,5–2 tuntia. Vuoden aikana tapaamisiin kuluu aikaa 9–20 tuntia, joka vastaa 1–3 koulutuspäivää. (Kupias & Salo 2014, Ajankäytöstä ja

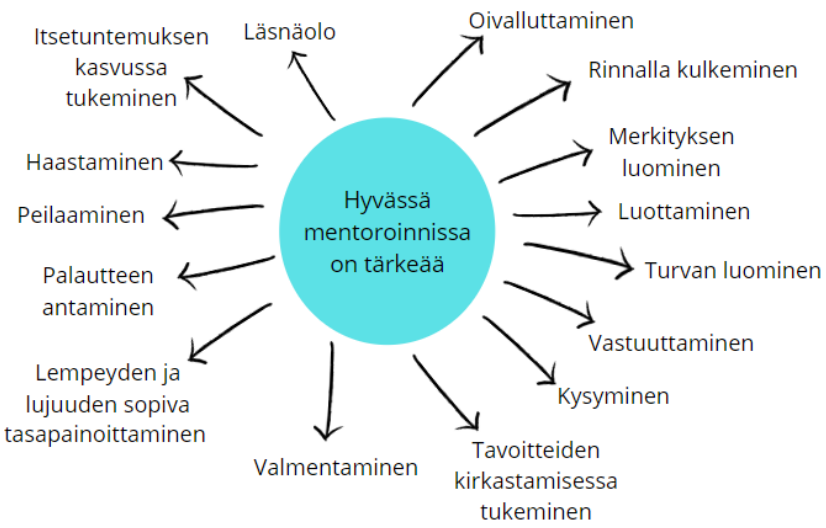
muista reunaehdoista sopiminen.) Ryhmämuotoisessa mentoroinnissa tapaamisiin voi olla hyvä varata aikaa jopa kolmekin tuntia, mutta prosessin osapuolet sopivat keskenään tapaamistensa kestosta (Kanniainen ym. 2017, 12). Prosessin puoliväliin sovitaan välitapaaminen, jolloin kaikki vertaisryhmät kokoontuvat keskenään keskustelemaan ryhmien toimivuudesta, tavoitteista, kehittymisestä ja etenemisestä (Kupias & Salo 2014, Ajankäytöstä ja muista reunaehdoista sopiminen).

2.1 Vertaisryhmämentoroinnin aloitus

Opinnäytetyön tekijät esittelevät teemahaastatteluiden, yhteiskehittämisen työpajan ja teorian pohjalta luodun mentorointimallin kohderyhmälle syyskuussa 2022 Teams-alustalla. Tämän jälkeen mentorointiohjelman koordinoijat eli osastonhoitajien esihenkilö ja kotihoidon aluevastaavien esihenkilö muodostavat pienryhmät ja sopivat heidän kanssaan aloitustapaamisen ajankohdasta.

Mentorointiprosessin aloitustapaamisessa on tärkeää antaa aikaa tutustumiselle, joka edistää vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymistä sekä auttaa ymmärtämään erilaisia näkökulmia. Jos tutustumisvaihe ohitetaan, osapuolten voi olla vaikea hahmottaa toistensa motivaatiota. (Kanniainen ym. 2017, 16.) Tämän vuoksi on hyvä, että mentorointiprosessin aloitustapaamisessa pienryhmän jäsenet keskustelevat keskenään pienryhmissä omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä odotuksistaan, jotta ryhmän toiminta olisi alusta alkaen avointa ja luottamuksellista. Mentorointiprosessin osallistujat ovat entuudestaan toisilleen tuttuja, mutta on syytä kuitenkin varmistaa aloitustapaamisessa, onko tarkemmille esittelyille tarvetta.

Onnistunut mentorointisuhde pohjautuu hyvään luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Aloitustapaamisessa onkin hyvä perehtyä siihen, mitä on hyvä mentorointi ja mitä se edellyttää osallistujilta. Keskustelun ja pohdinnan tukena voi käyttää alla olevassa kuviossa 2 esitettyjä onnistuneen mentoroinnin edellytyksiä. (Kanniainen ym. 2017, 6; Kupias & Salo 2014, Mentoroinnin aloitus.)



KUVIO 2. Onnistuneen mentoroinnin edellytykset (Mentoritas 2022)

Aloitustapaamisen tavoitteena on muodostaa kaikille osallistujille jäsentynyt kuva vertaismentoroinnista, osapuolten roolista mentorointisuhteessa ja heidän keskinäisestä viestinnästään sekä prosessin tarkoituksesta ja tavoitteista. Tapaamisten sisältö ja teemat tulee olla selkeät kaikille sekä se, miten tapaamisissa tapahtuva reflektointi ja keskustelu raportoidaan. (Kupias & Salo 2014, Organisoitua mentorointia; Nowell ym. 2017, 338.)

Aloitustapaamisessa pienryhmien jäsenet laativat keskenään mentorointisopimuksen, joka sisältää roolit ja pelisäännöt, tavoitteet, alustavan etenemissuunnitelman sekä tapaamisten teemat (Kupias & Salo 2014, Organisoitua mentorointia).

2.1.1 Roolit ja pelisäännöt

Onnistunut mentorointi edellyttää sitoutumista, jotta mentorointisuhde pääsee rakentumaan ja kaikki osapuolet kokevat prosessin onnistuneeksi (Kanniainen ym. 2017, 6). Mentoroinnin onnistuminen edellyttää, että kaikilla mentorointiprosessiin osallistuvilla on selkeä käsitys omasta ja muiden roolista prosessissa (Kupias & Salo 2014, Organisoitua mentorointia). Tärkeää on sopia myös etukäteen pelisäännöistä, kuten esimerkiksi tapahtuuko yhteydenpito mentoroinnin aikana ja tapaamisten välillä sähköpostitse vai puhelimitse? Tulee myös varmistaa, että tapaamisten keskustelut ovat luottamuksellisia eli mistä asioista saa tai ei saa puhua mentorointiryhmän ulkopuolella? On hyvä sopia myös, että tapaamisissa keskitytään ennalta sovittuihin teemoihin ja mietittävä, että onko joitain asioita, jotka rajataan mentoroinnin ulkopuolelle? Myös tapaamisten aikatauluista, pai-

koista ja käytännöistä esimerkiksi tapaamisten siirtämisen osalta on hyvä sopia mentorointisopimuksessa. (Kanniainen ym. 2017, 22; Kupias & Salo 2014, Mentorointisopimuksen tekeminen.) Tapaamispaikkaan tulee kiinnittää huomiota, jotta se mahdollistaa rauhallisen ja vapaan keskustelun niin, että työ ei häiritse tapaamisia (Kupias & Salo 2014, Ajankäytöstä ja muista reunaehdoista sopiminen).

On myös hyvä sopia raportointimenetelmästä etukäteen. Raportointi on hyvä jälkireflektoinnin keino, jonka avulla luodaan parempi kokonaiskuva mentoroinnin annista. (Kupias & Salo 2014, Mentorointisopimuksen tekeminen.) Ryhmän tulee myös sopia, miten toimitaan, jos tapaamisia ei pystytä aina järjestämään kasvotusten (Kupias & Salo 2014; Mentorointiprosessin eteneminen) – hyödynnetäänkö silloin esimerkiksi Teamsia? Ryhmässä myös tapaamisaikojen sopiminen voi olla haasteellista, joten on tärkeää sopia ajankohdat hyvissä ajoin etukäteen ja sopia, että kuinka toimitaan silloin, jos joku henkilö ei pääse tapaamiseen mukaan – siirretäänkö tapaamista vai tavataanko pienemmällä ryhmällä? (Kanniainen ym. 2017, 23; Kupias & Salo 2014, Pienryhmämentorointi.)

Vertaisryhmämentoroinnissa mentorointiprosessin etenemisestä huolehditaan yhdessä tasavertaisesti. On hyvä sopia, kuka ryhmästä hoitaa vuorollaan mitäkin, esimerkiksi kuka huolehtii ajan ja paikan varaamisesta, teeman valinnasta, ohjauksesta ja raportoinnista. Mentoroinnin periaatteet nousevat paremmin esille silloin, kun teeman valitsija ja tapaamisen ohjaajat ovat eri henkilöitä. (Kupias & Salo 2014; Mentorointiprosessin eteneminen.)

Yhteiset ja yhdessä luodut pelisäännöt luovat rajat toiminnalle ja samalla luovat turvan ryhmässä käsitellyille asioille, kokemusten jakamiselle ja yhdessä oppimiselle. Pelisääntöjä luodessa on hyvä pohtia seuraavia asioita, joita ovat suorittaminen, luottamuksellisuus, vapaaehtoisuus ja sitoutuminen, dialogisuus, toiminnalliset menetelmät sekä keskittyminen työhön liittyviin kysymyksiin. Vertaismentorointiryhmän suorittamisessa tulee huomioida, että ei kilpailla tai tuoda esiin omaa erinomaisuutta ja pidetä yllä kiireen tunnetta. Tehokkuus tulee ilmi ryhmäntoiminnassa ajallaan. Luottamuksellisuuden tulee korostua, ryhmässä käydyistä asioista ei keskustella ryhmän ulkopuolella, mutta tulee myös muistaa, että jokainen on itse vastuussa itsestään ja voi säädellä sitä, mitä jakaa omasta elämästään. Lähtökohtana mentoroinnilla on vapaaehtoisuus, jos on tarvetta, hakeudutaan ryhmään. Silloin sitoutuminenkin ryhmän toimintaan on luontevampaa. Täsmälliset aloitus- ja lopetusajat edistävät myös ryhmään sitoutumista sekä poissaoloista ennakkoon ilmoittaminen. Tulee myös muistaa, että ryhmässä on myös vapaus olla hiljaa ja vastapainoksi on hyvä muistaa, että

dialogisuudessa jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja saada tilaa, joka edellyttää aktiivista kuuntelua jokaiselta vuorollaan. Myönteinen ilmapiiri ryhmässä edesauttaa dialogisuutta sekä synnyttää uusia näkökulmia ja innostaa uudistumiseen. Myös toiminnallisista menetelmistä tulee keskustella ja sopia. Toiminnan tarkoitus on virittää kokemuksia aiheista, syventää keskustelua sekä auttaa kokemusten jakamisessa ja reflektoinnissa. Vertaismentorointiryhmän toiminnan tulee myös keskittyä työhön liittyviin asioihin, vaikka työ ja oma elämä ovat yhteydessä toisiinsa. Tuleekin sopia, että käsiteltävät asiat nousevat työstä ja missä määrin oman yksityiselämän tilanteita otetaan keskusteluihin mukaan, jotta voidaan ennaltaehkäistä liikaa purnaamista ja valittamista. (Heikkinen ym. 2012, 111–113.)

2.1.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Vertaisryhmämentoroinnin tarkoituksena on oppia mahdollisimman paljon toisilta ja ideoida yhdessä silloin, kun pyritään hyödyntämään dialogista mentorointia. Mitä suoremmin osallistujat tuovat esiin omia ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiään sitä enemmän ryhmä saa materiaali luoda keskustelujen myötä uusia ideoita, ajatuksia ja toimintatapoja. Se vaatii luottamusta, mutta myös lähdekritiikkiä. Ymmärrys toisen kokemushistoriasta auttaa ymmärtämään ja käsittelemään kriittisesti toisten näkemykset ja kokemukset, miksi ne ovat juuri sellaisia kuin ovat. (Kupias & Salo 2014, Yhteinen sävel.)

Mentoroinnille asetetaan organisaation tavoitteet, jotka määrittävät, miksi mentorointiohjelma järjestetään organisaatiossa (Kupias & Salo 2014, Mentoroinnin tavoitteita). Ryhmässä toteutettavassa mentoroinnissa jokainen osallistuja asettaa vielä omat henkilökohtaiset tavoitteet mentoroinnille. Kaikkien ryhmän jäsenten tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. (Kanniainen ym. 2017, 18.) Organisaation tavoitteiden tulee olla riittävän väljät ja niiden tulee määrittää mentoroinnin raamit ja suunta, jotta osallistujien omille henkilökohtaisille tavoitteille jää myös liikkumavaraa. Yleisesti hyvä tavoitteiden määrä mentoroinnille on 3–5. Tavoitteiden tulee olla tunnettuja koko organisaatiossa, jotta jatkossakin pystytään määrittelemään kenelle ja minkälaista mentorointi organisaatiossa toteutetaan. (Kupias & Salo 2014, Mentoroinnin tavoitteita.) Keväällä 2022 järjestettyjen teemahaastatteluiden tulkintojen perusteella on muodostettu yhteiset tavoitteet vertaismentorointiohjelmalle. Tavoitteet määräytyivät sen mukaan, mitkä asiat nousivat eniten esille esihenkilöiden haastatteluista koskien työhyvinvointia ja työhön sitoutumista sekä vertaismentorointia. Tämän mentorointiprosessin yhteiset tavoitteet ovat:

1. Vertaistukiverkostojen ylläpitäminen ja laajentaminen
2. Työhyvinvoinnin edistäminen työn hallintaa kehittämällä
3. Parantaa valmiuksia käsitellä ja hallita ristiriitatilanteita
4. Osaamisen laajentaminen uusia näkökulmia, toimintatapoja, kokemusperäistä ja hiljaista tietoa hyödyntäen

Ensimmäisessä tapaamisessa on hyvä tarkastella vertaismentorointiryhmissä ryhmän jäsenten henkilökohtaisia tavoitteita ja muodostaa niiden pohjalta yhteisiä tavoitteita (Kanniainen 2017, 18). Näiden tulkinnoista muodostettujen organisaation tavoitteiden lisäksi ryhmän jäsenet voivat yhdessä laatia myös konkreettisia pienryhmäkohtaisia tavoitteita, jotka kirjataan myös mentorointisopimukseen.

2.1.3 Teemat

Keväällä 2022 järjestetyssä virtuaalityöpajassa järjestimme aivoriihen, johon osallistui opinnäytetyön tekijöiden lisäksi teemahaastatteluihin osallistuneet esihenkilöt. AnswerGarden-sanapilvessä osallistujat kirjoittivat tärkeimmiksi kokemiaan aiheita, joita vertaismentoroinnissa tulisi käsitellä. Virtuaalityöpajan tulokset on kuvattu alla olevassa kuviossa 3.

KUVIO 3. Vertaismentoroinnin teemojen valinta-virtuaalityöpajan tulokset

Opinnäytetyön tekijät ryhmittelivät yhteisen virtuaalityöpajan jälkeen Miro-alustalla teemoja samankaltaisia asioita sisältäviin ryhmiin. Tämän jälkeen ryhmät nimettiin vertaisryhmämentorointimallin pääteemoiksi, jotka ovat: muutoksessa johtaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, työyhteisön kehittäminen, oman osaamisen kehittäminen sekä oma ammatillinen kasvu. Työpajan teemojen ryhmittely on kuvattu alla olevassa kuviossa 4.

KUVIO 4. Työpajan teemojen ryhmittelyä

Jokainen pääteema koostuu esihenkilöiden tärkeimmiksi kokemista aiheista, jotka toimivat vertaismentorointitapaamisten keskustelun tukena. Muutoksen johtaminen-teemassa korostuvat soteuudistus ja jatkuvan muutoksen hallinta. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen-teemassa korostuvat oman työn hallinnan ja priorisoinnin edistäminen. Työyhteisön kehittämisessä erityisen tärkeiksi aiheiksi koettiin alan veto- ja pitovoiman edistäminen sekä oman toimintakulttuurin kehittäminen. Omaan ammatilliseen kasvuun liittyviä kehittämiskohteita tunnistettiin hyvin ja uusia toimintamalleja kaivattiin enemmän esimerkiksi toimintaan ristiriitatilanteissa ja alaistaidoissa. Oman osaamisen kehittäminen-teemassa puolestaan korostuvat sidosryhmien tuki ja sähköisten työkalujen hallinta sekä kehittäminen. Teemat ovat hyvin työelämälähtöisiä ja ongelmanratkaisuun kaivattiin monessa teemassa tukea, joten pienryhmämentorointi soveltuu tehokkaaksi tavaksi käsitellä teemoja sekä luoda ja kehittää niin työyhteisöä kuin omaa ammatillista osaamista ja kasvua (Kupias & Salo 2014, Pienryhmämentorointi).

2.2 Vertaisryhmämentorointitapaamisten eteneminen

Vertaisryhmämentorointitapaamisten on hyvä noudattaa jonkinlaista rakennetta, jotta prosessi etenee tavoitteellisesti. Tapaaminen voi edetä esimerkiksi niin, että alussa vaihdetaan lyhyesti kuulumiset, keskustellaan ajankohtaisista asioista ja keskustellaan tapaamisen tavoitteista. On hyvä huomioida myös työssä tapahtuvat muutokset tai mieltä vaivaavat asiat. Joskus on hyvä ottaa pääteeman rinnalle jokin niin sanottu akuuttiteema, jonka käsittely auttaisi työssä eteenpäin ja rauhoittaisi mieltä ja sitten siirryttäisiin pääteeman pariin. Tapaamisessa tulisi kuitenkin keskittyä varsinaisen teeman käsittelyyn, joten siihen käytetään suurin osa varatusta ajasta. (Kanniainen ym. 2017, 13; Kupias & Salo 2014, Mentorointiprosessin eteneminen.)

Ryhmät suunnittelevat tapaamiset omien tarpeiden ja mentoroinnille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tapaamiset koostuvat ennalta määritellyistä teemoista, joita keskustelussa käsitellään. Keskustelun lisäksi ryhmässä voidaan tehdä teemaan liittyviä konkreettisia harjoituksia. (Kupias & Salo 2014, Mentorointiprosessin eteneminen.) Tavoitteet, jotka pohjautuvat esihenkilöiden haastatteluista tehtyihin tulkintoihin ja teemat, jotka pohjautuvat yhteiskehittämisen työpajaan luovat tukirakenteen mentorointiprosessille. Pienryhmät voivat halutessaan kuitenkin vielä sopia keskenään muutoksista, kuten teemojen järjestyksen vaihdosta ja tapaamisten sisällöstä, jotta tapaamiset eivät ole liian muodollisia ja he saavat mentoroinnista mahdollisimman paljon hyötyä. Teemojen pohdintakysymykset ovat tukena ohjaamassa toimintaa.

Tapaamisen lopuksi tulisi varata aikaa myös arviointiin ja palautteeseen. Arvioinnissa raportointi toimii hyvänä tukena. Tulee pohtia, mitä tapaamisesta jäi mieleen tai mitä opimme. Raportointi auttaa ryhmää myös seuraamaan ryhmän kehittymistä ja oppimista prosessin aikana. Tapaamisten aihe sovitaan tapaamiskerran lopuksi tai ennen seuraavaa tapaamista, jos ei aiheita ole sovittu etukäteen. Jos tapaamisia ei valmistella etukäteen, vaan niiden sisältö rakentuu spontaanisti, on riskinä tavoitteellisuuden kärsiminen. (Kanniainen ym. 2017, 13; Kupias & Salo 2014, Mentorointiprosessin eteneminen.) Jokaisen tapaamisen lopuksi jokainen osallistuja vuorollaan eli tapaamisesta vetovastuussa ollessaan täyttää raportin tapaamisesta, joka koostuu käsitellyn teeman keskustelun pääkohdista ja oivalluksista sekä yhteisten tavoitteiden edistymisen ja ryhmän toiminnan arvioinnista. Jokainen ryhmän jäsen voi pitää myös omaa vapaamuotoista päiväkirjaa henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisesta.

2.3 Vertaismentoroinnin päättäminen

Mentoroinnin päättäminen on yhtä tärkeää kuin mentorointiprosessin aloittaminen, koska silloin yhteinen aika käytetään yleensä tehokkaammin ja mentorointiprosessi saa arvoisensa päätöksen (Kanniainen ym. 2017, 49). Vertaismentoroinnin selkeä päättäminen helpottaa tulevaisuuden kehittymistä. Se saattaa mahdollistaa epäviralliset vapaaehtoiset jatkotapaamiset. Lopettamisen jälkeen usein osallistujien suhde toisiinsa on lähentynyt ja muuttunut enemmän tasavertaiseksi kollegasuhteeksi. Yhteinen lopetustapaaminen, jossa käsitellään ohjelman tuomia kokemuksia ja oivalluksia hyvässä ja vapaassa vuorovaikutuksessa tarjoaa vielä kehittymismahdollisuuksia. (Kupias & Salo 2014, Mentorointiohjelman päättäminen.)

Lopetustapaamiseen tulisi sisällyttää koko prosessin arviointi, palaute ja mahdollisesta jatkoyhteydenpidosta sopiminen. Mentorointiprosessin lopussa ryhmän jäsenten on hyvä antaa toisilleen palautetta ja nostaa esille toistensa vahvuuksia. (Kanniainen ym. 2017, 49–50.) Mentorointisuhteen päättäminen on tärkeää, koska silloin kaikki osapuolet ovat toteuttaneet sen, mihin ovat sitoutuneet eikä heillä sen jälkeen ole velvoitetta suhteessa toisiinsa. Yhteistyötä voidaan kuitenkin vielä jatkaa, jos ryhmän jäsenet niin toivovat. Vaikka mentorointiprosessi päättyy, sen aikana alkanut kasvu ja kehitys toivottavasti kuitenkin jatkuvat. (Kanniainen ym. 2017, 52.)

LÄHTEET

Antikainen, Elina 2012. Flown kokeminen työelämän tiimeissä. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.Hakupäivä 30.8.2022. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/39931/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201210082631.pdf

Hafsteinsdóttir, Thóra, van der Zwaag, Angeli & Schuurmans, Marieke 2017. Leadership mentoring in nursing research, career development and scholarly productivity: A systematic review. International Journal of Nursing Studies 75 (2017), 21–34. Hakupäivä 16.12.2021. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.07.004

Heikkinen, Hannu, Jokinen, Hannu, Markkanen, Ilona & Tynjälä, Päivi 2012. Osaaminen jakoon: vertaisryhmämentorointi opetusalalla. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kanniainen, Minna-Rosa, Nylund, Jaana & Kupias, Päivi 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto.

Kemppainen, Liisa 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Hakupäivä 16.12.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10840/urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Hakupäivä 1.7.2022. Alma Talent- Verkkokirjahylly.

Lahtinen, Anniina 2009. Osastonhoitajien kuvauksia vertaismentoroinnista hoitotyön johtamisen kehittämismenetelmänä. Hakupäivä 17.12.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9355/urn_nbn_fi_uef-20090089.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mentoritas 2022. Mentorin käsikirja. Hakupäivä 28.7.2022. https://www.mentoritas.fi/mentorin-kasikirja/

Nowell, Lorelli, Norris, Jill, Mrklas, Kelly & White, Deborah 2017. A literature review of mentorship programs in academic nursing. Journal of Professional Nursing 33(2017): 334–344. Hakupäivä 19.7.2022. https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.1016/j.profnurs.2017.02.007

Ristikangas, Vesa, Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Kauppakamari.

Salo, Mari 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 27(2): 61–63. Hakupäivä 16.12.2021. https://www.terveysportti.fi/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612

MENTOROINNIN TYÖKIRJA

Pirita Karhu & Anastasia Stigell

Kehittämistyö

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Oulun ammattikorkeakoulu

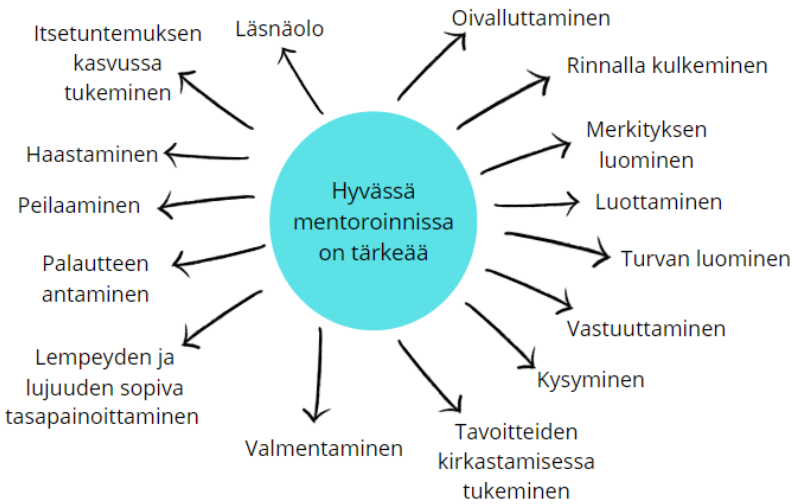
ALOITUSTAPAAMINEN

Ajankohta ja sijainti:

Vetovastuu ja valmistelut: Osastonhoitajien ja kotihoidon aluevastaavien esihenkilöt

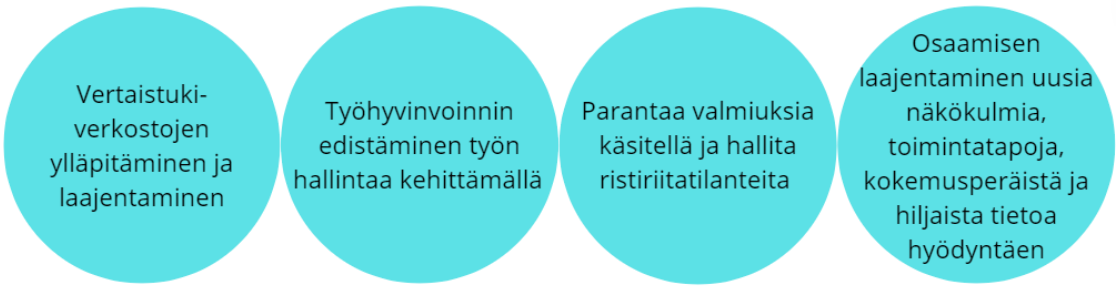
Sisältö

- Vertaismentorointiryhmiin jakautuminen
- Esittely ja tutustuminen
  - Omat odotukset pienryhmätapaamisille ja mentorointiprosessille?
  - Omat vahvuudet ja kehittämiskohteet ryhmän tasavertaisena jäsenenä?
- Pohdintaa pienryhmissä
  - Millainen on onnistunut mentorointisuhde?
    - Voitte käyttää keskustelun tukena alla olevaa kuviota, jossa on esitetty hyvän mentoroinnin edellytyksiä ja pohtia, mitä käsitteet teille merkitsevät.



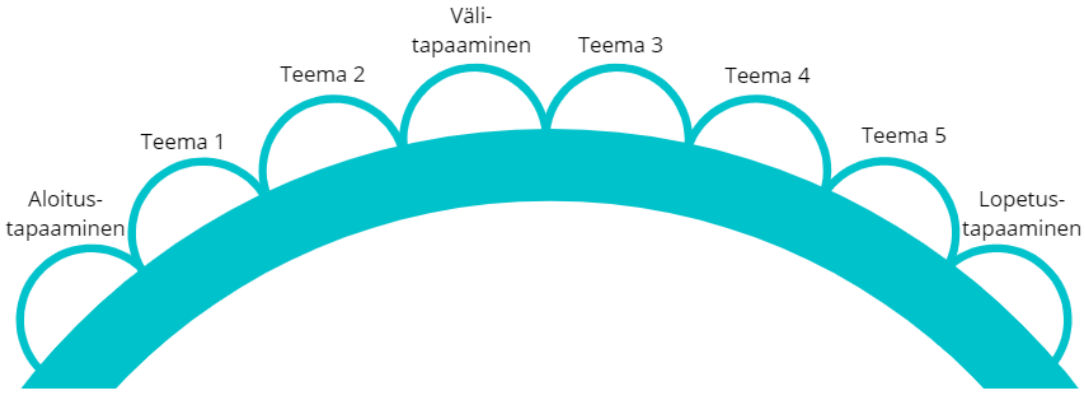
- Mentorointisopimuksen (sivu 2–3) täyttö pienryhmissä
  - Pelisäännöt
  - Henkilökohtaiset tavoitteet
  - Yhteiset tavoitteet
  - Etenemissuunnitelma
  - Tapaamisten teemat
- Seuraavan tapaamisen valmistelusta sopiminen pienryhmissä (ajankohta, sijainti, vetovastuu)
- Yhteistä keskustelua pienryhmissä heränneistä ajatuksista

MENTOROINTISOPIMUS

Päivämäärä:
Vertaisryhmämentorointiprosessin pienryhmän osallistujat (3–4 henkilöä):
Kesto: 12 kuukautta sisältäen vähintään 8 tapaamista, joista 5 teemoittain pienryhmissä ja 3 kaikkien ryhmien yhteisiä (aloitus-, väli- ja lopetustapaaminen)
Pelisäännöt Voitte katsoa vinkkejä mentorointioppaan kohdasta 2.1.1 Roolit ja pelisäännöt. • • • • • • •
Henkilökohtaiset tavoitteeni • • •
Yhteiset tavoitteet Voitte kirjata alapuolelle myös lisää konkreettisia pienryhmäkohtaisia tavoitteita, jotka muodostuvat henkilökohtaisten tavoitteidenne pohjalta    • • •

Alustava etenemissuunnitelma

Alla kuvattu mentorointiprosessi on vuoden mittainen (12kk), joten tapaamiset ovat 1,5 kk välein. Kirjatkaa pienempiin kaariin alustavasti sovitut tapaamisten päivämäärät.



- Tapaamisten kesto (1,5–3 h):

Tapaamisten teemat

Halutessanne voitte vielä oman tarpeenne mukaan tavata useammin (esim. kerran kuussa) ja lisätä teemoja (maksimissaan 4), jotka voitte kirjata alle.

-
-
-
-

Sopikaa tapaamisten teemojen järjestys. Voitte myös tarvittaessa muuttaa teemojen järjestystä, jos jokin teemoista on ajankohtaisempi. Tästä tulee kuitenkin sopia yhdessä etukäteen. Huolehtikaa, että mentorointiprosessin päättyessä olette käsitelleet yllä esitetyt teemat.

TEEMA: MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

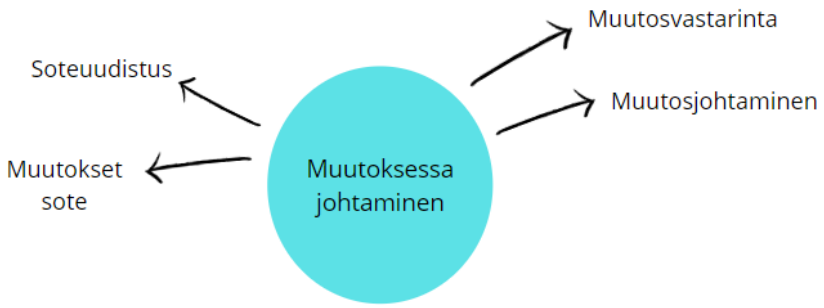
Ajankohta ja sijainti:

Vetovastuu ja valmistelut:

Tapaamisen rakenne:

- Kuulumiset ja ajankohtaiset asiat
- Edellisen tapaamisen jälkeen heränneet ajatukset
- Varsinaisen teeman käsittely
- Arviointi ja palaute tästä tapaamisesta
- Seuraavan teemakohtaisen tapaamisen valmistelusta sopiminen (ajankohta, sijainti, vetovastuu)

Kehittämistyöpajassa esiin nousseita tähän teemaan liittyviä avainsanoja keskustelun tueksi:



- Pohtikaa omia ja työyhteisönne voimavaroja muutoksessa.
- Pohtikaa keinoja, joilla helpottaa ja edistää muutosta.

RAPORTTI TAPAAMISESTA

Tapaamisesta vuorollaan vetovastuussa oleva ryhmän jäsen täyttää raportin tapaamisen lopuksi.

Päivämäärä:
Mistä tänään keskustelimme?
Mitä tänään oivalsimme?
Miten edistimme tavoitteita?
Miten ryhmämme toimi?

TEEMA: TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

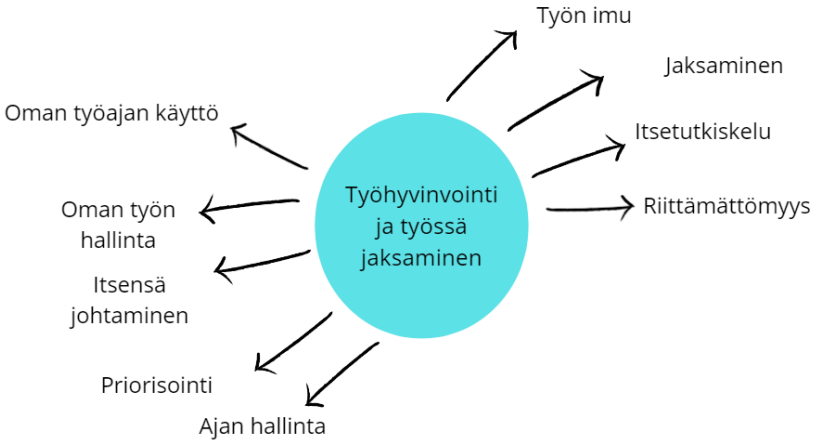
Ajankohta ja sijainti:

Vetovastuu ja valmistelut:

Tapaamisen rakenne

- Kuulumiset ja ajankohtaiset asiat
- Edellisen tapaamisen jälkeen heränneet ajatukset
- Varsinaisen teeman käsittely
- Arviointi ja palaute tästä tapaamisesta
- Seuraavan tapaamisen valmistelusta sopiminen (ajankohta, sijainti, vetovastuu)

Kehittämistyöpajassa esiin nousseita tähän teemaan liittyviä avainsanoja:



- Pohtikaa avainsanojen avulla työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen haasteita sekä edistämisen keinoja yhteisten ja henkilökohtaisten tavoitteidenne näkökulmasta.

RAPORTTI TAPAAMISESTA

Tapaamisesta vuorollaan vetovastuussa oleva ryhmän jäsen täyttää raportin tapaamisen lopuksi.

Päivämäärä:
Mistä tänään keskustelimme?
Mitä tänään oivalsimme?
Miten edistimme tavoitteita?
Miten ryhmämme toimi?

VÄLITAPAAMINEN
Ajankohta ja sijainti: Vetovastuu: Osastonhoitajien ja kotihoidon aluevastaavien esihenkilöt
Tapaamisen rakenne: • Ryhmien kuulumiset • Tavoitteiden kertaus • Ryhmien vahvuudet/kehittämiskohteet?
Tapaamisessa voitte käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: • Ovatko tapaamiset edenneet rakenteen mukaisesti? • Ovatko tapaamiset edenneet alustavan etenemissuunnitelman mukaisesti? • Onko tapaamisissa keskitytty teeman käsittelyyn vai ovatko muut asiat vieneet valtaosan ajasta? • Onko ryhmässä toimiminen ollut tasavertaista? • Oletteko havainneet toimivia työskentelytapoja, joista haluaisitte kertoa muille ryhmille? • Oletteko arvioineet ryhmänne toimintaa jokaisen tapaamisen lopuksi ja antaneet jatkuvaa palautetta? • Miten olette edistäneet sovittujen tavoitteiden toteutumista? • Onko jokin tavoite sellainen, johon tulisi kiinnittää tulevissa tapaamisissa erityistä huomiota, jotta se toteutuu? • Onko tavoitteita tarpeen muuttaa, selkiyttää tai tarkentaa? • Miten kuvailisitte ryhmänne toimintaa? • Mitkä ovat ryhmänne vahvuudet? • Mitä ryhmänne toiminnassa voisi tehdä, jotta se toimisi vielä paremmin?

TEEMA: TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

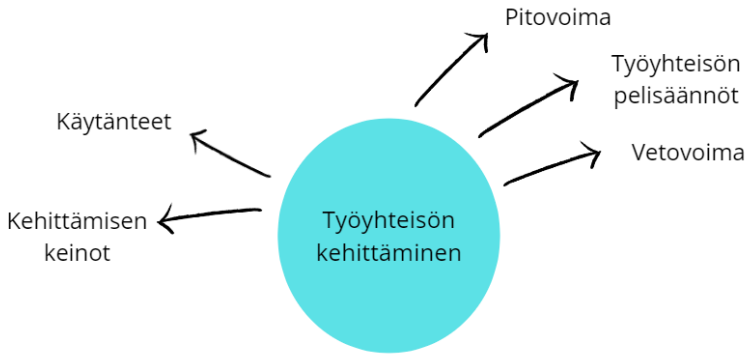
Ajankohta ja sijainti:

Vetovastuu ja valmistelut:

Tapaamisen rakenne:

- Kuulumiset ja ajankohtaiset asiat
- Edellisen tapaamisen jälkeen heränneet ajatukset
- Varsinaisen teeman käsittely
- Arviointi ja palaute tästä tapaamisesta
- Seuraavan teemakohtaisen tapaamisen valmistelusta sopiminen (ajankohta, sijainti, vetovastuu)

Kehittämistyöpajassa esiin nousseita tähän teemaan liittyviä avainsanoja keskustelun tueksi:



- Pohtikaa oman työyhteisönne toimintaa nyt – mitä mahdollisuuksia ja kehittämiskohteita on tällä hetkellä?
- Pohtikaa oman työyhteisönne toimintaa myös tulevaisuudessa – mihin tähdätään ja miten se saavutetaan?

RAPORTTI TAPAAMISESTA

Tapaamisesta vuorollaan vetovastuussa oleva ryhmän jäsen täyttää raportin tapaamisen lopuksi.

Päivämäärä:
Mistä tänään keskustelimme?
Mitä tänään oivalsimme?
Miten edistimme tavoitteita?
Miten ryhmämme toimi?

TEEMA: OMA AMMATILLINEN KASVU

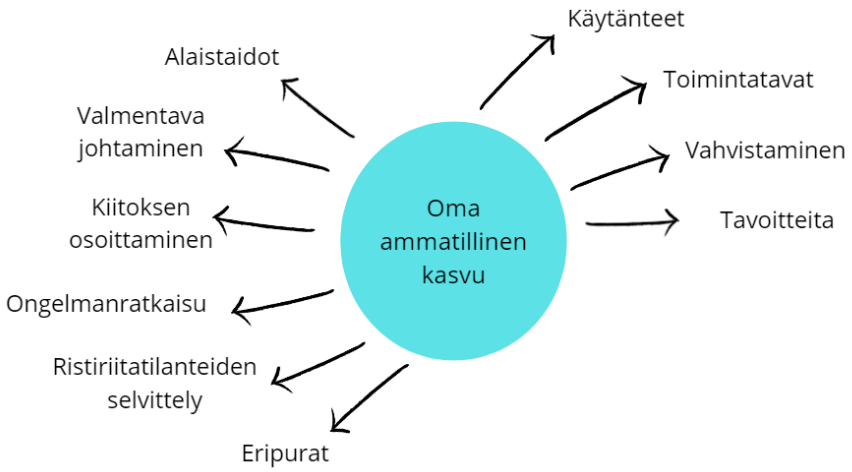
Ajankohta ja sijainti:

Vetovastuu ja valmistelut:

Tapaamisen rakenne:

- Kuulumiset ja ajankohtaiset asiat
- Edellisen tapaamisen jälkeen heränneet ajatukset
- Varsinaisen teeman käsittely
- Arviointi ja palaute tästä tapaamisesta
- Seuraavan teemakohtaisen tapaamisen valmistelusta sopiminen (ajankohta, sijainti, vetovastuu)

Kehittämistyöpajassa esiin nousseita tähän teemaan liittyviä avainsanoja keskustelun tueksi:



- Pohtikaa omaa ammatti-identiteettiänne – mitkä ovat vahvuuteni ja mitä haluan kehittää itsessäni?
- Pohtikaa toimintatapoja, jotka mahdollistavat kehittymisen eri osa-alueilla (avainsanat).

RAPORTTI TAPAAMISESTA

Tapaamisesta vuorollaan vetovastuussa oleva ryhmän jäsen täyttää raportin tapaamisen lopuksi.

Päivämäärä:
Mistä tänään keskustelimme?
Mitä tänään oivalsimme?
Miten edistimme tavoitteita?
Miten ryhmämme toimi?

TEEMA: OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

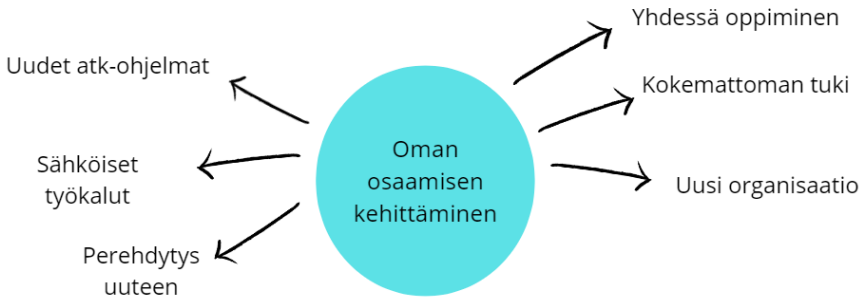
Ajankohta ja sijainti:

Vetovastuu ja valmistelut:

Tapaamisen rakenne:

- Kuulumiset ja ajankohtaiset asiat
- Edellisen tapaamisen jälkeen heränneet ajatukset
- Varsinaisen teeman käsittely
- Arviointi ja palaute tästä tapaamisesta
- Seuraavan teemakohtaisen tapaamisen valmistelusta sopiminen (ajankohta, sijainti, vetovastuu)

Kehittämistyöpajassa esiin nousseita tähän teemaan liittyviä avainsanoja:



- Pohtikaa avainsanojen avulla omaa osaamistanne ja sen kehittämisen mahdollisuuksia/haasteita.

RAPORTTI TAPAAMISESTA

Tapaamisesta vuorollaan vetovastuussa oleva ryhmän jäsen täyttää raportin tapaamisen lopuksi.

Päivämäärä:
Mistä tänään keskustelimme?
Mitä tänään oivalsimme?
Miten edistimme tavoitteita?
Miten ryhmämme toimi?

LOPETUSTAPAAMINEN
Ajankohta ja sijainti: Vetovastuu ja valmistelut: Osastonhoitajien ja kotihoidon aluevastaavien esihenkilöt
Tapaamisen rakenne: • Ryhmien kuulumiset • Tavoitteiden toteutumisen arviointi ja palaute • Mentoroinnin jatkuvuus
Tapaamisessa voitte käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: • Miten ryhmänne toimi mentorointiprosessin aikana? • Muuttuiko ryhmän toiminta prosessin edetessä? • Millaisia tuntemuksia teille heräsi tapaamisten jälkeen? • Etenivätkö tapaamiset rakenteen ja etenemisaikataulun mukaisesti? • Keskityttiinkö tapaamisissa teeman käsittelyyn? • Oliko ryhmän jäsenten toiminta tasavertaista? • Toteutuivatko tavoitteet? • Mikä tavoite toteutui parhaiten? • Jäikö jokin tavoite toteutumatta? • Miten koette vertaisryhmämentoroinnin vaikuttaneen omaan työhönne? • Koetteko tarpeelliseksi jatkaa mentorointia uusien teemojen pohjalta?

OAMK OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palaute mentorointimallista

Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tarkoituksena oli kehittää mentorointimalli yhdessä Lohjan kaupungin ikääntyneiden palvelualueen osastonhoitajien ja kotihoidon aluevastaavien kanssa. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiota palveleva uusi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää myös muilla sosiaali- ja terveysaloilla. Toivoisimme nyt yhteistyön päättyessä palautetta, että miten mielestäsi onnistuimme.

1. Miten kehittämisvaiheen tarkoitus ja tavoite mielestäsi toteutuivat?

2. Miten vertaisryhmämentorointimallia voidaan hyödyntää työyhteisössäsi?

3. Miten vertaisryhmämentorointimallia voisi vielä kehittää?

4. Miten koit yhteistyön sujuvan opinnäytetyön tekijöiden kanssa?

5. Muuta huomioitavaa