

# Vertaismentorointi esimiestyön tukena

Elina Maukonen

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2015

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Maukonen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 02.02.2015
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Vertaismentorointi esimiestyön tukena</b>		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sinikka Pesonen		
Toimeksiantaja(t) Alko Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voidaanko vertaismentorointia hyödyntää esimiesten vertaistukena ja työn kehittämismenetelmänä. Tarkoituksena oli selvittää Alkon myymäläpäälliköiden näkemyksiä ja kokemuksia vertaistuesta sekä löytää mahdollisia käytännön keinoja vertaistuen kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä aineisto kerättiin Keski-Suomen Alkojen myymäläpäälliköiden ryhmäkeskusteluilla. Metodina ryhmäkeskustelu pohjautuu vuorovaikutteiseen keskusteluun ja on yksi laadullisen tutkimusperinteen tiedonkeruumetodeista. Keskusteluja oli yhteensä neljä, ja keskustelijoita oli yhteensä 24. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Tuloksien perusteella voidaan todeta, että Alkon myymäläpäälliköt tarvitsevat ja haluaisivat enemmän keskinäistä yhteistyötä ja vertaistukea. Esimiehet kokevat, että vertaistuen saaminen mahdollistaa oman työn kehittämisen, tuen ja neuvojen saamisen tarvittaessa sekä lisää verkostoitumista kollegoiden kesken. Tulokset osoittavat, että esimiehet tarvitsevat suunnitelmallista, mutta myös vapaaehtoista vertaistukea kollegalta. Tärkeänä pidettiin työajalla pienryhmässä tai ”luontaisen työparin” kanssa saatavaa tukea, johon on lupa ja kannustus ylemmiltä esimiehiltä.</p> <p>Verkostoituminen ja yhteistyön lisääminen mahdollistaa osaamisen siirtymisen ja säilymisen yrityksen käytössä. Työn tulosten pohjalta voidaan todeta, että vertaismentorointi olisi sopiva menetelmä Alkon myymäläpäälliköiden työn ja vertaistuen kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Vertaismentorointi, mentorointi, vertaistuki		
Muut tiedot		



Author(s) Maukonen, Elina	Type of publication Master's thesis	Date 02.02.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 69	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Peer mentoring as managerial support</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Pesonen, Sinikka		
Assigned by Alko Oy		
Abstract <p>The aim of this thesis was to find out if peer mentoring can be used as managerial support and as an occupational development method. The purpose was to explore the views and experiences of store managers of Alko Oy Ltd. of peer support and discover potential practical ways for developing the peer support.</p> <p>The data was collected by group discussions with the store managers in the Central Finland area. There were four groups, and total number of the participants was 24. The collected data was analyzed by using a data oriented content analysis.</p> <p>Based on the results, it can be concluded that the store managers of Alko Oy Ltd. need and would like to have more mutual co-operation and peer support. The managers feel that peer support allows them to develop their work, get support and advice when necessary, and promote networking with their colleagues. The results indicate that the managers need systematic, but also voluntary peer support from their colleagues. The managers accentuated the importance of peer support taking place during working hours in a small group or in cooperation with an individual colleague authorized and encouraged by their superiors.</p> <p>Networking and co-operation permits the transfer of competence simultaneously keeping it available in the firm. The results show that peer-mentoring would be a suitable method for developing the work and peer support among the store managers of Alko Oy Ltd.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Peer-mentoring, mentoring, peer support		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 MENTOROINTI.....	5
2.1 Työn kehittäminen.....	5
2.2 Mentoroinnin käsitteet.....	7
2.3 Ryhmämentorointi.....	11
2.4 Mentorointi kehittämismenetelmänä.....	12
2.5 Mentorointi ammatillisena kasvuna.....	16
2.6 Mentoroinnin hyödyt.....	18
3 VERTAISMENTOROINTI.....	19
3.1 Vertaismentoroinnin erityispiirteet.....	19
3.2 Vertaismentorointi vertaistukena.....	22
3.3 Vertaismentorointia kollegiaalisena yhteistyönä.....	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
4.1 Alko Oy opinnäytetyön toimeksiantajana.....	27
4.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät.....	30
4.3 Aineiston keruu.....	32
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	34
5 AINEISTON KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	36
5.1 Myymäläpäälliköiden näkemyksiä vertaistuesta.....	36
5.2 Mihin myymäläpäälliköiden vertaistukea tarvitaan?.....	41
5.3 Alkon myymäläpäälliköiden vertaistuen kehittämisehdotuksia.....	45
5.4 Tutkimuksen tulokset.....	50
6 POHDINTA.....	54
6.1 Työelämä ja tulevaisuus.....	54

6.2 Myymäläpäälliköiden vertaismentoroinnista työn kehittämismenetelmä.....	55
6.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	59
6.4 Jatkotutkimukset.....	60

LÄHTEET .....	61
---------------	----

## KUVIOT

Kuvio 1. Työelämäohjaajia .....	6
Kuvio 2. Mentoroinnin muutos ajan kuluessa.....	8
Kuvio 3. Mentorien ominaisuuksia .....	10
Kuvio 4. Mitä mentoroidaan?.....	14
Kuvio 5. Alkolaisen johtajuuden neljä roolia.....	29
Kuvio 6. Ryhmäkeskustelujen viisi tärkeintä teemaa .....	50
Kuvio 7. Alkolaisen johtajuuden viisi roolia .....	58

## 1 JOHDANTO

Esimies on usein yksinäinen omassa työssään ja tarvitsee tukea ja palautetta (Manka 2007, 145). Varsinkin uraansa aloitteleva esimies voi kokea olevansa yksin ja tarvitsisi kannustusta ja tukea oman esimiehensä lisäksi myös kokeneemmilta kollegoilta. Mentorointia työn kehittämismenetelmänä on tähän asti ajateltu pääasiassa kahden kauppana, jossa kokeneempi konkari opastaa nuorta kokemattomampaa työuran alussa. Mentoroinnilla on kuitenkin useampia muotoja, joista vertaismentorointi korostaa varsinkin kollegiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyön merkitystä.

Nykypäivän työelämässä tarvitaan sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Siihen pystyvät työntekijät ovat innostuneita sekä työhönsä ja organisaatioonsa sitoutuneita. Hyvä dialogi työntekijöiden ja esimiehen välillä saa aikaan tätä sitoutumista ja innostusta. Organisaatiot menestyvät, jos kykenevät jatkuvasti etsimään uusia näkökulmia ja tuomaan niitä esille onnistuneella vuoropuhelulla kaikkien ihmisten välillä. (Juuti 2013, 136.) Yhteisöllisyys ja yhteistyö esimiesten välillä auttavat jaksamaan vaikeidenkin hetkien yli ja toimivat esimerkkinä muille työntekijöille yhteistyön tärkeydestä.

Työolobarometri tutkii suomalaisen työelämän laatua, kehittymistä ja muutossuuntia. Syksyllä 2013 tehdyn työolobarometrin mukaan laadukkaan työelämän merkitys tulee korostumaan entisestään ja työntekijöiden osaaminen, motivointi ja innostaminen tukevat työntekijöiden tuottavuutta. Muutokset työelämässä vaikuttavat työn organisointiin ja johtamiseen. Työpaikalla tapahtuvien muutoksien positiiviseen kokemiseen vaikuttavat hyvä tiedonkulku, työntekijöiden osallistumismahdollisuudet sekä johdon, esimiesten ja työkavereiden tuki. Työnantajan kannalta on tärkeää saada myös kaikki osaaminen käyttöön. Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen ovat avainasemassa, koska työntekijä on usein paras asiantuntija siinä, kuinka omat työtehtävät tulisi hoitaa. Työssä jaksamisen ja mielekkyyden kokemisen kannalta on myös keskeistä, jos on mahdollisuus päättää omaan työhön liittyvistä asioista. (Lyly-Yrjänäinen 2014, 28-56.)

Aihe tähän opinnäytetyöhön on tullut toimeksiantajalta Alko Oy:ltä. Alkossa esimiestyön tulisi olla tiimityötä; esimiehillä on yhteiset tavoitteet ja työtehtävät. Pitäisi puhalttaa yhteen hiileen, koska yhtiön menestys perustuu jokaisen esimiehen toimintaan. Esimiehet voisivat tukea, kannustaa ja auttaa toisiaan sen sijaan, että pidetään vain oma myymälä pystyssä. Mauno Tirkkonen (2014, 80-86) puhuu suorituksen johtamisen sijaan onnistumisen johtamisesta. Tämä ajatus korostaa yksilöiden itseohjautuvuutta ja tasavertaisuutta sekä toiminnan vapautta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Se tukee uudistumista ja hyvinvointia, edellyttää jatkuvaa oppimista ja on toisia kunnioittavaa dialogisuutta, valintojen reflektointia ja arvojen mukaista toimintaa. Onnistumisen johtaminen tiimeissä tukee toimintaa, jossa kaikki tiimin jäsenet tekevät parhaansa, jotta muut jäsenet onnistuvat. Tiimissä annetaan ja saadaan palautetta, varmistetaan yksilön osaamisen siirtyminen kaikkien osaamiseksi. Organisaation tasolla onnistumisen johtaminen edellyttää tiimien yhteistoiminnan tukemista ja edistämistä. Tämä näkemys tukee vertaismentoroinnin hyödyllisyyttä henkilöstön kehittämismenetelmänä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka myymäläpäälliköt kokevat vertaistuen ja sen tarpeen sekä miten organisaatio voisi parhaiten hyötyä vertaistuen kehittämisestä. Tavoitteena on myös saada selville, voidaanko myymäläpäälliköiden esimiestyötä ja vertaistukea kehittää vertaismentoroinnin avulla. Tässä opinnäytetyössä haetaan vastauksia kysymyksiin: Kuinka myymäläpäälliköt itse käsittävät ja kokevat vertaistuen ja sen merkitys omaan esimiestyöhön? Miten myymäläpäälliköiden keskinäistä vertaistukea voisi kehittää?

## 2 MENTOROINTI

Yleisesti mentorointi mielletään kahden ihmisen väliseksi keskusteluksi ja työssä ohjaukseksi. Tässä luvussa käsittelem tarkemmin, mitä mentorointi on teorian pohjalta ja avaan mentoroinnin eri muotoja.

### 2.1 Työn kehittäminen

Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012, 11-16) nostavat esiin tulevaisuuden ihmisten johtamisessa tärkeänä, kuinka tuetaan työntekijöiden kykyä tuottaa arvoa organisaatiolle. Tulevaisuudessa työvoiman tarjonta tulee supistumaan ja organisaatioiden pitää pystyä houkuttelemaan ja pitämään kiinni osaavasta työvoimasta. Johtaminen muuttuu arvoyhteisöiden johtamiseksi, jossa työntekijää ei enää motivoi vain palkka. Yksilöt ja tiimit tulevat suunnittelemaan itsenäisemmin tulostavoitteensa ja millaista kehittämistä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Esimiehen työ muuttuu vuorovaikutteiseksi ja esimies valmentajaksi. Tulevaisuudessa työntekijöiden väliset suhteet, innostuneisuus, motivaatio ja tavoitetietoisuus ovat entistä merkittävämpiä työn onnistumiselle. Entistä enemmän tarvitaan työntekijöiden osallisuutta ja yhteisöllisyyttä uusien toimintatapojen omaksumisessa.

Luoman ja Salojärven (2007, 26) mukaan erilaisia konsultatiivisia kehittämismenetelmiä yhdistää ajatus ohjaajasta, jonka tarkoituksena on auttaa ohjattavaa kehittymään. Kehittämismenetelmien tarkoituksena on yksilöllinen tai yhteisöllinen inhimillinen kasvu: saada aikaan ohjattavan tietoisuus itsestään ja ympäristöstään kehittymään. Moniin menetelmiin kuuluvat myös tukeminen, kannustaminen ja tavoitteellisuus.

Mentorointia voidaan käyttää yhtenä keinona työ- sekä työyhteisön kehittämisessä. Muita kehittämisen keinoja ovat mm. asiantuntijakoulutus, perehdytys, tuutorointi, coaching, työnohjaus sekä fasilitointi. Osa menetelmistä on suuntautunut asiantuntija-





niihin erikoistuneille konsulttiyrityksille. Yritykset voivat myös ohjata työntekijöitään yli liiketoimintarajojen ylittäviin mentorointiohjelmiin, joita järjestävät esimerkiksi Kauppakamarit tai yliopistot.

## 2.2 Mentoroinnin käsitteet

Mentoroinnin alkujuuret löytyvät Kreikan mytologiasta. Antiikin ajan tarun mukaan kuningas Odysseus pyysi lähtiessään Troijan sotaan luotettua ystäväänsä, nimeltään Mentor, poikansa kasvattajaksi, ystäväksi ja neuvonantajaksi. Jumalatar Pallas Athene oli kuitenkin kätkeytynyt Mentorin hahmoon, mikä antoi Mentorille jumalallisen viisauden kasvattajana. (Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2012, 45.)

Mentorointi yksi vanhimpia kehittämisen ja osaamisen siirtämisen keinoja. Edellä esitetty tarina kuvaa hyvin mentoroinnin peruseriaa: ihminen oppii erilaisia taitoja, tapoja ja arvoja sellaiselta ihmiseltä, joita hän katsoo ylöspäin ja arvostaa. (Kupias & Salo 2014, 13.)

Klassisen määritelmän mukaan mentorointi on ammatillinen ohjaussuhde, jossa kokenut ja arvostettu henkilö eli mentori ohjaa kokemattomampaa työntekijää ja auttaa tätä oman työnsä kehittämisessä. Tätä voidaan verrata perinteiseen mestari - kisaoppioppoika -suhteeseen. Tunnetun mentoroinnin tutkijan Kathy Kramin (1983, 613-614) mukaan mentorointisuhde voi edistää ammatillista kehittymistä ja uralla etenemistä sekä tarjota psykososiaalista ja emotionaalista tukea. Psykososiaalinen tuki auttaa oman osaamisen tunteen vahvistamisessa ja oman identiteetin sekä roolin selkiyttämisessä työyhteisössä. (Karjalainen 2010, 18.)

Heikkinen ja Huttunen (2008, 203-204) kuvaavat mentorointia sosiaalipsykologiseksi ilmiökentäksi, jossa yksilön tietäminen ja sosiaalisesti rakentuva tieto yhteisöjen toiminnasta yhdistyvät. Perinteisissä määritelmissä mentorin rooli korostuu kokeneempana konkarina, joka jakaa omaa tukeaan, tietojaan ja verkostojaan nuoremman aktorin eli mentoroitavan kanssa ammatillisessa kehittämisessä. Mentoroinnin alkuperäinen ydin oli kokeneemman ja nuoremman työntekijän välinen ammatillinen ohjaus-

suhde. Tällaisessa perinteisellä tavalla ymmärretyssä mentoroinnissa korostuu yrityskulttuuria säilyttävä tehtävä eikä ammatillisten käytänteiden uudistaminen.

Mentoroinnin merkitys ja käsite ovat kuitenkin muuttuneet ajan kuluessa. Nykyinen mentoroinnin tutkimus ei näe enää mentoria ylivertaisena auktoriteettina aktoriin nähden ja haastaa mentorointisuhteen yksisuuntaisuuden. Mentorointiin liitetään nykyään yhteistoiminnallisuutta, kollegiaalisuutta ja vuorovaikutteisuutta. (Heikkinen ym. 2012, 46-47.)

Mentoroinnissa korostuu nykyään enemmän vastavuoroisuus ja yhdessä tekeminen. Heikkinen ja Huttunen (2008, 204-205) toteavat, että mentorointi voidaan ajatella myös yhteistyönä sekä työtovereiden välisenä vuorovaikutuksena. Mentorointia voidaan tulkita vuoropuheluksi, dialogiksi tai keskusteluksi. Mentorointi on vastavuoroista ajatusten vaihtoa ja tiedon yhteistä rakentamista. Näin mentoroinnin molemmat osapuolet oppivat.



Kuvio 2. Mentoroinnin muutos ajan kuluessa

Mentoroinnin kautta oppimista korostaa myös Lillia (Juusela ym. 2000, 9-11), jonka mukaan mentorointi edistää yksilön vastuun ottamista omasta oppimisesta. Avainsanoja ovat oppimisen taidot ja tehostaminen, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Osaaminen sekä toimivat suhdeverkostot

ovat osa yrityksen sosiaalista pääomaa. Jokaisen yksilön osaaminen olisi saatava muidenkin käyttöön.

Lillian (2000, 14-15) mukaan mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde. Se voi olla myös toimintaa, jolla on tietty tavoite. Mentoroinnin prosessissa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen mentoroitavan piilevät kyvyt ja kehitteäkseen niitä. Mentorointi on avoin kehittämisprosessi, jossa voidaan laajasti käsitellä työhön liittyviä ilmiöitä ja ajatuksia. Tavoitteena on kokemusten jakaminen ja dialogi, jossa mentori ja aktori oppivat toisiltaan. (Luoma & Salojärvi 2007,30.)

Mentori voi olla aktorille myös roolimallina työyhteisössä, koska alun perin mentoroinnin avulla on välitetty osaamista sukupolvelta toiselle. Oppia otettiin seuraamalla ja esimerkkiä ottamalla, kyselemällä ja kuuntelemalla. Mentoroinnin avulla voidaan helpottaa sopeutumista organisaatioon ja omaksua kulttuuri, ajattelu- ja toimintatavat nopeasti ja myös hyödyntää tätä tietoa oman osaamisen ja työuran kehittämisessä. Mentorointisuhteessa välittyvät mentorin kokemukset, tiedot ja taidot sekä mielikuvat tulevaisuudesta nykytilan perusteella aktorille. (Ahtiainen 2009, 29.)

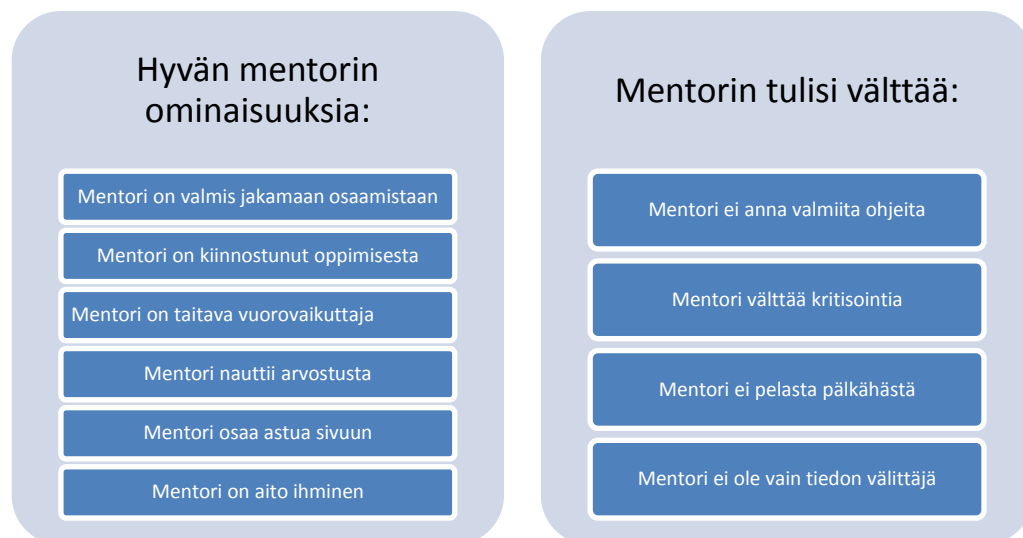
Mentoroinnin malleja on monenlaisia, niin luonnollisia kuin tilannekohtaisia, perinteisiä, osittain strukturoituja, ohjattuja ja epämuodollisia, suunnitelmallisia yms. Oman lisän tuo myös organisaatio, jossa mentorointia toteutetaan. *Tilannesidonnaista mentorointia* voi tapahtua kaikille meistä milloin vain, ilman, että edes huomaamme. Näissä spontaaneissa tilanteissa tapahtuu jotain käänteentekevää, jonka merkityksen tajuaa vasta jälkikäteen. *Vapaamuotoinen mentorointisuhde* on ehkä yleisin tapa mentoroida. Mentorointisuhteen kesto voi olla sovittu määrämittäinen tai vaikka elinikäinen. Kyseessä on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, joka voi sisältää paljon tilannementorointia. Kuka tahansa voi olla mentori, jos hän kykenee tarkastelemaan tilannetta mentoroitavan kannalta ja tämän tarpeet huomioiden. Olennaista tässä ovat tavoitteet, joihin pyritään. *Systemaattinen ja strukturoitu mentorointiohjelma* lähtee organisaation tarpeista ja tavoitteista. Se voi olla osa jotain muuta kehittämistä, ja ohjelma suunnitellaan ja organisoidaan keskitetysti. (Juusela ym. 2000, 16-18.)

Mitä enemmän ihmisillä on auttavia kollegoja ja ystäviä ympärillään, sitä enemmän syntyy spontaaneja mentorointitilanteita. Ja jos työpaikalla on tiedon ja osaamisen

jakamiseen kannustava ilmapiiri, on työntekijällä vielä suuremmat mahdollisuudet saada ja antaa spontaania mentorointia. (Kupias & Salo 2014, 20.)

Leskelä (2005, 27) kuvaa mentoroinnin monitahoisuutta. Mentorointia voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen, siitä voidaan hyötyä eri tavoilla, mentoroinnin järjestämisestä voi olla vastuussa moni eri taho, ja se voi olla eri tavalla suunniteltua, ohjattua tai spontaania. Mentorointi voi olla ensisijaisesti organisaation tavoitteita edistävää tai hyvin henkilökohtaista yksilön tavoitteista lähtevää toimintaa.

Toimivan mentorointisuhteen ominaisuuksia ovat luottamus, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan molempien osapuolien halua antaa aikaansa ja jakaa osaamistaan. Aitouteen liittyy mentoroinnin tasavertainen suhde ja avoin viestintä. Oppimisprosessin tulisi tapahtua joustavasti, koska tilanteet muuttuvat ja prosessissa on hyvä elää mukana. (Juusela ym. 2000, 19.)



Kuvio 3. Mentorien ominaisuuksia (mukaillen Lillia 2000, 29-30.)

## 2.3 Ryhmämentorointi

Karjalaisen (2010, 44) mukaan ryhmämentorointiin osallistuva saa erilaisia näkökulmia ja neuvoja sekä sosiaalista tukea muilta ryhmän jäseniltä. Ryhmässä pystytään hyödyntämään useiden henkilöiden vahvuuksia ja ryhmän kaikki jäsenet toimivat mentoreina sekä aktoreina. Ryhmämentorointi vahvistaa osallistujien uskallusta antaa tukea ja ohjausta omille kollegoilleen. (Mts. 2010, 44.)

Ryhmämentoroinnin tavoitteena voi olla myös tehokkuus, eli samanaikaisesti useampi henkilö voi päästä osallistumaan kehittäviin keskusteluihin. Osaamista ja kokemuksia päästään jakamaan näin laajemmin. Pienryhmämentoroinnin järjestämisessä on tärkeää, että tapaamisajankohdat sovitaan etukäteen ja näistä ajankohdista pidetään kiinni. Muuten saattaa olla, että etukäteen varatut ajankohdat muuttuvat jatkuvasti. (Kupias & Salo 2014, 27-28.)

Ryhmässä tapahtuvan mentoroinnin vahvuutena on, että saadaan kerralla useita näkökulmia ja voidaan jakaa erilaisia kokemuksia. Kollegoiden näkemykset ja palaute voi olla merkittävämpää kuin valmentajan, koska vertaisarvio on lähempänä omaa arki-työtä. Ryhmätyöskentely on vaativampaa, koska vie aikaa rakentaa luottamusta ja toimivaa vuorovaikutusta ryhmän kesken. (Pohjanheimo 2007, 51-52.)

Pienryhmämentoroinnissa täytyy huolehtia useamman kuin yhden suhteen luottamuksen vahvistamisesta. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että alussa keskustelu on varovaisempaa kuin parimentoroinnissa, mutta voi silti saavuttaa hyvinkin luottamuksellisen tason. Kannattaakin miettiä, mitä mentoroinnilla on tarkoitus saada aikaiseksi, ja valita mentorointi sen mukaan. Jos on tarpeen keskustella enemmän työhön liittyvistä asioista ja ongelmien ratkaisuksista kuin hyvin henkilökohtaisista asioista, pienryhmämentorointi on tehokas tapa toteuttaa mentorointia. Jos taas jo lähtökohtaisesti mentoroinnin tavoitteena on aktorin henkilökohtainen ammatillinen kasvu, voi olla tarkoituksenmukaisempaa toteuttaa mentorointi parimentorointina.

Positiivista pienryhmämentoroinnissa on, että mentorointiin tulee mukaan useampia näkökulmia ja osaamista. Mentorointi ei myöskään ole vain yhden suhteen varassa eikä mentorointiin ei aseteta niin paljon odotuksia ja paineita. Toisaalta ryhmässä voi olla haasteellista saavuttaa sellaista luottamusta, joka mahdollistaisi henkilökohtaisten asioiden esiintuonnin. (Kupias & Salo 2014, 28-29.)

Mankan (2007, 145) mukaan avoimuuden esteenä voi olla pelko leimautumisesta tai hyökkäyksestä sekä palautteen negatiivinen vastaanotto. Ryhmän kanssa keskusteltaessa on tärkeää, että puhutaan asioista eikä ihmisistä. Vuorovaikutuksen kannalta merkittävää on opetella kuuntelemaan toisia eikä jyrätä omilla mielipiteillä. Jokaisen ryhmässä olevan olisi mietittävä, miten asiat esitetään. Hyvässä ryhmässä ei puhuta selän takana ja pyritään tarkistamaan, että viestien sisältö on ymmärretty oikein.

## **2.4 Mentorointi kehittämismenetelmänä**

Nykyaikainen mentorointi juontaa juurensa Japaniin, jossa on aina arvostettu kokemusta ja ikää. Japanissa on huomattu myös hiljaisen tiedon merkitys ja mentoroinnin käyttö sen hyödyntämiseksi. Eurooppaan mentorointi siirtyi USA:sta, jossa amerikkalainen yritysmaailma oli jo huomannut mentoroinnin hyödyt tehokkuuden lisäämisessä. Mentorointi henkilöstön kehittämiseksi levisi Suomeen 1970-luvulla. Yhdysvalloissa mentorointi mielletään enemmän urakehityksen edistäjänä, Euroopassa korostetaan mentorointia yksilön kehityksen tukena (Kupias & Salo 2014, 14.)

Mentorointi on kehittynyt ammatillisen osaamisen siirtämisestä ja oppipoikamallista parhaimmassa tapauksessa ns. dialogiseksi ja refleктоivaksi henkilöstön koko potentiaalinalin jalostamiseksi organisaatioiden käyttöön. Organisaatioiden kehittämismenetelmistä mentorointi on ehkä monipuolisin väline, jonka avulla voidaan välittää käytännön kokemuksia ja siirtää tietoa sekä osaamista tai kehittää uutta ja jalostaa tietoa eteenpäin. Mentorointi on muovattavissa yksilön, työyhteisön tai yrityksen tarpeisiin ja toteuttamistapa riippuu asetetuista tavoitteista.

Mentorointi voi parhaimmillaan olla luontevaa työpaikoilla toteutettavaa tukea ja ohjausta, josta hyötyvät monet työntekijät. Mentorointi ei siis ole pelkästään johdon ja

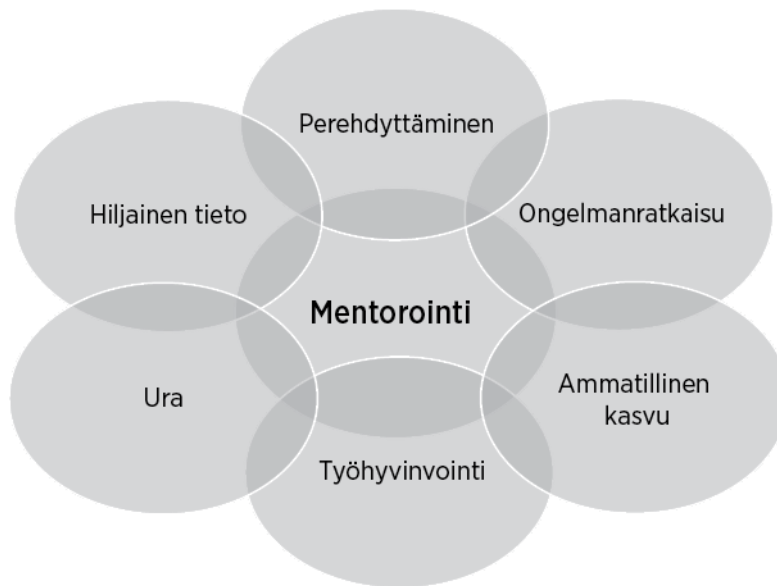
erityisasiantuntijoiden urakehityksen muoto. Mentorointi on kaikille työntekijöille soveltuva kehittämisen menetelmä, jonka toteuttaminen ei vaadi mittavia resursseja. Se voi olla siis kaikkien työntekijöiden saavutettavissa olevaa urakehitystä tukevaa toimintaa. (Karjalainen 2010, 125.)

Mentorointi voi olla yksi henkilöstön ja organisaation osaamisen varmistamisen keinoista. Sitä käytetään organisaatioon uutena tulevien ihmisten työympäristöön tutustumisen keinona perehdyttämisen rinnalla. Mentorointi on myös hyödyllistä eri sukupolvien välisen sillan rakentajana. Mentorointikeskusteluissa ei tarkoituksena ole vain työtehtävien opettaminen, vaan mentoroitavan yksilön kokonaisvaltainen huolenpito henkilökohtaisessa kehitystehtävässä (Tunkkari-Eskelinen 2011, 64-65.)

Mentorointi on siis yksi työkalu, joka toimii ohjauksena sekä opastuksen ja palautteenannon välineenä. Mentorointi on jatkuvaa vuorovaikutusta, joka tukee sekä ammatillista että henkilökohtaista kehitystä ja voi palvella urakehitykseen liittyviä tavoitteita selkiyttäen. Mentorointisuhde voi tehostaa ajankäytön hallintaa, auttaa tehtävien priorisoinnissa ja tehtäviin liittyvien tavoitteiden tarkentamisessa, sekä rohkaista aktoria vaikeiden ja pelottavien tehtävien edessä (Mainela, Nätti, Saraniemi & Tähtinen 2011, 353.) Karjalaisen väitöskirjassa (2010, 107) todetaan mentoroinnin olevan luonteeltaan syväluotaavaa keskustelua sekä pitkäaikaista ja suunnitelmallista yhteistyötä.

Organisaation johto asettaa usein tavoitteet ja ehdot suunnitellulle mentoroinnille. Tavoitteena voi olla uusien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon, työhyvinvoinnin lisääminen, eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osaamisen jakaminen tai verkostoitumisen lisääminen. Organisaation tavoitteista riippuen mentoroinnissa voivat painottua esimerkiksi perehdyttäminen ja opastus, ammatillinen kasvu ja ohjaus tai hiljaisen tiedon jakaminen. Mentorointi voi olla perehdytysmentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia, työhyvinvointimentorointia, uramentorointia tai hiljaisen tiedon mentorointia jne. (Kupias & Salo 2014, 33-34.)





Kuvio 4. Mitä mentoroidaan? (Kupias & Salo 2014, 34.)

Työpaikan organisaatiokulttuurilla ja ilmapiirillä on merkitystä mentoroinnin onnistumiselle. Mentorointia kohtaan voi olla ennakkoluuloja, koska sitä toimintatapana ei ehkä tunneta. Työntekijät eivät hae tukea toisiltaan, jos työpaikalla korostuu yksin selviämisen ilmapiiri, sillä omaa osaamattomuutta ei välttämättä haluta tuoda ilmi. Toisaalta voi olla, että omaa osaamista ei välttämättä haluta välittää nuoremmille työntekijöille, koska ajatellaan, että heidän itsensä pitää ottaa asioista selvää. Kun organisaatiossa aletaan käyttää mentorointia, voivat tunnereaktiot vaihdella huojentuneisuudesta huolestuneisuuteen, epäilyyn tai välttelyyn. (Karjalainen 2010, 100-101.)

Karjalaisen tutkimus (2010, 125-126) osoittaa myös, että työpaikoilla kannattaisi rohkeasti kokeilla erilaisia mentoroinnin toteuttamisen tapoja. Mentorointia voidaan hyödyntää esimerkiksi työuransa eri vaiheissa oleville työntekijöille, eikä siihen tarvita isoja taloudellisia resursseja. Mentorointia voidaan työpaikoilla hyödyntää tietojen, taitojen ja osaamisen välittämiseen.

Mentoroinnin voidaan todeta olevan kehitystyökalu, jonka avulla voi reflektoida omaa työtään ja tekemistään, ikään kuin ottaa ”askel taaksepäin” jokapäiväisestä työstä. Tutkimusten mukaan mentoroinnin on todettu vahvistavan työntekijöiden tunnetta

organisaationsa arvostuksesta ja mentorit tuntevat, että heidän tietotaitoansa ja kokemustaan arvostetaan. Mentorointi voi tukea henkilökuntaa yrityksessä tapahtuvissa muutoksissa, helpottaa stressinsietokykyä, lisätä verkostoitumista, emotionaalista tukea ja antaa aikaa itsetutkiskeluun. (Cureton, Green & Meakin 2010, 80-88.)

Nopea teknologian kehitys, muuttuvat organisaatorakenteet ja markkinoiden hektisyys ovat muuttaneet mentorointia niin, että enää yksi mentori ei riitä. Tiedon muuttuminen ja kehittyminen tekee mahdottomaksi vain yhden ihmisen olla mentorina. Useat mentorit mahdollistavat tiedon kasvamisen, mikä edelleen vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Useat mentorit ovat korvaamaton voimavara; he tarjoavat eri näkökulmia, tietoa ja taitoja. Useampi mentori on myös läsnä ja saatavilla aina tarvittaessa. (de Janasz, Sullivan & Whiting 2003, 79-81.)

Mentoroinnin tulisi olla osallistujille vapaaehtoinen prosessi, koska pakotettuna ei ehkä löydy intoa ja motiivia rakentaa luottamuksellista ja avointa mentorointisuhdetta. Organisaation tuki ja sen tarjoamat resurssit vaikuttavat mentorointisuhteeseen, eli vapaaehtoisille ja sitoutuneille osallistujille pitäisi antaa esimerkiksi aikaa ja resursseja mentorointisuhteen kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Vielä konkreettisempi tuen muoto voisi olla mentorien ja aktorien palkitseminen oman työn kehittämisestä ja mentoroinnin kautta tapahtuvista saavutuksista työssä. (Mainela ym. 2011, 357-359.)

Organisaatiokulttuuri luo pohjaa tietämyksen arvostamiseen ja sen jakamiseen. Jos organisaatiossa on kilpailuhenkinen ja kateuden kulttuuri, oman osaamisen arvostaminen on mahdottomuus. Silloin vain selviytyminen kilpailussa on tärkeää. Tällaisessa ilmapiirissä tietämystä usein pantataan eikä anneta omia parhaita työtapoja kiertoon. Tärkeää olisikin, että organisaatioon voidaan luoda jokaisen osaamista ja tietämystä arvostava kulttuuri, jossa hyödynnetään yhteistyössä kaikkien parasta tietämystä. Työyhteisössä tulisi arvostaa ja hyödyntää erilaisuutta. Jokaisessa työyhteisössä on uransa eri vaiheissa olevia työntekijöitä, joilla on erilaista osaamista ja tietämystä. Eriikäiset työntekijät tuovat tasapainoa työyhteisöön - nuoret intoa ja tuoreita ajatuksia, ikääntyvät kokemusta ja näkemystä sekä pitkän linjan ammattitaitoa. Kun tietämystä jaetaan, luodaan yhteisöllisyyttä. Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät ja samalla sitoudutaan paremmin yhteisiin päämääriin. (Virtainlahti 2009, 83-84; 110.)

## 2.5 Mentorointi ammatillisena kasvuna

Ammatillisella kasvulla tarkoitetaan työssä kehittymistä sekä ihmisen jatkuvaa omaa oppimisprosessia. Osaaminen ja yksilön pätevyudet toimivat menestystekijöinä nykypäivän työmarkkinoilla, kun muuttuva työelämä tarvitsee entistä enemmän työntekijöitä, joilla on halu kehittyä, kehittää ja oppia uutta.

Ammatillisen kasvun mentoroinnissa tärkeää on halu henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä itsensä ja toimintansa alttiiksi laittamiseen ja tarkastelun kohteeksi. Siinä mentori toimii ammattimaisena peilinä, joka kuuntelee, kyselee, rohkaisee ja haastaa. Ammatillisen kasvun mentoroinnissa mennään ”pintaa syvemmälle”. Tämä mentoroinnin muoto voidaan toteuttaa myös pienryhmämentorointina, jolloin olennaisinta on luottamuksellisuus. Onnistuessaan pienryhmä voi toimia myös vertaistukena. (Kupias & Salo 2014, 39-40.)

Pekka Ruohotie (2002, 59-61) puhuu motivoivan ja kannustavan ilmapiirin luomisen tärkeydestä organisaatioissa. Tehokas kehittämistoiminta vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota kehittää omia ammatillisia kompetensseja. Heitä tulisi kannustaa uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Organisaation ilmapiiri voi parhaimmillaan luoda ammatillista uudistumista ja luovuutta. Ruohotien (2002, 70-73) mukaan ammatillisen kasvun kehittämisessä esimiehellä on tärkeä rooli. Esimiesten keskeisenä tehtävänä on oppimisen helpottaminen, vastuun jakaminen, rakentavien ihmissuhteiden luominen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen. Toisena tehtävänä on toimia mallina muille organisaation jäsenille, eli esimies voi kehittää itseään myös esimerkkinä toisille.

Seinä ja Helander (2007, 17-43) nostavat esiin käsitteet luomuverkostosta tai luomutyöparista. Työparityöskentelyyn on hankala pakottaa ketään eikä pakko tue työskentelyn tavoitetta. Ryhmän tehokkuus perustuu jäsenten väliseen luottamukseen, ryhmään samaistumiseen ja tunteeseen ryhmätyön tehokkuudesta. Suurimpina haasteina työparityöskentelyn onnistumisessa Seinä ja Helander pitävät tunneilmapiirin hoitamista ja tavoitteenmukaisen työskentelyn ylläpitämistä. Työparityöskentelyllä voidaan lisätä työn tavoitteellisuutta, edistää omia ammatillisia vahvuuksia dialogin kautta sekä yhteistyötaitoja. Työparityöskentelyä on käytetty mm. opetuslalla, jossa opetta-

jat ovat perinteisesti työskennelleet yksin. Keskustelevan työparityön kautta voidaan saada stressinhallintaan myönteinen vaikutus. Pohdiskelevaa, yhdessä työskentelyyn perustuvaa työtapaa voidaan kuvata myös konsultaation käsitteellä. Tässä kontekstissa konsultaatio mielletään kahden ammattihenkilön tasavertaisena keskusteluna ammatillisista asioista.

Luottamuksen tärkeyttä työyhteisössä korostaa myös Juuti (2013, 45). Työilmapiiri joka perustuu luottamukseen, avoimuuteen, arvostukseen ja avuliaisuuteen tukee ihmisten työskentelyä. Tällainen ilmapiiri saa aikaan käsityksen reilusta kohtelusta ja ihmisistä välittämisestä.

Leskelän (2005) väitöskirjatutkimuksessa Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena - tapaustutkimuksen kohteena oli Hämeen ammattikorkeakoulun tuotantotalouden koulutusohjelmassa vuosina 2002-2003 toteutettu aikuisopiskelijoiden mentorointiprosessi. Tutkimuksen kolme tutkimusongelmaa olivat mentoroinnin tulokset, ohjaus sekä vuorovaikutusprosessi. Tutkimus osoitti, että mentorointi edisti aikuisopiskelijoiden ammatillista kehittymistä tarjoamalla keskustelukumppanuutta, kokemusta, asiantuntijuutta sekä täsmäohjausta. Mentoroinnista aktorit kokivat saaneensa myös ammatillista kehittymistä, jaksamista, työtyytyväisyyttä, kriisistä selviytymistä, stressin ja turhautuneisuuden vähentymistä, myönteisyyttä, voimaantumista, urakehitystä ja uratulevaisuuden jäsentymistä. Mentoroinnin ansiosta aktorit näkivät kokonaisvaltaisemmin oman työnsä ja työympäristönsä. Tutkimus osoitti myös, että aktorien suhtautuminen muihin ihmisiin uudistui, heidän valmiutensa ja halunsa jakaa omaa osaamistaan muiden kanssa vahvistuivat, esimiestoiminta, valmius ja halu kuunnella parantui sekä erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen kehittivät. Mentorointi auttoi myös ammatti-identiteetin kehittämisessä, ristiriitojen vähentymisessä muiden ihmisten kanssa sekä tasapainon löytymisessä itsen ja työn välille. (Leskelä 2005, 242-243; Leskelä 2010, 174.)

Karjalaisen (2010, 123) tutkimuksessa selvisi että nykyajan työelämässä työntekijöillä on elinikäisen oppimisen haaste, johon he tarvitsevat muiden tukea ja apua. Työntekijöiden tuen tarpeet muuttuvat työuran eri vaiheissa. He saavat tukea muilta ja he voivat tukea muita itsekin. Työntekijöiden tukiresursseina mentoreiden lisäksi ovat muun muassa kollegat ja ystävät. Mentorointia tapahtuu arjessa työn ohessa ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Mentorointi sisältää työyhteisöllisiä näkökulmia; mentoroinnin tehtävänä on vähentää eristyneisyyttä ja lisätä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tavoitteena voi olla organisaatioon sosiaalistumisen tukeminen sekä uusien yhteistyösuhteiden ja tekemisen kulttuurin synnyttäminen. (Karjalainen 2010, 36.)

## 2.6 Mentoroinnin hyödyt

Mentoroinnin on todettu lisäävän ihmisten työtyytyväisyyttä sekä sitouttavan paremmin organisaatioon. Mentorointi auttaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, itsetunto kohoaa ja stressi vähenee. Mentoroinnin avulla voi löytää omasta työstään jotain uutta sekä vahvistaa omaa ammatillista identiteettiä. Mentorointi on myös keino kehittää ja ylläpitää organisaation aineetonta pääomaa. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 69-80.)

Systemaattisella mentoroinnilla voidaan luoda organisaatioilmapiiri, jossa tuetaan jaksamista ja lisätään työntekijöiden hyvinvointia. Organisaation strategiaan kytkettynä mentorointi voi olla yksi henkilöstöjohtamisen työkaluista, jonka avulla voidaan tuottaa imagollista lisäarvoa organisaatiolle sekä toimia työvoiman vetovoimatekijänä. (Uusitalo, Kosonen & Isotalo 2011, 23.) Organisaatiot hyötyvät mentoroinnista myös, koska se mahdollistaa sosialisaatioprosessin ja juurruttaa uuden työntekijän organisaatioon (de Janasz, Sullivan & Whiting 2003, 78).

Yrityksissä oleva hiljainen tieto on siis kokemusperäistä ja jokaisen työntekijän henkilökohtaista tietoa. Varsinkin uudet työntekijät oppivat havainnoimalla osaavia työntekijöitä ja työskentelemällä heidän kanssaan. Myös palaverit ja yhteiset kehittämis- ja tapahtumapäivät mahdollistavat hiljaisen tiedon muuttumisen näkyväksi tiedoksi. (Hyppänen 2013, 112.)

Mainelan ja muiden (2011, 357-359) mukaan jo olemassa oleva työtoveruussuhde ja pitkäaikainen yhteistyökokemus muodostavat hyvän pohjan avoimelle keskustelulle ja molemminpuoliseen hyötyyn. Tasa-arvoinen kollegiaalinen suhde mahdollistaa paremman lopputuloksen. Mainela yms. puhuvat ns. myötätuntoisesta valmentamisesta

johon kuuluu empatiaa, huolehtimista ja toisen tunteisiin reagoitua. Tasapainoinen työtoveruus mahdollistaa myös paremmin suoran palautteen antamisen.

Työyhteisössä, jossa nähdään erilaisuus rikkautena ja ihmiset antavat omat kykynsä ja osaamisensa yhteiseen käyttöön, jokainen voi tuntea olonsa tarpeelliseksi ja arvostetuksi. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan eikä kenenkään tarvitse osata tai tietää kaikkea. Sosiaalinen pääoma tulee käyttöön ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kun työtoverit tukevat, auttavat, kannustavat ja arvostavat toisiaan. Sosiaalinen pääoma lisää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvinvoivat työntekijät mahdollistavat organisaation menestymistä ja organisaation menestyminen luo hyvän pohjan henkilöstön työhyvinvoinnille. (Lundell 2008, 116-119.)

### **3 VERTAISMENTOROINTI**

Tässä luvussa perehdyn vertaismentoroinnin erityispiirteisiin ja esittelen kuinka sitä on käytännössä toteutettu. Käsittelem vertaismentorointia myös vertaistuen viitekehyyksessä sekä kollegoiden välisenä yhteistyönä.

#### **3.1 Vertaismentoroinnin erityispiirteet**

”Vertaismentorointi on mentorointia, jossa mentorina toimii aktorin kollega tai aktorin organisaatiossa tai sen ulkopuolella statukseltaan samassa asemassa oleva henkilö” (Leskelä 2005, 40). Vertaismentorointi (peer mentoring) on tarkoituksenmukainen suhde tasavertaisten työntekijöiden välillä, jotka ovat samalla tai samankaltaisella tasolla yrityksessä ja jossa kokeneempi työntekijä opettaa tietoa ja taitoa sekä tarjoaa tukeaan kokemattomammalle työntekijälle. (Bryant & Terborg 2008, 11.)

Yksi mentoroinnin muoto on siis vertaismentorointi eli kahden tai useamman tasavertaisen kollegan välinen yhteistyösuhde, jossa oppimiskokemus ja keskinäinen dialogi korostuvat. Luottamus, luottamuksellisuus ja kunnioitus, tunteiden ilmaisu sekä

sitoutuminen ja joustavuus ovat keskeisiä tekijöitä tällaisessa mentorointisuhteessa. (Mainela ym. 2011, 353.)

Vertaismentorointia voi olla myös useamman henkilön kokemusten jakaminen ja oppiminen vertaisryhmässä. Vertaismentoroinnissa tieto siirtyy yhdessä tekemisen ja dialogin kautta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205.) Dialogin eli vuoropuhelun taito edellyttää omien näkemysten jakamista, toisten kuuntelemista sekä asioiden kyseenalaistamista. Keskustelun kautta voidaan oppia tuntemaan työkaverit paremmin ja löytää uusia näkökulmia asioihin. Luottamuspääomaa synnytetään tätä kautta. (Manka 2008, 124.)

Kram ja Isabella (1985, 117) erottavat vertaismentoroinnissa kaksi päätyyppiä mentorointikeskustelujen tavoitteen ja sisällön mukaan: työuraa edistävän ja henkiseen kasvuun liittyvän mentoroinnin. Työuraan liittyvä mentorointi käsittää valmentamista ja uralla etenemisen edistämistä sekä suojelua, tukemista, esille tuomista ja näkyvyyttä ja haasteellisten tehtävien antamista. Psykososiaalinen mentorointi on roolimallina olemista, neuvontaa, ystävyyttä, hyväksynnän ja vahvistuksen antamista. Se edistää pätevyyden tunnetta, tehokkuutta ammatissa sekä itsearvostusta ja identiteetin vahvistamista. (Leskelä 2005, 24.)

Raabe ja Beehr (2003) ovat tutkineet perinteisen hierarkisen ja muodollisen mentorointiparin sekä esimiehen ja kollegoiden välisiä suhteita. He toteavat, että jos halutaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, liikevaihdon kasvuun tai organisaatioon sitoutumiseen, mentorointi kannattaa suorittaa lähiesimiehen tai työkavereiden välisenä.

Vertaismentoroinnissa tai yhteismentoroinnissa korostetaan vastavuoroisuutta ja molemminpuolista oppimista, edistetään toisten työssäoppimista, annetaan palautetta ja kehitetään yhdessä. Vertaismentoroinnissa ei ole selvästi eroteltavissa mentorin ja aktorin roolia, vaan kollegat mentoroivat toinen toisiaan. Vertaismentoroinnin peruslähtökohtana on, että työtoverit voivat oppia toisiltaan ja avustaa toisiaan ammatillisessa kehityksessä. (Karjalainen 2010, 44.)

Vertaismentoroinnista voi olla hyötyä jakamalla työhön liittyvää tietoa, vaihtamalla ajatuksia urakehityksestä, antamalla palautetta työhön liittyvissä asioissa, tarjoamalla

henkistä tukea organisaatiomuutoksien sekä uusien tilanteiden ja niihin sopeutumisen yhteydessä. (Leskelä 2005, 40.) Vertaismentorointi on arvokas tapa jakaa tietoa, kun työntekijät siirtyvät usein uusiin töihin, tiimeihin tai yksiköihin. Suurin osa organisaation tiedosta on ns. hiljaista tietoa, jota vertaismentori on oppinut omasta kokemuksestaan sekä vuorovaikutuksesta muiden työntekijöiden kanssa. Vaikka tiedon jakaminen ja tallentaminen on helpottunut tietojärjestelmien ja virtuaalisuuden myötä, tietokoneet eivät kuitenkaan voi korvata vertaisten kesken tapahtuvaa luovuutta ja ideoiden jakamista. (Bryant & Terborg 2008, 13-26.)

Yrityksissä tilanteet ja osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Aiemmin käytössä ollut toimintamalli voi hetkessä muuttua käyttökelvottomaksi. Vertaismentoroinnissa kenenkään osaaminen ei ole toista parempaa, vaan siinä kuunnellaan toisia ja keskustellaan tasavertaisesti yhdessä. Vertaismentoroinnin tasavertaisen dialogin avulla voidaan synnyttää jotain uutta, joka ei ole ollut kenenkään omaa ennen keskustelua. Parhaimmillaan vertaismentorointi synnyttää jopa uusia innovaatioita. (Kupias & Salo 2014, 18.)

Vertaisryhmässä saa sosiaalista tukea, joka voi olla tiedollista, emotionaalista tai taidollista. Yksi tärkeimpiä sosiaalisen tuen muotoja on emotionaalinen tuki eli mahdollisuus jakaa tunteita, kokemuksia ja palautetta joka voi olla rohkaisevaa, lohduttavaa tai arvostavaa. (Uusitalo ym. 2011, 18.)

Janet W. Colvinin ja Marinda Ashmanin (2010) mentorointitutkimuksessa kävi ilmi, että vertaismentoroinnissa koetaan olevan hyötyjen lisäksi myös riskejä. Vertaismentorointiin osallistuvat voivat kokea itsensä esiin tuomisen ja haavoittuvaiseksi altistamisen epä mukavaksi tai oman osaamattomuuden paljastamisen mahdollottomaksi. Myös yhteistyössä voidaan myös epäonnistua eli vertaiset saattavat tulla liian riippuvaisiksi vertaismentoreistaan tai sitten he eivät hyväksy ollenkaan toisiaan. Myös mentorien puolelta tuleva liika tiedon ja ohjauksen tuputtaminen koettiin riskinä.

Kun toimitaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, on tärkeää päästä peilaamaan omaa osaamista toisten osaamiseen. Yhdessä keskustelemalla voidaan tuottaa uudenlaista ajattelua ja ideoita. Onnistuakseen vertaismentorointi vaatii, että kaikki osallistujat arvostavat sekä omaansa että muiden asiantuntemusta. (Kupias & Salo 2014, 31.)



Vertaismentorointia on tutkittu paljon ja hyödynnetty sosiaali- ja terveysalalla. Sitä on käytetty esimerkiksi työssä jaksamisen tukemiseen, osaamisen siirtämiseen sekä kollegan tukemiseen organisaation muutostilanteissa. Yhtenä esimerkkinä onnistuneesta esimiesten vertaismentoroinnista on *Yhteisölliset oppimisrakenteet muutostukena Loimaan aluesairaalassa* -kehittämishanke vuosina 2010-2011.

Hankkeen tarkoituksena oli luoda yhteisöllisiä oppimis- ja tukirakenteita sekä tukea osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia muutostilanteissa. Hankkeessa esimiestyön tueksi valittiin ohjattu esimiesten vertaisryhmätoiminta ja esimiesten parimentorointi. Yhtenä tavoitteena oli vertaisryhmätoiminnan sisällöllinen kehittäminen sekä lähiesimiesten ja osastojen keskinäisen yhteistoiminnan ja luottamuksen lujittaminen, hiljaisen tiedon ja hyvien käytänteiden siirtyminen. Hankkeen tuloksena oli, että ohjattusta vertaisryhmätoiminnasta oli useita hyötyjä esimiehille ja koko organisaatiolle. Esimiesten kokemus oli, että vertaisryhmätoiminnasta he saivat lisää varmuutta esimiestyössään toimimiseen. Suurin osa koki ryhmätoiminnan lisänneen toisilta esimiehiltä saatua tukea sekä yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista. Suurin osa arvioi myös hyvien käytänteiden jakamisen lisääntyneen vertaistoiminnan myötä ja vaikutusten omaan sekä alaisten työn tuloksellisuuden huomiointiin arvioitiin kehittyneen. Jokainen esimies koki vertaisryhmän tarpeelliseksi. (Uusitalo ym. 2011, 5-38.)

### **3.2 Vertaismentorointi vertaistukena**

Vertaistuki on joko organisoidusti tai vapaaehtoisesti järjestäytynyttä ihmisten välistä keskinäistä apua ja tukea. Vertaistuella tarkoitetaan samassa tilanteessa eläville, esim. samassa tehtävissä toimiville ihmisille mahdollisuutta keskinäiseen tukeen, kokemusten vaihtamiseen ja tiedon jakamiseen. Vertaistuesta hyödyttäisiin parhaiten jos sitä toteutettaisiin ennakoivasti. Vertaistuki perustuu tasa-arvoisuuteen, solidaarisuuteen, kohtaamiseen ja luottamukseen, joka syntyy vapaaehtoisuudesta. (Lindell 2012, 8.)

Vertaistuen avulla saadaan vertaisten kesken tasapainoa, joka edelleen voi johtaa vastuullisuuden lisäämiseen ja voimaantumiseen. Kollegoiden välinen keskustelu muuttuu avoimemmaksi ja lisääntyy sekä oman johtajuuden toteuttaminen parantuu. Omas-

sa työssä vastaan tulevat ongelmat on helpompi käsitellä kollegojen kesken ja samalla saadaan kaikki osaaminen ja asiantuntijuus parhaaseen käyttöön. Vertaistuellalla voidaan ehkäistä työstressiä, ahdistusta ja syyllisyydentunteita, kun tietää ettei paini yksin asioiden kanssa. Verkostoituminen vertaisten kesken luo yhteisöllisyyttä. (Lindell 2012, 9-10.)

Vertaistyöskentelyssä lähtökohtana on tasaveroinen kumppanuus, vuorovaikutus, vaikuttaminen ja oppiminen. Seppänen-Järvelän (2005, 11) mukaan ”ruohonjuuritason” asiantuntijuus on tärkeää, kun se syntyy tekemisen ja kokemisen kautta. Vertaista tarvitaan ”peiliksi”, jonka kokemusten ja tietojen kautta voi oppia ja havaita omia muutostarpeitaan. Pyrkimyksenä on myös tavoittaa tekijän kokemuksellista ”hiljaista tietoa”.

Vertaisuus tässä opinnäytetyössä perustuu mahdollisuuteen käydä tasavertaista dialogia saman kokemusmaailman jakavan ihmisen kanssa. Tärkeintä on vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus eli vuoropuhelussa peilataan, jaetaan kokemuksia, saadaan palautetta ja tuotetaan innovaatioita. Oman toiminnan peilaaminen muiden kanssa on tärkeää myös siksi, että omaan toimintaan helposti rutinoituu. Tällöin omia vahvuuksia tai kehityskohteita ei ole helppo havaita. Kommunikointi arkipäiväisistäkin kokemuksista ja niiden ääneen lausuminen nostaa ne uudelle tasolle. Parhaimmillaan kysymyksessä on jatkuva prosessi, jossa yksilö voi peilata itseään muita vasten ja muokata näin omia näkemyksiään ja lisätä itseymmärrystään. Vertaistyöskentelyssä yhteisö voi vahvistaa yksilöiden kuulumista ryhmään ja näin luoda omaa yhteisöllistä identiteettiä. Vertaisryhmä voi tarjota sosiaalista tukea ja antaa yksilölle mahdollisuuden oppia. Voidaan puhua reflektiivisestä työotteesta tai uudesta ammattilaisuudesta. (Mts. 12-13.)

Vertaismentoroinnilla ja vertaistuellalla on paljon yhteneväisyyksiä, mutta myös eroja. Vertaistuki voi olla itseään ruokkiva sosiaalinen prosessi, joka ei välttämättä ole tarkoituksenhakuista toimintaa. Vertaismentoroinnissa taas on selkeästi määritellyt tavoitteet tai kehittymisen alueet. Vertaistuki on samantaustaisten ihmisten tukea toisilleen ja vertaismentoroinnissa keskiössä on yhteinen keskustelu ja toiminnan kehittäminen samankaltaisten tavoitteiden omaavien ihmisten kesken. (Niemelä 2012, 22.)

Tuula Soukan (2014) opinnäytetyössä tutkittiin vertaistuen merkityksellisyyttä esimiehen työssä jaksamiseen. Tutkimuksen tuloksena oli, että esimiehen päästessä tasaisin väliajoin ja suunnitellusti purkamaan esimiestyötä kuormittavia asioita turvallisesa ympäristössä, hänen työhyvinvointinsa lisääntyi. Tutkimuksen tuloksena oli myös, että laadukas ja tuloksellinen työ lisääntyy ja koko työyhteisön hyvinvointi paranee, kun vertaistuen avulla jaetaan hyviä käytäntöjä ja hiljaista tietoa. Vertaistuella on siis positiivinen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen. Vertaistukitoiminnan tulee kuitenkin olla suunnitelmallista ja sen hyödyttävyyttä tulisi arvioida. Opinnäytetyön mukaan vertaistukiryhmästä ei toivota sellaista, jossa asiat ja tilanteet esitetään negatiivisessa valossa, vaan jäsenten tulisi tukea toisiaan hankalissa tilanteissa ja kannustaa löytämään ratkaisuja mahdollisiin ongelmatilanteisiin sekä ryhmän toivottaisiin olevan tulevaisuus-orientunut. (Soukka 2014, 38-40.)

Vertaistuki parantaa työntekijöiden työhyvinvointia sekä työn laatua ja tuottavuutta. Vertaistuen ja yhteistyön lisääminen siis edistäisi tyytyväisyyttä ja vähentäisi mahdollisia sairaspotensiaaleja esim. uupumuksen takia. Mahdollisuus sosiaaliseen tukeen edistää työssä jaksamista sekä vähentää henkistä kuormitusta ja sairastuvuutta (Perkka-Jortikka 2002, 64).

### **3.3 Vertaismentorointi kollegiaalisena yhteistyönä**

Kollegiaalisten verkostojen vahvuutena on, että henkilön kokemat ongelmat ja haasteet työssä eivät jää yksin selvitettäväksi, vaan haasteet voi jakaa ja tulkita yhdessä. Kollegiaalinen mentorointi on kollegiaalista ohjausta, jossa yhdenvertaiset kollegat kehittävät omaa osaamistaan joko pareittain tai ryhmissä. Kollegiaalista mentorointiryhmää perustettaessa on tärkeää yhdessä selvittää ryhmän ja sen osallistujien tarpeet ja sopia yhteiset tavoitteet ja toimintamuodot. Kollegiaalisen yhteistyön ja verkostoitumisen on oltava käytännönläheistä ja vapaaehtoista. Pakotettu kollegiaalisuus voi tukahduttaa ammatillisen kehityksen. (Karlberg-Kranlund & Korpinen 2012, 161-165.)

Kasvatus- ja opetuslalla on tutkittu ja käytetty vertaismentorointia onnistuneesti hyväksi. Varhaiskasvatuksessa vertaismentorointia on hyödynnetty esimerkiksi työnteki-

jöiden ammatillisen kasvun ja moniammatillisten työympäristöjen tukena. Koulumaailmassa vertasmentorointi soveltuu vaikkapa opiskelijoiden ryhmäyttämiseen ja vertaistukeen, kulttuurien välisen yhteistyön laajentamiseen, opettajien ja muun henkilöstön kehittämismenetelmäksi ja osaamisen jakamiseen jne.

Karlberg-Kranlund ja Korpinen (2012, 163-164) esittelevät muutamia kollegiaalisia yhteistyömuotoja joiden avulla voidaan verkostoitumista ja mentorointia toteuttaa opetustyössä. *Henkilökohtainen mentorointi* uudelle opettajalle joko epävirallisena tai virallisena mentorointina. *Kollegiaalinen mentorointi* eri-ikäisille opettajille ja vertaisryhmämentorointi uudelle opettajalle eli yhteistyötä eri uravaiheissa olevien kesken. Yhteistyömuotona voi olla myös kollegiaalinen mentorointi uusien rehtorien kesken kokeneemman rehtorin tuella, jossa fasilitaattorina voi toimia jo eläkkeellä oleva rehtori. Alueelliset tai valtakunnalliset *yhteistyöverkostot* pienille kouluille, joissa taloudellinen tuki tarpeen. Ja *verkkopohjaiset keskustelufoorumit*, jotka toimivat kasvokkain toteutettavan mentoroinnin täydentäjänä.

Lyhenne *Verme* tarkoittaa vertaismentointiryhmää ja se on Suomessa 2000-luvulla kehitelty menetelmä opettajien ammatillisen identiteetin tukemiseen. Ammatilliseen itseyttämyykseen ja oman työn tulkintaan käytetään narratiivista eli kertomuksen kautta tapahtuvaa lähestymistapaa. Ryhmässä tapahtuvan mentoroinnin hyötynä on kustannustehokkuus (vrt. parimentorointi) sekä laaja sosiaalisen oppimisen ja monipuolisten näkökulmien esiintuonnin mahdollistaminen. (Jokinen ym. 2012, 40-41.)

Varsinkin uudet opettajat ovat uransa alkutaipaleella hyötynneet mentoroinnista, kun tapaamiset ovat antaneet mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan ja ongelmistaan luottamuksellisesti. Heidän ei ole myöskään tarvinnut tuntea pelkoa, että kysymykset vaikuttaisivat heidän tulevaisuuteensa. Kokoontumisissa käsiteltävät aiheet ovat hyvin työkeskeisiä ja koskevat aivan arkisia päivittäisiä työasioita tai kohdattuja ongelmia. (Jokinen ym. 2012, 39.)

Vertaisryhmämentoroinnissa lähtöajatuksena on, että kaikilla osapuolilla on jotakin annettavaa toisilleen. Vertaisryhmämentoroinnin ja klassisen mentoroinnin erona on, että klassinen mentorointi on aina kahdenkeskistä ja vertaismentorointi tapahtuu useimmiten ryhmässä. Perinteinen mentorointi pohjautuu ajatukseen pelkästä tiedon

siirtämisestä, kun vertaisryhmämentoroinnin lähtökohtana on yhteisen tiedon rakentaminen keskustelun avulla. (Niemelä 2012, 21-22.)

Työyhteisöissä on sisällä erilaisia epävirallisia verkostoja, jotka syntyvät vuorovaikutuksen kautta. Usein pidempään työyhteisössä olleet ovat luoneet erilaisia verkostoja, joiden kautta he saavat oikeanlaista apua ja osaamista tarvittaessa. Verkostoituminen on keino välittää tietämystä ja työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus näiden verkostojen luomiseen. Yleensä ihmiset luovat verkostoja henkilöihin, joiden kanssa heillä on yhteisiä kiinnostuksen kohteita. (Virtainlahti 2009, 122-123.)

Epävirallisten keskustelujen tuloksena ihmiset alkavat nähdä toisensa ihmisinä eikä vain tietyissä rooleissa olevina hahmoina. Tämän seurauksena todennäköisesti annetaan enemmän apua toisille sekä kyetään ottamaan avoimemmin myös apua vastaan. Organisaation sosiaalista pääomaa ovat avuliaisuus, arvostus ja luottamus. Organisaatioissa sosiaalinen pääoma jää usein käyttämättä vaikka se olisi piilevä ja mahdollisuuksia tarjoava voimavara. (Juuti 2012, 201.)

Myös Ekman (2004, 17) pitää työyhteisön epävirallisia keskusteluja tärkeinä. Hän korostaa, että kun ihmiset juttelevat epävirallisesti, samalla vaihdetaan tietoa ja opitaan. Siinä ratkaistaan arkisia ongelmia ja annetaan konkreettisia neuvoja ja toimintaohjeita tiettyihin tilanteisiin. Näissä ns. käytäväkeskusteluissa myös henkilökohtaiset suhteet kehittyvät, kun opitaan tuntemaan toisensa, mikä edelleen lisää työssä viihtymistä.

Niin pienistä kuin isoistakin asioista pitäisi saada keskustella organisaatiossa samantasoisien kanssa, koska tärkeää tietoa saadaan esiin. Olisi erittäin tärkeää luoda mahdollisuuksia tällaiseen epäviralliseen keskusteluun, ja parhaiten se mahdollistetaan kun kollegat voivat tavata toisiaan ilman virallista kokousta tai asialistoja. (Ekman 2004, 90-91.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaan aluksi kohdeorganisaation toimintaa ja opinnäytetyön lähtökoh-  
tia. Sen jälkeen käsittelen tutkimuksen tavoitetta ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

Luvun lopuksi kuvaan aineiston keräämistä ja kuinka tutkimusaineistoa on käsitelty.

### 4.1 Alko Oy opinnäytetyön toimeksiantajana

Alko Oy on valtion omistama osakeyhtiö. Alko Oy:n toiminnan perustana ovat alko-  
holilaki (1143/1994), asetus alkoholiyhtiön toiminnasta (243/2000), osakeyhtiölaki ja  
yhtiöjärjestys. Alko Oy:n perustehtävä on alkoholijuomien vähittäismyynti niin, että  
se ottaa huomioon myymiensä tuotteiden haittavaikutukset. Yhtiön toiminta ja yli 4,7  
tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien juomien vähittäismyyntin yksinmyyntioikeus  
perustuvat ennen kaikkea sosiaali- ja terveystieteisiin tavoitteisiin. Sosiaali- ja terve-  
ysministeriö vastaa Alko Oy:n omistajaohjauksesta ja valvonnasta Alko Oy:lle laissa  
määritellyn erityistehtävänsä vuoksi. (Alko Oy 2014.)

Alko on alkoholijuomien erikoisliike ja koko maan kattava myymäläverkosto sekä sitä  
täydentävät tilauspalvelupisteet. Vuonna 2013 Alkon myymälöissä työskenteli 2 600  
henkilöä. Strategiset tavoitteet näkyvät yhtiön, yksiköiden, tiimien ja henkilöiden ta-  
voitteissa ja mittareissa sekä kannustinjärjestelmässä. Alkon strategiset tavoitteet vuo-  
sille 2014-2016 ovat: *Suomen paras asiakaskokemus, Suomen vastuullisin palveluyri-  
tys, Suomen paras työpaikka ja Tehokas erikoisliikeketju.*

Alko toimii vähittäiskauppaketjuna, jolla on vuoden 2014 alussa 350 myymälää ym-  
päri Suomen. Tämä tarkoittaa että Alkossa on esimiehiä laaja-alaisella maantieteelli-  
sellä peitolla ja esimiehet työskentelevät hyvin itsenäisesti oman tiiminsä kanssa  
omassa myymälässään. Palautetta saadaan omalta esimieheltä ja alaisilta kehityskes-  
kusteluissa sekä esimiesarvioinnin kautta, kollegoilta palautetta saadaan harvemmin.

Myymälöiden päälliköiden työ on usein yksinäistä, koska myymälät sijaitsevat hajautetusti ja tapaamiset kollegoiden kanssa tapahtuvat lähinnä kokous- tai koulutuspäivien yhteydessä. Näissä on useimmiten tarkasti laadittu aikataulu, jolloin vertaistuen saaminen tapahtuu vain lyhyen ruoka- tai kahvitaun puitteissa. Vapaaseen keskusteluun ja kokemusten jakamiseen ei jää aikaa, vaikka tutkitusti vertaistuen saaminen ja kokemusten jakaminen on oman toiminnan ja työssä jaksamisen kannalta kehittäväää.

Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen ja kilpailun toteuttava Great Place to Work® Institute Finland listaa vuosittain 50 Suomen parasta työpaikkaa. Kilpailuun osallistui vuonna 2014 yhteensä 138 organisaatiota. Alko valittiin helmikuussa 2014 Suomen parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -kilpailun suurten yritysten sarjassa. Parhaan työpaikan eteen on tehty useita toimenpiteitä ja Suomen parhaat työpaikat -kilpailun voitto on pitkäjänteisen työn tulos sekä Alkon strateginen tavoite. Tavoitteen on päästy panostamalla erityisesti hyvään johtamiseen, tiimityön ja työyhteisötaitojen merkityksen korostamiseen kaikilla tasoilla, henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Alko Oy 2014.)

Alko oli siis henkilökunnan mielestä Suomen paras työpaikka jo vuonna 2013, vaikka Alkon strategisena tavoitteena oli saavuttaa ko. sija vasta vuonna 2016. Vuoden 2014 strategiassa tavoitteena on saavuttaa Suomen parhaat työtiimit. Työtiimien tilanne elää, eli henkilöstö tai esimies voi vaihtua, työn tekemisen tavat muuttuvat teknologian kehittyessä ja uusien toimintatapoja tai prosesseja otetaan käyttöön. Alkolle on tärkeää henkilöstön sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden vahvistaminen, johon panostetaan johtamisen ja esimiestyön kehittämisen valmennuksilla, työhyvinvoinnin ja turvallisuuden projekteilla, työtapojen ja työvälineiden kehittämisellä sekä tiimityön parantamiseen kohdennetuilla kehittämistoimilla. (Korkki 3 / 2014.)

Vuonna 2014 alkolaiseen johtajuuteen on kehitetty erilaisia rooleja, joiden avulla myymäläpäälliköt pystyisivät saamaan myös jokaisesta myymälätiimistä Suomen parhaan. Roolien määrittelemisellä pyritään kehittämään myymälätiimien tasalaatuisuutta sekä alkolaisen johtamisen nostamista uudelle tasolle. Nämä neljä johtajan roolia ovat tavoitejohtaja, yksilöiden valmentaja, aito johtaja ja yhteistyön johtaja. (Korkki 3/ 2014.) Tärkeää on, että johtamisen osa-alueet määritellään ja avataan, koska ne selkeyttävät toimintaa ja luovat tavoitteet esimiehille omaan johtamiseen.

Tavoitejohtaja	Yksilöiden valmentaja
Aito johtaja	Yhteistyön johtaja

Kuvio 5. Alkolaisen johtajuuden neljä roolia

Tämä opinnäytetyö selvittää yhteistyön merkitystä johtajuudessa. Alkon yhteistyön johtajuudessa panostetaan yhdessä tekemiseen ja suunnitteluun, erilaisten näkemysten huomiointiin, varmistetaan yhtenäiset ja oikeudenmukaiset käytännöt sekä kehitetään viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Yhteistyön ei kuitenkaan tulisi rajoittua vain omaan tiimiin, vaan arvokasta yhdessä tekemistä, tukemista ja oppimista tulisi olla enemmän myös kollegoiden kesken.

Yhteistyön ajatusta tukevat myös Alkon henkilöstötutkimuksen tulokset vuodelta 2014. Keski-Suomen alueen myymäläpäälliköt kokevat, että myymälöiden välinen tehtäväkierto on hyvä osaamisen kehittämiskeino. Esimiesten näkemys siis on, että uusien kokemusten saaminen eri työympäristöissä parantaa työsuoritusta. Työnkierrolla voidaan laajentaa työntekijän osaamista ja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista muualla organisaatiossa (Hyppänen 2013, 126).

Esimiesten ajankäytön hallitseminen taas koettiin myyjien mielestä suurimmaksi kehityskohteeksi. Itsensä johtamisen kehittämällä ja hyvien käytänteiden jakamisella voitaisiin pyrkiä parantamaan esimiesten ajanhallintaa. Hyppänen (2013, 289-290) luettelee muutamiksi hyvän itsensä johtamisen piirteiksi kokonaisvaltaisen vastuun ottamisen työstä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista sekä osaamisesta ja kehittymisestä. Hyvä itsensä johtaja voi myöntää omat virheensä, pystyy osoittamaan luottamusta muille ja toimimaan esimerkkinä. Hän pystyy toimimaan paineen alla, osaa puuttua



oikeisiin asioihin oikeaan aikaan ja laittaa asiat kiire- ja tärkeysjärjestykseen, sekä pystyy delegoimaan ja tehostamaan omaa työtään aikatauluttamalla ja priorisoinnilla.

Alkon erikoisluonne vähittäiskauppaketjuna edellyttää, että jokaisessa myymälässä asiakas saa tasalaatuista palvelua, myymälöissä toimitaan vastuullisesti sekä taloudellisesti tehokkaasti. Vaikka Alkolla on monopoliasema toimialueellaan, sen varaan ei kuitenkaan voi tulevaisuudessa tuudittautua vaan on jatkuvasti kehitettävä toimintaa ja kuunneltava asiakkaita sekä henkilökuntaa. Tuskin lähiaikoina on nähtävissä suuria muutoksia Alkon monopoliaseman horjuttamiseksi, varsinkaan lyhyellä aikavälillä. Kuitenkin kaupan alalla ja Alkon toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia globalisaation sekä verkkokaupan myötä. Kaupan alan murroksen ja mahdollisten lakien muutosten myötä Alkon on todistettava olemassaolonsa tärkeys yhteiskunnassa sekä oltava asiakkailleen houkutteleva ja vastuullinen yritys.

Alko panostaakin tiimityön kehittämiseen ja esimiestoimintaan tiimeissä. Tavoite ja kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa työntekijöiden kanssa ja niissä asetetaan tavoitteita työlle ja osaamisen kehittämiseen. Myymälöissä tunnistetaan myyjien vahvuudet sekä kehittymiskohteet ja annetaan vastuualueita osaamisen mukaan. Tätä voisi hyödyntää enemmän myös myymäläpäälliköiden keskuudessa, koska jokaisella on omat erikoisosaamisalueensa sekä kehittämiskohteensa. Myymäläpäälliköt hyötyisivät kollegoiden vahvuuksista kun heidän yhteistyötään lisättäisiin.

## 4.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää olisiko vertaismentoroinnista apua myymäläpäälliköiden vertaistuen kehittämiseen.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka myymäläpäälliköt itse käsittävät vertaistuen ja kokevat sen merkityksen omaan esimiestyöhönsä?
2. Miten myymäläpäälliköiden keskinäistä vertaistukea voisi kehittää?

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ja tutkimuskohteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on selvittää Alkon myymäläpäälliköiden omia kokemuksia ja näkemyksiä vertaistuesta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta eli ei käytetä satunnaisotosta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään metodeja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille (haastattelut, havainnointi sekä eri dokumenttien ja tekstien analyysit). Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161-181.) Laadullinen lähestymistapa valittiin tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli kerätä aineisto tietyltä kohdejoukolta sekä tutkia juuri heidän näkemyksiään ja mielipiteitään tutkittavasta aiheesta.

Organisaatioiden tutkimiseen laadullinen tutkimus sopii silloin, kun tarkastelun kohteena ovat ihmisten kokemukset ja niiden kuvaaminen. Kaiken laadullisen tutkimuksen vaiheita ovat tutkimusongelman määrittäminen, aineiston kerääminen ja aineiston analysoiminen. (Puusa & Juuti 2011, 31; 40-41.) Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja siinä korostuu osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on siis tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tarkoituksena on antaa teorettinen mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.)

Laadullinen tutkimus antaa tilaa aineistolle eli tutkija valitsee näkökulman tutkimukseensa, mutta tutkijan on mahdollista palata aineiston keruun jälkeen tarkentamaan tutkimuskysymystään, jos aineistosta löytyy jotain odottamatonta tai uutta. Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on jonkinlainen esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta, joka voi perustua omiin tai toisten kautta saatuihin kokemuksiin tai tietoon. Esiyymmärrystä syvennetään kirjallisuuskatsauksen avulla ja näin tutkija löytää työlleen teoreettisen perustan. Tutkija tuo esille mitä ilmiöstä jo tiedetään ja mitä ei ole vielä tutkittu sekä perustelee miksi oma tutkimus on tärkeä. Tutkimusprosessi elää ja muotoutuu koko ajan. (Puusa & Juuti 2011, 49-53.)

Tarkoituksenmukaisuusperustelulla tarkoitetaan, että tutkimukseen valitaan mukaan ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on ilmiöstä kokemusta tai he ovat muuten relevantteja tutkimuksen kannalta (Puusa & Juuti 2011, 55). Tässä yhteydessä olennaista oli saada kaikkien Keski-Suomen alueen myymäläpäällikköjen ääni kuuluviin sekä mahdollistaa kaikki näkökulmat aiheeseen.

### **4.3 Aineiston keruu**

Tutkimusaineisto kerättiin ryhmäkeskustelujen avulla. Metodina ryhmäkeskustelu pohjautuu vuorovaikutteiseen keskusteluun ja on yksi laadullisen tutkimusperinteen tiedonkeruumetodeista. Metodina on käytetty yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja sen käyttö on yleistynyt myös liiketaloudellisessa tutkimuksessa, varsinkin markkinoinnissa. Ryhmäkeskustelu on järjestetty tilaisuus, jossa ryhmä keskustelee tietyistä aiheista fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti. Ryhmäkeskustelussa on ohjaajana ryhmänvetäjä. (Valtonen 2011,88.) Ryhmäkeskustelu valittiin metodiksi, koska haluttiin antaa mahdollisuus jokaisen keskustelijan omille mielipiteille eikä mahdollisesti ohjata valmiilla kysymyksillä keskustelua mihinkään tiettyyn suuntaan. Tarkoituksena oli saada tutkimusaineistoa, joka olisi keskusteluihin osallistuneiden täysin omia näkemyksiä, kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena oli myös, että opinnäytetyön tekijän rooli tutkijana olisi mahdollisimman objektiivinen eikä hänen omat kokemuksensa tai mielipiteensä vaikuttaisi millään lailla tutkimuksen aineistoon tai tuloksiin.

Ryhmäkeskustelussa ja ryhmähaastattelussa erona on, että haastattelussa ryhmän vetäjä esittää kysymyksen vuorotellen kaikille ryhmän osallisille, kun taas ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii tietoisesti saamaan vuorovaikutusta aikaan ja osallistujia keskustelemaan teemasta keskenään. (Valtonen 2011, 89.)

Ryhmäkeskustelussa on tärkeää ottaa huomioon ryhmän koko, joka on yleensä 6-8 henkilöä. Ryhmässä tulisi olla joku yhdistävä tekijä tai tietynlainen samanlaisuus, joka edesauttaa me-hengen luomista ja luottamuksen vahvistumista. Ryhmänvetäjä taas

käynnistää tilanteen kertomalla keskustelun aiheen, tavoitteen ja säännöt, mutta ei itse osallistu aktiivisesti aiheesta käytävään keskusteluun. (Valtonen 2011, 92-93.)

Ryhmäkeskustelun etuna on, että se tuo asioita esille ryhmän omista lähtökohdista käsin sekä ruokkii luovuutta ja uusia ideoita (Valtonen 2011, 99). Sen avulla saadaan tietoa nopeasti ja useilta ihmisiltä yhtä aikaa. Asiassa voidaan päästä porautumaan syvemmälle kuin haastateltaessa vain yhtä ihmistä. Ryhmässä joku voi muistaa jotain mikä toiselle ei olisi tullut mieleen ja usein ryhmässä joutuu perustelevaan omaa mielipidettään tai kantaansa perusteellisemmin. Ryhmän avulla voidaan saada totuudenmukaisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, koska haastattelijan ohjaus ei ole niin voimakasta. Ryhmä vie itse keskustelua eteenpäin ja käyttää ilmiöstä arkikieltä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42). Keskustelijat voivat olla myös luontevampia ja vapautuneempia, kun on useampia henkilöitä keskustelemassa (Hirsjärvi ym. 2013, 210.)

Tämän tutkimuksen ryhmäkeskustelut toteutettiin 2.6.2014 Keski-Suomen alueen myymäläpäällikköpäivien yhteydessä. Ryhmäkeskusteluja oli yhteensä neljä ja jokaisessa keskustelussa oli kuusi henkilöä keskustelemassa keskustelun vetäjän lisäksi. Kaiken kaikkiaan keskusteluihin osallistui siis yhteensä 25 henkilöä. Kaikki Keski-Suomen Alkojen myymäläpäälliköt pääsivät osallistumaan keskusteluun ja saivat mahdollisuuden vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Myymäläpäälliköt ovat toimineet esimiestehtävissään vaihdellen muutamasta päivästä 30 vuoteen asti.

Ennen keskusteluiden alkamista esittelin itseni sekä kerroin lyhyesti opinnäytetyöni aihepiiristä sekä mistä ja miten keskustellaan. Kerroin, että nauhoitan keskustelut ja litteroin ne myöhemmin auki. Selvitin, että anonyymiyys säilyy lopullisessa opinnäytetyössä, jotta jokainen uskaltaa keskustella avoimesti ja tuoda mielipiteensä julki. Opinnäytetyössäni käytän suoria lainauksia keskusteluista, mutta huomioin siinäkin, että ei paljastu kuka mitään on sanonut.

Keskustelut kestivät 45-55 min ja ohjaajana minun ei tarvinnut juurikaan puuttua keskustelujen kulkuun. Keskustelun aiheen oli ”vertaistuki” ja keskustelusta muodostui vilkasta ja intensiivistä. Tarkoituksena oli saada selville myymäläpäälliköiden omia ajatuksia ja käsityksiä aiheesta ilman johdattelevia kysymyksiä tai haastattelulle omi-

naisia aiheen rajauksia. Halusin, että jokaisella keskustelijalla on mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä julki sekä aineiston analyysivaiheessa tarkastella nouseeko esiin tiettyjä yhtäläisyyksiä tai eroja keskusteluryhmien aiheissa.

#### 4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston purkaminen alkoi litteroimalla nauhoitetut keskustelut. Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden kuten nauhoitusten kirjoittamista kirjalliseen muotoon (Kananen 2010, 58). Tämän tutkimuksen litteroinnissa käytin yleiskielistä litteroinnin tasoa. Muut litteroinnin tasot ovat sanatarkka litterointi sekä propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen äännähdys ja tauot on kirjattu ylös. Propositiotason litteroinnissa kirjataan sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2010, 59.)

Kuuntelin nauhoitetut keskustelut monta kertaa läpi ja tarkistin, että litterointi on tehty oikein. Keskustelujen litteroinnissa haasteena olivat tilanteet, joissa useampi keskustelija puhui yhtä aikaa. Useampi kuuntelukerta kuitenkin takasi, että mahdollisten kuunteluvirheiden määrä olisi minimaalista. Litteroinnissa en eritellyt vastaajia koska se ei tutkimuksen kannalta olisi tarpeellista vaan pelkkä asiasisältö on tutkimuksen kohteena. Keskustelijoita ei myöskään pysty tunnistamaan eikä heidän kommenttejaan yhdistämään, kun heitä ei ole eritelty.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa kerätty aineisto pilkotaan osiin, jonka jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta synteesejä ja kokoaa sen uudestaan. Uudestaan kootusta aineistosta tutkija tekee johtopäätöksensä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija tekee tulkintaa ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta. Analyysivaiheessa aineistoa voi luokitella, tiivistää ja eritellä. Synteesivaiheessa tavoitteena on luoda kokonaiskuva aineistosta ja esitellä tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. (Puusa 2011, 15-116.)

Käytin menetelmänä sisällönanalyysiä. Puusa (2011, 120-122) erottaa sisällönanalyysissä eri vaiheita. Analyysin aloitusvaiheessa aineisto siis käydään useamman kerran läpi ja lukemisen aikana tutkija voi kirjata ylös muistiinpanoja tai alustavia havaintojaan aineistosta. Tutkijan pitäisi olla hyvin avoin aineistolle ja tavoitteena on jäsentää merkityskokonaisuuksia ja tehdä työhypoteesejä. Kun alustava kokonaiskuva on muo-

dostunut, se pilkotaan osiin ja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Aineistoa voidaan sen jälkeen tutkia teemoittelulla, luokittelulla tai tyypittelyllä. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta määrättyihin ryhmiin tai samankaltaisuuden mukaan. Käytännössä siis samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan tai luokkaan ja nimetään se. Tyypittelyssä ei välttämättä etsitä mitään yleistä vaan voidaan etsiä tyypillisestä poikkeavaa ilmiötä. Yksinkertainen tapa hahmottaa aineisto on sen koodaaminen eli tutkimusaihetta koskevien asioiden pelkistäminen yksittäisiksi ilmauksiksi ja niiden ryhmittely samanlaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoksi.

Keskustelujen pohjalta aineistoa kertyi 8-10 sivua per keskustelu, yhteensä 37 sivua. Aineiston analyysin alkuvaiheessa perehdyin aineistoon huolella ja tein tulostettuihin liuskoihin havaintoja ja muistiinpanoja merkityksellisistä kohdista. Sen jälkeen käytin tekstinkäsittelyohjelmalla koodaamista eli merkitsin eri väreillä olennaisimmat sanat tai lauseet tekstistä. Sitten yhdistelin tietyn kategorian alle ne samanlaiset lauseet tai sanat jotka liittyivät tiettyjen teemojen alle.

Tein jokaisesta neljästä keskustelusta myös keskustelurungot eli poimin keskustelujen pääkohdat taulukkoon keskustelujen aiheiden etenemisjärjestyksessä. Tämä jäseni itselleni keskustelujen kulun ja auttoi hahmottamaan keskustelujen asiasisällöt. Samalla taulukointi havainnollisti asiasisältöjen yhdenmukaisuutta.

Keskustelut olen koodannut keskusteluryhmien järjestyksen mukaan (ensimmäinen keskusteluryhmä = K1 jne.) Keskusteluryhmien sisällä henkilöitä en koodannut, jotta anonymiteetti säilyisi ja aineiston analysoinnin kannalta keskustelijoiden erittely ei vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin mitenkään merkittävästi.

## 5 AINEISTON KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tulokset. Aineiston pohjalta nousi esiin kolme kysymystä, joiden pohjalta olen otsikoinut tutkimuksen tulokset. Kysymykset ovat mitä, miksi ja miten/millaista. **Mitä** vertaistuki myymäläpäälliköiden mielestä on eliheidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan vertaistuesta ja sen merkityksestä. **Miksi** ja **mihin** vertaistukea tarvitaan selvittää vertaistuen tarpeellisuutta myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Vertaistuen kehittämiseen ja konkreettiseen toimintaan vastaavat kysymykset **miten** ja **millaista**.

### 5.1 Myymäläpäälliköiden näkemyksiä vertaistuesta

Jokaisessa keskustelussa tuli esiin, että myymäläpäälliköt tarvitsevat ja kaipaavat vertaistukea. Vertaistuen tulisi olla itsestään selvä osa esimiestyötä, mutta kuitenkin sen saannin koettiin olevan tällä hetkellä liian vähäistä. Kaikissa keskusteluissa korostui kollegojen tuen tärkeys ja hyödyllisyys.

*Kyllä tarvii semmosen ihmisen kelle voi puhua silleen, että puolesta sanasta toinen tietää mitä se tarkoittaa työssä, mitä se on jos sää puhut sellaselle ihmiselle joka ei oo koskaan ollu Alkossa töissä (K1)*

*Kyllä se semmonen kollegan vertaistuki on varmaan parasta lääkettä mitä on olemassa.(K2)*

*--- meidän tehtävä on hoitaa meille annettu työ, niin eikö siihen nimenomaan kuulu se tällänen vertaistuki?(K3)*

*Kyllähän sitä ainakin tarvitaan. Se on ihan selvä juttu. Ei tätä hommaa niinku, jos yksin yrittää puurtaa, ni ei tuu hyvä. (K4)*

*Minä oon ainakin sitä mieltä että vertaistukea pitää olla ja se on hyvä olla olemassa. Myymäläpäällikön rooli on välillä sellasen yksinäisen suden rooli... (K2)*

Vertaistuen saanti kollegalta koettiin tärkeäksi, mutta myös ulkopuolisen näkökulman tarpeellisuus nousi yhdessä keskustelussa esiin.

*Toisaalta onhan siinä paljon varmaan semmostakin hyvää, että vaikka se sparraaja oliskin toisen alan ihminen niin se kyseenalaistaa... (K1)*

Vertaistukeen vaikuttaa esimiesten oma aktiivisuus sekä lähiesimiehen ja ylemmän johdon tuki ja kannustus. Esimiehet pohtivat myös omaa motivaatiotaan sekä mahdollista muutosvastarintaisuuttaan. Kaikki eivät ole yhtä avoimia ja aktiivisia vertaistuen hakemiseen, mutta silti kaikki kokivat sen tärkeäksi osaksi esimiestyötään.

*Omaa aktiivisuuttahan se vaatii. Ei sitä ala kukaan sulle tuomaan jos et ite ala hakemaan. Eikä pitäiskään tuoda.(K3)*

*Korostuuhan tässä meidän esimiehen rooli, et jos mä oon yhteydessä aluepäällikkön ni hänhän voi ohjata tähän vertaistukeen tai kannustaa siihen. (K2)*

*Nimenomaan sieltä ylhäältä tulee tuki ja resurssit ja meidän hoiteissa on se että me käytetään se hyödyks. Ei mitään diipadaapaa vaan että siitä on tosiaankin jotain hyötyä. (K4)*

*Ehkä on ite opittu siihen, että pitää olla tehokasta ajankäyttöä ja pitää saada tämä pois ja tuo pois. Takaraivossa asennevamma, että odotetaan lupaa ”joltain” mutta ei sit anneta itellemme lupaa tehdä sitä esimiestyötä mikä on hirveen tärkeitä --- se ei oo olevinaan oikeeta työtä. (K1)*

*Myymäläpäällikkönä on niin keskityttävä niin paljon siihen omaan työsuoritukseen ja tiimin hyvinvointiin, ei vuorovaikutus oo ensimmäisenä mielessä. Ei kollegan hyvinvointi eikä omakaan aina.(K2)*



*Sit ku se ois semmonen ketjumuotonen ylöskirjotettu ni sehän ois aina fiksumpaa. (K2)*

Jokaisessa ryhmäkeskustelussa nousi esille myös Alkossa työskentelymenetelmänä ollut työparityöskentely. Keskustelijoilla oli työparityöskentelystä omakohtaista kokemusta, ja sen toteutuksessa nähtiin pääasiassa paljon puutteita ja kehitettävää. Koettiin, että yhdessä työskentely ja vertaistuki ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä, mutta jos käytetään jotain työskentelymallia, sen pitäisi olla luontevaa, perusteltua ja päämäärin tulisi olla kaikille selviä. Kaikki eivät kokeneet parityöskentelyä mielekkääksi tavaksi saada vertaistukea.

*No sillä varmaan sillä parityöskentelymallilla varmaan jollakin tasolla pyrittiin siihen (vertaistukeen).(K2)*

*Ku lähettiin, että tietty kollega tietyssä myymälässä on työparisi ja olette yhteydessä, ni ei minusta kaikki suhtautunu siihen avoimesti... se vaatii avointa mieltä et ei ala sillä et tää on pelkkää ajanhukkaa ja tappiota... (K2)*

*Nopeesti huomaa kenen kanssa synkkaa ja kenenkä kanssa vois vaikka aloittaa sitä työparihommelia vaikka se ei olis virallisestikaan. Olis kiva jos se työpari olis vähän samantyyppinen ihminen kuin itsekin, se varmaan syventäis sitä. (K3)*

*Kun oli aiemmin se työparien vaihto eli kollega tuli yhdeks perjantaiks vaihtoon ku se oli semmosta työparisparrausta. Ni se meni musta pieleen. Ei se oo sparrausta että mä naapurimyymälässä seisoskelen perjantaina ja neuvon asiakkaille tuotteiden paikkaa ja kaveri tekee sitä vastaavasti tuolla. Mehän ei tavattu ollenkaan! (K3)*

Esiin nousi, että siihen pitäisi antaa mahdollisuus ja vapaus toteuttaa sitä itselle luontevimmalla tavalla. Keskustelukumppania tarvitaan, ja yhdessä haluttaisiin kehittää myös omaa työskentelyä.

*Mutta sitten ku parit vedettiin hatusta niin antoiko se sitten loppujen lopuks kovinkaan paljon? Jos se ois luontaisesti menny, ni kyl must tuntuu et siitä ois saanu enemmän irti. Se oli vähä sillai annettua... Välimatka-kin tuli tavallaan esteeks järkevälle työskentelylle. Sitte aikatauluja piti aina lyödä uudestaan lukkoon... (K4)*

*Ja siihen työparityöskentelyyn annetaan kuitenkin se mahollisuus, aika-resurssi yms. Sehän se on tärkeätä et siihen ei tarviis välttämättä luoda niin hirveen tiukkoja sääntöjä. Ja määritellä ketkä seurustelee kenenkin kanssa. (K3)*

Moni koki saavansa tukea parhaiten puhelimitse. Soittaminen on nopeaa ja tehokasta varsinkin konkreettisia ongelmia ratkottaessa. Monella on oma luottokollega, jonka kanssa voidaan keskustella asioista. Myös myymälöiden väliset pitkät matkat koettiin ongelmaksi kasvokkain tapaamisessa. Ajankäytön ongelmaa mietittiin soittamisenkin suhteen.

*Puhelinhan on se millä minäkin haen vertaistukee. Jos kysyttävää tulee, niin minä soitan ja meillä jokaisella on omat luottohenkilöt. (K4)*

*Jos sulla on joku tilanne päällä ja mä soitan, et mulla on tällanen ongelma, et sä välttämättä kerkee sillä hetkellä pureutuun ja paneutuun. (K2)*

*Ei mulla oo tällä hetkellä muuta työparimenetelmää kuin se puhelin. Ja se on ihan riittänyt. Puhelimella on helppo moni asia ratkasta. (K1)*

Myymäläpäälliköt keskustelivat käytössä olleista lounaspalavereista vertaistuen mahdollistajana. Niissä nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia riippuen myymälän koosta

ja välimatkoista. Osa koki lyhyet tunnin mittaiset palaverit miellyttäväiksi tapaamisiksi, mutta osa myymäläpäälliköistä ei kokenut saavansa niistä mitään hyötyä. Esiin nousivat mahdolliset ongelmat pienemmille myymälöille, esimerkiksi tuuraajan saaminen muutamaksi tunniksi, mahdolliset sairaspöissaolot ja pitkät ajomatkat. Koettiin, että asioita ei ehditä käsitellä ja palaverin anti jää vähäiseksi suhteessa käytettävään aikaan.

Suurin osa päälliköistä piti lounaspalavereita kuitenkin hyvänä käytäntönä, ja palaverissa voisi myös käydä maantieteellisesti kauempana olevien myymäläpäälliköiden kanssa. Näin päälliköt tutustuisivat paremmin myös kauempana työskenteleviin kollegoihin.

*Ku on selkeesti tämmönen hyväksikatsottu keissi lounaspalaveri, meen sinne ja funtsataan asioita. Kyllä niistä enemmän hyötyä on ku haittaa. (K2)*

*Ne lounaspalaverit on aika lyhyitä hetkiä. (K4)*

*Joo kyllä tuollakin se lounaspalaveri on yhtä tyhjän kanssa. 3 tuntia menee aikaa ja ehkä tunti siinä istutaan. Mä oon mielummin sen 3 tuntia myymälässä koska mä saan paljon enemmän aikaseks. (K4)*

*Sitäkin vois lisätä, et jos on lounaspalaveri ja aluepäällikkö tulee xxx lounaalle ja ottas xxx jonkun päällikön porukkaan mukaan. (K1)*

Vertaistuessa tärkeänä pidetään luottamusta ja sen rakentumista. Osa päälliköistä nosti esiin luottamuksellisten välien rakentumisen ajan mittaan, osa korosti kollegiaalista ”ystävyyttä”, joka voi olla luonnollista jo heti alusta. Luottamusta pitää olla kollegoiden välillä, mutta sitä toivottiin myös lähiesimiehen suunnalta, eniten resurssien käytössä sekä ”vapauden” antamisessa. Toivottiin, että ylempi johto antaisi vapaammat kädet vertaistuen toteuttamiseen kullekin luontevimmalla tavalla. Kaikissa keskusteluissa tuli esille, että alkolaiset keskustelevat työasioista myös työajan ulkopuolella eli hakevat silloinkin vertaistukea.

*Joku toinen joku ulkopuolinen, joku kolmas sanoo että teillä pitää synkata niin että teille tulee luottamukselliset välit. Koska niinhän se ei mee.*

(K1)

*Meihin niinku luotettais niin paljon että siitä huolimatta että me lähdetäis joku päivä 2 tuntia aikasemmin kollegan kanssakahville, ni me tähän ne työmme varmasti... Me oltais niin "isoja" päälliköitä, että me saatas vaikka meillä on työaika, ite päättää työn **tekemisen** aika. (K1)*

*Luottamus on vaan tärkeä, jos mennään jonnekin että esimies luottaa. Kaikkihan tietää jos alkolaiset kokoontuu, niin nehän puhuu työasioita.*

(K3)

*Meidän esimiehen tulisi korostaa enemmän myymälöissä meidän asemaa, että me ei olla vain yksi kaikista, vaan on enemmän vastuuta ja asiat pitää saada järjestymään. (K1)*

## **5.2 Mihin myymäläpäälliköiden vertaistukea tarvitaan?**

Eniten keskusteltiin vertaistuen epävirallisemmasta puolesta. Esiin nousivat vapaat keskustelut, joissa ei olisi aikatauluja, ohjeistuksia eikä aiheita. Myymäläpäälliköt kokevat, että jos he tutustuisivat toisiinsa paremmin, yhteistyö sujuisi helpommin ja kynnys ottaa kollegaan yhteyttä madaltuisi.

*Kyllähän nää kunnon myymäläpäällikköpäivät, että tämmöset vähän epävirallisemmat, pienryhmäpalaverit ja lounaspalaverit, kyl mä tykkään että ne on hyviä juttuja. Myöskin vertaistuen kannalta. Siinä tulee aika paljon kumminkin keskusteltua erinäisistäkin asioista. ja niiden vierestäkin. (K4)*

*Se varmasti on tarpeellista. Meistä jokainen tarvii keskustella niistä arjen pikku jutuista ja pitää pystyä purkautumaan. Jos se on joku työpari*

*kenen kanssa on muutenkin luontevaa tehdä yhteistyötä, niin sille on helppo soittaa ja kertoa pikkujuttujakin. (K3)*

Vertaistuki on kuuntelemista tai vain kollegan tapaamista. Myymäläpäälliköt kertoivat kollegan vertaistuesta olevan apua ongelmanratkaisuun; keskustelu vertaisen kanssa voi auttaa, kun toinen ymmärtää ja kuuntelee. Vertaistukea voi käyttää myös ongelmien ennaltaehkäisyssä, eli kollegalta voi saada apua ja näkökulmaa ennen kuin ongelmia ehtii syntyä. Moni kertoi kollegan olevan olkapäänä ja vertaistuen olevan purkautumiskanava omista huolista ja ahdistuksesta.

*Mutta jos on ollu vaikka pirun ahdistavaa myymälässä vähän aikaa, niin vaikka pääsee näkemään kollegaa, se on voi olla jo vertaista. (K4)*

*Kyllä se on hyvä käyttää kaveria likasankona. (K4)*

*Jos sulla on myymälässä joku ongelma ja sä painit sen kanssa yksin etkä tiedä mitä tekisit. Etkä sä saa otetta siitä hankalasta ihmisestä niin se pahenee vaan ja paisuu ja paisuu. (K1)*

*Tietynlainen purkautumiskanavahan se on, kun pääsee avautumaan ja se toinen sanoo - tunnen tuskasi.(K2)*

*Meistä jokaisen tarvii keskustella niistä arjen pikku jutuista ja pitää pysyä purkautumaan. (K3)*

Yksi näkemys oli myös työssä jaksaminen sekä työn ja vapaa-ajan suhde. Vapaa-ajalla ei kuuluisi murehtia työasioita. Työpäivän jälkeen asioita voidaan purkaa kollegan kanssa, ja se auttaa jaksamaan.

*Hyvähän se ois että sais omia työasioita purkaa jonkun kanssa. Menee kotiin ja vaimo rupee omiaan purkaan niin ei paljo kiinnosta, on tässä omiakkin. (K1)*

*Oli helppo ajaa kotiin kun ei ollu murheita eikä mitään. Pää oli tyhjenetty. (K1)*

*Ei se voi kaikista asioista lähtee avautumaan sinne myymälähenkilökunnan suuntaan. Eikä välttämättä ylöspäinkään. Ja joskus se auttaa myös suhteuttamaan asioita. Mulla on nyt tämmösiä ja tämmösiä ongelmia, toinen ku pikkusen suhteuttaa sitä niin, hei mut oikeesti meneekin ihan hyvin! (K2)*

Mielenkiintoinen keskustelukäänne oli myös esimiesten oman arvostuksen saamisen kokeminen omassa tiimissä ja riittämättömyyden tunne. Esimiehistä tuntuu, että heidän pitää tehdä työssään samat asiat kuin alaisensa ja reippaasti vielä enemmänkin. Mielikuvana on, että ”pelkkää” esimiestyötä eivät alaiset arvosta. Esimiehet kokevat, että työn suunnittelulle ja esimiestyölle ei jää aikaa myymälän rutineilta ja kokevat olevansa vain ”yksi myyjistä”.

*Itsellä on, että täytyy purkaa enemmän kun muut, myydä enemmän kun muut ja olla vielä enemmän asiakkaiden kanssa kuin muut. Sillon on ansainnu paikkansa. (K1)*

*... jos meet siihen taukotilaan ja katselet jonnekin kaukaisuuteen ja suunnittelet jotain, ni joku tulee kysymään mitä sinä täällä äläväilet, mikset oo kuormaa purkamassa vaikka ootkin esimies. (K2)*

Vertaistuki voi olla jopa ystävyyttä, hyvien asioiden jakamista ja yhdessä onnistumista. Keskusteluissa tuli esiin kehittämisen näkökulma sekä hyvien käytänteiden jakaminen. Vertaistuki on myös kokemuksia ja oppimista, verkostoitumista ja eri näkökulmien ja innostuksen saamista omaan työhön.

*Ei ne oo aina ongelmia, vaan purkaa ja jutella niistä. Mitä sä oot mieltä, miten sä oot tehny... (K3)*

*Voidaan ajatella että meillä on kaikki hyvin omassa pienessä putkassa, mut siitä saattas saada lisää virtaa, innostusta. (K2)*

*Tulee niitä erilaisia näkökulmia ja nyt kun ollaan täällä eikä oo tiukkaa rutistettua aikataulua ni on mun mielestä aivan ihanaa kun täällä voi puhua kaikkien kanssa, ja niistä asioista. Ja tulee niitä erilaisia katsantakantoja ja näkökulmia. (K1)*

*Mulla on muutamia kollegoita joiden kanssa oon toiminu, ollaan ystävystytty ja jaettu tietoa --- siitä saa tukea omaan päätöksentekoon. (K3)*

Yhteistyön tärkeyttä korostettiin, vaikka työkokemusta olisikin jo runsaasti. Pidemmän uran alkossa tehneet päälliköt kokivat myös vertaistuen tärkeäksi. Myös tuoreemmat päälliköt arvostavat kokemusta ja kerrottiin, että kauemmin myymäläpäällikkönä toimineet osaavat paremmin hahmottaa kokonaisuuksia eivätkä jää murehtimaan pikkuasioita.

*Äärettömän hyvä et on kokeneempiakin mukana, tulee perspektiiviä. Perspektiiviä antaa kun on paljon erilaisia ja eri ikähaitarilla olevia päälliköitä. (K3)*

*Jos on ollu pitkään töissä, niin näkee uusia ihmisiä ja saa uusia näkökulmia työn tekemiseen. (K3)*

Kollegoiden yhteistyöstä uskottiin olevan myös hyötyä työyhteisötaitoihin ja omaan tiimiin, työhyvinvointiin sekä asiakaspalveluun. Keskusteluissa mietityttivät kustannukset sekä resurssien vähyys.

*Tarviiko rahassa mitata kaikkea? Että mikä hyöty se siitä on jos nyt panostetaan näihin työyhteisötaitoihin ja työhyvinvointiin. Tää on varmaan yks hyvä lisä siihen, tai ois. (K2)*

*Tai saisko sillä sitä draivia ja siirrettyä sinne asiakaspalveluun ja oman tiimihengen nostamiseen? (K1)*

*Sit tää ilmapiiri ja mistä tulee se hyvä wau asiakaspalvelu, että sinne mä haluaisin sitä vertaistukea vielä enemmän. Jos on kompastumassa ja ei oo hirveen hyvä fiilis siellä, ni sais niitä elämyksiä. Joku toinen tulis - ei siinäkään oltais niin kioskilähtöisesti. (K2)*

### **5.3 Alkon myymäläpäälliköiden vertaistuen kehittämisehdotuksia**

Vertaistuen kehittämiseksi myymäläpäälliköt toivovat vapautta toteuttaa vertaistukea heille sopivaan aikaan ja sopivalla tavalla. Suurimmiksi esteiksi vertaistuen kehittämisessä koettiin resurssien vähäisyys ja ajan puute.

*Ainut tavallaan mikä vois olla siinä kehitettävää, ois että meille jotenkin annettais lupa, kun me kaikki ollaan hirveen työorientoituneita ja tiukasti kiinni siinä että näissä budjeteissa mennään. Vois vaan lähteä. Ottaa sen ajan. Jutella jonkun kanssa, lähtee käymään kahvilla. Lähtee pari tuntia aikaisemmin ja että tää on nyt niitä esimiestöitä. (K1)*

Keskustelussa kävi ilmi myös tuen tarpeen määrä eri ajankohtina työurassa. Koettiin, että kun tuen tarvetta esiintyy, olisi oltava mahdollisuus oman tarpeen mukaan saada tukea. Vapaaehtoisuus korostui myös, eli ei olisi tiettyä velvollisuutta johonkin, mitä ei itse koe mielekkääksi.

*Kyl mä ainakin tuoreena päällikkönä, on kiva kun on lähimyymälässäkkin sellasia esimiehiä kenelle voi siis oikeesti soittaa. Ihan mistä asiasta kysyä ja saada sitä tukea. Ja vastauksia kysymyksiin. (K3)*

*Aluks ees tutustus ja tietäis kenen kanssa olla tekemisissä. (K2)*

*... koska jokaisella on varmasti eri tarve. Ei tartte pitää palavereja niin tarviiko niitä sitten pitää. (K1)*



*Varmaan siitäkkin johtuu kun joku on ollu 30 vuotta ja joku 2 viikkoa. tarpeethan on hirveen erilaiset. (K3)*

*Kun meidät on esimiehiks valittu, niin luotetaan että me hommamme hoidetaan ja kuka milloinkin tukea tarvii. Aikuiset ihmiset osaa päättää milloin tarvii, jos tarvii. (K4)*

Yhdessä keskustelussa tuli esille, että ns. luontaisia työpareja pitäisi enemmän tukea ja kannustaa. Koettiin, että itselle luontevan kollegan tuki olisi tärkeämpää kuin ennalta määrätyn kollegan kanssa työskentely.

*Tuntuu, että monesti, se on ollu jopa sitä että sitä yritetään hajottaakin. Tai en tiä yritetäänkö hajottaa, mutta ei ainakaan ruokita lisää. Se on tosi hyvä että yritetään porukkaa tutustuttaa toisiin, sellai se on hieno asia. Mut ei sitä ainakaan oo hirveesti tuettu luontasia pareja. (K4)*

*Jos ajatellaan vertaistukee, jos tulee joku kysymys, ni sitähän haluaa kysyä siltä keneltä sais oikean ja järkevän vastauksen. (K4)*

Myymäläpäälliköt pohtivat jokaisessa keskustelussa vertaistuen saamista useammalta kollegalta. Erittäin tärkeäksi nähtiin, että on useampi kollega jonka puoleen voi kääntyä. Esiin nousi pienryhmän tärkeys.

*Ja ei sen tartte olla mikään työpari. Miks jäädä yhteen henkilöön, voihan siinä olla muitakin. (K3)*

*Mut se on kyllä hiton hyvä että on useampia. Ajatellaan jos jollakin on vaan se yks ja ainoa ja se lähtee vaikka eläkkeelle tai tulee joku muu muutos ni sit se on siinä. (K2)*

*Ryhmässä on hyvä että voi olla taustalla ja kuunnella. Ja jos ei oo kehanu kysyä niin varmasti saa keskustelun kautta vastauksia johonkin. (K1)*

Kehittämisehdotuksena eniten toivottiin lisää pienryhmäpalaveripäiviä.

*Näissä pienryhmäpalavereissa missä ollaan käyty, ni siinä on joku agenda ja sit on tullu lisäksi. Muutkin tuonu asiaa paljon enemmän. (K4)*

*Nykymuotoisia pienryhmäpäiviä, vaikka se ryhmä puolitettais vielä, niitten määrän kasvaminen ois hyvä, koska siellä käydään niitä oikeita asioita oikeilla termeillä ja yleensä on jopa aikaakin porukalla märehtiä. Jos sen tyyppisiä lisättäis, ois ihan huippua. (K1)*

*Nii jos ei se lähekkään se juttu lentämään. Jos kuitenkin on 4-6 henkilöä niin aina joku tuo aiheen siihen. (K1)*

*Jos on mahdollista ja resursseja niin näitä pienryhmäpalavereita voisi olla useampia kun nää 2-3 kertaa vuodessa, esim 5 kertaa. (K4)*

Toiveena olisi myös ihan erillinen palaveri, jossa aikaa olisi kuitenkin normaalia enemmän käytettävissä. Keskusteleminen ja yhteistyö koettiin hankalaksi omassa myymälässä ja todettiin, että muualla voisi keskustella myös henkilöstöasioista, jotka ovat luottamuksellisia.

*Tapaaminen olis ihan erillinen, annetaan enemmän aikaa. Vois olla antoisampi. Se ei olis lounaspalaveri vaan vaikka puolipäiväpalaveri. (K4)*

*Kun on myymälässä, niin silloin ei hirveen hyvin pysty tekemään esimiestyötä, tai saamaan tai antamaan vertaistukea. Ratkaisuna pienryhmäpäivät, lounaat tai tapaamiset jossain muualla eli kaikki onnistuu kun ei olla omassa myymälässä. Silloin on lupa vertaistukeen kun ei olla myymälässä niitten pullojen vieressä eikä asiakkaiden silmissä. (K1)*

*Ku tehään sitä samaa myyjän työtä koko päivä. Se on sitä esimiestyötä joka näkyy alaisille, että myymäläpäällikkö lähtee funtsii näitä juttuja jonnekin. On vastuu alaisista ja tekemisen laadusta, ni siinäkö se muka-*

*ma kasvaa että myymäläpäällikkö hyllyttää eniten ja ottaa kuormaa vastaan. Pitää olla sitä funtsimistyötä jossakin. On fiksu osa työtä, että sitä funtsitaan jossain muualla, arkiesimiestyötä on se myymälässä tapahtuva. (K2)*

Ehdotettiin, että lounastapaamisiin käytetyn ajan voisi käyttää itse parhaiten sopivimmalla ajalla ja tarpeen mukaan.

*Sen lounaspalaverin kolmetuntisen vois käyttää sen oman parin kanssa voi jutella luvan kanssa työajalla. (K4)*

*Jos ois mahdollisuus et nyt tarviis pienen kriisipalaverin ja isketään hetkeks aikaa hynttyyt yhteen niin sehän vois olla tosi hyväkin. Jos ois mahdollinen et voit käyttää vaikka 4 kertaa vuodessa jonkun lounaspalaverin jonkun sun kollegan kanssa, ni sehän ois tosi loistavaa! (K4)*

*Ite ois kiva, että vois ihan luvan perästä pistää muutaman euron jotain matkakuluja ja pari tuntia työaikaan siihen että saisi tarvittaessa tai halutessa palaveerata ihan kenenkään kanssa tykkää --- mä luulen et ois ollut aika hyödyllistä kun uusi tulee ja on vähän perehtynyt, ni vois soittaa kollegalle että tuu nyt ja katotaan yhdessä. (K4)*

*Voitais laskea käytettävät tunnit myymäläkoon mukaan. Onhan nytkin montako pruuvikertaa saa olla. Vois käyttää sen 4-10 kertaa vuodessa, tai vaikka se olis sama kaikille eli näin monta tuntia vuodessa saat laittaa tähän --- Maraplaniin koodi, että voidaan seurata --- mitä ei oo sanottu tai legimitoitu et saat tehdä, menee helposti siihen että säästämpä tossakin tunteja. (K4)*

Vertaistuen haluttaisiin järjestävän yrityksen toimesta ja sen kuuluvan työaikaan. Sen toivottaisiin olevan suunnitelmallista toimintaa. Oman esimiehen läsnäolo herätti mielipiteitä puolesta ja vastaan.

*Firman pitäis oikeesti antaa luvan käyttää työaikaa siihen että me tehdään tätä sparraamista ja haetaan ja saadaan sitä vertaistukea. Ja varsinkin jos sulla on haastavia henkilöstöjuttuja myymälässä niin oon kuullu monen suusta että kokee olevansa sen asian kanssa yksin. (K1)*

*Saahan se aluepäällikkökin olla siellä mukana. Tavallaan jos hänen roolinsa on vahvistettu sillä että hänellä on meille enemmän aikaa, niin hänkin omaa rooliaan ja omaa esimiestyötään pystyy hoitamaan paremmin jos on enemmän meidän kanssa näissä pienryhmissä.(K1)*

*Tiukka aihe jäykistää sen tapaamisen ja me ollaan aikuisia myymäläpäälliköitä kaikki, että ei aluepäällikön läsnäolo oo aina välttämätön. Asiaa puhutaan koko ajan ja ehkä voi puhua rohkeemmin kun ei ois päällikkö paikalla. (K3)*

Toiveena oli myös päiviä, joissa olisi aikaa enemmän vapaalle keskustelulle ja kanssakäymiselle.

*Kyllä joku tämmönen verkostumispäivä pitäis olla oikeestaan. Että tutustus ja tietäis kenen kanssa ollaan tekemisissä. Ja sen pitäis olla ajallisesti aika lähellä ku tulee johonkin hommaan. (K2)*

*Vois olla päiviä jossa valmiiksi keskustelunaiheet tai sit päivä missä vaan ollaan --- löysä runko, aikaa vapaalle keskustelulle. (K1)*

*Monesti nää pienryhmäpäivät antaa enemmän kun sitten isot mp-päivät -- sehän on silloin luentoo ja kuuntelemista. Johto on paikalla ja se on johdon päivä. (K1)*

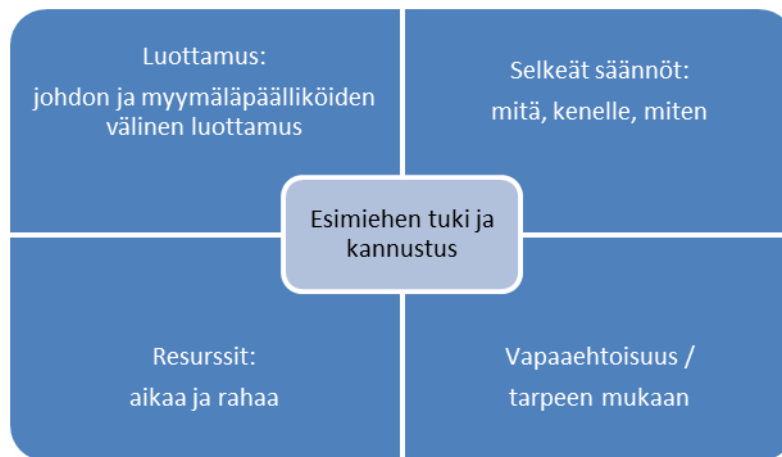
*Mp-päivät vanhalla sapluunalla, ei luoteta meihin että osataan tehdä jotakin. Tarvitaan ihan uusia toimintamalleja --- briiffityyppinen. Saadaan monta asiaa tehokkaasti, loput tiedot löytyy sieltä ja täältä. Ja ku on vuorovaikutteista ni se oikeesti ois vuorovaikutteista, ei näennäistä.*

*Joskus kun istutaan siellä koko päivä ni mielummin juttelis kollegojen kanssa. Onks se kaikki tieto nyt niin tärkeätä, tarviiko kaikesta kertoo jota vasta suunnitellaan, sellaseen käytetään äärettömän paljon aikaa.* (K2)

*Tuotos-panos vois olla jopa parempi, jos ei ois tiukkaa aika-taulua. Me kyllä keksimme aiheita - ja ei niitä keksitä vaan ne on oikeita, oikeasta työelämästä.* (K3)

*Olis joskus mukava, että olis vapaa iltaohjelma ja eihän me keskenämme osata puhua mistään muusta ku töistä. Voitas joskus se seuraava päivä aloittaa vaikka lounaalla. Vois rauhassa istua ja jutella.* (K2)

Tärkeimpinä keskusteluissa esiin nousseina teemoina olivat:



Kuvio 6. Ryhmäkeskustelujen viisi tärkeintä teemaa

## 5.4 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, olisiko vertaismentoroinnista apua myymäläpäälliköiden vertaistuen kehittämiseen. Tarkoituksena oli ottaa selvää myymäläpäälli-

köiden käsityksiä vertaistuesta ja kuinka he kokevat vertaistuen merkityksen omassa työssään sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia vertaistuen kehittämiseen.

Mentorointi työn kehittämismenetelmänä on joustava ja sitä voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Mentoroinnin suunnittelu ja toteutus voi lähteä joko organisaation tai yksilön tavoitteista ja sen toteutus voi olla kahdenkeskistä tai ryhmässä, spontaanisti tai suunnitellusti tapahtuvaa. Oli mentoroinnin toteuttamismuoto mikä tahansa, sen tulee olla ammatillinen suhde, joka perustuu luottamukseen, avoimuuteen, kehittämiseen ja oppimiseen. Vertaismentoroinnissa korostuu tasavertaisuus, dialogi, kokemusten ja tiedon jakaminen, sosiaalinen tukeminen, vastavuoroinen oppiminen ja parhaimmillaan uuden tiedon luominen yhdessä.

Myymäläpäälliköiden aiemmat kokemukset kollegoiden yhteistyön kehittämisestä työparityöskentelyllä olivat negatiivispainotteisia, mutta toisaalta työparityöskentely avasi pelikentän muutokselle. Kun keskusteltiin yhteistyöstä ja johtajuudesta, ajatus yhteistyöstä kypsyi ja kehittyi varsinkin, jos päälliköt voivat olla itse päättämässä sekä kehittämässä työtään ja heidän tarpeitaan kuunnellaan. Keskustelut osoittivat, että muutoksiin esimerkiksi työn kehittämisessä pitäisi olla aina hyvät perusteet ja muutoksista pitäisi olla hyötyä itselle omaan työhön. Tästä ammatillinen osaaminen kehittyy ja työn mielekkyys säilyy. Myös Hyppänen (2013, 190) korostaa henkilöstön mukaan ottamisen tärkeyttä kehitystyössä. Henkilöstöltä kannattaisi pyytää mielipiteitä ja ehdotuksia miten asioita parannettaisiin. Lopputuloksen kannalta pienilläkin toimenpiteillä voi olla suuri vaikutus.

Tuloksista nousi esiin, että yhteistyöhön ja vertaistuen saamiseen ja sen kehittämiseen on halukkuutta. Keskusteluiden ilmapiirinä oli pääasiassa positiivisuus sekä halu kehittyä ja kehittää omaa työtään. Myymäläpäälliköt ovat sitoutuneita työhönsä ja omasta mielestään ovat välillä liiankin asiakeskeisiä ja työorientoituneita. Vertaistuen ja yhteistyön tärkeys nähdään, mutta itse ei aktiivisesti tehdä mitään sen kehittämiseksi. Yhtiön puolelta toivotaan vertaistuen mahdollistamista tai järjestämistä, koska muuten siihen ei käytetä omia resursseja tai työaika. Henkilöstö voidaan nähdä kuluna ja säästökohteena tai sitten voimavarana ja organisaation pääomana. Tämä näkyy edelleen rahan ja resurssien kohdentamisessa.

Ekman (2004, 16) toteaa, että monet esimiehet kokevat työssään lisääntyvää painetta ja ajanpuutetta. Aika on niukka resurssi ja työtehtävien lisääntymisen ja tehokkuuden vaatimusten myötä myös esimies-alaissuhde voi kärsiä. Myymäläpäälliköt kokevat, että heillä ei ole aikaa ja mahdollisuutta tehdä yhteistyötä ja saada kollegoilta vertaistukea. He olettavat, että Alkon johto vaatii tehokkuutta ja kokevat, että tavoitteena on säästää työtunteja. Kaikki mahdollinen resurssi laitetaan myymälöiden arjen pyörittämiseen ja se on etusijalla. Vaikka vertaistuen saanti koetaan tärkeäksi osaksi esimiestyötä, se jää kaikkein vähäisimmälle huomiolle. Koetaan, että ”jutustelu” kollegan kanssa ei olisi tehokasta työskentelyä. Avainsana on siis tehokkuus!

Ohjeistuksissa ei kuitenkaan sanota, kuinka myymäläpäällikön tulisi aikansa käyttää. Myymäläpäälliköt vain odottavat lupaa saada käyttää työaikaan vertaistukeen ja olettavat, että siihen oma-aloitteisesti käytetty aika ei olisi hyväksyttyä. Esimiehet tarvitsevat kannustusta ja tukea vertaistuen lisäämiseen, eli jos tuki olisi yhtiön puolelta organisoitua, niin silloin se koettaisiin ”hyväksytyksi”. Mielestäni tämä kertoo päälliköiden arvostuksesta omaan työhönsä sekä halusta saavuttaa taloudelliset tavoitteensa. Koetaan, että aika ja resurssit ovat kortilla ja halutaan tehdä työ hyvin ja olla mahdollisimman tuloksellisia eli työnantajan aikaa ei ”tuhlata”.

Työhyvinvoinnin näkökulma korostui myymäläpäälliköiden keskusteluissa. Työhyvinvointia käsiteltiin oman työssä jaksamisen kannalta, mutta vertaistuen avulla toivottiin saatavan kehittämissuhteita ja innostusta myös oman tiimin kehittämiseen. Vertaistuen avulla esimies voi saada apua ja käytännön neuvoja itsensä johtamiseen eli selviytymiskeinoja arjen ajankäytön, henkilöstöhallinnon sekä työn tekemisen haasteisiin. Kun työelämän tulevaisuuden uskotaan muuttuvan entistä enemmän osaamisyhteisöihin verkostoitumiseen, niiden kautta saadaan tukea omaan työhön liittyvään ongelmanratkaisuun. Tärkeitä osaamisalueita tulevaisuudessa tulevat olemaan mm. valmiudet hajautettuun johtajuuteen, reflektointikyky ja arvo-osaaminen, kyky rakentaa yhteisöjä ja toimia niissä sekä valmiudet hallita omaa osaamista, työaika ja työnteon paikkoja. (Alasoini ym. 2012, 19-27.)

Kolme tärkeintä motivaatiotekijää ovat työn merkityksellisyys, hallinta ja itsenäisyys. Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan itseohjautuvuutta sekä tarvetta suunnitella omaa työtä. Itsenäisyyden avulla syntyy sitoutuneisuus. Suoritusten ja hyvinvoinnin kannal-

ta työn hallinnan tunne on tärkeä. Osaamisen hyödyntäminen sekä sen kehittäminen ja jakaminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Voimavaroja lisää tunne, että hallitsee oman työnsä ja pääsee asetettuihin työn tavoitteisiin. (Hyppänen 2013, 143.)

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että esimiehet kaipaavat tukea ja ”olkapäätä”, tunnetta, että toinen ymmärtää. Nuoremmat päälliköt arvostavat kokeneempien päälliköiden mielipiteitä ja kokemusta, kauemmin työssä olleet päälliköt taas mielellään auttavat tuoreempia päälliköitä ja kokevat saavansa uusia näkökulmia työhönsä. Kaikissa keskusteluissa nähtiin vertaistuki keinona kehittää omaa työtään. Ekman (2004, 98) toteaa, että työntekijän pitäisi pystyä työajalla purkautumaan kollegoille. Tällainen keskustelu on keskeinen osa ammattilaisuutta ja tärkeää sekä henkilökohtaisista syistä että siinä voidaan puida mikä on työssä mennyt hyvin ja mikä huonosti. Kokemuksista voidaan oppia.

Alkossa on nyt panostettu johtamiseen ja sen kulttuurin kehittämiseen. Tuloksista näkee, että kehittämisessä ollaan oikealla tiellä. Toisaalta jos muutos on jatkuvaa, se tuo riittämättömyyden tunteen eikä ole aikaa pysähtyä tutkimaan omaa työtä ja kehittää itsensä johtamista. Tutkimuksen tuloksista voi lukea, että esimiehet tarvitsevat tähän myös aikaa, jotta voivat olla omassa tiimissään vielä parempia johtajia.

Johtaminen ja johtajuus ovat kuitenkin kaksi erillistä asiaa. Johtaminen on perinteiseen tehtävään ja asemaan perustuvaa, johtajuus puolestaan toimintaa ja vuorovaikutusta arjen tilanteissa. Johtajuuden voi ottaa työyhteisössä kuka vaan. Johtajuus on yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, joita voidaan kehittää. (Hyppänen 2013, 281.)



## 6 POHDINTA

### 6.1 Työelämä ja tulevaisuus

Moni esimies kokee nykypäivänä riittämättömyyttä työssään. Erilaiset odotusten ja vaatimusten paine, kiire, työtehtävien moninaisuus vaativat esimieheltä paljon. Esimiehet saattavat kokea, että heidän on tiedettävä kaikesta kaikki, heidän pitää osata ratkaista eteen tulevat ongelmat ja hallita hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen tulee kannustaa ja opastaa alaisiaan ja myös huolehtia itsestään, jatkuvasti kehittyä sekä motivoitua itse ja motivoida muita.

Järvisen (2011, 142-149) mukaan monista johtajuuden vaatimuksista nousee neljä edellytystä, jotka jokaisen esimiehen tulee tiedostaa ja täyttää. Ne ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. *Esimerkillisyydessä* esimies näyttää itse mallia, kuinka työpaikalla käyttäytyään ja toimitaan eli esimies toimii käyttäytymismallina alaisilleen. Esimiehen *ammattillisuus* käsittää vastuun tuloksekkaasta toiminnasta, kyvyn hallita ja hillitä omia henkilökohtaisia tarpeita ja tunteita sekä edustaa kaikessa toiminnassaan organisaatiota ja sen perustehtävää. *Oikeudenmukaisuus* kuuluu myös kiinteästi ammatilliseen käyttäytymiseen. Esimiehen pitää toimia puolueettomasti ja tasapuolisesti. Jotta oikeudenmukaisuus voisi toteutua, se edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita, joita kaikkien tulee noudattaa. Esimiehen *aitous* liittyy taas esimiehen persoonaan ja johtajana olemisen aitouteen. Aitous on kykyä ja uskallusta olla oma itsensä. Se taas vaatii oman itsensä hyväksymistä niin hyvine kuin huonoine puolineen.

Alasoini ja muut (2012, 5) kuvaavat tulevaisuuden työelämää vuonna 2030. Keskeisenä muutoksena vuoteen 2030 he näkevät teknis-taloudellisen muutoksen, joka näkyy erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden nopeassa kehityksessä. Teknis-taloudellinen muutos aiheuttaa myös muutosta tuotannollisessa ja organisaatioajattelussa. Jo nyt työelämässä on nähtävissä haasteita ja tilanteita, jotka vaikuttavat työpaikkojen ja työntekijöiden arjessa. Samoja asioita nousi esiin myös tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Haasteena on työn jatkuva keskeneräisyys eli meneillään on koko ajan uusia kehittämishankkeita ja uudistuksia, jotka tapahtuvat työntekijöiden oman työn ohessa. Tämä jatkuva muutoksen ”normalisoituminen” voi aiheuttaa negatiivisuutta ja vastarintaa, mutta voi olla myös mahdollisuus laajempaan osallisuuteen ja yksilöiden itsensä toteuttamiseen. Keskeneräiset muutokset voivat lisätä työtä ja kuormitusta, koska töiden sujuvuus kärsii. Myös työn mielekkyys voi olla uhattuna, koska muutokset työssä koskevat usein myös tavoitteita ja tarkoitusta. Ne vaativat työntekijöiltä uutta ajattelumallia. Osa näkee muutokset mahdollisuutena omaan ammatilliseen kehittymiseen, mutta osa voi kadottaa työnsä mielekkyyden ja kokea, että työnteossa ei ole enää mitään järkeä. (Alasoini ym. 2012, 5.)

Tulevaisuuden esimiehet hakevat työltä mielekkyyttä, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Nyt olisi laitettava alulle asennemuutos, jotta Alko tulevaisuudessakin olisi ”Great Place to Work” ja houkutteleva työnantaja. Muutokset vievät usein paljon aikaa ja onnistuakseen houkuttelemaan työntekijöitä Alkossa tulee olla esimiestyötä tukeva, avoin, keskusteleva ja yhteistyökykyinen esimerkkiä näyttävä esimiesilmapiiri.

Vertaismentoroinnissa on yrityksen näkökulma henkilöstön kehittämiseen. Tämä tarkoittaa organisoitua ja suunnitelmallista toimintaa työn kehittämiseksi, ei pelkkiä kahvipöytäkeskusteluja. Myymäläpäälliköt haluaisivat enemmän vapaata keskustelua arjen työstä juuri sellaisen kanssa joka ymmärtää mistä puhutaan. Kun kehittäminen kytkeytyy omaan työhön ja työympäristöön, motivaatio nousee. Vertainen tietää myös organisaation resurssit ja toimintaympäristön (lait yms.) eli osaa antaa konkreettisia neuvoja ja vinkkejä. Ulkopuolisesta kouluttajasta voidaan ajatella: ”hyvät jutut mutta ei toimi meillä”.

## **6.2 Myymäläpäälliköiden vertaismentoroinnista työn kehittämismenetelmä**

Yhteistyön johtaminen Alkossa voi olla myös tiimityötä, ei yksilöpeliiä. Vertaismentorointi voisi olla sopiva työn kehittämismenetelmä Alkon myymäläpäälliköiden työn tukemiseen. Perinteisessä kahdenkeskisessä mentorointimallissa aktorin tarpeiden

nähdään olevan etusijalla, mutta vertaismentoroinnissa kukaan ei ole toisen edellä tai saa asemaa toisen yläpuolella. Vertaismentoroinnin avulla voidaan myös uudistaa ammatillisia käytänteitä ja luoda uutta tietoa. Hiljainen tieto siirtyy, parhaat käytänteet leviävät ja pohtimalla yhdessä uusia toimintatapoja yrityskulttuuri muuttuu joustavammaksi. Uudistuminen, yhteistyö ja oman työn kehittäminen pitäisi saada Alkon myymäläpäälliköiden keskuudessa yrityskulttuurin johtoajatukseksi.

Vertaismentoroinnin kehittäminen olisi myymäläpäälliköiden lisäksi myös Alkon johdon etu, koska kehittämistyötä jo tehdään sekä inhimilliseen pääomaan selvästi panostetaan ja sitä halutaan kehittää. Tulevaisuudessa Alko tarvitsee osaavaa, yhdessä tekevää henkilökuntaa ja esimiehiä. Alkossa panostetaan myös osaamisen kehittämiseen ja vertaismentorointi olisi sopiva työkalu hiljaisen tiedon ja hyvien käytänteiden levittämiseen. Myymäläpäälliköillä on selvästi tarve saada neuvoja arjen esimiestyön ongelmiin.

Vertaismentorointi voisi olla myös taloudellisesti ajateltuna edullinen kehittämismenetelmä juuri arjen ongelmiin. Kun se on vapaaehtoista, niin ei mene resursseja hukkaan. Tai jos vertaismentorointia pystytään sisällyttämään esim. kokouspäivän osaksi, niin osallistujat olisivat jo valmiina paikalla. Myös esimies olisi tarvittaessa osallistumassa ja myymäläpäälliköt osaisivat asennoitua jo alusta oikein.

Vertaismentoroinnin etuna on myös se, että sen avulla osaaminen saadaan säilymään organisaatiossa. Se on kehittämismenetelmänäkin toimiva, kun käsiteltäviin asioihin ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan niitä voidaan porukalla puida ja soveltaa jokainen omaan työhönsä. Myös toiminnan tavoitteet voivat kirkastua keskustelujen myötä. Vertaismentorointia voitaisiin Alkossa kehittää myös yhtenä koulutuksen työkaluna perinteisten rinnalla.

Työyhteisöjen monimuotoisuus näkyy niin työntekijöiden koulutustaustoissa, osaa-misalueissa kuin kompetensseissäkin. Toimivassa työyhteisössä tuetaan erilaista osaamista ja kannustetaan osaamisen jakamiseen. (Hyppänen 2012, 113). Yhdessä tekemisen, tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen toimintakulttuuri saadaan muuttamalla käytänteitä ja prosesseja niin, että ne konkreettisesti tukevat haluttuja toimintatapoja. Marita Hänninen (2014, 106) toteaa, että jos yrityksessä halutaan kannustaa

yhteistyöhön mutta samalla ei anneta esimerkiksi tuntiresursseja siihen, niin johtaako se haluttuun lopputulokseen? Alkon esimiehet haluaisivat toimintavapautta omaan työhönsä sekä enemmän esimiehen tukea ja vuorovaikutusta.

Alkon strategisena tavoitteena on tasalaatuisuuden saaminen tiimien toimintaan sekä esimiestyön laatuun. Parhaiden käytänteiden jakaminen sekä hyvät neuvot kollegoilta varmasti auttaisivat tavoitteeseen pääsemisessä. Vertaismentoroinnin hyötynä on myös se, että se ei ole keskinäistä kilpailua, vaan toisen auttamista ja yhdessä tekemistä. Kun luottamus kollegoiden kesken on saavutettu, pystytään tunnustamaan omat puutteet ja kehittämiskohteet. Vertaistuen avulla opitaan antamaan myös palautetta sekä vastaanottamaan kiitosta. Näitä sosiaalisia taitoja tulisi harjoitella, jotta pystyttäisiin kehittämään myös tiimissä ja yhteistyön johtajana.

Hyvässä tiimissä odotetaan olevan joukkuepelaajia, jotka tukevat ja auttavat toisiaan. Hyvä tiimin esimies antaa vastuuta, luottaa alaisiinsa ja heidän kykyynsä tehdä hyvää työtä ja hyviä päätöksiä. Tiimissä jokaisen tulisi olla aktiivinen kehittäjä ja antaa oma panoksensa toimintaan. Esimiehet toivovat, että heidän osaamiseensa ja tiimipelaajan kykyihinsä luotetaan, annetaan vapauksia kun annetaan vastuuta ja odotetaan hyviä tuloksia. Esimiehen vastuuta johtajana, tiimipelaajana ja vastuunkantajana korostetaan, mutta esimiehet kokevat, että heille ei aina anneta tarpeeksi resursseja onnistuakseen.

Tiimien toimintaan sekä tuottavuuteen voidaan vaikuttaa kommunikaation kehittämällä (Pentland 2012). Menestyvien tiimien jäsenet kommunikoivat enemmän keskenään. He kuuntelevat ja puhuvat tasapuolisesti, keskustelu tapahtuu kasvotusten ja tietoa jaetaan kaikkien käyttöön. Jotta organisaatiossa olisi tuottavia ja parhaiten toimivia tiimejä, niiden tulisi panostaa vuorovaikutuksen parantamiseen sekä tiimien viestinnän kehittämiseen. Jotta Alkossa saavutettaisiin laadultaan tasaiset ja tavoitteisiin pääsevät myymälätiimit, tiimityöhön täytyy panostaa myös myymäläpäällikköjen osalta. He kuitenkin toimivat esimerkkinä omille tiimeilleen sekä toteuttavat käytännössä tiimien johtamista. Vertaismentoroinnin avulla voitaisiin kehittää myymäläpäälliköiden kommunikoinnin taitoja sekä jakaa hyviä käytänteitä eri tiimeihin.

Tuloksista selvisi, että Alkon myymäläpäälliköt arvostavat omaa työtään ja kollegoitaan. Kaikki keskustelut noudattivat yllättävän samaa ”kaavaa” ja samoja teemoja ja kehitysehdotuksia tuli esiin. Tulosten perusteella voidaan ehdottaa, että Alko lisäisi vielä viidennen ulottuvuuden esimiesten johtamisen rooleihin. Johtamisen neljä roolia on laadittu ja kuvattu myymäläpäälliköille tiimien näkökulmasta, mutta ainakin esimiesten omiin tarpeisiin viiden johtamisen rooli voisi tuoda selkeyttä vertaistuen hankintaan ja saamiseen.



Kuvio 7. Alkolaisen johtajuuden viisi roolia

Verkostoituvan johtajan kuvaus voisi esimerkiksi sisältää seuraavaa:

*”Jaan omaa osaamistani”*

*”Olen aktiivinen ja avoin”*

*”Autan kollegaa”*

*”Opitaan yhdessä, olen osa oppimisprosessia”*

*”Kannustamme toisiamme”*

*”Olen luottamuksen arvoinen - kuuntelen ja olen tukena”*

*”Tuen uusia päälliköitä”*

*”Kannan vastuuni, hyödynnän toisten osaamista”*

*”Pyydän ja vastaanotan apua ja tukea”*

*”Arvostan omaa ja toisten asiantuntemusta”*

### 6.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Kuvaan tutkimuksessa tapahtumat aineiston keruusta, aineiston käsittelystä sekä analyysistä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkimusta tehdessäni pyrin minimoimaan mahdolliset virheet eli kuuntelin keskustelut useasti niitä litteroidessani.

Keräsin aineiston ryhmäkeskusteluista, koska pyrin olemaan objektiivinen ja päädyin keskusteluihin suorien kysymysten sijasta. En halunnut johdatella keskustelijoita millään lailla, vaan saada selville mitä heillä olisi keskusteltavaa aiheesta. Halusin olla avoin aineistolle ja löytää sieltä tutkimuksen tulosten teemat. Tutkimuksen luotettavuutta tutkijan päätelmistä selventävät myös suorat lainaukset (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Opinnäytetyössä halusin saada kohdejoukon oman äänen kuuluviin ja tätä tukevat suorat lainaukset tutkimustulosten esittämisen yhteydessä. Suorat lainaukset tukevat tutkimuksen luotettavuutta, koska tehdyt päätelmät ovat arvioitavissa myös lukijalle paremmin. Tuloksista ei myöskään pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Myös tiedonhankinnassa käytin monipuolisesti luotettavia lähteitä ja viittaukset niihin on tehty ohjeistuksen mukaisesti.

Tämä opinnäytetyö perustuu tietyssä yrityksessä työskentelevän kohdejoukon omiin näkemyksiin sekä kokemuksiin. Tarkoituksena ei ole tutkimustulosten kehittämisedotusten yleistettävyyttä sellaisenaan muihin yrityksiin, mutta tutkimuksen tuloksia pystytään soveltaen hyödyntämään muissa esimiestyön kehittämiseen liittyvissä yhteyksissä.

Opinnäytetyön tuloksiin vaikuttaa valittu metodi. Jos tutkimuksen aineisto olisi kerätty esimerkiksi yksilöhaastatteluina, tulokset olisivat voineet olla erilaiset. Voi olla, että ryhmässä tapahtunut keskustelu on jättänyt jonkun keskustelijan ulkopuolelle ja hän ei ole uskaltanut tai kehdannut tuoda omaa mielipidettään julki. Yksilöhaastattelussa olisi voinut ehkä tuoda omaa epävarmuuttaan tai eriäviä mielipiteitään rehellisemmin esiin. Haastattelussa olisi voinut kysyä tutkimuksen kannalta tarkempia kysymyksiä ja syventyä johonkin tiettyyn teemaan. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena

oli kuitenkin kerätä aineisto suuremmalta osallistujajoukolta ja saada yleiskuva käsiteltävästä aiheesta.

Keskustelut olivat ainutlaatuinen tilanne ja keskustelijoiden kokoonpanojen vaihdellessa olisi ehkä saatu muitakin näkökulmia. Samanlaisen aineiston kerääminen ei siis ole toistettavissa uudelleen. Tulosten luotettavuutta tukee kuitenkin kaikkien neljän keskustelun etenemisten ja aihepiirien yhtenevyys. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis pitää luotettavina ja opinnäytetyön tavoitetta saavutettuna.

## 6.4 Jatkotutkimukset

Tämän opinnäytetyön ennako-oletuksena ei ollut, että esimiehet tarvitsevat tukea. Keskustelut olisivat voineet johtaa myös siihen, ettei vertaistukea tarvita ja opinnäytetyön tulos olisi voinut olla varsin erilainen. Toki jos vertaistukea ei olisi tarvittu, se olisi osoittanut että Alkon yhteistyön johtamisessa pitää keskittyä vain jokaisen oman tiimin kehittämiseen. Mitään toimivaa mallia tai konkreettista mentorointiohjelman rakentamista tämä opinnäytetyö ei tarjoa, vaan tarkoituksena olikin kuulla, mitä myymäläpäälliköt itse miettivät aiheesta.

Mielenkiintoista olisi toteuttaa jatkotutkimus myöhemmin samalle kohdejoukolle. Tai toinen vaihtoehto voisi olla myös laajentaa kohdejoukkoa ja toteuttaa tutkimus muille Alkon myymäläpäälliköille ja selvittää, kokevatko he samalla lailla vertaistuen tarpeen.

Yhtenä jatkotutkimuksena voisi olla myös vertaismentorinnin pilotointihankkeen suunnitteleminen ja/tai toteuttaminen Alkoon. Mielenkiintoista olisi nähdä, kuinka vertaismentorointia voitaisiin suunnitelmallisemmin toteuttaa henkilöstön kehittämisen menetelmänä.

Myös muiden Alkon henkilöstöryhmien keskuudessa voitaisiin selvittää, voitaisiinko vertaismentorointia hyödyntää esimerkiksi osaamisen ja oppimisen näkökulmasta. Esimerkiksi voisivatko myymäläpäälliköiden sijaiset hyötyä vertaismentoroinnista ja yhteistyön kehittämisestä tai kuinka Alkossa parhaiten työssään suoriutuvien myymäläpäälliköiden osaamista voitaisiin hyödyntää.

## LÄHTEET

Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. Työkalu osaamisen kehittämiseen. Pro gradu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Joensuun yliopisto.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 14/2012. Viitattu 6.11.2014.

[http://www.tem.fi/files/33157/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf)

Alko Oy:n henkilöstötutkimus 2014. Asiakirja Alko Oy:n sisäisessä tietojärjestelmässä.

Bryant, S.E. & Terborg, J.R. 2008. Impact of Peer Mentor Training on Creating and sharing Organizational Knowledge. *Journal of Managerial Issues* 1, 11-29.

Colvin, J.W. & Ashman, M. 2010. Roles, Risks, and Benefits of Peer Mentoring Relationships in Higher Education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 2, 121-134.

Cureton, D., Green, P. & Meakin, L. 2010. Peer Mentoring for Staff Development in a Changing Work Environment. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2, 79-90.

de Janasz, S.C., Sullivan, S.E. & Whiting, V. 2003. Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times. *Academy of Management Executive* 4, 79-91.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toim. A. Toom, J. On-



nismaa ja A. Kajanto. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 203-220.

Heikkinen, L.T., Tynjälä, P. & Jokinen, H. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Toim. L.T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen ja P. Tynjälä. Juva: Bookwell Oy, 45-85.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hyppänen, R. 2012. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Porvoo: Bookwell Oy.

Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. P. Sydänmaanlakka. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 98-109.

Jokinen, H., Markkanen, I., Teerikorpi, S., Heikkinen, H.L.T. & Tynjälä, P. 2012. Työuran alkuvaihe opettajan haasteena. Teoksessa Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Toim. L.T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen ja P. Tynjälä. Juva: Bookwell Oy, 27-43.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2012. Voiko organisaation menestystä auttaa? Teoksessa Menestyksen salat. Toim. P. Juuti. Vantaa: Hansaprint, 198-208.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Tampereen yliopistopaino Oy.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research 338.

Karlberg-Kranlund, G. & Korpinen, E. 2012. Vertaistuki pienessä koulussa. Teoksessa Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Toim. L. T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen ja P. Tynjälä. Juva: Bookwell Oy, 159-169.

Korkki. Alkon henkilöstölehti No. 3/2014.

Kram, K. 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal* 4, 608-625.

Kram, K. & Isabella, L. 1985. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal* 1, 110-132.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindell, M. 2012. Terveystieteiden yksikkö. Terveystieteiden yksikkö. Pro Gradu. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Tampere: Esa Print Oy.

Luoma, M & Salojärvi, S. 2007 Coachingilla menestykseen- tulevaisuuden lupaavin johdon kehittymisen menetelmä. Teoksessa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

- Leskelä, J. 2010. Mentorointi ja ammatillinen kasvu. Teoksessa Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Toim. A. Eteläpelto ja J. Onnismaa. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Vantaa: Hansaprint, 164-190.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri – Syksy 2013. Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 32/2014.
- Mainela, T., Nätti, S., Saraniemi, S. & Tähtinen, J. 2011. Opetusmentorointi kehittäisi kauppakorkeakouluja. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/2011, 352-360.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Niemelä, J. 2012. Vertaismentorointi muuttovalmennuksen tukena. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma yamk.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pentland, A. 2012. The new science of building great teams. Harvard Business Review 4/2012, 60-70.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Coaching ja johtajuus Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat- perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Vantaa: HansaBook, 31-46.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat- perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Vantaa: HansaBook, 47-57.

Raabe, B. & Beehr, T. A. 2003. Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior* 24, 271–293.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 3/2007. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Seppänen-Järvelä, R. (toim). 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2/2005.

Soukka, T. 2014. Vertaistuen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma yamk.

Tietoa Alkosta. N.d. Alko Oy:n verkkosivut. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.alko.fi/alko-oy/>

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. P. Sydänmaanlakka. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 74-87.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. A. Puusa ja H. Reijonen. UNIPress, 63-81.

Valtonen, A. 2011. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat- perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Vantaa: HansaBook, 88-101.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti Alko Oy 2013. N.d. Viitattu 30.5.2014.  
<http://vuosikertomus.alko.fi>

Uusitalo, I., Kosonen, L. & Isotalo, A. 2011. Voimaa vertaisryhmästä ja mentoroinnista. Yhteisölliset oppimISRakenteet muutostukena Loimaan aluesairaalassa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 124. Tampere: Juvenes Print Oy.