

Anna Suonsyrjä

Mentorointi kaupunkitapahtuman tuotannossa

Arabian Katufestivaalin mentoritoiminnan kehittäminen ja mallin- nus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

23.1.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Anna Suonsyrjä Mentorointi kaupunkitapahtuman tuotannossa. Arabian Katufestivaalin mentoritoiminnan kehittäminen ja mallinnus 50 sivua + 3 liitettä 23.1.2017
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Ohjaaja	Kulttuurituotannon lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tämä opinnäytetyö on toimijälähtöinen esiselvitys kaupunkitapahtumien tuotantoryhmille suunnattavan mentorointioppaan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tilaajana on Artova ry, joka on Arabianrannan, Toukolan ja Vanhankaupungin kulttuuri- ja kaupunginosayhdistys. Artova järjestää kehitystyössä käsiteltävää Arabian Katufestivaalia. Tapahtuma on vapaaehtoisuustuotanto lukuun ottamatta vastaavaa tuottajaa, joka saa pienen korvauksen työstään. Vastaavaa tuottajaa mentoroidaan tuotannon aikana tapahtuman edellisten tuottajien toimesta.</p> <p>Opinnäytetyössä kehitetään runkoa tulevalle kaupunkitapahtumien mentorioppaalle. Opas tulee sisältämään lyhyesti mentoroinnin teoreettista viitekehystä sekä opinnäytetyössä mallinnettuja esimerkkejä Arabian Katufestivaalin tapausesimerkeistä. Opinnäytetyön tavoitteena on siis luoda teoriapohjaa sekä mallintaa yhteistoiminnan menetelmän tapoja oppaan tuotantoprosessia varten.</p> <p>Teoreettisena viitekehyyksenä opinnäytetyössä on mentorointi. Teoriaa on rajattu kuvailemaan lyhyesti mentoroinnin historiaa, käytännön toimia mentorin valitsemiseksi ja hyviä toimintatapoja mentorisuhteen rakentamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: mitkä ovat hyväksi koetut mentoroinnin toimintatavat ja pelisäännöt? Aineistonhankintamenetelminä kehitystyössä on käytetty dokumenttianalyysiä, ryhmähaastattelua ja yksilöhaastattelua. Dokumenttianalyysillä kerätään tietoa pilotihankkeesta, jossa testattiin mentorointia menetelmänä kaupunkitapahtuman tuotannossa, ryhmähaastattelun avulla kehitetään toimivia toimintatapoja mentorisuhteelle ja syventävällä yksilöhaastattelulla vahvistetaan ryhmähaastattelun tuloksena syntyneitä mallin raakileita.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyy oppaaseen liitettäviä esimerkkimalleja tutkittavasta kaupunkitapahtumatuotannosta Arabian Katufestivaalista sekä tulevan mentorioppaan rakenne.</p>	
Avainsanat	Mentorointi, tapahtumatuotanto, kaupunkikulttuuri, kaupunkitapahtuma

Author(s) Title	Anna Suonsyrjä Mentoring as a part of street festival management
Number of Pages Date	50 pages + 3 appendices 23 January 2016
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>This Bachelor's thesis is a functional pre-study for developing a mentoring guidebook for the street festival production teams who are eager to develop their own mentoring system. This thesis has been commissioned by Artova ry. Artova is a culture- and neighborhood association for Arabianranta, Toukola and Vanhakaupunki in Helsinki. Artova is also an organization behind the Arabia street art festival of which mentoring system this theses focuses on. This event is voluntary based festival except for the executive producer who gets a small compensation. Executive producer is being mentored during the time of festival production.</p> <p>Theses will create a basis for the upcoming mentoring guidebook. The guidebook will include summary of theoretical framework of this theses and also some example models used in Arabia Street art festival. In other words the aim of the development process is to get to know the theoretical background of mentoring and to make some models for the production of the mentoring guidebook.</p> <p>The theoretical framework of the theses is mentoring. It introduces shortly the history of mentoring and tells practical knowledge of how to choose a mentor. Framework also includes theory of the procedure of building a mentoring relationship.</p> <p>The main research question tries to answer, which are the good ways to act in a mentoring relationship. The data collecting methods supporting this thesis will include document analysis, group interview and individual interview. Document analysis aims to collect information about the pilot project where mentoring was tested as a tool to use part of the street festival. Group interview aims to develop good mentoring behaviour and rules. Individual interview aims to deepen the group interview's first ideas of created models.</p> <p>As a result of the theses there will be example models and the form of the guidebook of mentoring a street festival.</p>	
Keywords	Mentoring, mentor, event management, urban culture, urban event,

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mentorisuhteen luominen	3
2.1	Mentoroinnin käsitteitä ja malleja	3
2.2	Mentoroinnin hyödyt	6
2.3	Kenestä voi saada mentorin ja millaisen mentorin?	9
2.4	Mentorin ominaisuuksia ja huomioita suhteen rakentamisesta	10
2.5	Valmentavan mentorointisuhteen vaiheet	11
2.5.1	Päämäärät ja eettiset ohjeet selväksi	12
2.5.2	Perustan luominen ja suhteen suunnan asettaminen	14
2.5.3	Kehittyminen – mentoritapaamiset	15
2.5.4	Suhteen päättäminen ja eteenpäin meno	17
3	Katufestivaalin projektiorganisaatio ja mentoritoiminta	17
4	Kehitystyön tavoitteet	20
5	Mentorointioppaan kehittämisprosessi ja selvitysaineistot	21
5.1	Vastaavien tuottajien näkemykset mentoritoiminnasta vuonna 2014 - 2016	23
5.2	Ryhmähaastattelu	24
5.2.1	Ryhmähaastattelun syventäminen asiantuntijahaastattelulla	25
6	Tulokset eri vaiheista	26
6.1	Aineistolähteen analyysin tulokset mentoroinnin kolmen vuoden pilottikokeiluista Arabian Katufestivaalissa	26
6.1.1	Esiin nousseet kehityskohteet mentorointisuhteessa	29
6.2	Sopivan mentorimallin löytäminen: ryhmähaastattelun tulokset	32
6.2.1	Ihanteellisimman mentorointisuhteen hyödyt ja tulokset	36
6.3	Syventävän haastattelun tuloksia	38
7	Pohdinta mentorointioppaan jatkokehityksestä ja kehitysprosessista	43
	Lähteet	50
	Liitteet	
	Liite 1. Dokumenttianalyysin aineisto	
	Liite 2. Ryhmähaastattelu	
	Liite 3. Asiantuntijahaastattelu	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten mentoritoiminta voisi tukea kaupunkifestivaalien tuotantorakennetta nautinnollisemmaksi. Tutkin aihetta helsinkiläisen kaupunkifestivaalin, Arabian Katufestivaalin tuotantotiimin näkökulmasta, joka on toteuttanut mentoritoimintaa jo usean vuoden ajan. Haluan syventyä kehitystyössä siihen, mitkä ovat hyväksi todettuja mentorimalleja ja mentoroinnin toimintatapoja Katufestivaalin toiminnassa. Lisäksi pureudun kuvaamaan mitä konkreettista hyötyä ja lisäarvoa mentorointi voi tuoda kaupunkitapahtuman tuotantoprosessiin.

Toimijalähtöisen kehitystyöni tavoite on toimia esiselvityksenä, jonka tulosten pohjalta Arabian Katufestivaali, niin kuin muutkin kaupunkifestivaalitoimijat, voivat saada konkreettisia malleja oman mentoritoiminnan synnyttämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Toiminnallisen opinnäytteeni tilaajana toimii Artova ry, joka on myös yhdistys Arabian Katufestivaalin takana.

Kiinnostukseni aihetta kohtaan kumpuaa vuodesta 2014, jolloin toimin itse Arabian Katufestivaalin vastaavana tuottajana. Tämän vuoden jälkeen olen toiminut vuosina 2015–2016 vastaajan tuottajan mentorina. Mentori on auttanut uuden vastaavan tuottajan ja muun tuotantotiimin rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä sekä tukenut vastaajaa tuottajaa oman roolinsa löytämisessä etenkin kertomalla viime vuosien tuotannollisista kokemuksista. Tällä mentoritoiminnalla on varmistuttu siitä, että tärkeä tieto siirtyisi aina edellisvuosien tuotantotiimeiltä seuraaville, niin että pyörää ei tarvitse niin sanotusti keksiä aina uudelleen. Mentorina on toiminut jo useampi henkilö ennen minua. Nämä mentorit ovat olleet ennen kyseisessä roolissa toimimista mukana festivaalin toteutuksessa yhtenä tai useampana vuonna.

Mentoritoiminta on alkanut Katufestivaalin tuotantoporukassa ilman järjestelmällistä organisointia ja suunnitelmia. Sen muodostumiseen on vaikuttanut suuri intohimo ja halu tehdä vieläkin hienompi tapahtuma, varmistaa tapahtuman jatkuvuus ja auttaa vastaavaa tuottajaa löytämään oma tapansa toteuttaa tuotantoa. Mentoreiden avulla on polkaistu uusi tuotanto käyntiin, rekrytoitu ainakin ensimmäiset henkilöt tuotantotiimiin, perehdytetty vastaava tuottaja tehtävänsä. Vastaavalle tuottajalle on kerrottu vanhoja toimintatapoja ja hiljaista tietoa, sekä toimittu henkisenä tukena ja keskustelukumppanina. Tarkoitus ei ole ollut pitää kiinni vanhoista toimintatavoista, vaan auttaa tuotan-

toa alkuun. Mentorit ovat pyrkineet aina rohkaisemaan vastaavaa tuottajaa omiin ratkaisuihin ja kyseenalaistamaan myös vanhat käytännöt.

Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että festivaaliorganisaation mentoreilla ei ole ollut tarpeeksi tietotaitoa mentoroinnista. Mentorointia on tehty joka vuosi aina vähän eri tavoin ja hyviä ja toisaalta myös kehitettäviä toimintatapoja ei ole merkitty ylös. Mallinnuksen puutteesta johtuen, on myös vaikea kuvitella, että mentorikäytänteitä voitaisiin siirtää seuraaville halukkaille sen jälkeen kun entiset mentorit tahtovat lopettaa mentorin roolissa toimimisen. Tämän takia kehitystyöni tähtääkin kokoamaan tietoa ja toisaalta myös kehittämään mentorointitoimintaa kaupunkifestivaalin organisaatiossa.

Tämän esiselvityksen tueksi on kerätty kolme tutkimusaineistoa. Ensimmäisestä aineistosta selvitän mentorointitukea saaneiden Arabian Katufestivaalin vastaavien tuottajien mielipiteitä työelämäntuesta ja mentoroinnista vuosilta 2014 - 2016 heidän kirjoittamien raporttien kautta. Aineistolähtöisen analyysin kautta pyrin mallintamaan mentoroitavien kokemat hyvät toimintatavat, kehitettävät toimintatavat ja mentoroinnista saadut hyödyt. Toinen aineistoni on toteuttamastani ryhmähaastattelusta saatu nauhoitettu materiaali, jota analysoiden kerään tietoa pitkäaikaisilta tuotannon mentoreilta ja tietoa heidän kokemistaan mentoroinnin hyödyistä ja hyvistä mentorin toimintatavoista. Lisäksi analysoin samoja kysymyksiä tulevan vastaavan tuottajan näkökulmasta, joka otti osaa myös ryhmähaastatteluun. Lisäksi samoja kysymyksiä esitettiin Artova ry:n edustajana, Artovan koordinaattorille. Tulosten perusteella kehitystyöni esittelee malleja mentoroinnin toimintatavoista ja hyödyistä, joka on hyödynnettävissä myös toisissa kaupunkitahtumissa.

Opinnäytetyöni tilaaja Artova ry eli Arabianranta-Vanhakaupunki-Toukola kulttuuri- ja kaupunginosa ry on kyseisellä alueella vaikuttava monipuolinen puoluepoliittisesti sitoutumaton järjestö. Artovan tarkoituksena on: kehittää ja toteuttaa alueen yhteisö- ja kulttuuritoimintaa, suojella alueen historiallisesti merkittävää ympäristöä ja rakennuksia, edistää asukkaiden yhteisen ja yleisen kulttuuri-, liikunta, ympäristö-, alue- ja asumispolitiikan toteutumista eri asumismuodoissa, sekä edistää alueella olevien toimijoiden toiminta- ja yhteistyömahdollisuuksia (artova.fi, luettu 8.9.).

Artova on toiminnaltaan hyvin vapaa kaupunginosayhdistys, joka ei määrittele toimintaansa tarkasti. Yhdistyksen säännöt (Artova.fi) mainitsevat, että toiminnan tarkoituksena on järjestää erilaisia tilaisuuksia, tehdä viranomaisille ja muille alueen vaiku-

tuselimille esityksiä sekä toimia yhteistyössä alueen muiden toimijoiden, oppilaitosten ja järjestöjen kanssa. Lisäksi yhdistys voi halutessaan perustaa erilaisia toimintaryhmiä. Tällaisia toimintaryhmiä Artovalla on muun muassa historyryhmä, kulttuuritoimi, paikallislehden Kuohun toimitusneuvosto, luonto- ja liikuntaryhmä, kaupunkiviljelytoiminnan ryhmä ja eri tapahtumatuotantoryhmät (Arabian katufestivaali, Artova kino, Artova film festival, Kekrijuhla). (artova.fi, luettu 8.9.) Arabian Katufestivaali on lukeutunut koko yhdeksänvuotisen taipaleensa ajan Artovan isoimpiin kärkitapahtumiin.

Opinnäytetyöni tulee vaikuttamaan etenkin Arabian Katufestivaalin tuotannon mentoriohjelman selkiytymiseen. Näen myös että tulokset ovat siirrettävissä toiselle kaupunkitapahtumalle, jonka tuotannon kesto on useampi viikko tai kuukausi ja joka pohtii kuinka tehdä tapahtuman tuottamisesta nautinnollisempaa ja tehokkaampaa. Näen myös opinnäytetyössäni mahdollisuuden kaupallisemmalle yritykselle ymmärtää paremmin mentoroinnin käsitettä ja inspiroitua rakentamaan mentorimallia omalle tuotantorakenteelleen. Suora hyötysuhde on myös Artovan toisella vuosittaisella tapahtumalla Artova Film Festivaalille. Tällä tapahtumalla on hyvin samanlainen tuotantorakenne Arabian Katufestivaaliin nähden.

2 Mentorisuhteen luominen

Mentorointia on tehty epävirallisesti jo tuhansien vuosien ajan eri elämän osa-alueilla. Mentoroinnin hyödyntäminen organisaatioissa ja yritysmaailmassa on kuitenkin edelleen melko uusi asia. Ensimmäisen kerran termi rantautui Yhdysvaltojen yritysmaailmaan 1980-luvun alussa. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 15.) Esittelen tässä luvussa mentoroinnin käsitettä, olemassa olevien mentorimallien historiaa ja niiden eroavaisuuksia. Luvun päälähteenä käytän Clutterbuck, Manner ja Ristikankaan ”Jokainen tarvitsee mentorin” teosta vuodelta 2014. Teos keskittyy etenkin valmentavan mentoroinnin malliin, joka tuntui myös mentorimalleista luontevimmalta suunnannäyttäjältä omaa kehitysprosessiani varten Arabian Katufestivaali -tuotannossa.

2.1 Mentoroinnin käsitteitä ja malleja

Mentorisuhteen osapuolilla on eri mentorimalleissa ja mentoriteorioissa useampia nimiä. Viittaani omassa tekstissäni osapuoliin yleensä termein mentori ja mentoroitava.

Juusela, Lillia & Rinne (2000, 8.) toteaa, että mentoroitavalle on kuitenkin lukuisia muitakin nimityksiä kuten aktor, aktori, ohjattava ja oppija. Mentoroitava sana on saanut kritiikkiä, koska se voi antaa passiivisen kuvan hyvinkin aktiivisesti suhteen toisesta puolesta. Toisaalta *aktori* nimitys antaa kuvan pelkästään toimivasta osapuolesta. Myös mentorista puhutaan välillä eri termein kontekstista ja mentorikulttuurista riippuen. Muita nimityksiä ovat muun muassa kummi, seniori, opastaja, sparraaja. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 8.) Mentorisuhteessa voi olla nykyään myös enemmän kuin kaksi ihmistä; esimerkiksi vertaismentoroinnissa, eli englanniksi peer mentoring, mentorointi ja tiedon siirtyminen tapahtuu vertaisryhmässä (Heikkinen & Huttunen 2008, 205).

Mentorointi yhdistetään mitä erilaisimpiin termeihin ja määritelmiin. Esittelen muutamia erilaisia mentorointimalleja tekstissäni, mutta toki useampi jää myös mainitsematta tai ilman syvempää analyysiä. Mentorointi muistuttaa myös monia eri käsitteitä kuten esimerkiksi coachingia. Onnismaa (2011, 95.) vertaa näitä kahta termiä ja mainitsee, että kummankin tavoitteena on lopulta voimistaa työntekijää ja valmentajan persoonaa onnistuakseen tässä päämäärässä. Mentoroinnissa kuitenkin perinteisesti keskitytään miettimään mitä mentoroitavasta voi tulla koko urallaan. Coaching keskittyy taas parantamaan työntekijän tietynlaista suoritusta. (Onnismaa, 95.) Mentorimallien painotukset vaihtelevat toisistaan, mutta taustalla on myös paljon yhdistäviä tekijöitä ja tavoitteita.

Ensimmäiset mentorointiohjelmat, jotka alkoivat Yhdysvalloissa, keskittyivät oppimisen sijasta urasuunnitteluun. Mentori oli perinteisesti jo varttuneempi, kokenut ammattilainen, joka oli urallaan huomattavasti pidemmällä kuin mentoroitava. Oppimissuunta mentoroinnissa oli silloin selkeästi mentorilta mentoroitavalle. Tästä käytetään myös termiä sponsoroiva mentorointi. Tässä mentorointimallissa mentoroitavaa kutsutaan usein suojatiksi tai sponsoroitavaksi. (Clutterbuck ym. 2014, 23-24.)



Kuvio 1. Mentoroinnin erilaisten mallien yhteenveto (mukaillen Heikkinen & Huttunen 2008, 203-204; Clutterbuck ym. 2014, 23-24; Clutterbuck ym. 2014, 24-25; Clutterbuck ym. 2014, 18)

Heikkisen & Huttusen (2008) mukaan vanhemmissa mentorointimalleissa korostuu tavallisesti aina mentorin rooli kokeneena ja yleensä iäkkäämpänä henkilönä, joka jakaa neuvojaan, tukeaan ja verkostojaan nuoremman kollegan käyttöön heidän välisessä ohjaussuhteessa. Tätä tapaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että toiminnan lähtökohta on olemassa olevien käytänteiden toistaminen, ei uusien luominen. Perinteisen käsityksen mukaan mentori nähdään omilta taidoiltaan ylivertaisena aktoriinsa nähden. Nykyään näin autoritaarisia suhteita ei pidetä yllä mentoroinnissa samalla tavalla, vaan arvostus kollegiaalisuutta ja vastavuoroisuutta kohtaan on kasvanut uudistamis- ja kehittämistyössä. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203-204.)

Euroopassa taas kehittyi malli, joka keskittyi kahdensuuntaiseen oppimiseen mentorin ja mentoroitavan välillä. Mallissa osapuolia kutsutaan nimenomaan mentoriksi ja mentoroitavaksi, joka korostaa vähemmän voimasuhteita kahden välillä kuin aiemmin mainitussa mentori-suojatti-mallissa. Mentorilta vaadittiin edelleen tietynlaista kokemusta, mutta tätä käytettiin kannustamiseen ja mentoroitavan ajattelun kehittämiseen hänelle tärkeissä asioissa. Oleellista ei ollut enää neuvoa, opastaa tai tehdä mentoroitavan puolesta asioita vaan auttaa häntä löytämään itse oma polkunsä. Tätä mentorointimallia on kutsuttu muun muassa suhdekeskeiseksi mentoroinniksi tai kehittäväksi mentoroinniksi. (Clutterbuck ym. 2014, 24-25.)

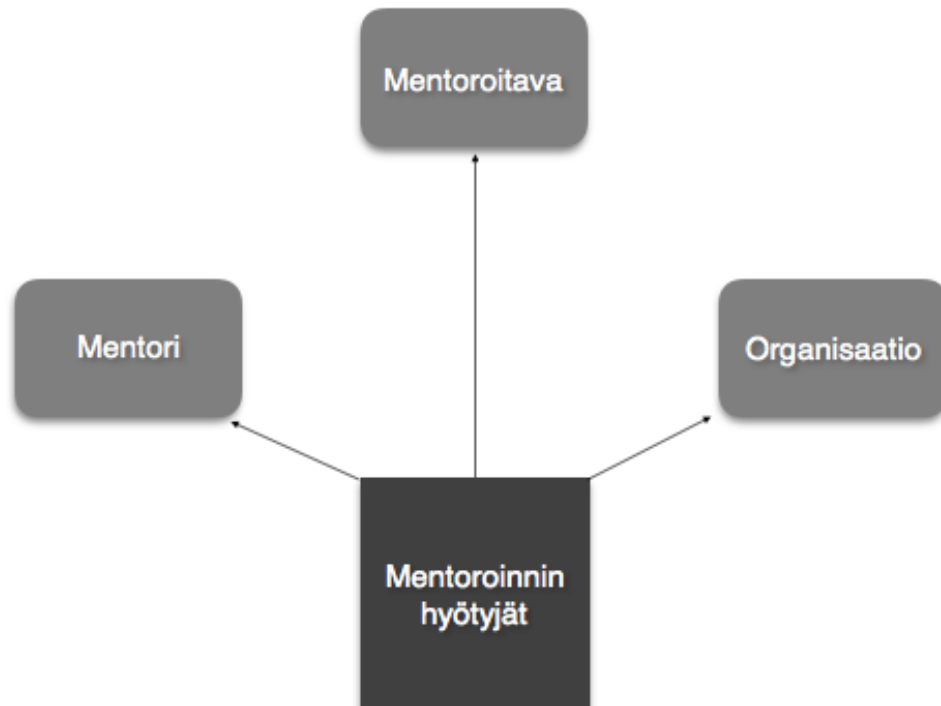
Clutterbuck, Manner ja Ristikangas (2014) puhuvat valmentavan mentoroinnin käsitteestä, joka on kehittynyt Eurooppalaisen mentorimallin pohjalta. He haluavat kumota usein vanhemman mentorointikirjallisuuden käsitteen mentorista, joka jakaa viisaita neuvoja. Valmentava mentorointi ei perustu heidän mukaansa vain neuvojen antamiseen, vaan monipuolisten oppimismenetelmien hyödyntämiseen mentoroinnissa. On oleellista, että mentori kuuntelee ja auttaa kehittämään mentoroitavan luovuutta ja kekseliäisyyttä, jotta hän voi selvittää mitä haluaa saavuttaa. (Clutterbuck ym. 2014, 18.)

Mentoroinnin käytänteisiin ja käsitteelliseen muutokseen on vaikuttanut käsitys konstruktivisesta tiedon rakentumisesta. Tässä lähtökohtana ovat oppijan omat kokemukset ja käsitykset. Yksisuuntaisen oppimissuunnan sijaan mentorointi käsitetään vuoropuheluna tai keskusteluna. Mentorointi on konstruktivisesta näkökulmasta vastavuoroista oppimista ja ajatusten vaihtoa suhteen molemmille osapuolille. (Heikkinen & Huttunen 2008, 204–205.) Toinen asia, joka Heikkisen ja Huttusen (2008) mukaan on vaikuttanut mentoroinnin käsitteelliseen muutokseen, on perinteinen oletamus siitä, että mentorointi tapahtuisi vain kahden ihmisen välillä. Nykyään mentorointi vertaistyhmissä on yleisempää ja yleisempää. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205.)

2.2 Mentoroinnin hyödyt

Mentoroinnilla on siis sekä mentoroitavaa että mentoria hyödyntäviä vaikutuksia. Mentoroitava saa mentoroivalta lisätietoa verkostoista, organisaatiosta tai työympäristöstä sekä tukea löytää oma tiensä. Myös mentori voi saada mentoroivalta uutta tietoa organisaatiosta yhteisen dialogin kautta. Mentoroinnin ollessa yhdessä tehty oppimisprosessi, sen hyödyt kantautuvat kummallekin osapuolelle muun muassa sosiaalisen ja ammatillisen kasvun muodossa. Kolmanneksi hyötyjäksi nostaisin organisaatiot. Ruo-

hotie (2000) esittää, että mentoroinnin avulla on mahdollista kehittää johtajuutta ja huolehtia myös uusien työntekijöiden sosiaalistamisesta organisaation omiin arvoihin. Lisäksi hänen mukaansa työteho ja sitoutuminen organisaation voi lisääntyä mentorien avulla (Ruohotie 2000, 223).



Kuvio 2. Osapuolet jotka hyötyvät mentoroinnin tuloksena (mukailien Ruohotie 2000, 223)

Valmentava mentorointi määritellään nimenomaan yhdessä oppimisen prosessiksi, jossa kummallekin osapuolelle tapahtuu ammatillista kehittymistä ja sosiaalisten taitojen kasvua. Mentorointi perustuu mallissa tasavertaiseen suhteeseen. Valmentava mentorointi nähdään organisaatiossa sen yhteisöllisyyden kehittäjänä, joka kasvattaa yhteisön aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Se on toimintakulttuurin kehittäjä, jolla voi parantaa myös organisaation kilpailutekijöitä. (Clutterbuck ym. 2014, 28.)

Isotalon (2010) mukaan useissa mentorointimalleissa on usein lähtökohtana hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneemmalta työntekijältä tulokkaalle. Hänen mukaansa hiljaisen tiedon siirtäminen on noussut puheenaiheeksi samalla, kun myös eläkkeestä puhutaan yhä enemmän. Isotalo väittää, että pikkuhiljaa eri alat oivaltavat, että työelämästä pois-

siirtyvien mukana lähtee organisaatioille tärkeää tietoa. Myös sellaista informaatiota, jota on vaikeaa kuvailla käsitteellisen tiedon avulla. Mentorointi voi olla yksi apukeino tämän tiedon säilymiseen. (Isotalo 2010, 28.) Vaikka mentorointiprosessin keskiössä onkin yksilön kehittäminen, sillä on myös vaikutus yhteisöön. Mentorointia voidaan kuvailla sosiaalipsykologiseksi ilmiökentäksi, koska siinä ovat läsnä sekä yksilön tietotaidot että sosiaalisesti rakentuva tieto yhteisöjen toiminnasta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203.)

Hiljaisen tiedon käsite on moniulotteinen ja vaikeasti kiteytettävissä. Kulttuurimme sisältää arjen ja työn eri yhteisöjä, joita pyörittävät tietynlaiset rutiinit ja itsestäänselvyydet. Nämä rutiinit ja itsestäänselvyydet voivat rakentaa hiljaista tietoa yhteisöihin. Ihmiset oppivat arkeensa, omaan toimintaansa ja asiantuntijuuteensa liittyvää tietoa tekemällä ja refleктоimalla. Tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa myös asiantuntevuuteen liittyvä tieto ja käytänteet muuttuvat. Hiljaisen tiedon jakaminen ja reflektion taito tulee tarpeeseen etenkin silloin, kun eteen tulee ongelmia ja uusia toimintatapoja tarvittaisiin korvaamaan vanhoja toimimattomia rutiineja sekä vakiintuneita toimintamalleja. Jos hiljaisen tiedon keräämisessä epäonnistutaan, tiedon menettämisen riski on suuri kun työntekijät lähtevät organisaatiosta. (Onnismaa & Toom 2008,10–11.)

Kun tieto siirtyy konkreettisen yhdessä tekemisen kautta, kaikkea hiljaista tietoa ei tarvitse aina sanallistaa. Myös mentoroitava voi kysyä mentorilta kysymyksiä, jotka ovat elintärkeitä tavoitteiden saavuttamiselle. Heikkinen ja Huttunen (2008) viittaavat tällä alun perin Michael Polanyiin käsitteeseen ”hiljaisessa tiedossa asuminen”. Mentoroinnin osapuolet ikään kuin elävät saman hiljaisen tiedon tilassa, missä tieto ja osaaminen siirtyvät tekemällä. Tällöin siirtyminen tapahtuu joskus myös ilman tiedon sanallistamista. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205–206.)

Toinen tapa on tietenkin pyrkimys sanallistaa tietoa keskustelun kautta. Molemmat osapuolet osallistuvat sanallistamiseen omien lähtökohtien ja käsitystensä pohjalta. Mentorin olisi pyrittävä siihen, että hän ei aseta omia näkemyksiään lähtökohdaksi toisen hyvälle elämälle. Dialogisessa suhteessa tiedon siirtämisen sijaan on oleellista hyväksyä kummankin osapuolen käsitysten keskeneräisyys ja ehdotusluonteisuus. Mentori oppii siis yhtäläillä keskustelemaan myös mentoroitavan kanssa, ei vain toisin päin. Dialogi kunnioittaa kummankin oikeutta olla oma itsensä. (Heikkinen & Huttunen 2008, 208–209.)

2.3 Kenestä voi saada mentorin ja millaisen mentorin?

Kaikki samassa organisaatiossa voivat tarvita mentoria, mutta toisaalta kaikille mentorin tuoma apu ei ole paras mahdollinen väylä kehittyä. Mentorin etsijänä voi olla organisaatio tai työntekijä itse. On kuitenkin oletettavampaa, että paras lopputulos saadaan aikaan, kun mentoroitava itse on mukana mentorin valinnassa. (Clutterbuck ym. 2014, 74). Mentoria voi lähteä etsimään niin organisaation sisältä, kuin sen ulkopuoleltakin. Aina kun kaksi samasta asiasta kiinnostunutta kohtaa, tapahtuu hiljaisen tiedon siirtymistä. Tällöin sukupuolella tai iällä ei ole siis väliä. Parasta on, kun valmentavalla mentorilla on kokemusta myös mentoroitavan roolista. Mentorilla voi olla myös samanaikaisesti oma mentori. (Clutterbuck ym. 2014, 209.) Nykyään mentorointi voi tapahtua myös useamman kuin kahden ihmisen välillä vertaismentoroinnissa (Heikkinen & Huttunen 2008, 205).

On oleellista käydä muutama perusasia läpi ennen mentorin rekrytointia. Valmentavan mentorin malli (Clutterbuck ym. 2014, 209-210.) esittelee kahdeksan peruskysymystä, joiden pohjalta lähteä etsimään mentoria:

1. Mihin tarvitset mentoria? (Minkä muutoksen haluat saada aikaiseksi? Elämäntilanne? Työtapa? Uusi työpaikka?)
2. Millaisen suhteen haluat? (Haluatko rohkaisijan, näkökulmien laajentajan, eteenpäin potkijan?)
3. Millainen ihminen voisi parhaiten auttaa? (Millaiset arvot, persoona ja toimintatyyli tulisi mentorilla olla? Onko väliä jos mentorointi tapahtuu etänä?)
4. Mitä voit itse antaa suhteelle? (Mitä ainutlaatuista kokemusta tai osaamista sinulla on jakaa mentorille?)
5. Mihin verkostoihin kuulut? (Listaa järjestöt, harrastukset, ammatilliset järjestöt yms. mihin kuulut)
6. Tunnista avainhenkilöt (Tunnista verkostostasi ne henkilöt, jotka voivat kertoa sinusta potentiaalisille mentoreille)
7. Miten lähestyt mentoria? (Voiko joku esitellä sinut vai otatko itse yhteyttä mentoriiin? Usein ihmiset ovat imarreltuja ja innokkaita lähtemään mentoriksi)
8. Miten muutat hyvät aikeet teoksi? (Koita sopia ensimmäinen tapaaminen mahdollisimman pian. Tapaamisten siirtäminen teettää hallaa suhteelle. Kerro mentorillesi kuinka iloinen olet siitä, että hän on suostunut olemaan mentorisi.) (Clutterbuck ym. 2014, 209-210.)

2.4 Mentorin ominaisuuksia ja huomioita suhteen rakentamisesta

Clutterbuck, Manner ja Ristikangas kiteyttävät valmentavan mentorin käsitettä seuraavasti: ”Valmentava mentori ohjautuu ja toimii mentoroitavan päämäärien pohjalta Hän käyttää mentoroitavasta ja tilanteesta riippuen erilaisia työskentelymenetelmiä. Valmentava mentori ohjaa mentoroitavaa yhteiseen reflektioon, joka vahvistaa toimintakykyä, ammattiosaamista ja psykologista ymmärrystä.” (Clutterbuck ym. 2014, 28.)

Miller (2002) tiivistää hyvän mentorin ominaisuudet kymmeneen seuraavaan piirteeseen:

1. Innostunut vapaaehtoinen (kiinnostunut auttamaan mentoroitavaa ja valmis unohtamaan omat tarpeet hetkeksi)
2. Saavutettavuus (mentoroitavien tulisi saada yhteys mentoroitavaan helposti, mutta ennalta määriteltujen rajoitteiden puitteissa)
3. Herkkyys (mentorin tulee olla tietoinen ja varovainen kulttuuristen ja sukupuoli-identiteetteihin liittyvien erojen kanssa.)
4. Itsetuntemus (tuntea omat heikkoudet ja arvot ja olla rehellinen niistä. Arvojen jakaminen on oleellista mutta sitä ei saa tehdä tyrkyttäen)
5. Hienotunteisuus (pidettävä tietosuojana, jotta voi rakentaa suhteen välille luottamusta)
6. Halu oppia (mentoroinnin tulisi olla yhteinen oppimiskokemus, ei vain toiseen suuntaan mentorilta mentoroitavalle)
7. Salliva (mentori ei saisi tuomita vaan vahvistaa ja rohkaista positiivisesti)
8. Kärsivällisyys (etenkin tärkeä mentorisuhteen alussa)
9. Myönteiset odotukset (mentorilla tulisi olla korkeat tai positiiviset tavoitteet mentoroinnista)
10. Kiltti, suvaitsevainen ja ymmärtäväinen (tärkeitä ominaisuuksia ylläpitääkseen suhdetta välttämättömissä ylä- ja alamäissä). (Miller 2002, 190)

Juusela, Lillia & Rinne (2000, 29) mainitsevat myös joitakin vaikuttamisen keinoja, joita mentorin tulisi välttää. Vaikka mentori saattaakin toimia kriittisenä ystävänä, roolimallina, sparraajana tai verkostojen luojana, mentorin on vältettävä vaikuttamasta liikaa omilla mielipiteillään. Mentorin tulisi välttää antamasta suoria ohjeita, sillä tällä tavalla mentoroitavan riippuvuussuhde kasvaa suhteessa mentoriin ja mentoroinnin perustavoite eli mentoroitavan itsenäisyyden ja itseluottamuksen lisääminen häiriintyy. Kritisoi-va käytös olisi mahdollisesti parempi korvata kyselemisellä, faktojen antamisella tai toiminnan seurausten ideoimisella. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29.)

On hyvä selkiyttää myös se, että mentoroitava on vastuussa esimiehelleen eikä mentorilleen. Koska mentoriparin välille syntyy usein vahva luottamus, he saattavat ohittaa helposti esimiehen tai virallisen hierarkian organisaatiossa. (Clutterbuck ym. 2014, 192.) Esimies voi herkästi muuttua mustasukkaiseksi mentorin vaikutusvallalle, etenkin jos mentorilla on vahva asema organisaatiossa. Konfliktien välttämiseksi on siis tärkeää keskustella toimintatavoista kaikkien osapuolten kesken. On myös äärimmäisen tärkeää, että esimies ja mentori sopivat etteivät puhu keskenään mentoroitavasta. Näin varmistetaan että mentoroitava voi luottaa mentoriinsa. Hyvä toimintatapa voi olla esimerkiksi sopia ensimmäinen mentoritapaaminen esimiehen, mentorin ja mentoroitavan kanssa yhdessä. (Clutterbuck ym. 2014, 193.)

Mentorin ei tulisi myöskään toimia mentoroitavansa pelastajana ja näin ollen vastuunkantajana. Oleellisempaa olisi toimia ongelmatilanteissa pysäyttäjänä niin, että mentoroitava itse oppii virheistään ja löytää ratkaisutavan ongelmaan. Viimeiseksi mainitaan, että mentori ei saisi suhtautua tehtäväänsä vain tiedon välittäjänä. Vaikka osaavana henkilönä on helppo sanoa kuinka asiat tulisi tehdä, kannattaa ottaa rooli mentorina joka voi oppia myös itse. Yhdessä pohditut syyt opettavat kumpaakin osapuolta asiasta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29.)

Pelkästään halu toimia mentorina ei riitä, vaan mentorin tulee ymmärtää toimintansa taakse. Mentori ei saa kaataa tietoa mentoroitavansa päälle, vaan keskeistä on antaa toiselle mahdollisuus oppia itse. Mentoroinnin keskeinen päämäärä on auttaa mentoroitavaa itse tulemaan tietoiseksi omista tarpeistaan ja odotuksistaan, joiden kautta oppia haluamaansa. (Clutterbuck ym. 2014, 18.) Mentorin tulisi siis luopua omasta halustaan kasvattaa mentoroitavaansa kaikella omalla tiedollaan. Liika puskeminen ja hienotunteisuuden puuttuminen aiheuttavat liikaa riippuvuutta mentorista eikä edistä mentoroitavan omia pyrkimyksiä.

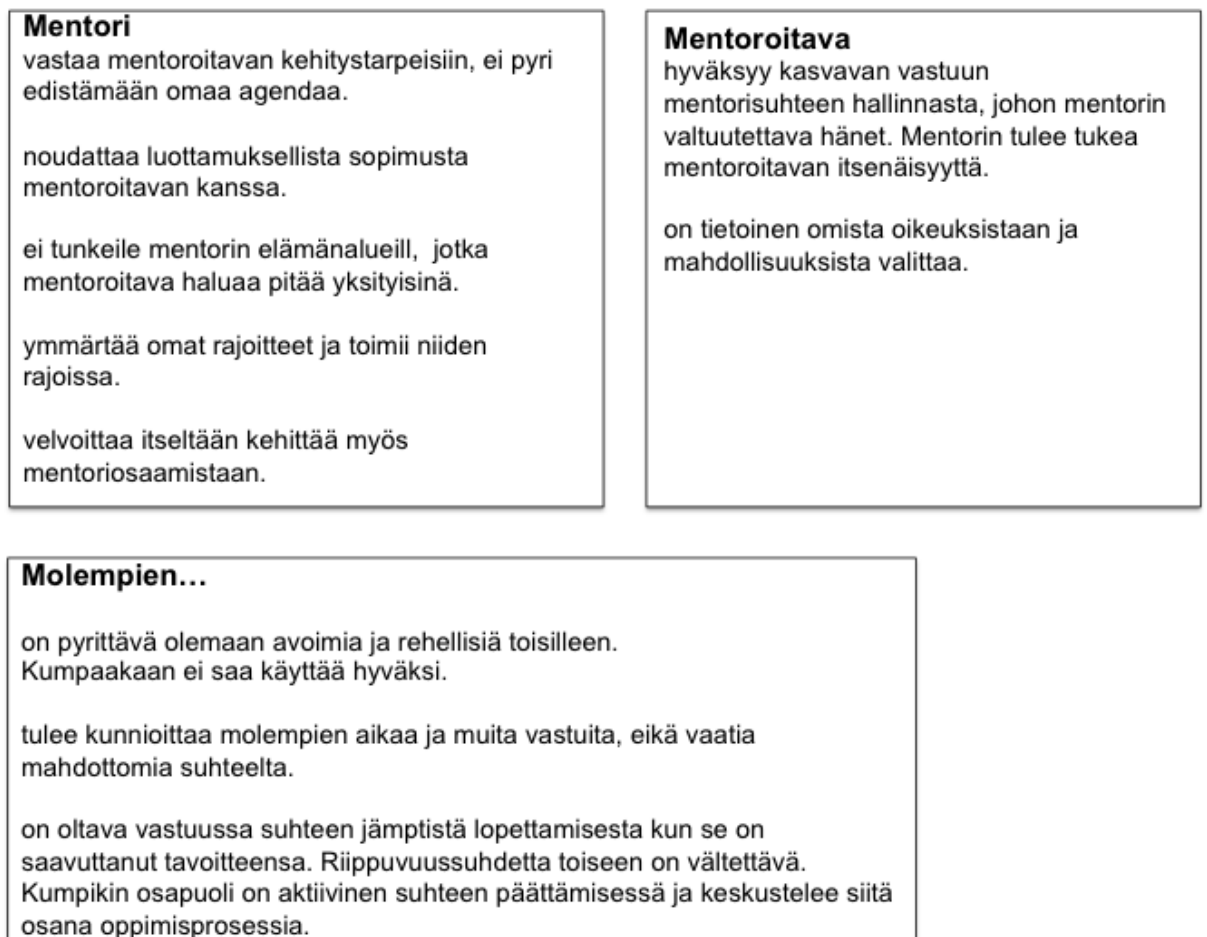
2.5 Valmentavan mentorointisuhteen vaiheet

Valmentavassa mentoroinnissa mentorointisuhde kehittyy yleensä viiden yksinkertaistetun vaiheen kautta: Suhteen perustan luominen, suhteen suunnan asettaminen, kehittyminen, lopettaminen ja eteenpäin meno (Clutterbuck ym. 2014, 180). Esittelen tämän mentoriprosessin vaiheita seuraavissa kappaleissa. Tämä valmentavan mentoroinnin prosessimalli tuntui myös luontevalta tilaajani Artovan ja sen Katufestivaalin tuotannon organisaatorakenteeseen. Haluan opinnäytetyössäni saada kuvaa siitä,

kuinka tämän tuotannon mentorisuhteen osapuolet kokisivat vastaavanlaiset menetelmätavat sopiviksi itsellensä.

2.5.1 Päämäärät ja eettiset ohjeet selväksi

Mentorointiprosessi lähtee ripeästi liikenteeseen, kun ennakkovalmistelut on tehty huolella ja mentoriparit ovat löytyneet. Olisi hyvä jos kaikilla suhteen osapuolilla olisi ennen ensitapaamista joitakin ajatuksia ja tavoitteita mielessään. Nämä voivat olla hyvin epä-määräisiäkin, sillä onhan koko prosessin tarkoitus vasta parantaa mentoroitavan reflektiotaitoa ja kykyä kehittää ja löytää omia tavoitteita. (Clutterbuck ym. 2014, 175.)



Kuvio 3. Mentorointisuhteen eri osapuolten ohjeita ja pelisääntöjä. (mukaihen Clutterbuck ym. 2014, 177)

Ensitapaaminen on syytä aloittaa miettimällä suhteen laatua ja omia tavoitteita. Hyvä aloitus on myös keskustella ensin mentoroitavan vahvuuksista ja heikkouksista sekä

siitä, mitä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmia ja tavoitteita hänellä on. Henkilökohdalliset tavoitteet linkitetään siten myös mentoriohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin. (Clutterbuck ym. 2014, 175.)

Alkuvaiheen päämääriä voi olla Clutterbuckin ym. (2014) mukaan muun muassa:

- auttaa mentoroitavaa kehittämään selkeämpi kuva omasta identiteetistä ja arvoista
- tutustuttaa mentoroitava organisaation tärkeille tavoille ja henkilöstölle joita ymmärtäessä on mahdollista myös kehittyä omissa tavoitteissaan
- auttaa mentoroitavaa pilkkomaan omia tavoitteitaan pienempiin ja konkreettisiin osatehtäviin (kun on tarkempi kuva tarvittavista taidoista ja osaamisalueista voi lähteä kohti kehitystä sitoutuneemmin ja paremmalla itsetunnolla)
- auttaa mentoroitavaa pohtimaan, kuinka tarpeen tullen tehdä itsensä näkyvämmäksi
- auttaa mentoroitavaa luomaan verkostoja
- toimia mentoroitavalle tukihenkilönä jotta voi pohtia miten selvitä hankalista ihmissuhteista kollegoiden kanssa
- auttaa mentoroitavaa miettimään kuinka kääntää teoria käytännön teoiksi
- auttaa mentoroitavaa miettimään mitä uravaihtoehtoja on ja millaisia seurauksia valinnoilla on. (Clutterbuck ym. 2014, 175-176.)

Tavoitteita voi asettaa myös eri tavoilla, esimerkiksi lopputuloksen sijaan mentoriprosessille. Voidaan miettiä aikataulua prosessille, kuinka kauan tapaamiset kestävät, kuinka usein niitä on ja millaisia keinoja käytetään kehitymisprosessissa. Tavoitteiden määrittäminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeää. Tavoitteet voivat kuitenkin muuttua vielä prosessin aikana. (Clutterbuck ym. 2014, 176.)

On myös tärkeää, että mentoriparit miettivät yhteiset pelisäännöt ja eettiset ohjeet toimintansa tueksi. Nämä tuli käydä yhdessä läpi ja miettiä puuttuuko listasta kenties jostain. Valmentavan mentoroinnin eettisten ohjeiden tavoitteena on tukea yhteistoiminnan onnistumista. (Clutterbuck ym. 2014, 177). Tein Clutterbuckin (2014) eettisten ohjeiden ja pelisäännöistä kuvion (kuvio 3), jossa erottelen eri ruudukkoihin mentoria, mentoroitavaa ja molempia koskevia sääntöjä.

2.5.2 Perustan luominen ja suhteen suunnan asettaminen

Mentorisopimus on oleellinen osa mentorimalleja ja mentorikulttuuria. On kuitenkin mietittävä kuinka paljon byrokratiaa haluaa sisällyttää näinkin epämuodolliseen suhteeseen. Valmentavan mentoroinnin kohdalla Clutterbuck ym. (2014) toteaa, että sopimusasiat tulisi jättää mentoriparin päätettäväksi. Kirjalliset sopimukset voi jättää tekemättä tai tehdä. Tärkeämpää on se, että yhteisistä ja molempien omista tavoitteista keskustellaan ja määritellään millä tavoin osapuolet haluavat toimia suhteen aikana. (Clutterbuck ym. 2014, 178.)

Valmentava mentorointi nimeää keskeisimpiä keskustelun aiheita, jotka tulisi käydä läpi mentorisuhteen osapuolten kesken (ks. kuvio 4, Clutterbuck ym. 2014, 179-180.)

<p>Odotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä odotuksia parilla on toisiltaan ja mitä halutaan oppia toiselta? - Miten hyvin odotukset sopivat yhteen? - Miten ohjaava tai ei-ohjaava mentori on suhteessa? <p>Keskustelun sisällöt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä ovat halutut pääteemat keskusteluille? - Halutaanko rajoittaa joitakin keskustelunaloja pois? <p>Vastuut ja velvollisuudet kumpi ottaa vastuun seuraavista asioista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kuinka usein tavataan - agenda - tapaamisten varmistaminen - paikan ja -ajan sopiminen - oppimistavoitteiden määrittely - kehityksen arviointi <p>Muodollisuuden määrittelyminen. Missä määrin mentorin halutaan...</p> <ul style="list-style-type: none"> - käyttävän valtaa, verkostoja - aikaa tapaamisten välillä? 	<p>Luottamuksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä tulisi sopia luottamuksellisuudesta ja kuinka varmistetaan että se toteutuu? - Minkälaista palautetta toivotaan saavan kummaltakin? - Mitkä ovat luottamuksen rajat - Mitä muille voi kertoa suhteesta tai yhteisistä keskusteluista? - Kenelle voi kertoa ja miten? <p>Mitkä ovat vastuut muille esimiehille, kollegoille tai muille sidosryhmille?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten varmistetaan että esimies suhtautuu hyvin mentorointiin? - Onko mentorin ja esimiehen välillä selkeä ero? - Jos on päällekkäisyyksiä, kuinka ne tulisi hoitaa? <p>Milloin ja miten tarkastetaan toimiiko suhde kummankin osalta?</p>
---	---

Kuvio 4. Aiheita, joista mentorisuhteen osapuolten tulisi keskustella. (mukaihen Clutterbuck ym. 2014, 179-180)

2.5.3 Kehittyminen – mentoritapaamiset

Mentorisuhteen alussa luodaan kestävä rakenne ja perusta suhteelle. Kun kummallakin on halua ja molemminpuolista kunnioitusta, tämä on mahdollista. Tärkeää on opetella yhdessä toimimista, joka lisää sujuvuutta ja luottamusta. Jotta suunta suhteelle löytyy, kummankin osapuolen tulee olla avoin omista tavoitteistaan ja myös sitoutua niihin. Mentori auttaa mentoroitavaa selkeyttämään alustavia tavoitteitaan ja näiden kautta voidaan luoda alustava suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Ensimmäinen tapaaminen kannattaa järjestää rennossa ympäristössä ja jutella suhteen tarkoituksesta. Tärkeää olisi saada tuntuma siitä, onko toisen kanssa mielekästä työskennellä ja jos ei, kummallakin on vastuu nostaa aihe keskusteluun. (Clutterbuck ym. 2014, 181.)

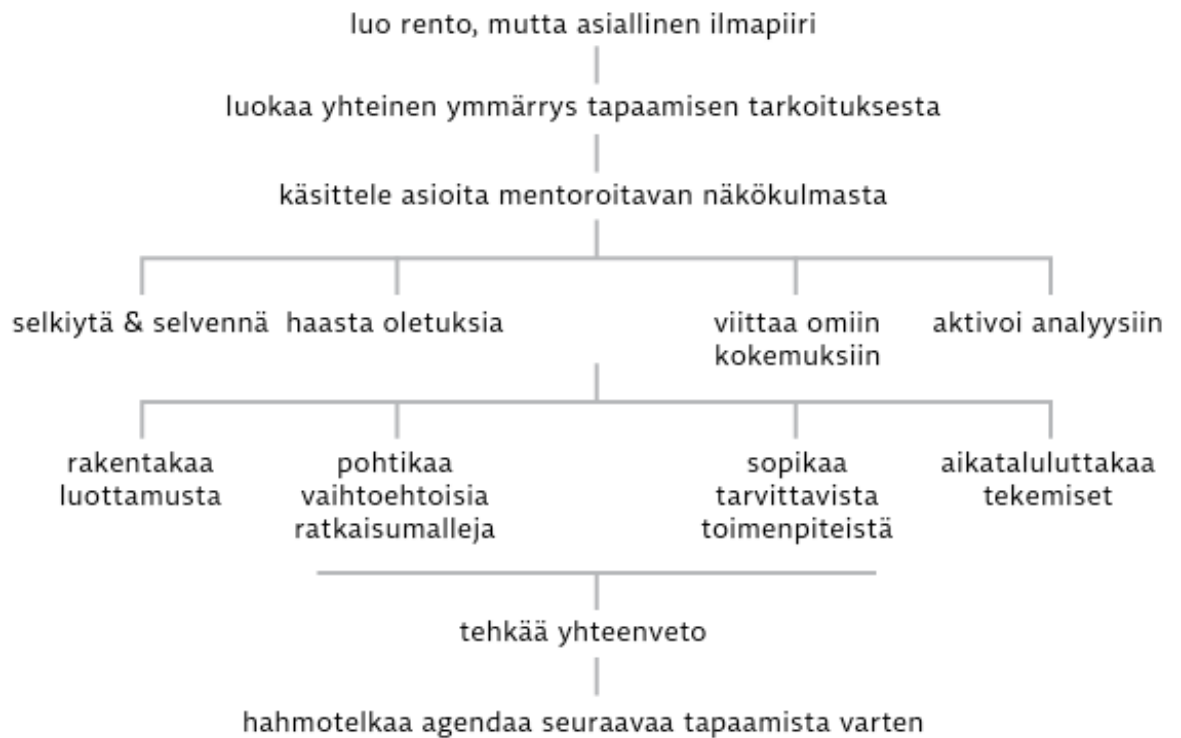
Yhteinen arvopohja ja avoin syvälinen keskustelu luo mentorisuhteelle hyvän pohjan. Usein luottamus, odotukset, suhteen vauhti ja muu keskustelu matkii ensimmäisten tapaamisten laatua. Olisi hyvä, että mentorilla olisi joitakin työkaluja ja taitoja, jotka liittyisivät motivaatio- ja taitotasolle. On kuitenkin usein riittävää, kun esittää seuraavanlaisia kysymyksiä: Mikä saa sinut tuntemaan hyväksi muiden ja toisten silmissä? Mitkä koet ärsyttäväksi itsessäsi ja muissa tai mikä kuohuttaa tunteitasi? Mitä ihaillet muissa? Mitä ilman et voi elää? Mitkä ovat tärkeimpiä asioita elämässäsi? Hyödyllistä on kysyä henkilökohtaisten kysymysten lisäksi työelämän päämääristä ja esimerkiksi siitä, mitkä ovat tällä osa-alueella tärkeimpiä opittuja asioita tähän mennessä. (Clutterbuck ym. 2014, 182.)

Tiivistetysti ensimmäisessä tapaamisessa tulisi kysyä seuraavanlaisia asioita (Clutterbuck ym. 2014, 183.):

- Tapaamisista suhteen aikana - missä ja kuinka pitkään?
- Mitä halutaan tietää toisesta (sosiaaliset tekijät, uratavoitteet, kehitystavoitteet)
- Miten suhteesta tulee kumpaakin puoliskoa tyydyttävä?
- Millaisia odotuksia mentorisuhteen osapuolilla on toisistaan?

Kuviossa 5 on kuvattu tavallisen mentoritapaamisen toimiva runko ja elementit ensitapaamisten jälkeen. Tapaaminen on hyvä aloittaa rennosti luomalla mukava ja luotettava ilmapiiri. Epäolennaistenkin asioiden puhuminen voi edesauttaa sitä, että voidaan myöhemmin keskittyä olennaiseen. Seuraavaksi on hyvä kääntää keskustelu siihen, mitä asioita mentoroitava halusi nostaa tapaamisessa käsittelyyn. Tärkeää itse asian käsittelyssä on se, että mentori kuuntelee oikeasti mentoroitavaa eikä anna heti omia

neuvojaan ja omia kokemuksiaan mentoroitavalle asian ratkaisemiseksi. Tärkeämpää mentoroitavan on ymmärtää tilanne mentoroitavan perspektiivistä ja selvittää mitä oikeasti tapahtui ja miltä mentoroitavasta tuntui tai tuntuu. (Clutterbuck ym. 2014, 184.)



Kuvio 5. Mentoritapaamisen eteneminen. (Clutterbuck ym. 2014, 184.)

Valmentavan mentoroinnin seuraavassa vaiheessa mentorin on haastettava mentoroitavan olettamukset ja yritettävä saada mentoroitava ajattelemaan tilannetta toisesta näkökulmasta. Herätyksen on tarkoitus mahdollistaa tilanteen analysointi uudelleen ja miettiä esimerkiksi mitä vaikutusta toiminnalla on muihin ihmisiin ja tekijöihin. Tapaamisen ensimmäisen osan loppuksi mentori voi viitata myös omiin kokemuksiinsa. Seuraavassa vaiheessa mentorin on oleellista rohkaista mentoroitavaa niin, että hän on hyvällä mielellä ja uskaltaa olla mukana ongelmanratkaisussa ja pohtia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Mentoroitavan tulee olla valmis ja motivoitunut tekemään myös muutosta. Tämän jälkeen mietitään eri etenemismahdollisuuksia, joita arvioidaan yhdessä.

Lopulta jäljelle jää tekemistä joihin molemmat osapuolista sitoutuvat. Mentori haastaa myös asettamaan aikarajoja sovituille tekemisille. Lopuksi tapaaminen päätetään yh-

teenvetoon. On tärkeää, että mentori rohkaisee mentoroitavaa tekemään tämän itse eikä hätäile tekemään loppupäätelmää itse. Muutoin on vaarana, että kokonaisvastuu asioista ei pysykään mentoroitavalla. Jos mentoroitava itse ei tee yhteenvetoa, ei myöskään voida tarkastaa onko molemmat osapuolet samaa mieltä asioiden kulusta. (Clutterbuck ym. 2014, 185.)

2.5.4 Suhteen päättäminen ja eteenpäin meno

Suhteen aikavälin ennalta määrittäneet mentoriparit onnistuvat yleensä saamaan suhteesta intensiivisemmän ja opettavaisemman verrattuna niihin, jotka eivät olleet määrittelleet aikaa. Kun aika on määritetty, sen päättymiseen osaa myös varautua ennalta. Ennen kuin mentori ja mentoroitava päättävät yhteisen mentorointisuhteensa, tulisi heidän käydä yhdessä läpi miten yhdessä määritellyt tavoitteet toteutuivat. Ainakin seuraavia kysymyksiä tuli pohtia yhdessä: Mitä kummatkin saivat suhteesta verrattuna odotuksiin alussa? Mitä suhteesta ei saanut? Mitä molemmat odottavat tulevalta jos suhde vielä jatkuisi epävirallisena? Jos suhdetta ei päätetä, on vaarana että suhde vain niin sanotusti hiipuu ja molempien puoliskojen tyytyväisyys suhdetta kohtaan ei ole niin suuri, kuin jos se olisi päätetty yhteisymmärryksessä. (Clutterbuck ym. 2014, 185-186.)

Suhdetta on päättämisen jälkeen myös mahdollista jatkaa jos kummatkin kokevat toisensa sopivina ajatusten pallottelukavereina. Suhde voi jatkua epävirallisena oman tarpeen mukaisena prosessina. Mentorointiohjelman synnyttämä luottamus luo hyvän pohjan jatkaa kehitystä yhdessä. (Clutterbuck ym. 2014, 186.)

3 Katufestivaalin projektiorganisaatio ja mentoritoiminta

Arabian Katufestivaali on voittoa tavoittelematon avoin ilmaistapahtuma kesän kynnyksellä. Se on katutaiteen ja -kulttuurin kirjava juhlapäivä, joka järjestettiin 14.5.2016 jo yhdeksättä kertaa. Viimeiset viisi vuotta tapahtuma on sulkenut päivän ajaksi liikenteen Arabian tehdaskorttelin läheisyydestä Hämeentiellä. Päivätapahtumassa on ollut viime vuodet erityisen laaja katutaidemaalauksen ohjelmakokonaisuus, paljon kierrätyks- ja kirppisohjelmaa, katuruokaa, tanssia ja sirkusta, performanssiohjelmaa, musiikkia sekä alueen asukkaiden ja toimijoiden järjestämää ohjelmaa ja kahvilatoimintaa.

Lisäksi vuoden 2016 Katufestivaalilla järjestettiin lasten oma Minikatufestivaali. Festivaali on pyrkinyt esittelemään Suomen katutaidekenttää mahdollisimman ajankohtaisesti ja monipuolisesti.

Katufestivaali on määritelty arvoikseen yllätyvyyden, epäkaupallisuuden, monimuotoisuuden ja kokeilevuuden, julkisen tilan haltuunoton, vapauden ja ekologisuuden. Festivaali haluaa, että kävijällä on mahdollisuus törmätä uusiin ilmiöihin ja yllätyä näkemistään asioista. Tärkeää tapahtumassa on etenkin tulla kokemaan kokonaisuus, ei näkemään tiettyä aikataulutettua esitystä. Festivaali pyrkii myös siihen, että eri taiteenalat voisivat törmätä toisiinsa ohjelmanumeroiden muodossa. Kaikki kävijät ovat vapaita osallistumaan ohjelmaan kuten haluavat ja sellaisina kuin ovat. Tapahtuma pyrkii myös ekologisuuteen suosimalla kierrätysmateriaaleja käyttämässään rakenteissa. Festivaali uskoo, että kaupunkitilan suunnittelu tulisi kuulua vahvemmin asukkaille ja että kodin käsitettä voisi laajentaa tarkoittamaan myös ulkotiloja, puistoja, pihoja ja alueen katuja. (arabiankatufestivaali.fi, luettu 9.9.)

Festivaalin tuotantoryhmä on täysin vapaaehtoisista koostuva tiimi vastaavaa tuottajaa lukuun ottamatta. Hän saa pienen rahallisen korvauksen työstään, joka vastaa pientä harjoittelijan palkkaa. Vapaaehtoinen tuotantotiimi koostuu usein niin alueen opiskelijoista (etenkin kulttuurituotannon koulutuslinjalta Metropolista), asukkaista, kuin myös värikkästä joukosta kaupunkikulttuurista kiinnostuneita helsinkiläisiä.

Tuotannon suunnittelu on aloitettu perinteisesti loppusyksystä, jolloin viime vuoden innokkaat jatkajat tiimistä kutsutaan uudelleen koolle ja uusia jäseniä rekrytoidaan mukaan. Uuden vastaavan tuottajan rekrytointi tapahtuu useimmiten loka-marraskuussa, jonka jälkeen ensimmäiset ideapalaverit ja perehdyttäminen voivat alkaa. Tammi-helmikuussa tiimi aloittaa ohjelman kokoamisen, ottaa yhteyttä yhteistyökumppaneihin ja luo kokonaiskuvan tulevasta tapahtumasta. Maalis-huhtikuussa markkinointi alkaa, tapahtumalle haetaan luvat ja ohjelma sekä festivaalialue varmistuvat. Toukokuussa on itse tapahtuman kasaus, vetopäivä ja purkupalaveri. Lisäksi tiimille järjestetään karonkka.

Projektiorganisaatio koostuu Artova ry:stä, sen hallituksesta, Katufestivaalin vastaavasta tuottajasta, katufestivaalin vapaaehtoisista tuottajista, Artovan koordinaattorista sekä mentorista/mentoreista. Artovan koordinaattori on vastaavalle tuottajalle tukena etenkin lupa-asioissa ja budjetin hallinnassa. Hän myös vastaa festivaalin rahaliikenteestä.

Mentorit ovat huolehtineet tietotaidon siirtymisestä edellisvuosilta seuraavalle vastaavalle tuottajalle ja hänen kauttaan myös koko tuotantoryhmälle. Artova ry päättää Katufestivaalin budjetista ja palkkaa vastaavan tuottajan. Vastaava tuottaja sitoutuu tuottamaan tapahtuman, innostamaan ja keräämään vapaaehtoisten joukon tapahtuman tekemiseksi.

Artovassa ja sitä kautta myös Katufestivaalin tuotantoryhmässä puhutaan pyrkimyksestä nautinnolliseen vapaaehtoisuuteen ja tavoitteena ylläpitää tuotantomalleja, joissa valta ja vastuu luovutetaan tekijöille itselleen. Tämä tarkoittaa että Artova ry antaa luvan toimintaryhmilleen toimia autonomisesti. Myös ryhmien sisällä, kuten Arabian Katufestivaali, vapaaehtoisille jaetaan valtaa ja vastuuta niin, että jokaisen vapaaehtoisen roolin määrittelyn yhteydessä henkilölle annetaan valta toimia näissä puitteissa hyvin omaehtoisesti.

Katufestivaalin tuotantoryhmässä työtehtäviä jaetaan tiimin kesken ihmisten omien intressien mukaan, ei niinkään taitojen. Tiimin kesken jokaiselle koitetaan jakaa vastuu- ta ja valtaa sopivasti; ei liian paljon eikä liian vähän. Jokaiselta kysytään myös itseltään kuinka paljon valtaa ja vastuuta haluaa, enempää sitä myöskään anneta. Näin jokaisen motivaatio säilyy, kun valtaa omiin ratkaisuihin on tarpeeksi, mutta toisaalta stressitasot eivät nouse liian korkeiksi, kun hommia tehdään omien aika- ja motivaatioresurssien puitteissa. Tuotannossa hyvän tiimihengen ylläpito on yhtä tärkeää kuin itse festivaalipäivän onnistuminen. On oleellista, että vapaaehtoisten ja vastaavan tuottajan perehdytyksessä keskitytään näiden arvojen siirtämiseen.

Mentoreita on ollut tuotannossa yleensä kaksi tai kolme kunakin vuonna. Mentoreiksi on valikoitunut edellisvuosien vastaavia tuottajia sekä vakiomentorina Janne Kareinen, joka perusti festivaalin yhdeksän vuotta sitten. Mentoritoiminta on kohdistunut aina vastaavaan tuottajaan. Mentoreiden tehtävä on perehdyttää uusi vastaava tuottaja työnkuvaansa ja siihen millaisia rakenteita yhdistyksellä ja tuotannolla on ollut. Viime vuosina mentori on ollut myös joskus mukana tuotantokokouksissa missä kaikki vapaaehtoiset tuottajat ovat paikalla, mutta tämän on koettu vaikeuttanut vastaavan tuottajan roolin muodostusta. Kun mentori on ollut niin sanotusti liikaa paikalla, häneen on ollut myös liian helppo turvautua. Idea onkin, että muut vapaaehtoiset saavat mentoreiden tuoman hyödyn tuotannolle vastaavan tuottajan kautta.

Mentori on perehdytyksen lisäksi ollut keskustelukumppani vastaavalle tuottajalle: henkilö, jolta on voinut pyytää apua tarvittaessa esimerkiksi henkilöristiriidoissa tai jos haluaa saada keskustella vaikeista päätöksistä, joita on tekemässä. Ideana on ollut että tyhmiä kysymyksiä ei ole ja kaikesta voi keskustella mentorin kanssa. Mentoreiden tarkoitus on ollut rohkaista mentoroitavaa, eli vastaavaa tuottajaa, ja samaan itseluotamusta omien ratkaisujen tekemiseksi. Pyrkimys on ollut siihen, että mentorit eivät antaisi aina valmiita vastauksia, vaan rohkaisisi vastaavaa tuottajaa tekemään töitä myös omalla tavallaan, ei pelkästään seuraamalla edellisvuosien mallia. Vastaava tuottaja on saanut aina kaikkien kahden tai kolmen tukihenkilön tukea.

Vaikka mentoritoiminta on ollut pääasiassa kehittävää Arabian Katufestivaalituoannossa, sille ei ole kuitenkaan kirjattu tavoitteita tai toimintamalleja vaan mentorointi, perehdytys ja hiljaisen tiedon siirtyminen on tehty jokaisen mentorin omalla tavalla. Näistä mentorointitavoista on keskusteltu usein etukäteen hieman useamman edellisvuotisen mentorin kanssa, mutta se ei ole ollut suunnitelmallista.

4 Kehitystyön tavoitteet

Vapaaehtoisvoimin tehty tapahtumatuoantanto vaatii paljon tietotaitoa edellisvuosilta jatkaakseen vuodesta toiseen. Jos tietoa edellisvuosilta ei ole, tekeminen voi olla tarpeettoman raskasta. Tähän ongelmaan ratkaisuksi Arabian Katufestivaali keksi ottaa tuotantoon mukaan vapaaehtoiset mentorit. Vapaaehtoisista ja usein ei-ammattilaisista koottu tuotantotiimi ja tuottaja tarvitsevat myös tukihenkilöitä, joilta saada paljon varauksentonta tukea, luottamusta omaan tekemiseen ja mahdollisuutta pallotella omia ideoita. Epäorganisointineena elementtinä mentorointi voi kuitenkin myös tuoda hämmennystä ja kitkaa tuotantoon. Katufestivaalin organisaatiossa harjoitetun mentoroinnin positiivisten vaikutusten lisäksi on siis käynyt kuitenkin ilmi, että se ei ole tarpeeksi organisointunutta ja pyörii vain muutamien henkilöiden varassa vuodesta toiseen kuormittaen heitä ehkä tulevaisuudessa liikaa.

Tapahtuman jatkuvuuden turvaamiseksi sekä hyvien mentoroinnin toimintatapojen löytämiseksi ja ylläpitämiseksi on siis tarvetta mallintaa toimintaa. Kehitystyöni pyrkii keskittymään tähän tarpeeseen ja löytämään vastauksia kysymykseen: mitkä ovat hyväksi koetut mentoroinnin toimintatavat ja pelisäännöt? Aiemmin käytettyjä mentorointitapoja ei ole kirjattu ylös, josta aiheutuu se, että vuoron vaihtoa seuraaville mentoreille on

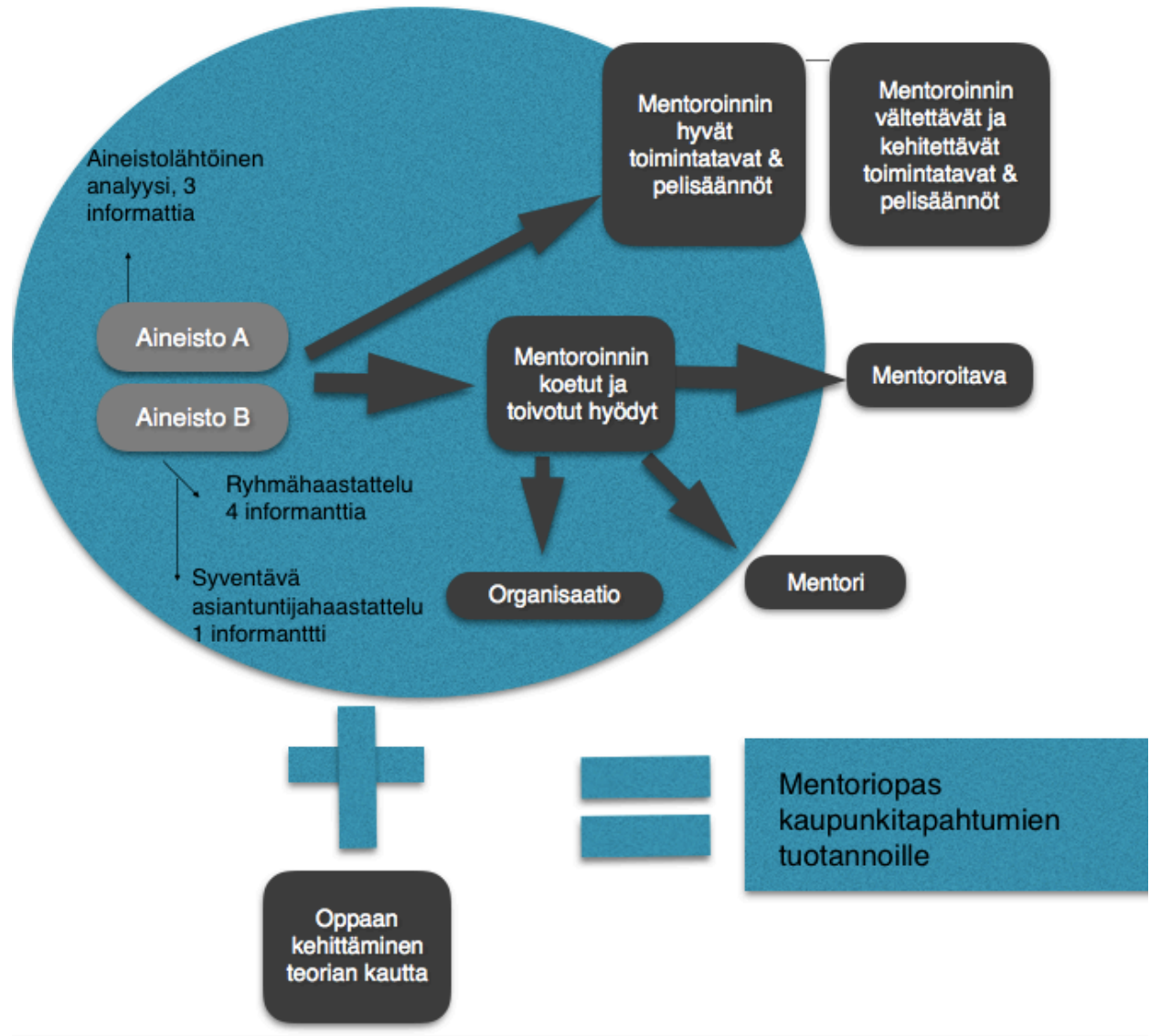
myös vaikeampi tehdä. Myös osa hyvistä mentorointitavoista on vuosien saatossa unohtunut ja mentorin rooli on hakenut paikkaansa tuotannossa.

Toimintatapojen ja pelisääntöjen löytämisen lisäksi etsin myös tietoa jo edellisvuosien mentorointisuhteiden koetuista hyödyistä ja kehittämiskohteista, jotta Katufestivaali tietää mihin suuntaan mentorointia pitäisi viedä ja missä toisaalta on jo onnistuttu. Lopuksi tavoitteiden asettamisen helpottamiseksi kehitystyössä hahmotellaan myös sitä, millaisia hyötyjä Katufestivaalin tekijät näkevät mentoroinnin tuloksena parhaimmillaan olevan.

Jotta mentoroinnista saadaan muillekin tapahtumaorganisaatioille toimivia malleja, haluan lähitulevaisuudessa kehittää Arabian Katufestivaalin esimerkkien ja mentoroinnin teorian kautta oppaan kaupunkifestivaalien mentoritoiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehitystyön pohjalta rakennan oppaan, jossa on teoriaa ja käytännön esimerkkejä mentoritoiminnan tueksi. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on siis luoda teoriapohjaa sekä yhteistoiminnan menetelmän tapoja oppaan tuotantoprosessia varten.

5 Mentorointioppaan kehittämisprosessi ja selvitysaineistot

Toiminnallisella opinnäytetyöni kehittämisprosessin raportilla on lähestymistavassaan konstruktivisia piirteitä. Toisaalta on ymmärrettävä, että esiselvityksenä toimiva raportti ei ole tieteellinen tutkimus, vaan ennemminkin kehityshanke mentoroinnin toimivien toimintamallien rakentamiseksi. Kehityshankkeeni tärkeä osa on tutustua mentoroinnin teoriaan, dokumentoida Arabian Katufestivaalin mentoritoimintatapoja ja lopuksi mallintaa näitä organisaation itsensä sekä muiden kaupunkifestivaalien käyttöön. Kehitystyöni koostuu kahdesta aineistosta ja teoriaan tutustumisesta. Tässä luvussa haluan esitellä mentorioppaan kehittämisprosessia ja aineiston keräämisen menetelmiä.



Kuvio 6. Kohti mentorointiopasta. Kehitysprosessin vaiheita. Opinnäytetyö on esiselvitys ja painottuu teoriaan ja toimijälähtöiseen vaiheeseen.

Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan sekä teoreettisen tiedon että empiirisen tutkimuksen kautta uusia toimintatapoja yritykselle tai organisaatiolle. Tuloksena voi olla konkreettinen uudenlainen mittari, malli tai suunnitelma esimerkiksi koulutusmateriaalin, nettisivun tai suunnitelman muodossa. Ongelman hahmottaminen ja taustaan perehtymisen jälkeen konstruktivisessa tutkimuksessa on tärkeää saada teoreettista tietoa empiirisen tiedon lisäksi, jotta voidaan siirtyä ratkaisujen luomiseen. Ratkaisuvaihe ei vielä tee tutkimuksesta konstruktivistista vaan oleellinen osa prosessia on ratkaisujen testaaminen. Hyvän tai vahvan konstruktivisen tutkimuksen tuloksena

saadaan malli, joka on hyödynnettävissä useassa eri organisaatiossa ja joka todistettavasti parantaa testanneiden toimintakykyä verrattuna niihin jotka eivät käytä mallia. (Moilanen ym. 2009: 65–68.)

5.1 Vastaavien tuottajien näkemykset mentoritoiminnasta vuonna 2014 - 2016

Tässä kehitysprosessin vaiheessa selvitän kolmen eri vastaavan tuottajan kirjoittamia tuotannon loppuraportteja (Suonsyrjä 2014; Ryyänen 2015; Krouvila 2016) Arabian Katufestivaalin mentoritoiminnasta ja työelämäntuesta.

Jotta kolmena edellisvuonna tehdyn mentoritoiminnan työtapoja voitaisiin mallintaa ja tulevaisuudessa kehittää, halusin ottaa selvää viime vuosien Katufestivaalin vastaavien tuottajien eli mentoroitavien näkemyksiä Katufestivaalin tukihenkilö- ja työelämäntuesta. Käytän tätä tavoitetta varten dokumenttianalyysia menetelmänä. Moilanen, Ojasalo, Ritalahti (2009,121.) kuvaavat dokumenttianalyysin tavoitteeksi analysoida kerättyjä dokumentteja järjestelmällisesti luoden materiaalista selkeä sanallinen kuvaus kehitystä varten. Dokumenttien analyysissä järjestellään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Dokumenttianalyysia voidaan käyttää menetelmänä myös valmiiden aineistojen analysointiin. Myös sellaisten, joita ei suunniteltu alun perin kehitystyön tekoa varten kuten minunkin käyttämäni loppuraportit. (Moilanen ym. 2009: 121.)

Aineisto käsitellään loogisen päättelyn ja tulkinnan tuloksena, jossa aineisto ensin pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan taas uudelleen toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Moilanen ym. 2009: 122). Moilanen, Ojasalo, Ritalahti (2009, 123.) mallintavat dokumenttianalyysin päävaiheita viiden laadullisessakin tutkimuksessakin toistuvan eri kohdan kautta: aineistojen kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta ja kaikkien edellisten vaiheiden kriittinen tarkastelu. Viimeisessä kohdassa tarkastelulla pyritään tunnistamaan eri vaiheiden erheitä ja parantamaan tulosten luotettavuutta. (Moilanen ym. 2009: 123.)

Näiden tavoitteiden varjossa dokumenttianalyysin tavoitteeni on myös pilkkoa analysoitavat raportit ja koota vastauksista selkeä kokonaisuus, jonka esittelen kuvion muodossa. Raportit koskevat koko tuotantoprosessia. Valmistelin aineistoni keräämällä kaikki raportit yhteen dokumenttiin vuosijärjestykseen ja poimin raporteista aineistoa, joka kuvasi mentorointia, työelämäntukea ja perehdytystä. Teemoittelin aineistosta keräämäni vastaukset näistä teemoista kolmelle eri vuodelle kuvioon. Poistin raportin muita

kohtia esimerkiksi tekstejä, jossa mentoroitavat pohtivat projektin aikataulua jos tämä ei koskenut kehitystyöni rajaamaani aihetta.

Aineistolähtöisen analyysin kautta pyrin pelkistämään, ryhmittelemään ja abstrahoi-
maan aineistoa. Pelkistuksen tavoitteena on löytää aineistosta rajattu määrä näkökul-
mia ja tiivistää tunnistamalla aineistossa yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Oleellisten ha-
vaintojen keräyksen ja niiden tiivistyksen seurauksena aineiston informaatio kasvaa.
(Moilanen ym. 2009: 124.) Pelkistin aineistoni vastaukset mentoroinnin hyötyjen kuva-
ukseen ja hyvien sekä kehitettävien mentoroinnin toimintatapojen kuvaukseen. Kaksi
piirrettä toistuivat koko analysoidussa aineistossa: a) vastaavan tuottajan (eli mento-
roitavan) kokemat mentoroinnin hyödyt, b) vastaavan tuottajan (eli mentoroitavan) ko-
kemat mentorointisuhteen kehityskohteet.

Ryhmittelyssä kävin aineiston tarkasti läpi ja etsin siitä samankaltaisuuksia ja eroja
kuvaavia käsitteitä. Näin samaa tarkoittavat käsitteet yhdistyivät eri luokiksi, joita nimi-
tetään tämän sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Löysin aineistostani ryhmittelyn jälkeen
yhteisiä nimittäjiä, jotka oli mahdollista tiivistää viiteen kohtaan, jotka toistuivat teksteis-
sä. Abstrahoinnissa pyritään erotelemaan tutkimuksen kannalta relevantti tieto ja
muodostamaan yleiskäsitteitä pelkistämällä. Yksinkertaistamisen avulla muodostin
luokkia, joita yhdistetään niin kauan kuin se on aineiston näkökulmasta mahdollista.
(Moilanen ym. 2009: 125.) Tiivistyksen lopputuloksena pyrin luomaan yksinkertaistetun
mallin. Pyrin siis löytämään aineistosta toistuvia rakenteita ja ennen tätä ryhmittele-
mään vastauksia vuositasona. Yritän ymmärtää aineiston kautta myös, mitkä muuttujat
ovat osaksi vaikuttaneet muutoksiin mentoritoimintaa kohtaan koetussa tyytyväisyy-
dessä.

5.2 Ryhmähaastattelu

Toteutin ryhmähaastattelun Arabian Katufestivaalin mentoroinnin toimintatapojen kehit-
tämiseksi (liite 2). Halusin ideoita mentoroinnin kehittämistyötä Katufestivaalin seura-
vaan tuotantoon.

Moilanen, Ojasalo, Ritalahti (2009: 42.) kuvailevat ryhmähaastattelua kehittämistyössä
käyttökelpoiseksi menetelmäksi, jonka avulla on mahdollista saada hyvinkin arvosta
tietoa ja ideoita esimerkiksi palveluiden ja tavaroiden kehittämiseksi. Sen hyötynä on
saada samanaikaisesti ja nopeasti tietoa usealta ihmiseltä. Keskusteluissa päästään

usein syvemmälle kuin yksilöhaastattelussa, kun ryhmän jäsenten puheenvuorot voivat auttaa muita muistamaan asioita jotka eivät tulisi muutoin esiin. Myös toisten reagoimassa vastauksiin, mielipiteiden esittäjät joutuvat perustelemaan enemmän kantansa. Ilmiöstä on usein mahdollista saada totuudenmukaisempi kuva sillä haastattelijan ohjaus ei ole muiden osallistujien takia niin voimakasta. Muut osanottajat vievät keskustelua eteenpäin. (Moilanen ym. 2009: 42.)

Halusin koota festivaalin tekijöitä yhteen, jotta voisimme syventää keskustelua ja herättää aiheita, joita ei välttämättä muuten tulisi käytyä läpi. Syvemmälle keskustelulle ei välttämättä löytyisi tilaa, elleivät muut ihmiset olisi reagoimassa keskustelun kulkuun.

5.2.1 Ryhmähaastattelun syventäminen asiantuntijahaastattelulla

Syvensin ryhmähaastattelua asiantuntijahaastattelulla (Liite 3). Haastattelin Iiris Rautiaista (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016), koska halusin testata teoriasta poimimieni mallien sovellusten raakileita. Haastattelussa käytiin läpi mentorimalleja ja niiden kautta pyrittiin löytämään sopivia toimintatapoja mentoroinnille katufestivaalissa. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin mentoroinnin hyödyistä ja asioista mitä mentoroinnilla voi parhaimmillaan saavuttaa. Iiris Rautiainen toimii Katufestivaalin taustaorganisaation Artova ry:n ainoana palkallisena työntekijänä, Artovan koordinaattorina. Artovan koordinaattori tapahtuman käynnistävänä voimana vuosittain sillä hän huolehtii myös Katufestivaalin taloudenhallinnasta ja esimerkiksi apurahahakemusten teosta. Hän on myös linkki katufestivaalin ja Artova ry:n välillä, joka antaa vuosittain tietyn summan muuten hyvin autonomisesti toimivalle vastaavalle tuottajalle ja tuotantoryhmälle.

Moilanen, Ojasalo, Ritalahti (2009: 95.) kuvailevat haastattelua hyväksi menetelmäksi kun halutaan saada tietoa yksilöä koskevia tietoja ja antaa mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelulla voi kerätä mahdollisesti myös uusia näkökulmia avaavaa aineistoa joka voi selventää ja syventää kehitystyötä. (Moilanen ym. 2009: 95.) Haastatteluni ei ollut tiukasti strukturoitu vaan antoi haastattelijalle paljon mahdollisuuksia joustaa itse haastattelutilanteessa. Moilanen, Ojasalo, Ritalahti (2009: 95.) kertoo, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tehty ennakoon, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestystä ja kysymysten sanamuotoja haastattelun edetessä. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteraatin teon jälkeen pyrin luokittelemaan vastauksia, löytämään siitä yhteyksiä teoriaan ja syventämään näin ryhmähaastattelussa saamiani tuloksia.

6 Tulokset eri vaiheista

Käytän kehitystyöni tulosten tulkinnessa etenkin laadullisia analyysitapoja, jotta voin saada mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa siitä, mitkä koetaan hyviksi mentoroinnin toimintatavoiksi ja pelisäännöiksi festivaalin organisaatiossa. Käyn ensin läpi mentoritavien mielipiteitä viimeisen kolmen vuoden mentorikokeilusta Arabian Katufestivaali organisaatiossa. Toisessa aineistossa kehitysprosessia kehitellään ja mallinnetaan Katufestivaalin nykyisten tekijöiden näkemysten kautta. Kolmas aineistoni syventää ryhmähaastattelun tuloksia Katufestivaalin taustaorganisaation Artova ry:n edustajan kautta.

6.1 Aineistolähteen analyysin tulokset mentoroinnin kolmen vuoden pilottikokeiluista Arabian Katufestivaalissa

Tässä luvussa annan dokumenttianalyysin tuloksen ja analysoin sitä. Kaikki kolme mentoroitavaa (Dokumenttianalyysi Suonsyrjä 2014; Ryyänen 2015; Krouvila 2016) nostivat loppuraporteissaan mentoreilta saatua perehdytyksen merkitystä omassa työssään. Se koettiin oleelliseksi jokaisena vuonna 2014 - 2016. Vastausten perusteella jokainen mentoroitava on saanut paljon perehdytystä ja siitä oltiin hyvin kiitollisia. *”Mentorit perehdytti minut huimaan määrään tietoa mm. edellisten vuosien esiintyjistä, kymmenistä yhteistyökumppaneista, siitä miten nettisivut ja sosiaalinen media toimii tapahtumassa, kuinka tiedotusta tulisi tehdä ja miten vapaaehtoisia tulisi sitouttaa ja rekrytoida”.* (Suonsyrjä 2014.)

Yleisen tuen ja rohkaisun lisäksi yksittäiseksi tärkeimmäksi mentorilta saatavaksi avuksi nousi raporttiteksteissä apu vapaaehtoisten sitouttamisessa ja innostamisessa. Tuotannon alkuvaiheessa mentorit olivat mukana tuotantotiimin rekrytointitilaisuuksissa ja useampi pilottikokeilun mentoroitava näki hyödylliseksi, että sai ottaa mallia mentorin tavasta hoitaa asioita. Tähän viittaa kaksi mentoroitavaa raporttitekstissään:

Mentorini on erittäin taitava ihmistuntija ja hän hallitsee vapaaehtoisten sitouttamisen, ryhmädynamiikan sekä fasilitoinnin. Molemmilta mentoreilta sain korvaamattomia neuvoja ja uusia ajattelutapoja ihmisten innostamiseen ja motivointiin. Seuraamalla heitä ja heidän tapaansa viestiä ja toimia ryhmätilanteissa oli hyvin opettavaista ja koen että sisäistin paljon hyviä tapoja toimia ryhmän vetäjänä. (Ryyänen 2015.)

Toinen mentoroitava viittaa vierestä oppimiseen:

Opin etenkin mentorilta vapaaehtoisten sitouttamisesta äärettömän paljon. Järjestin mentorin kanssa lähes jokaisen uuden vapaaehtoisen perehdytyksen. Hänen tapansa lähestyä ihmisiä, puhua projektista ja löytää vapaaehtoisen omat intressit ja kiinnostus projektia kohtaan oli huimaa. Oli hienoa seurata tätä vieressä ja omaksua näitä samoja taitoja. (Suonsyrjä 2016)

Kaikki kolme mentoroitavaa kolmen vuoden mentoroinnin pilottikokeilussa tunnustavat, että erityisen paljon apua mentoroinnista oli nimenomaan ryhädynamiikkaongelmissa ja vapaaehtoisten sitouttamisongelmissa.

Hankalia hetkiä sattui eteen ja erityisen kiitollinen olen mentoreille siitä, miten sain tukea esimerkiksi yhden haastavan vapaaehtoistilanteen kanssa. Tuskin olisin tiennyt mitä tehdä, jos olisin ollut tilanteessa yksin. (Krouvila 2016.)

Toinen jatkaa samasta aiheesta omassa raportissaan: *”He auttoivat minua kun jouduin vaikeisiin tilanteisiin tuotannon aikana ja jouduin esimerkiksi selvittämään ongelmatilanteita liittyen ihmisten välisiin kemioihin”* (Ryynänen 2015). Näiden ongelmien ratkaisemiseksi jokaisen pilottivuoden mentoroitavan oli mahdollisuus jutella mahdollisista ratkaisumalleista mentorin kanssa. Mentorin kanssa juteltiin kuinka käydä läpi hankalia tilanteita koskien vapaaehtoisia. Mentorit eivät itse tulleet selvittämään tilannetta vaan antoivat mentoroitavan itse hoitaa lopulta tilanteen ja kasvaa sitä kautta ammatillisesti. Kaikista kolmesta raportista ilmenee kuinka tyytyväisiä kaikki olivat, että saivat itse ratkaista lopulta tilanteen vaikka mentorin taustatuki ja apu olikin todella tärkeää.

Jokainen pilottikokeilun mentoroitava kirjoittivat loppuraporteissaan paljon mentorin antaman rohkaisun ja tuen merkityksestä. Suonsyrjä (2014) kiteytti tuntemuksensa näin:

Mentorit olivat suurin tuki minulle läpi projektin. Sain heidän antaman rohkaisun ja hyvän palautteen ansioista itseluottamusta useissa ongelmatilanteissa ja löysin tien pysyä rauhallisena läpi tuotannon. Sain heiltä sekä henkistä tukea, että korvaamattomia neuvoja projektissa.

Erityisesti kahden erillisen vuoden mentoroitavat kokivat mentorisuhteen nostavan heidän itsetuntoaan ja rohkeuttaan tehdä omia päätöksiä itsenäisemmin. Yksi mentoroitava koki olevansa välillä mentoreiden tarkkailun kohteena ja sen takia ei kokenut saavansa niin paljon rohkaisua mentoreilta vaikka olikin tuen saamiseen osaksi myös hyvin tyytyväinen.

Tuen saamisen liittyi myös usein mentoriparin välinen luottamus, jonka kautta oli helpompi kysyä ja pohtia myös itsestä hölmöiltä tuntuja kysymyksiä kuten Krouvila (2016) toteaa:

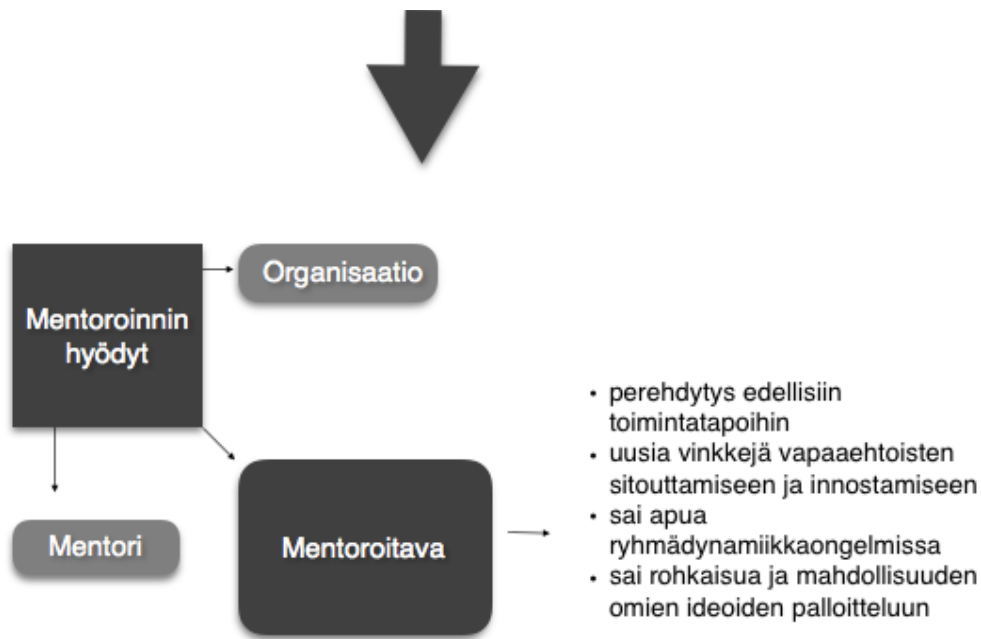
Eriyisen kiitollinen olen siitä mentorille, että häneltä oli todella helppo kysyä typeränkin oloisia kysymyksiä. Hän yritti myös löytää vastauksen kaikkein sekavimpiinkin kysymyksiin, joita en edes itse osannut pukea sanoiksi.

Tuen saamiseen ja luottamuksen syntymiseen liittyi myös mentoroitavan tyytyväisyys siihen, kuinka mentori oli läsnä ja välitti mentoroitavan voinnista kysymällä kuulumisia.

Oli myös ihanaa, että Salla usein otti oma-aloitteisesti yhteyttä ja kyseli kuulumisia. Itsellä saattoi olla pää täynnä asioita ja niin kova kiire, ettei tullut edes mietti-neeksi, mikä fiilis itsellä juuri nyt on.” (Krouvila 2016).

Tuen saannin tuloksena useat mentoroitavat toistivat raporteissaan, että heillä oli tunne siitä, etteivät olleet yksin ja saivat lisätukea jos halusivat sitä.





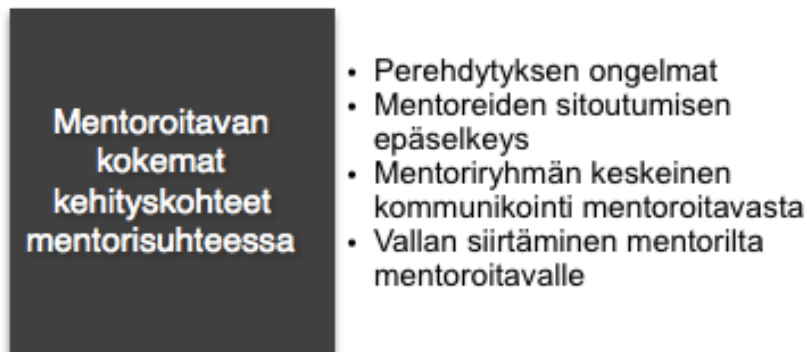
Kuvio 7. Mentoroitavan kokemat hyödyt mentorisuhteesta (Suonsyrjä 2014; Ryyänen 2015; Krouvila 2016)

Kuvio 7 tiivistää tulosta ja se syntyi dokumenttianalyysin keinoin aineiston vastauksia ryhmittelemällä ja yksinkertaistamalla. Peilasin aineistoani etsimällä koko raporttimateriaalista vastauksia, jotka sopivat kysymyksenasetteluuni: mitkä ovat olleet koetut hyödyt mentoroinnista? Ylemmässä kuvassa näkyy mentoroitavien yksittäiset vastaukset, jotka olen tiivistänyt. Alemmassa kuviossa olen taas tiivistänyt yksittäisten mentoroitavien vastaukset viiteen eri kohtaan etsimällä ylemmän kuvion vastauksista samankaltaisuuksia, jotka olivat yhdistettävissä samoihin ajatuksiin alempaan kuvioon. Lopussa tiivistykset muodostivat neljä eri kohtaa hyödyllisiksi koetuista mentoroinnin vaikutuksista: 1) perehdytys toimintatapoihin 2) uusia vinkkejä vapaaehtoisten sitouttamiseen ja innostamiseen 3) sai apua ryhmädynamiikkaongelmissa sekä 4) sai rohkaisua ja mahdollisuuden omien ideoiden palloitteluun. Avaan näitä toistuvia ajatuksia edellisissä kappaleissa tuottajien ajatusten pohjalta.

6.1.1 Esiin nousseet kehityskohteet mentorointisuhteessa

Kolmen vuoden pilottikokeilussa mentorointia ei koettu aina myönteisesti ja mentoroitavien raporteja tutkimalla selviää selkeitä mentoriohjelman kehityskohteita (Suonsyrjä 2014; Ryyänen 2015; Krouvila 2016). Eniten vastauksissa toistui kehitystarpeita kos-

kien perehdytystä ja vallan ja vetovastuun siirtoa mentorilta mentoroitavalle projektin alussa. Summasin kehityskohteet neljään eri teemaan:



Kuvio 8. Mentoroitavien 2014-2016 kokemat kehityskohteet mentorisuhteessa (Suonsyrjä 2014; Ryytänen 2015; Krouvila 2016)

Jokainen mentoroitavista mainitsee raporteissaan alkuhankaluuksista perehdytyksessä. Saatua perehdytystä pidettiin arvossaan, mutta rakenteellisesti hieman haastavana. Jokainen mentoroitavista koki, että informaatiota tuli liian yksityiskohtaisesti heti alussa ja kokonaisuutta oli hankala hahmottaa.

Oli hienoa, että vastaavan tuottajan tehtävään perehdyttiin todella innokkaasti. Toisaalta tuntui myös siltä, että sain heti alkuun hiukan liikaa informaatiota pikkujutuista, jotka kuuluvat jonnekin hamaan tulevaisuuteen.” (Krouvila 2016.)

Suonsyrjä (2014) kuvailee perehdytystä myös Perehdytystä sanalla ”perehdytystulva”, joka kuvaa suurta määrää tietoa pienessä ajassa. Katufestivaalin organisaatiossa mentoroitavalla on useampi mentori. Pilottikokeilun raporteista ilmenee kuitenkin, että mentoroitavalla on ollut epäselvä käsitys siitä, kuinka sitoutuneita kaikki mentorit ovat olleet rooliinsa. Kahtena pilottivuonna mentoroitava on ollut yllätynyt jonkun mentorinsa pänökseen sitoutua mentorointiin ja kokenut, että edellisvuosina tilanteet ovat olleet ehkä parempia. Tämä on aiheuttanut turhautumista useamman vuoden mentoroitavassa.

Olin kuullut etukäteen paljon yhdestä mentoristani ja hänen käsittämättömästä ammattitaidosta. Odotin innolla näkeväni sitä, ja lopulta jäikin vähän harmittamaan, ettei hänellä tänä vuonna ollut juuri aikaa katufestareille. Mentori jäi aika etäiseksi, mikä tuntuu olevan ihan päinvastainen kokemus kuin edellisillä vastaavilla tuottajilla. (Krouvila 2016.)

Mentoriryhmän keskeinen kommunikointi mentoroitavasta muodostui ongelmaksi etenkin yhtenä pilottivuonna. Mentoroitava koki, että mentorit puhuivat hänestä keskenään

hänen kuulematta, joka aiheutti epävarmuuden tunteita. Mentoreiden läheinen suhde toisiinsa vaikutti myös niin, että mentoroitava koki ulkopuolisuuden tunnetta tästä porukasta, johon tulisi kuulua mentoroiden lisäksi myös mentoroitava.

Viimeiseksi kehityskohteeksi pilottikokeilun tuloksena nousivat ongelmat siirtää valtaa mentorilta mentoroitavalle. Kaikki mentoroitavat eli vastaavat tuottajat kokivat projektin alussa hankaluutta johtaa itsenäisesti kokouksia ja nousta auktoriteetiksi kokouksissa silloin, kun mentori oli paikalla. Yksi pilottikokeilun mentoroitavista kuvailee tilannetta näin:

Kokousten vetäminen oli aluksi todella hankalaa. Olen ennenkin vetänyt useita tuotantokokouksia ja tiesin, että homma kyllä hoituu, mutta jotenkin ahdistuin aina valtavasti siitä, että ainakin yksi mentori oli aina paikalla. Rooli olisi ollut ehkä helpompi ja nopeampi ottaa haltuun täysin uusien ihmisten joukossa. Alun kokouksissa heitin pallon todella herkästi mentoreille juuri näistä edellä mainitsemistani epävarmuuksista johtuen. Tästä tunteesta pääsi kyllä ajan kanssa eroon, mutta silti luulen, että ne kaikkein parhaimmat hetket tuotantokokouksissa olivat niitä, joita mentorit eivät nähneet.” (Krouvila 2016.)

Mentoreiden läsnäolo koettiin siis joskus myös jarruttavaksi. Alun epävarmuuksien takia saattoi mentoroitavalla olla myös projektista ulkopuolinen tunne, sillä ajateltiin että oma ammattitaito ei vielä riitä. Kaikki kolme mentoroitavaa eri pilottivuosina olivat aluksi huolissaan siitä, mitä mieltä mentorit tulevat olemaan heidän käytöksestään. Mentoreiden läsnäoloa jännitettiin ja koettiin hankalaksi ottaa vastuuta, sillä mentoreiden ajateltiin osaavan paremmin.

Aluksi jännitin, kuinka sisäistän kokonaisuuden ja kuinka voin johtaa ryhmää ja tapahtumaa, joita en tunne ja mitä mieltä mentorini, jotka tietävät tuotannosta ja tapahtumasta kaiken, ovat päätöksistäni. Aluksi ensimmäisessä tuotantopalaverissa oloni oli hieman ulkopuolinen, koska moni tuotantotiimin jäsen oli ollut mukana jo aikaisempina vuosina ja mentorini johtivat voimallisesti palaverin etene mistä. Itse en ollut edes osallistunut Arabian Katufestivaaliin ja tunsin, ettei minulla ole oikeutta omiin mielipiteisiin koskien festivaalia. Nämä ajatukset kuitenkin kaikkosivat nopeasti ja sisäistettyäni kokonaisuuden sain itsevarmuutta tekemiseen. Mentoreiltani saama välitön positiivinen palaute tuli nopeasti ja sai minut uskomaan omaan tekemiseen ja juuri minun tapaan toimia ryhmän johtajana ja vastaavana tuottajana. (Ryynänen 2015.)

Useana vuonna kokousten johtamisongelma ja oman itseluottamuksen löytyminen tapahtui pian projektin alun jälkeen.

6.2 Sopivan mentorimallin löytäminen: ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelussa (9.12.2016) keskustelimme osanottajien kesken sopivan mentorimallin löytämisestä. Esittelin osanottajille mentorimalleja kuvion avulla (kuvio 10), joihin syvennyin opinnäytetyöni teorialuvussa. Kukaan osallistujista ei nähnyt tärkeänä, että mentorilla pitäisi olla tiettyä koulutustaustaa. Tärkeämpänä nähtiin, että mentorilla on motivaatiota toimia mentorina ja, että hän hallitsee organisaation työtavat ja sitä kautta mentoroitavan työtehtävät. Asiantuntevuudesta ryhmä oli myös yhteisesti sitä mieltä, että asiantuntevuutta voi olla todella monenlaista ja organisaation ja mentorin tulee määrittää millaista asiantuntija apua mentori haluaa suhteen alussa.

Mentorimallien esittelyn jälkeen jokainen osanottaja oli hyvin kielteinen sponsoroivaa mentorimallia kohtaan: *”Tuntuu että sponsoroiva malli on tosi kunnioitukseen perustuva ja todellakin yksisuuntainen toi oppimissuunta ”* (Ryhmähaastattelu 9.12.2016). Kaikki ryhmässä olivat kiinnostuneita lähtökohtaisesti suhdekeskeisestä- ja valmentavasta mentoroinnista. Vuorovaikutussuhteen haluttiin olevan tasavertainen ja Katufestivaalin tyyliin sopivaksi ei nähty missään nimessä liian hierarkkista suhdetta. Keskustelussa tuotiin kuitenkin ilmi selkeä huoli siitä, että vuorovaikutussuhde ei välttämättä ole todellisuudessa tasavertainen sillä mentoreilla on edellisvuosien kokemuksia tapahtumasta ja sitä kautta myös tietotaitoa enemmän. Toisaalta tasavertaiseen keskusteluun kaikkien mielestä piti kannustaa niin, että mentori ei pidä omia mielipiteitään oikeina verrattuna mentoroitavan mielipiteisiin. Siksi valmentavan mentoroinnin päämäärä tasavertaiseen suhteeseen, jossa kummallakin osapuolella tapahtuu oppimista, oli kaikkien osanottajien mielestä tärkeä päämäärä.

Ehkä vois ajatella mentorointia sellasena lentoon saattamisena. Sillain, että koittaa mentoroinnilla poistaa sen mentoritarpeen siltä mentoroitavalta. Ja sitten kun tää muutos on tapahtunut että toinen on itsenäistynyt niin silloin tää suhteen suunta muuttuu tasa-arvoisemmaksi. Ehkä tärkeätä on just kertoa alussa että aiemmin on tehty näin ja näin ja sitten kertoa voimallisesti että mentoroitava saa tehdä kuitenkin omat valintansa. Ja sen jälkeen kun perehdytetty niin siirrytään tavallaan mentoroimaan ja rohkaisemaan että toinen pystyy tekemään ratkaisuja jota se itse haluaa tavoitella. Mut tää on toki haastavaa tää alkuvaihe koska mentorilla on aluksi valtaa, koska sillä on aikaisempaa kokemusta ja siksi suhde ei oo siinä vaiheessa vielä niin tasa-arvoinen vaikka tavoite onkin siitä saada sellainen. Samanaikaisesti mentori palloittelee miten paljon jakaa valmiita ratkaisuja ja miten saa sen pysymään auki, miten paljon antaa vaihtoehtoja että siitä tulis oikea valintatilanne. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Kuitenkin ryhmähaastattelun osanottajat havaitsivat, että mentoroitava on riippuvainen mentoristaan Katufestivaalin organisaatiossa. Tämä viittaisi enemmän taas sponso-

roivaan mentorimalliin, jota ryhmä lähtökohtaisesti vastusti. Riippuvuussuhde nähtiin kuitenkin lähestulkoon välttämättömyytenä, sillä mentorit myös perehdyttävät ja jakavat verkostojaan mentoroitavan käyttöön. Riippuvuus on kuitenkin voimakkaampaa projektin alussa kuin sen lopussa. Ryhmä päätyikin lopputulokseen, että riippuvuussuhde löytyy, mutta mentorisuhteen aikana sen tulisi tasapainottua kohti hetkeä, missä mentoroitava on itsenäinen eikä tarvitse mentoriaan enää niin paljoa. Riippuvuutta tulee vähitellen poistaa antamalla systemaattisesti lisää vastuuta mentoroitavalle, joka perehtyy työtehtäväänsä. Tästä olikin jo viime vuosilta esimerkki:

Muistatko sen siirtymävaiheen? Mehän suunniteltiin tosi tarkkaan kuinka me vähitellen siirretään valta meiltä mentoreita ja hivutetaan se sulle. Aluks oltiin äänessä tuotantokokouksissa ja sitten siirrettiin todella harkitusti vastuu sulle eikä oltu läsnä tuotantokokouksissa samalla tavalla. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Lopputuloksena päädyttiin, ettäärkevin mentorointimalli löytyikin nimenomaan keskustelemalla aina jokaisen mentorisuhteen alussa kummankin osapuolen tarpeista. Koska jokaisella mentoroitavalla tulee olemaan myös erilainen lähtökohta työtehtävään ja erilainen tarve perehdytykselle, mentorimallin tulee olla myös muokkaantuvainen.

Mun mielestä ratkaisu ei ole roolien eriyttäminen vaan tasapainon löytäminen näiden mallien välillä. Ja tää suhteen määrittely pitää olla aina mentori ja mentoroitava kohtainen, koska jokainen tulee oleen niin erilainen, jokainen mentori ja mentoroitava. Ei oo olemassa sellasta heureka-mallia joka toimis aina. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Muokkaantuvaisen mentorimallin innoittamana ryhmä alkoi suunnittelemaan työkalua oikean suhteen löytämiseksi. Ideoitiin janaa, jonka toisessa päässä on sponsoroiva mentorointimalli ja toisessa valmentava. Päämäärien ja tarpeiden määrittelyn kautta selviäisi mihin kohtaan janaa kunkin mentoriparin välinen malli ja vuorovaikutussuhde sijoittuvat. Siinä selviäisi kuinka paljon mentorin tulee antaa omia mielipiteitä ja kuinka paljon tukea sekä rohkaisua mentoroitavalle, joka saattaa olla missä tahansa vaihettaan uraa ja siten myös omata eri tarpeet. Todennäköisenä koko ryhmä piti sitä, että kunakin vuonna toimeenpantava malli tulee olemaan jonkin näköinen fuusio olemassa olevista malleista.

Niin totta ehkä tää meidän malli voi olla joku fuusio noista malleista. Mutta se mallikin muokkaantuu tavallaan sen tarpeen mukaan mikä luodaan siinä tavoitekeskustelussa. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Mentorin tärkeäksi ominaisuudeksi koettiin ihmissuhdetaidot ja kyky keskustella ja havaita kuinka paljon mentoroitava kulloinkin tarvitsee tukea. *”On sillee tärkeetä se heräil-*

lä olo siitä että ahaa nyt tarttee tän verta tukea. Se on sellanen keskusteluprosessi.”
(Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Suhteen päämäärien ja pelisääntöjen määrittely herätti pitkän keskustelun. Kaikkein tärkeimmäksi päämäärien määrittelyssä nähtiin se, että päämäärät määritellään aina joka mentorointisuhteessa erikseen. Tavoitteita ei voi jalkauttaa vaan ne on muodostettava yhdessä.

Niin muutenkin koko Katufestarin idea on, että tuotanto ja myös tapahtuma näyttää siltä kun tuotantoryhmä haluaa. Niin ja niin kuin fasilitoinnissakin niin on eri asia jalkauttaa tavoitteet kuin muodostaa yhdessä tavoitteet. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Vain yhdessä määrittelyn kautta koettiin mahdolliseksi löytää jokaisen eri mentoroitavan omat päämäärät ja tavat kuinka tukea niiden saavuttamisessa. Ryhmän mielestä oli mahdollista kuitenkin määrittää joitakin universaaleja päämääriä, jotka luultavasti yleensä pätevät Katufestivaalin organisaatiossa. Toimintatapoihin perehdytys nähtiin oleellisena osana jokaista mentorisuhdetta Katufestivaalin organisaatiossa, sillä mentori tulee organisaatiosta sisältä päin. Mentori on joskus itse toiminut vastaavana tuottajana. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä keskustelussa, että perehdytyksen jälkeen mentoroitavalle on annettava vapaus tehdä omat johtopäätöksensä ja vapaus toimia toisin. Mentorin perehdytyksen jälkeen mentoroitava voi siis myös todeta, että ei aio toimia mentorin esittelemällä tavalla. Perehdytys ja oman hiljaisen tiedon siirtäminen on silti tärkeä osa mentorisuhdetta, sillä sen kautta mentoroitavan työtaakka voi pienentyä.

Mut onhan meidän järkevää kertoa että esimerkiksi kadunsulkemispäätös tapahtumalle on helpompi ja halvempi saada tekemällä näin ja näin. Ei olisi järkeä olla kertomatta tätä. Tää tekee tuotannosta keveämmän kun pyörää ei tarvitse keksiä aina uudelleen. Ja se jatkuvuus tulee siitä että jos sä haluat sulkea kadun niin näin ja näin me ollaan tehty mutta jos ei tahdo tehdä asiaa niin asia sikseen. Keveys tulee kun on joku keneltä kysyä miten tätä asiaa vois lähestyä. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Mentoroinnin päämäärät yhdistettiin keskustelussa usein mahdollistamiseen, jonka kautta mentoroitavan on mahdollista toimia nautinnollisemmin. Nautinnollisuuden mahdollistaminen onnistuu vain mentoroitavaa kuuntelemalla. Oleellista on myös määrittää lisäksi yhteiset pelisäännöt. Esittelin ryhmähaastattelussa teorialuvun taulukkoni mentorisuhteen eri rooleista ja niihin liittyvistä pelisäännöistä. Mentorin eettisistä pelisäännöistä keskusteltaessa esiin nousi yhä uudelleen huoli siitä, kuinka mentori pystyy olemaan vaikuttamatta liikaa mielipiteillään mentoroitavan ajatuksiin. Tärkeimmäksi pelisäännöksi tätä vastaan määriteltiin, että tietoa ei saa yrittää tuputtaa, vaan autetaan

vain siinä missä apua kaivataan ja kysytään. Tätä mielipidettä avasi yksi keskustelun osanottaja näin:

Mun mielestä oli mahtavaa kun X oli sellanen mentori että se vastas kysymyksiin kysyttäessä mut se ei ikinä tuputtanut omia näkemyksiään. Koitti reagoida siihen millaista apua siltä kaivattiin. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Keskustelu syveni vielä pohtimaan, kuinka mentorin tulisi lisäksi keskustelussa mentoroitavan kanssa unohtaa myös omat halunsa tapahtumaa kohtaa ja auttaa nimenomaan mentoroitavaa toteuttamaan omaa visiotaan. *"Tärkeää luopua omista näkemyksistään ja antaa tilaa toiselle"* (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.). Vaikka tietotaitoa edellisvuosilta jaetaankin, mentorin koettiin tärkeäksi luopua omista näkemyksistään sillä uusilla tapahtuman tekijöillä voi olla paljon parempiakin kehittää tapahtumaa. Ja toisaalta koettiin että vaikka kehitysideoita koettaisiin huonommiksi, mentorin rooli ei ole mennä parantelemaan ideoita. Mentorin tulee vain tukea mentoroitavansa visiota ja haluaansa kehitystä.

Jotta mentoroitava myös uskaltaisi tehdä toisin kuin ennen on tehty, keskusteluryhmä oli sitä mieltä, että mentori ei saa loukkaantua jos mentoroitava toimiikin toisin. Myös hölmöjenkin kyseenalaistusten tekeminen mentoroitavalle koettiin hyväksi tavaksi osoittaa mentoroitavalle, että mentori ei ole kaikkietävä ja mentorin kannattaa kuunnella aina omaa ääntään ja tehdä itse päätöksensä.

Mun mielestä oli tavallaan hyvä että mä ehdottelin kaikkea tyhmää vastaaville tuottajille myös. Tai ihan hyvä että mentoroitava ajattelee että mä oon vähän tyhmä välillä. Silleen et tajuaa että ton ideoita tai mielipiteitä ei tartte aina hyödyntää vaan sen takia että olisin mukamas fiksu ja viisas. Pitäisi hyväksyä mentorin että ei ole kaikki tietävä tai että omat ideat pitää mennä läpi. Pitäis olla siinä omassa toiminnassa sellanen elementti että ei loukkaannu jos omat ideat ei toteudu. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Ryhmä koki myös erityisen tärkeäksi keskittyä mentoreiden vallankäyttöön. Koska mentoreita on useita Katufestivaalin vastaavalla tuottajalla, jota mentoroitiin, koettiin hyväksi toimintatavaksi se, että kommunikaatiota käydään aina vain mentoroitavalle eikä mentorit ota kantaa muun tuotantoryhmän kysymyksiin. Näin ajateltiin, että myös auktoriteetti säilyy mentoroitavalla eikä tuotantoryhmä muutu riippuvaiseksi mentoreista. Mentoroitava eli vastaava tuottaja pystyy myös itse kasvamaan ammatillisesti, koska hoitaa itse lopulta konfliktin henkilöstörivierailussa tai vaikkapa ryhmädynamiikkatilanteessa. Näin myös auktoriteetti säilyy vastaavalla tuottajalla eikä mentoreilla.

Kun tuotantoryhmässä oli yksi ongelmallinen henkilö vaikka nimeltään x joka tuotti päänvaivaa vastaavalle tuottajalle, niin mä mentorina en ikinä puhunut suoraan tälle X:lle. Kommunikaatio käytiin aina vastaavalta tuottajalta X:lle. Minä men-

torina kävin koko ajan paljon keskustelua vastaavan tuottajan kanssa siitä kuinka tilanteen voisi ratkaista ja kuinka vastaava tuottaja voisi vaikuttaa siihen, mutta X ei varmaan ikinä tiennyt edes että mentori on taustavoimana hänen ja vastaavan tuottajan suhteessa. Lopulta lopputuloksena oli että konflikti raukesi ja vastaava tuottaja sai suhteet kuntoon x:n kanssa ja x alkoi luottamaan nimenomaan vastaavan tuottajan mielipiteisiin mikä aiemmin ei ollut tapahtunut. Näin ei olisi tapahtunut jos mentori olisi puuttunut suoraan tähän tilanteeseen. Mentorin tukemana vastaava tuottaja sai itse ratkaista ongelman. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

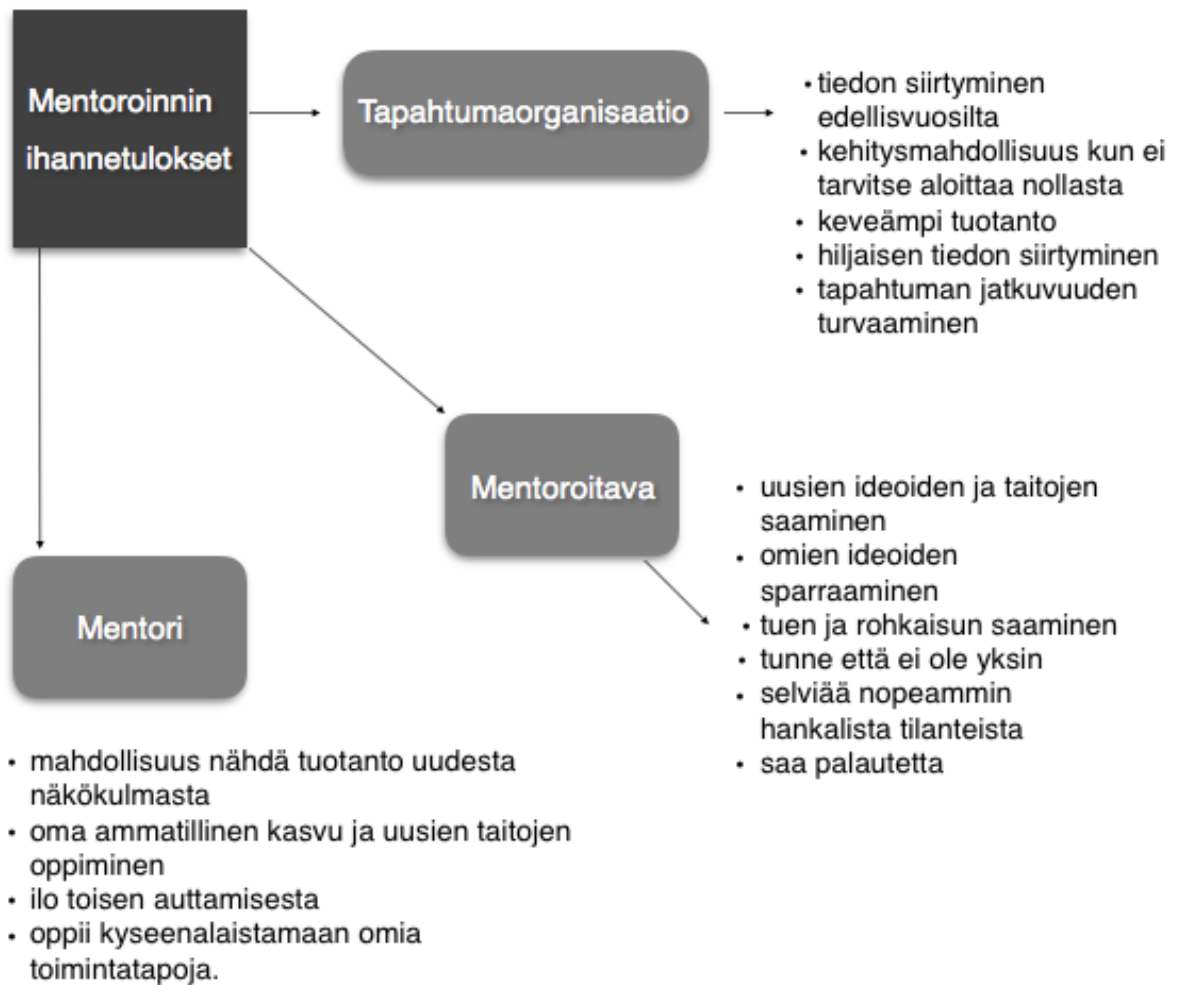
Kehityskohteena seuraaville vuosille ryhmä tunnisti nimenomaan luottamuksen myös siihen, että mentorointisuhteesta puhutaan aina vain mentoroitavan kuullen. Tärkeäksi toimintatavaksi keskustelujen kautta havaittiin, että mentorit eivät saa keskenään puhua mentoroitavasta.

Viime vuonna mentorointi poikkes edellisvuosista. Aikaisempina vuosina me ei käyty kahdenkeskisiä keskustelu niin että vastaava tuottaja ei olisi ollut paikalla. Tää oli varmaan radikaali ero. Tää on tosi iso ero. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Koska tarkoitus on rohkaista mentoroitavaa nimenomaan omissa tavoitteissaan ja saada tukea mentoreiltaan, mentoreiden keskinäinen juttelu mentorointitavastaan voi saada aikaan sen, että mentoroitava ajattelee, että häntä tarkkaillaan ja arvostellaan. Koko ryhmähaastatteluryhmä oli yhtä mieltä että mentoroitava on otettava mukaan kaikkiin häntä koskeviin keskusteluihin.

6.2.1 Ihanteellisimman mentorointisuhteen hyödyt ja tulokset

Keskustelun lopuksi ryhmä ideoi vielä yhdessä mitkä heidän mielestään olisivat mentoroinnin ihanteellisimmat tulokset jos kaikki onnistuisi. Olen koonnut nämä vastaukset alla olevaan ajatuskarttaan (kuvio 9).



Kuvio 9. Ryhmähaastattelussa ideoitu ajatuskartta mentoroinnin ihanteellisimmista tuloksista (Ryhmähaastattelu 9.12.2016).

Ryhmä ideoi erikseen ihannetuloksia tapahtumaorganisaatiolle, mentoroitavalle sekä mentorille. Tapahtumaorganisaation hyödyksi nostettiin tapahtuman jatkuvuuden turvaaminen hiljaisen tiedon sekä edellisvuosien tietotaidon siirtymisen avulla. Tapahtuman ajateltiin myös kehittyvän helpommin mentoroinnin avulla sillä mentoroitavilta saadun perehdytyksen ja hiljaisen tiedon siirtymisen kautta ajateltiin, että tapahtumaa ei tarvitse lähteä rakentamaan aina nollasta ja siksi sen tekeminen muodostuu myös keveämmäksi.

Ehkä se taustatiedot siirtäminen ja hiljaisen tiedon siirto vastaavalle tuottajalle ja ketä sitä nyt mentoroidaankaan. Ja tän tietotaidon kautta voidaan jatkaa toimintaa ja kehittyä koska on vertailupintaa. Se on tosi arvokasta.” (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Mentorin saama ihannetulos mentorisuhteesta kietoutui vahvasti mentorin oman ammattitaidon kasvamiselle. Mentoroitavan työskentelyn tarkastelu nähtiin väylänä oppia uusia taitoja. Myös toisen työskentelyn näkeminen on mahdollisuus kyseenalaistaa omia toimintatapoja. Mentorin ammattitaidon ajateltiin kasvavan myös sen myötä kun nähdään miten toinen toteuttaa tapahtumaa mitä itsekkin on ollut joskus rakentamassa. Tuotanto on mahdollista nähdä eri perspektiivistä mentorin roolissa. Yhtenä ihannekuvana nähtiin myös hyvä mieli toisen auttamisesta. Kaikki oli sitä mieltä, että auttaminen voi tuntua todella palkitsevalta mentorin roolissa.

Voi saada iloa siitä että näkee kun toinen kasvaa. Että oman tuen seurauksena näkee että toinen kasvaa oli se sitten tarttunut mentorin vinkkeihin tai ei. Ja varmaan voi oppia toiselta myös uusia taitoja. Vaikka vastaava tuottaja tekis virheitä niin niitäkin tarkkailemalla voi oppia. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Sellanen keskustelukumppanuus, asioiden testatavuus. Niin kun itse sanoit, että halus varmistusta omille mielipiteilleen ja vähän tietotaitoa edellisvuosilta. Sellanen että ei ole yksin. Se ei oo vaan alkuperehdytys vaan jatkuvasti rinnalla kulua. Olispa hienoa jos töissäkin olis tällasta. (Ryhmähaastattelu 9.12.2016.)

Mentoroitavan tavoitelluimmiksi tuloksiksi määriteltiin mentorisuhteen keskustelujen kautta saama rohkaisu ja tuen saanti. Näiden kautta ajateltiin myös, että mentoroitava voi parhaimmillaan kokea, että ei ole yksin projektinsa kanssa vaan saa tukea tarvittaessa. Tärkeä osa uusien taitojen ja ideoiden saamisessa olisi myös mahdollisuus testata omia ideoita keskustelemalla niistä mentorin kanssa. Myös hankalista tilanteista ja tunteista selviytyminen ajateltiin olevan mentorisuhteen parasta antia mentoroitavalle.

6.3 Syventävän haastattelun tuloksia

Haastattelussa kävimme läpi mentoroinnin toivottuja hyötyjä niin mentoroitavalle, mentoreille ja etenkin taustaorganisaatiolle ja tapahtumalle. Mentoroinnin yhtenä hyötynä haastateltava näki tiedon kulun ja toisaalta hyvien käytänteiden säilymisen organisaation käytössä. Haastateltava oli sitä mieltä, että näitä tapahtuman hyviä käytänteitä dokumentoimalla ja mallintamalla on mahdollista pienentää tapahtuman tekemisen kuormittavuutta organisaation eli Artova ry:n puolella.

Kun on vapaaehtoisuuteen perustuvaa työtä ja ihmiset vaihtuu ja tieto lähtee heidän mukaan, niin näen tosi tärkeänä ton siinä että toi voi olla sellainen tietopankki mikä voi hyödyttää myös täällä yhdistyksen päässä. Tai että jos mentoreita ei olisi niin se vois kuormittaa meitä myös täällä päässä ehkä. Kun mentoreille tapahtuma on jo tuttu, meille ei. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Mentoreiden koettiin siis vähentävät myös työtä taustaorganisaation päässä. Haastateltava oli myös sitä mieltä, että mallinnuksen avulla hyviä toimintatapoja voisi siirtää myös muiden tapahtumien ja ryhmien käyttöön organisaation sisällä.

Mentoreille haastateltava näki hyödyksi oppimisen ja onnistumisen kokemuksen kun mentorit näkevät oman ammattitaidon jakamisen hyödyt mentoroitavan kasvussa. Mentoreiden tullessa organisaatiosta sisältä, tarkoittaen että he ovat olleet itse tuottamassa ennen tapahtumaa, haastateltava näki myös yhdeksi mentoroinnin ansioista sen, että mentori luovuttaa omista haluista ja saattaa tapahtuman toiminnan mahdolliseksi myös ilman että hän itse on mukana sen tekemisessä.

Kaikessa ton tyyppisessä on mahdollista aina löytää jotain oppimisen ja onnistumisen kokemuksia. Näkisin sen tärkeimpänä. Ja sellanen myös et oon käsittänyt, että mentorit eivät tule ulkopuolelta vaan työryhmän sisältä ja siksi varmaan tärkeää oman osaamisen hyödyntäminen ja että tää menee eteenpäin ja että homma pyörii vaikka ei ole itse mukana. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Tärkeimmäksi hyödyksi mentoroitavalle haastateltava näki sisään ajamisen vastaavan tuottajan pestiin. *“Sisälle pääseminen siihen hommaan. Uskon että mentorilla tärkeä rooli siinä että kerää tietoa ja jakaa sitä eteenpäin”* (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016). Haastateltava oli sitä mieltä, että omien oppimistavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen tapahtuman tekemisessä on entistä mahdollisempaa mentoritoiminnan tuloksena.

Haastateltava kiteytti mentoroinnin tärkeimmäksi tulokseksi juurikin tapahtuman jatkuvuutta. Toisaalta haastateltava painotti, että tarve kaupunkitapahtuman tekemiselle pitää tulla aina tekijöiltä itseltään. Silti haastateltavan mielestä mentorointi voi olla yksi tapahtuman mahdollistavista voimista sillä tietotaito siirtyy mentoreiden mukana seuraaville halukkaille.

Mä uskon että jos sä pyrit luomaan jotain toimintaa millä on tulevaisuuden näkymiä ja jatkuvuutta niin tavallaan se mentorointi toiminta voisi olla yksi juttu mikä tukee sen toiminnan mahdollisuuksia että se ei jää yhdeksi kerraksi. Koska jos koko ryhmä vaihtuu vuosittain niin kyl helpottaa että on yksi joka on taas aloittamassa toimintaa. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Teoriassa esiteltujen mentorimallien (sponsoroiva, suhdekeskeinen, valmentava) esitelyiden jälkeen, haastateltava oli heti sitä mieltä, että sponsoroiva mentorimalli ei lähtökohtaisesti sovi Artova ry:n toiminnan luonteeseen, sillä Artova nimenomaan luovuttaa toimintaryhmille vallan tehdä asioita omalla tavallaan. Sen sijaan suhdekeskeinen

ja valmentava mentorointimalli herätti haasteltavassa innostusta sen kannustavuuden takia. Tätä toimintatapaa haastateltava ajatteli toimivaksi sekä mentorisuhteessa että taustaorganisaation roolissa, joka ei saisi olla liian autoritaarinen tapahtuman tekijöitä kohtaan.

Mentorin ja taustaorganisaation tulisi toimia sellasena enemmän kannustavana ja innostavana tyyppinä ja ikään kuin että se ei ole hierarkkinen asetelma että toinen kertoo miten tehdä ja toinen tekee. Vaan että tukee työryhmää ja tuottajaa siinä omassa työssään. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Haastateltava ei nähnyt tärkeäksi mentorin tietynlaista ammattitaitoa vaan korosti motivaation ja innostuksen roolia. Asiatiedon sijaan tärkeämmäksi hän koki kannustuksen ja uusien näkökulmien kehittelyn mentoroitavan kanssa. Muiksi mentorin ominaisuuksiksi haastateltava koki tärkeäksi ihmistuntemuksen ja tietynlaisen avoimuuden, joka vaatii myös itsetuntemusta. Haastateltava ei ajatellut, että mentorilla tarvitsisi olla koulutusta. Tärkeää olisi osata reflektoida omia kokemuksia mentoroitavalle, kenelle näistä asioista voi olla paljonkin hyötyä. Lisäksi haastateltava halusi mainita erikseen, että mentorointi vaatii sitoutumista ajanjaksolle, joka on määritelty mentoroitavan kanssa etukäteen.

Haastateltava ei ajatellut minkään mentorimallin soveltuvan sellaisenaan kaupunkifestivaalin käyttöön, vaan ajatteli, että pelisäännöt ja toimintatavat on aina käytävä jokaisen mentoriparin kanssa läpi uudelleen. Hänen mielestään kaikki lähtee mentoroitavasta sillä jokainen mentoroitava on omanlainen henkilönsä jonka tuen tarve ja tavoitteet ovat erilaisia.

Lähtisin siitä että miettii aina sitä mentoroitavaa henkilöä ja tutustua siihen. Tai kun sä et voi mennä sillä samalla ajatuksella tai sulla voi olla ennakkoon jonkinlainen käsitys ja kuva siitä miten aion toimia, mut pitäisi olla valmis jotenkin ajatella prosessina minkä kautta löytää oikean tavan toimia. Kun ei voi runnoa minikään tietyn mallin kautta. Jos tän vuoden perusteella tehdään hommia jonkun tietyn mallin mukaan, niin sit se ei voi mennä vakiintuneesti toiselle vuodelle, koska joku toinen vuosi mentoroitava voi tarvita ihan toisenlaista tukea kuin toinen. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Yhtenä uutena ideana haastateltava ideoi eri mentoroitavien roolien eriyttämistä. Hän ajatteli, että mentoreiden oppiminen ja toisaalta työtaakka voisi keventyä jos mentoreiden rooleja jaettaisiin eri osa-alueisiin tuotannossa. Tällöin mentoroitava tietäisi myös keneltä saada apua missäkin asiassa. Toisaalta haastateltava myönsi että ei ehkä osaa tunnistaa vielä asian mahdollisia varjopuolia.

Haastateltava tiedosti, että vapaaehtoisessa ryhmässä ihmisten vaihtuvuus on suurta, ja toimintatavat myös muuttuvat nopeasti, ellei niitä kirjata ylös. Haastateltava kannatti mentoroinnin mallintamista, koska se voi myös toimia tietopankkina organisaatiolle siitä, miten tapahtumaa on osaksi tehty. Hyvien mentoroinnin toimintatapojen mallinuksen lisäksi, toimintatapojen ja roolien selkiytymisen voisi haastateltavan mielestä aiheuttaa sen, että tuotannollisten asioiden hoitaminen voisi toimia sutjakammin organisaation ja tapahtuman tekijöiden välillä.

Mietin kuinka yhteydenpitoa ja yhteistyötä voisi parantua työryhmän välillä. Pitäisi kiinnittää huomiota miten jaettu roolit organisaation ja mentoreiden ja työryhmän kesken. Tuntuu että nyt oltiin viime vuoden tuotannosta Artovan puolella vaan ihan pihalla miten asiat on. Mut siihen vaikuttaa että ihmiset vaihtuu tiuhaan ja nyt niin tapahtunut myös yhdistyksen puolelle ei vaan Katufestarin työryhmässä. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Haastateltava kannatti sitä, että taustaorganisaatio tietäisi enemmän tapahtuman mentorointitavoista sekä muista toimintatavoista myös, jotta organisaatio voisi tukea tuotantoryhmää ja mentoroitavaa paremmin. Toisaalta haastateltava oli varuillaan että taustaorganisaation ei tulisi olla liikaa myöskään toiminnassa mukana jotta toimintaryhmän autonomisuus säilyisi. Yhdessä sovittavien toimintatapojen kautta haastateltava näki kuitenkin mahdolliseksi sen, että väärinkäsitysten määrä pienenee ja organisaation tukea ei koeta hyökkääväksi tai toimintaan liikaa puuttuvaksi.

Kun koordinaattori ei oo mukana itse festarin tekemässä niin paljon niin on väistämättäkin se tilanne että on aika pihalla miten siellä hommia tehdään. Ja toisaalta ajattelen että se voi olla hyväkin juttu koska ryhmien autonomisuus on tosi positiivinen juttu. Olisi hyvä että ei tule sellaista oloa että täällä kytätään. Ja mun mielestä organisaation eli nyt Artovan olisi hölmöä sotkeentua tuotantoryhmän tekemiseen liikaa vaan olla auttamassa ja tukemassa enempi jos tulee tarve avulle. Mut se muuttuu aina sen mukaan millanen tyyppi on tuottamassa. Jotkut tarvitsee varmaan paljon itsenäisemmin kuin toiset. Mut kyl mä oon yrittänyt aina tuoda ilmi, että oon käytettävissä. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Mentorisuhteen lähtökohtien ja eettisten ohjeiden suunnittelussa haastateltava piti tärkeänä sitä, että mentoroinnissa pidetään kiinni yhdessä sovituista päämääristä ja toisaalta yleisenä ohjeena rehellisyyden ja avoimuuden vaalimista toiminnassa. Hän piti myös oleellisena tasavertaiseen kohteluun suuntaavaa toimintaa, jossa ei mentori eikä toisaalta taustaorganisaatiokaan saa asettautua mentoroitavan yläpuolelle. Tämä nähtiin tärkeänä kaikessa toiminnassa jotta avoimuus ja yhdessä tekeminen olisi mahdollisimman nautinnollista.

Haastateltava koki tärkeäksi mutta toisaalta haastavaksi yhdistystoimintaa kaupunkita-
pahtuman tuotannon takana. Toisaalta taustayhdistyksen pitäisi pitää tavoitteestaan
antaa toimintaryhmien olla vapaita ja minimoida kankeat byrokraattiset rakenteet. Toi-
saalta taas liiallista vapautta haastateltava piti haastavana sillä jotkut vakiintuneet toi-
mintatavat voisivat myös edesauttaa avoimuutta ja sitä, että yhdessä tekeminen olisi
mahdollisimman nautinnollista. Toiveiden ja ajatusten läpikäyminen voisi hänen mieles-
tään olla hedelmällistä kaikille osapuolille.

Mietin et tietten tahtoen halutaan pitää kiinni vapaudesta tai et yhdistystoiminta pi-
tää sisällään aika jäyhänä ja pyritään tekeen kepeenä mut joskus vakiintuneet
toimintatavat vois olla hyviä. Et vois olla ehkä hyvä että mentorin ja mentoroita-
van välillä tehtäisiin sopimus vaikka se ei olis mikään virallinenkaan. Mut ihan
sellanen että tavallaan yhdessä käydään läpi millaisia ajatuksia toiveita ja muita
on sitä kohtaan. Tää vois olla tosi hedelmällistä. (Asiantuntijahaastattelu
15.12.2016.)

Haastateltava oli sitä mieltä että yhdessä tehtävä sopimus mentorisuhteen alussa voisi
tuoda selkeyttä. Tätä sopimusta tehdessä myös taustaorganisaatio voisi olla mukana.
Haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että sopimus ei saa olla valmiiksi tehty paperi-
lappu joka kiertää vuodesta toiseen. Sopimus on nimenomaan luotava yhdessä mento-
risuhteen osapuolten kesken niin, että kunkin mentoriparin toiveet ja päämäärät kirja-
taan ylös. Sopimuspaperin teko olisi enemmänkin muodollisuus, mutta päämääränä on
nimenomaan keskustella auki suhteen tavoitteet ja toimintatavat.

Sen pitäisi olla yhdessä suunniteltu ja välttää hierarkkisuutta siinä että se ei voi
olla mikään tietty paperi mikä allekirjoitetaan. Se on enempi muodollinen puoli et-
tä sellainen tehdään mut tärkeempää olis että niistä asioista keskustellaan. Sel-
lasta vois kyl ainakin testata ja katsoa onko siitä jotain hyötyä. (Asiantuntijahaas-
tattelu 15.12.2016.)

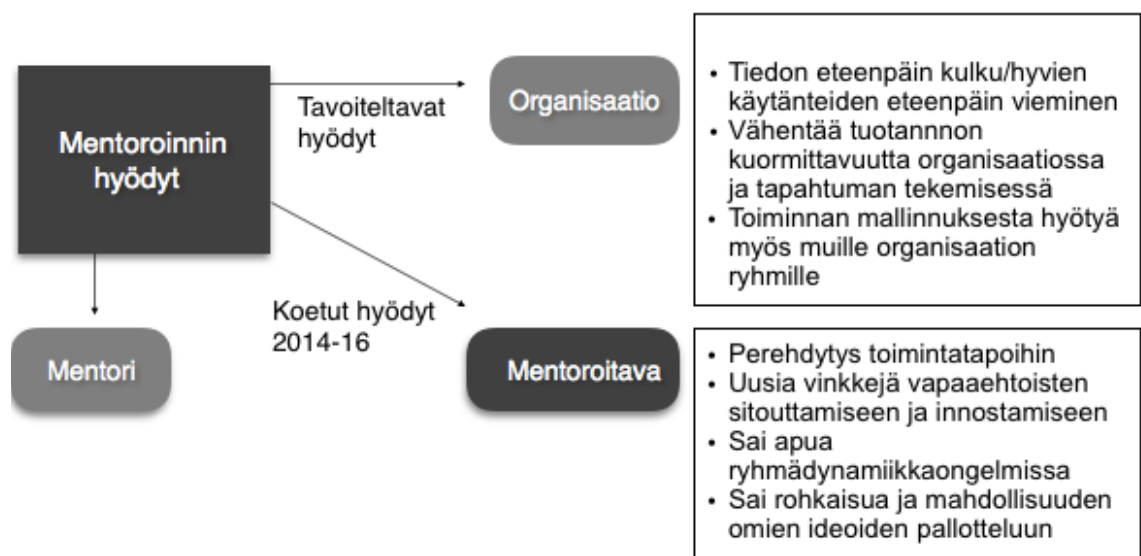
Mentorisuhteen päättäminen mentorisuhteen osapuolten kesken oli myös tärkeä asia
haastateltavan mielestä. Hyväksi toimintaohjeeksi haastateltava koki, että sekä mento-
risuhteen alussa että lopussa olisi hetki, jolloin keskustellaan suhteen laadusta.

Tai niin kun kaikessa keskustelussa mitä ihmisten kanssa käy, niin tulee ahaa
elämyksiä. Niin tästä näkökulmasta olis tärkeää jotenkin että olis joku päätös
myös suhteelle. Olis hyvä jos alussa ja lopussa olis joku yhteinen hetki ja toisaal-
ta toimintaahan on ihan mahdotonta kehittää jos ei saa mitään palautetta ja pää-
töstä suhteelle. Ja siis jos haluaa luoda jotain mallia tolle toiminnalle niin kai siitä
pitäisi jotain tietoa kerätä että miten tää homma on hoidettu ja miten se on toimi-
nut. Ja myös se että miten mentori on kokenut mentoroinnin. Se on myös tärkeää
tietää. (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Suhteen päättämisen yhteydessä keskustelu suhteen laadusta tarkoittaisi haastateltavan mielestä palautteen antamista suhteen osapuolten kesken. Tulisi keskustella siitä miten mentorisuhteen alussa määritellyt tavoitteet toteutuivat ja miltä mentorointi tuntui sekä mentorin että mentoroitavan mielestä. Haastateltava ajatteli, että jos tämä päätöskeskustelu puuttuu, suhteen hyötyjä on vaikeampi tiedostaa ja toisaalta kummallekin osapuolelle voi jäädä epäselväksi missä asioissa onnistuttiin ja missä toisaalta olisi voinut olla parantamisen varaa. Näiden asioiden kertominen organisaatiolle eteenpäin on taas haastateltavan mielestä oleellista. Jos mentori lakkaa olemasta seuraavina vuosina mentorin roolissa ja organisaatio ei tiedä mentoroinnin toimintatapoja ja hyötyjä, haastateltavan mielestä mentoritoimintaa voi olla vaikea jatkaa tiedon puutteen takia.

7 Pohdinta mentorointioppaan jatkokehityksestä ja kehitysprosessista

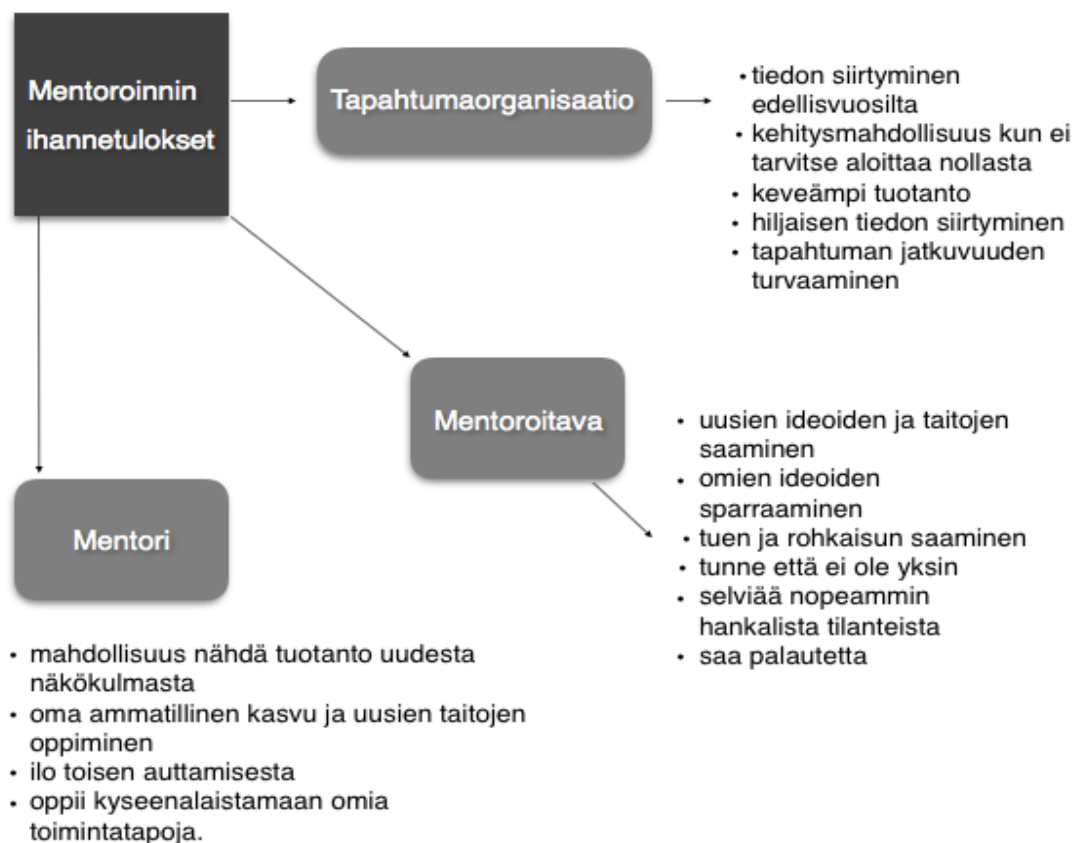
Tulosten perusteella on löydettävissä johdonmukaisia malleja siitä, mihin katufestivaali haluaisi kehittää mentorointitoimintaansa ja mitkä se kokee sopiviksi mentoritavoikseen ja pelisäännöikseen kaupunkifestivaalin tuotannossa. Dokumenttianalyysin kautta löydetty tulokset mentoroinnin koetuista hyödyistä pilottivuosina, ryhmähaastattelun tuloksena saadut vastaukset ihannetuloksista ja syventävän asiantuntijahaastattelun toivotat hyödyt organisaatiolle tukevat toistensa käsityksiä tulevaisuuden mentoritoiminnan halutuista hyödyistä ja niin ikään sen tavoitteista.



Kuvio 10. Mentoroitavien kokemat hyödyt mentoroinnin pilottikokeilusta 2014–2016, sekä syventävän asiantuntijahaastattelun yhteenveto haastateltavan kokemista organisaation tavoiteltavista hyödyistä (Suonsyrjä 2014; Ryyänen 2015; Krouvila 2016; Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016.)

Kuvio 10 on yhteenveto mentoroitavien kokemista hyödyistä. Se osoittaa, että mentoroitavat kokivat saaneensa mentoroinnilta etenkin perehdytystä festivaalin toimintatapoihin, uusia vinkkejä vapaaehtoisten sitouttamiseen, apua ryhmädynamiikka ongelmiin, rohkaisua sekä mahdollisuuden omien ideoiden pallotteluun mentoreiden kanssa. Nämä saadut hyödyt kertovat tapahtuman luonteesta, jonka keskiössä on nimenomaan vapaaehtoistuotanto. Toisaalta tarve perehdytykseen ja rohkaisuun löytyy monesta työnkuvasta ja työpaikasta. Ruohotie (2000, 223) mainitseekin, että mentoroinnin tuloksena mentoroitava saakin juuri lisätietoa organisaatiosta tai työympäristönsä samoin kun tukea oman ammatillisen polkunsä löytämiseen. Ryhmähaastattelussa mentoroitavan saamaksi hyödyksi nähtiin yhtäläillä tuen ja rohkaisun saaminen ja omien ideoiden testattavuus sen lisäksi, että mentorisuhteen kautta oppii parhaimmillaan uusia taitoja.

Artova ry:n organisaation edustajana haastateltua Artovan koordinaattoria kiinnosti mentoroitavien lailla ensisijaisesti organisaation hyöty tiedon eteenpäin kulkemisesta mentoritoiminnan myötävaikutuksena. Tämä oli myös ryhmähaastattelussa päällimmäiseksi nostettu organisaation kokema hyöty mentorointitoiminnasta. Ryhmähaastattelussa niin kuin asiantuntijahaastattelussa yhteisiksi organisaation mentoritoiminnan antamiksi hyödyiksi katsottiin keveämmän tuotannon mahdollistaminen. Mentoroinnin kautta tietoa löytyy jo valmiiksi tuotantoa startatessa eikä siten joka vuosi tarvitse aloittaa tuotantoa ihan nollasta. Ryhmähaastattelussa lisäksi nostettiin organisaation ihannehyödyksi tapahtuman jatkuvuuden turvaaminen mentoritoiminnan tuloksena. Asiantuntijahaastattelun tuloksena kävi myös ilmi tarve ja into levittää samoja mentorimalleja muiden toimintaryhmien käyttöön organisaation sisällä.

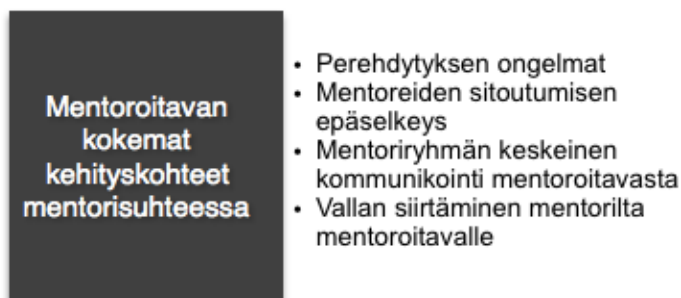


Kuvio 11. Ryhmähaastattelussa koottu ajatuskartta mentoroinnin ihannetuloksista (Ryhmähaastattelu 9.12.2016).

Parhaana mahdollisena mentorisuhteen hyötynä mentorille ryhmähaastattelun osanottajat nostivat mahdollisuuden nähdä tuotannon uudesta näkökulmasta ja myös sitä kautta kasvaa ammatillisesti sekä saada uusia taitoja. Nämä taidot karttuvat heidän mielestään myös yhteisen dialogin kautta ja seuraamalla mentoroitavan työskentelytapoja sivusta. Suureksi hyödyksi ryhmähaastattelun osallistujat näkivät kerta toisensa jälkeen myös puhtaan ilon toisen auttamisesta.

Vaikka mentoroinnin pilottikokeilun mentoroitavat kokivatkin perehdytyksen yhdeksi tärkeimmäksi saaduksi hyödyksi, se nostettiin myös yhdeksi mentorisuhteen kehityskohteiksi. Mentoroitavat olisivat olleet halukkaita saamaan vieläkin jäsennellympää perehdytystä mitä mentoreilla oli antaa. Perehdytys mentoreilta koettiin sekavaksi. Syventävän haastattelun tuloksena sekavuuteen nähtiin ratkaisuna mentoroitavan ja mentorin velvoittaminen suhteen dokumentointiin ja raportointiin taustaorganisaatiolle. Näin esimerkiksi hyvät toimintatavat ja kerrottu tieto jäsenyivät selvemmäksi ja tieto ei katoa ihmisten vaihtuessa. Onnismaa & Toom (2008,10-11.) painottavat, että jos hiljaisen

tiedon keräämisessä epäonnistutaan, tiedon menettämisen riski on suuri ihmisten vaihtuessa työorganisaatiossa.



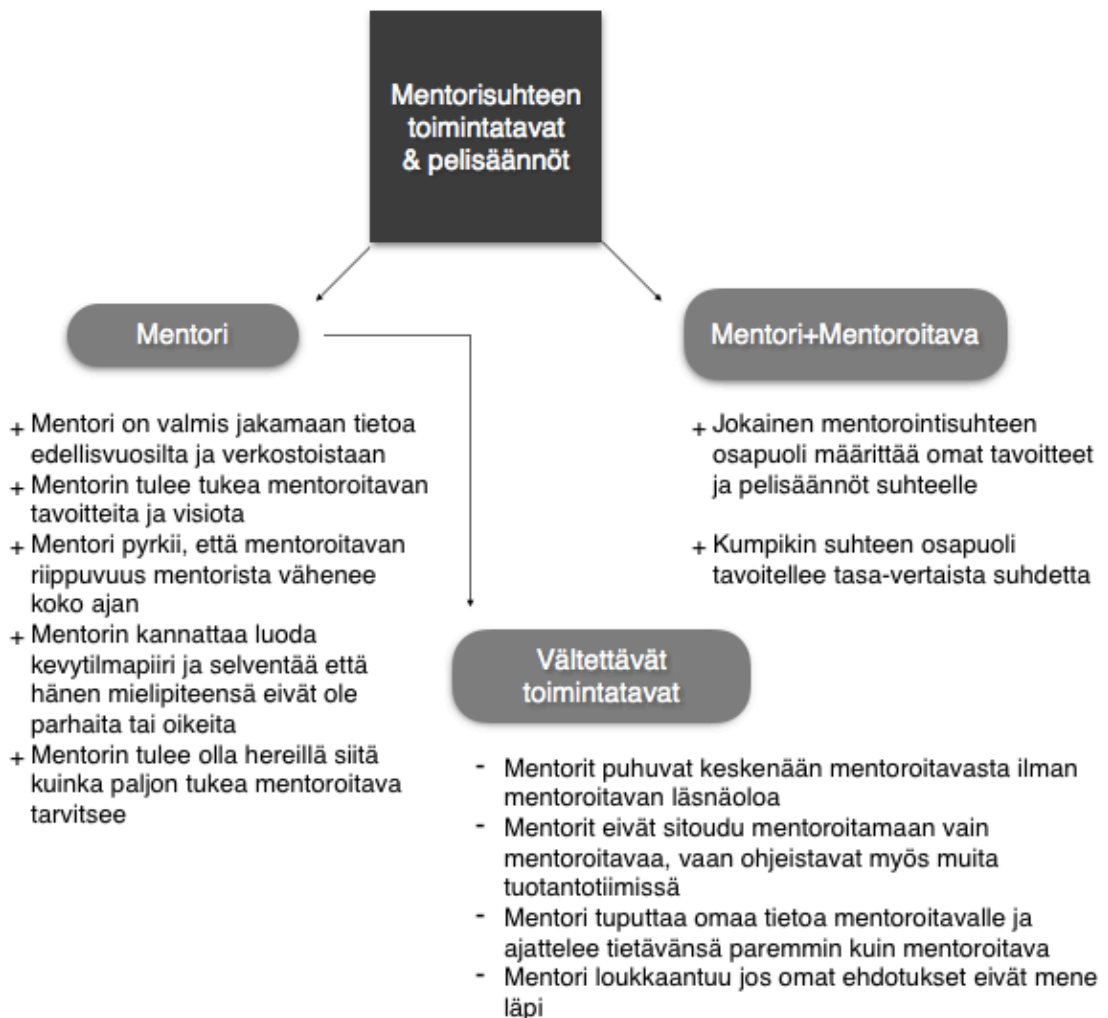
Kuvio 12. Mentoritavien 2014-2016 kokemat kehityskohteet mentorisuhteessa (Suonsyrjä 2014; Ryytänen 2015; Krouvila 2016)

Mentoritoiminnan koetut ja tavoiteltavat hyödyt antavat myös osviittaa toivotuista toimintatavoista, joita mentorisuhteeseen tulisi liittää. Toivotut hyödyt liittyivät tiedon siirtymiseen ja sitä kautta keveämpään tekemiseen, sekä tuen saannin merkitykseen. Näiden kohteiden edelleen kehittäminen toistuukin monissa halutuissa toimintatavoissa kuten ryhmähaastattelun mainitseva vaade mentorille siitä, kuinka hänen tulee olla valmis myös jakamaan tietojaan ja verkostojaan mentoritavan käyttöön.

Mentoritavan tukemista haluttiin taas parantaa keskittymällä siihen, että yhteisistä tavoitteista jutellaan yhdessä heti projektin alussa. Näin sekä ryhmäkeskustelun, että asiantuntija-haastattelun tulosten pohjalta oli mahdollista nähdä, että ennakkokeskustelua ja mentorisopimusta pidettiin yhtenä tärkeämpänä toimintatapana selvittää mentoritavan päämääriä ja sitä kautta tukea häntä paremmin hänen valitsemissa tavoitteissa. Clutterbuck, Manner, Ristikankaan (2014, 178.) mukaan mentorisopimus onkin oleellinen osa mentorimalleja ja – kulttuuria. Tärkeintä ei kuitenkaan ole paperin kirjoittaminen, vaan yhdessä asioista sopiminen (Clutterbuck ym. 2014, 178). Asiantuntija-haastattelun (kuvio 14) ja ryhmähaastattelun (kuvio 13) tulosten perusteella mentorin roolissa tärkeää ei ollut pönkittää omia ideoita, vaan kannustaa mentoritavaa onnistumaan yhdessä sovitussa tavoitteissa. Osana mentorisopimusta on myös oleellista määrittää kuinka paljon osapuolet haluavat sitoutua toimintaan. Pilottikokeilun tuloksena osa mentoritavista oli tyytymättömiä, joidenkin mentoreiden sitoutumisasteeseen, joka oli jäänyt epäselväksi.

Pilottikokeilun tulosten valossa mentoritavat kokivat ahdistavaksi toimintatavaksi sen, jos heistä tuntui että mentorit tarkkailevat liikaa heidän tekemisiään. Ryhmähaastatte-

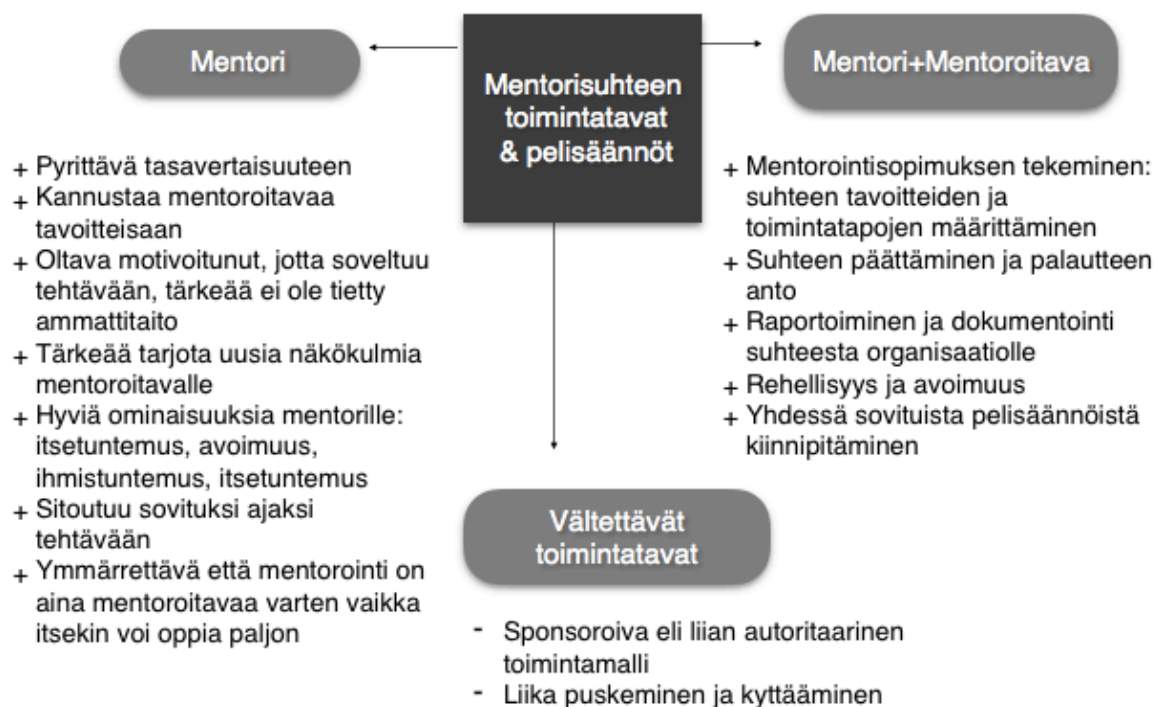
lun tuloksista paistoi sama vältettävä toimintatapa, jonka mukaan mentoroitavasta ei tulisi puhua mentoreiden kesken ilman, että mentoroitava itse on kuulolla. Clutterbuck, Manner, Ristikankaan (2014, 192.) mukaan on tärkeää että mentorit ja työnantaja eivät puhu mentoroitavasta hänen kuulemattaan. Tällä varmistetaan se, että mentoroitava voi luottaa mentoriinsa (Clutterbuck ym. 2014, 193). Ryhmähaastatteluun osallistuvat nostivat kuitenkin tärkeäksi sen, että festivaaliryhmässä jossa on useampi mentori, sama sääntö koskisi myös mentoreita.



Kuvio 13. Ryhmähaastattelun pohjalta rakennettu miellekartta mentorisuhteen halutuista ja vältettävistä toiminta-tavoista ja pelisäännöistä suhteen eri osapuolten välillä (Ryhmähaastattelu 9.12.2016).

Kehitystyön tulokset ryhmä- ja asiantuntijahaastatteluista paljastavat, että tasavertainen vuorovaikutussuhde on heille tärkeä päämäärä mentorisuhteissa. Sponsorioiva

mentorimalli koettiin liian autoritaariseksi, kankeaksi ja myös sopimattomaksi kaupunkifestivaalin tuotantotapaan, joka pyrkii antamaan valtaa nimenomaan tekijöilleen niin että tapahtuma näyttää juurikin tekijöiltään. Juusela, Lillia & Rinne (2000, 29) mainitsevat, että mentorin tulisi olla vaikuttamasta liikaa mielipiteillään mentoroitavaan. Riippuvuussuhde mentoriin kasvaa jos mentori antaa liikaa suoria ohjeita (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29). Paremmaksi toimintatavaksi koettiin tasavertaisen suhteen tavoittelu, joka pyrkii vähentämään hallitusti koko ajan mentorin tarvetta kaupunkifestivaalin tuotannon aikana.



Kuvio 14. Syventävän asiantuntijahaastattelun koottuja ajatuksia suhteen eri osapuolten toimivista sekä vältettävistä toimintatavoista ja pelisäännöistä (Asiantuntijahaastattelu 15.12.2016).

Opinnäytetyön tulosten valossa luonnollisimmaksi rakenteeksi tulevalle mentorioppaalle näkisin Clutterbuck, Manner, Ristikankaan (2014) esittelemän valmentavan mentoroinnin suhteen vaihepolun. Rakenteen muotoutumiseen vaikutti opinnäytetyön tulosten toistuvuus esiin nostetuissa toimintatavoissa, joita korostetaan myös valmentavan mentoroinnin teoriassa. Nämä olivat pyrkimys tasavertaisuuteen ja avoimuuteen mentoriparin vuorovaikutussuhteessa. Niin opinnäytetyön tulokset kuin valmentavan mentoroinnin malli näkee mentoroinnin myös kaikille sen osapuolille hyödyllisenä. Tuloksissa

toistuu myös yhä uudelleen tavoitteiden ja toimintatapojen määrittämisen tärkeys, joita myös valmentava mentorointi korostaa. Valmentavan mentoroinnin teoria antaa myös runsaasti käytännön vinkkejä, joita käyttää hyödyksi oppaan teossa.

Valmentavan mentoroinnin suhde kehittyy suunnitelmallisten ja tiedostettujen vaiheiden kautta: 1) päämäärien ja eettisten ohjeiden läpikäynti 2) suhteen perustan luominen ja suhteen suunnan asettaminen 3) suhteen kehittyminen ja mentoritapaamiset sekä 4) suhteen päättäminen ja eteenpäin meno (mukailen Clutterbuck ym. 2014, 180). Tämä opinnäytetyön teoriassa esitelty jäsentely tulee kokoamaan hienosti myös mentorioppaaseen liitettävät opinnäytetyöni kehitysprosessissa selvinneet hyvät toimintatavat ja toivotut hyödyt mentorisuhteelle kaupunkitapahtuman tuotannossa.

Mentoriopas tulee summaamaan niin esittelemääni mentoroinnin teoreettista viitekehystä, mutta myös käytännön esimerkkejä Katufestivaalin organisaation pilottihankkeesta ja kehitysprosessista, jota varten toteutettiin ryhmähaastattelu ja syventävä asiantuntijahaastattelu Artovan koordinaattorille.

Lähteet

Arabian Katufestivaali 2016. <<http://artova.fi/kumppanit>> (Luettu 9.9.2016)

Artova 2016. <<http://www.artova.fi/artova-kulttuuri-kaupunginosa/saannot>> (Luettu 8.9.2016)

Clutterbuck, David & Manner, Jarmo & Ristikangas Vesa 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Heikkinen, L. R. Heikkinen & Huttunen, Rauno 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Kajanto, Anneli(toim.) & Onnismaa, Jussi & Toom, Auli. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.

Isotalo, Merja 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Libris Oy.

Juusela, Tuulikki & Tuula Lillia & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Krouvila, Siiri 2016. Arabian Katufestivaalin vastaava tuottaja 2016. Vastaavan tuottajan loppuraportti. Julkaisematon dokumentti. Artova ry.

Miller, Andrew 2002. Mentoring students and young people. Lontoo ja New York: Routledge .

Moilanen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009/2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro.

Onnismaa, Jussi 2011. Ohjaus- ja neuvontatyö: Aikaa, huomioita ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Ruohotie, Pekka. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ryynänen, Salla 2015. Arabian Katufestivaalin vastaava tuottaja 2015. Vastaavan tuottajan loppuraportti. Julkaisematon dokumentti. Artova ry.

Suonsyrjä, Anna 2015. Arabian Katufestivaalin vastaava tuottaja 2014. Vastaavan tuottajan loppuraportti. Julkaisematon dokumentti. Artova ry.

Dokumenttianalyysin aineisto

Krouvila, Siiri 2016. Arabian Katufestivaalin vastaava tuottaja 2016. Vastaavan tuottajan loppuraportti. Julkaisematon dokumentti. Artova ry.

Ryynänen, Salla 2015. Arabian Katufestivaalin vastaava tuottaja 2015. Vastaavan tuottajan loppuraportti. Julkaisematon dokumentti. Artova ry.

Suonsyrjä, Anna 2014. Arabian Katufestivaalin vastaava tuottaja 2014. Vastaavan tuottajan loppuraportti. Julkaisematon dokumentti. Artova ry.

Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu mentoroinnin toimintatapojen kehittämiseksi 9.12.2017, Juhana Herttuan tie 5, 00600 Helsinki.

- Janne Kareinen, 47, Asiantuntija Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Toimenkuva Arabian Katufestivaalissa: vastaavan tuottajan mentori 2012-2017, vastaava tuottaja 2007–2011
- Salla Ryyänen, 25, kulttuurituotannon opiskelija, toimenkuva Arabian Katufestivaalissa: vastaavan tuottajan mentori 2016–2017, vastaava tuottaja 2015
- Vilma Salovaara, 22, kulttuurituotannon opiskelija ja tanssiopettaja, Toimenkuva Arabian Katufestivaalissa: Vastaava tuottaja 2017 ja tanssi- sekä lastenohjelman tuottaja Katufestivaalilla 2016
- Anna Suonsyrjä, 25, Kulttuurituotannon opiskelija ja tuottaja, toimenkuva Arabian Katufestivaalissa: vastaavan tuottajan mentori 2015–2017, vastaava tuottaja 2014

Haastattelun kysymykset:

- Millainen koulutustausta mentorilla tulisi olla?
- Millaista ammattitaitoa mentorilla pitäisi olla?
- Mitä mieltä olette eri mentorointimalleista?
- Millainen vuorovaikutussuhde mentorointiparin välillä tulisi vallita?
- Onko Katufestivaalien mentorointisuhteet olleet tasavertaisia?
- Tulisiko parin välistä vuorovaikutussuhdetta muuttaa verrattuna edellisvuosiin?
- Onko mentoroitava riippuvainen mentoristaan Katufestivaali-organisaatiossa?
- Mikä mentorointimalli tuntuu luontevimmalta Arabian Katufestivaalin käyttöön?
- Mitkä ovat mentorin tärkeimmät ominaisuudet?
- Kuinka voidaan vakuuttua siitä, että mentoroitava saa mahdollisimman paljon suhteelta?
- Kuinka määrittää oikeat toimintatavat ja pelisäännöt mentorointisuhteelle?
- Millaisia eettisiä ohjeita tulisi määrittää mentorointisuhteelle?
- Kuinka mentori voi huolehtia että ei vaikuta mentoroitavaan liikaa omilla mielipiteillään?
- Millaista kehitettävää Katufestivaalin mentoroinnilla on?

- Mitkä olisivat mentoroinnin ihanteellisimmat tulokset jos kaikki onnistuisi? Mitä hyötyä mentoroinnista on?

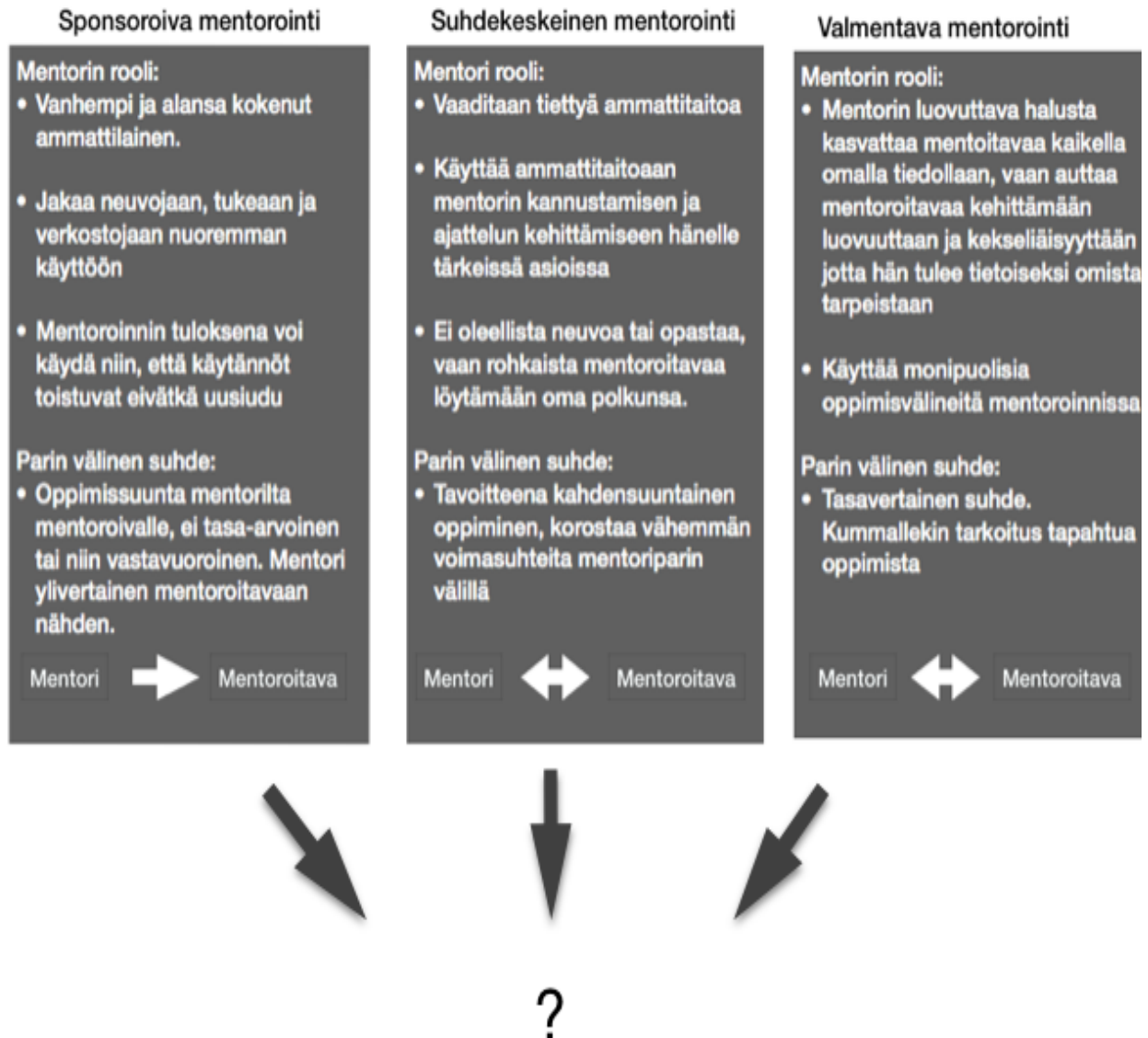
Haastattelun rakenne:

Aloitin ryhmähaastattelun kertomalla opinnäytetyöni taustasta tiivistämällä saatuja tuloksia mentoroitavien vastaavien tuottajien kokemuksista heidän saamasta mentori-tuestaan. Annoin haastateltavien myös lukea opinnäytteeni johdantotekstin, joka tiivistää kehitystyön haluttuja päämääriä ja lähtötilannetta kehitystyön tarpeelle. Kerroin haastattelun osanottajille myös esitettävät kysymykset ja päämäärän saada näihin vastaukset ryhmäkeskustelun aikana.

Ensimmäiseksi aloimme arvioimaan, mikä olisi sopiva mentorimalli Arabian Katufestivaalin käyttöön.

Ennen keskusteluun siirtymistä pohjustin haastateltaville teoriani esittelemät mentorimallit: sponsoroiva malli, suhdekeskeinen malli ja valmentavan mentoroinnin malli.

Kuvio 10 kuvaa prosessia missä koitimme keskustelun avulla löytää ajatuksia parhaasta mahdollisesta mentorimallista Katufestivaalin toimintaan.



Kuvio 10. Ryhmähaastattelun pohjaksi esittelemäni mentorimallit (mukaillen Heikkinen & Huttunen 2008, 203-204; Clutterbuck ym. 2014, 23-24; Clutterbuck ym. 2014, 24-25; Clutterbuck ym. 2014, 18.)

Sopivan mallista löytämiseksi keskustelimme ensin mallien herättämistä ajatuksista ja niihin liittyvistä määritelmistä. Seuraavaksi keskustelussa siirryttiin eteenpäin mentoroinnin päämäärien, eettisten ohjeiden ja pelisääntöjen pohdiskelulle. Esittelin keskustelun pohjaksi opinnäytetyöni kappaleessa 2.5.1 esiintyvän kuvion (kuvio 3.) mentorisuhteen eri rooleista ja niihin liittyvistä pelisäännöistä. Keskustelun lopussa keskustelun osanottajat rakensivat vielä ajatuskartan selventääkseen ja tiivistääkseen ajatuksi-

aan siitä, mitkä heidän mielestään olisivat mentoroinnin ihannetulokset mentoroitavalle, mentorille ja festivaaliorganisaatiolle.

Asiantuntijahaastattelu

Iiris Rautiaisen haastattelu 15.12.2016 Kääntöpaikka, Intiankatu 1, 00560 Helsinki

Haastattelun kysymykset:

- Mitä ajatuksia esitellyt mentorointimallit herättävät (sponsoroiva, suhdekeskeinen, valmentava)
- Tarvitseeko mentorin olla tietyn ikäinen tai tarvitseeko hänellä olla jotain tiettyä ammattitaitoa?
- Mikä malli sinun mielestä on soveltuvin kaupunkitapahtuman tuotantorakentamiseen?
- Minkälaisia toimintatapoja mentorisuhteessa pitäisi vaalia?
- Millaisia ominaisuuksia mentorilla tulisi olla?
- Mitä näet että mentoroinnista voi olla hyötyä parhaimmillaan?
 - a) mentori
 - b) mentoroitava
 - c) katufestivaalin taustaorganisaatio – Artova
- Miksi on erityisen tärkeää, että mentorointia tehdään vai onko se tärkeää?
- Tuleeko mieleen jotain eettisiä ohjeita tai pelisääntöjä, joita mentorisuhteessa tulisi noudattaa?
- Voiko mentorointisopimus olla valmiiksi tehty ja muotoiltu sopimus mikä allekirjoitetaan?
- Miten huolehtia valtasuhteista ja siitä, että mentoroitava ei ole liian riippuvainen mentoristaan tai taustaorganisaatiosta?
- Miten voi vaikuttaa siihen, että mentorointi ei ole riippuvaista aina samoista tekijöistä vuodesta toiseen?
- Miten suhteen päättäminen ja edelleen jatkaminen tulisi toteuttaa?

Haastattelun rakenne:

Avasin haastateltavalle ensin opinnäytteeni tavoitetta ja kerroin haastattelun rakenteen. Tein haastateltavalle myös selväksi että haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan sen jälkeen. Avaan lisäksi teoriassa esitellyjä mentorointimalleja avatakseni haastattelun mentorimalleista. Haastattelun toisessa vaiheessa paneudumme eri kysymysten avulla siihen, millaisia toimintatapoja suhteessa tulisi haastateltavan mielestä olla.