

Laura Niinikoski

MENTOROINTI OSAAMISEN KEHITTÄ- MISEN PERUSTANA

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen johtamisen ja kehittämisen koulutus
(ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi YAMK
Tekijä	Laura Niinikoski
Työn nimi	Mentorointi osaamisen kehittämisen perustana
Toimeksiantaja	Opetushallitus
Vuosi	2024
Sivut	45 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja	Katja Komonen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten mentorointiohjelmaan osallistuminen kehittää mentoroitavan osaamisen kehittymistä. Keskiössä oli haastateltavien eli mentorointiohjelmaan osallistuvien kokemukset siitä, mitä onnistumisia ohjelma toi ja miten niitä voi hyödyntää. Myös ohjelman kehittämisehdotuksia kysyttiin haastateltavilta. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Opetushallitukselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten osallistujien osaaminen kehittyi mentorointiohjelman myötä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavia oli kuusi ja heidät valittiin mentorointiohjelmaan osallistuneiden organisaatioiden joukosta niin, että jokaisen organisaation työntekijöitä oli edustettuina. Kerätty aineisto analysoitiin induktiivista menetelmää käyttäen eli aineisto on keskeisessä roolissa analyysissä.

Keskeisiä tuloksia opinnäytetyössä olivat muun muassa, että mentorointiohjelmaan osallistuminen koettiin hyödyllisenä ja että osaamisen kehittymistä tapahtui, mutta vaihtelevin havainnoin ja vaihtelevissa määrin. Mentorointiohjelmassa kehittyneitä taitoja, kuten kommunikointitaitoja, voidaan hyödyntää eri elämän osa-alueilla. Lisääntynyt tietous omasta hallinnonalasta auttaa jokapäiväisessä työnteossa. Ryhmämentorointia toteuttaessa on enemmän huomioonotettavia seikkoja kuin perinteisemmässä kahdenkeskisessä mentoroinnissa. Organisaatorajat ylittävä ohjelma koettiin toimivana ja toisen organisaation edustajalta omassa ryhmässä saatiin uutta näkökulmaa työskentelyyn.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevien mentorointiohjelmien suunnittelussa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksesta saa myös näkökulmaa siihen, mikä on sopiva malli tiettyyn osaamisen kehittämisen tarpeeseen.

Asiasanat: mentorointi, valmennus, osaaminen, kehittäminen

Degree title	Master of Humanities
Author	Laura Niinikoski
Thesis title	Mentoring as a basis for developing competences
Commissioned by	Finnish National Agency for Education
Time	2024
Pages	45 pages, 1 page of appendix
Supervisor	Katja Komonen

ABSTRACT

The thesis examined how taking part in a mentoring programme developed the mentee's competences. In the centre of the thesis there was the mentoring programme participants' experiences of the gained competences and how to utilize those developed competences. The interviewees were also asked about suggestions on how to further develop the mentoring programme. The thesis was commissioned by Finnish National Agency for Education.

The aim of the thesis was to find out how the mentees' competences developed during the programme. The research was conducted as a qualitative study and the data collection method was a thematic interview. Six participants were interviewed, and they were selected among those organisations that took part in the programme so that each organisations' employee was presented. The data was analyzed by using an inductive method which means that the data is in the centralized role in the analysis.

The main findings of the study were that the participation was seen to be useful and that the competences developed but with varying ways and in varying amounts. The competences developed in the mentoring programme such as communication skills can be utilized in different areas of life. Increased knowledge of one's administrative field helps in everyday professional situations. When implementing group mentoring there are more things to be considered compared to the more traditional mentoring which happens between a mentor and a mentee. Mentoring programme between several organisations was seen successful and the presence of a participant from another organisation was seen to bring a new aspect for working methods.

The results of the study can be utilized when the organisations plan future mentoring programmes and when planning ways to develop employees' competences. The study brings an aspect of a propiate model for developing different competences.

Keywords: mentoring, coaching, competence, development

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	3
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
2.1. Mentorointi	5
2.2. Valmentava mentorointi	7
2.3. Osaamisen kehittäminen	8
2.4. Osaamisen ja oppimisen eri muotoja	10
2.5. Aiemmat tutkimukset	10
2.6. Omat näkökulmavalinnat	11
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	11
3.1. Tutkimuksen kohde ja kohdejoukko	11
3.2. Tutkimuskysymykset	12
3.3. Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä ja -prosessi	12
3.4. Aineiston analyysimenetelmä	14
4. TUTKIMUSTULOKSET	15
4.1. Mentorointiohjelmaan hakeutuminen	15
4.2. Mentorointiprosessin onnistuminen	18
4.3. Oman osaamisen kehittyminen	21
4.4. Oman osaamisen hyödyntäminen	26
4.5. Kehittämisehdotukset	29
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
5.1. Tulosten tiivistys	35
5.2. Pohdintaa ja johtopäätöksiä	38
5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. JOHDANTO

Osaamisen sanotaan olevan paras turva työn, teknologian ja maailman muutoksissa, joten on perusteltua sanoa, että uudenlaista osaamista sekä osaamisen päivittämistä tarvitaan (Valtioneuvosto 2020, 13). Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa (Opetushallitus 2022b). On tärkeää, että osaamisen kehittäminen tuodaan entistä vahvemmin työn pariin sekä osaksi työtä (Sitra 2019, 2). Yksilön kehittymistä olisi syytä tukea aktiivisesti. Tärkeänä motivaatiotekijänä kerrotaan pidettävän organisaation koulutusta ja esimiehen henkilökohtaista tukea tiimien sekä yksilöiden kehittämisessä. Säännöllisen arvioinnin kohteena tulisi olla henkilöstön osaamiset ja kokemukset ja niiden vastaavuus nykyiseen ja tulevaan tarpeeseen. (Lankinen ym. 2004, 33.)

Mentoroinnin suosion kasvu ja sen hyöty ovat edistäneet tarvetta järjestää mentorointi erillisenä ohjelmana (Soininen 2008, 3). Mentoroinnin keskeinen tavoite on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea mentoroitavan ammatillista kasvua. Työelämässä mentorointia voidaan käyttää muun muassa hiljaisen tiedon esille saattamiseen ja kokeneempien työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen. (Kanniainen ym. 2017, 5.) Organisaatiossa on runsaasti hankittua tietoa, taitoa ja kokemusta, jota usein hyödynnetään tehottomasti. Tavoitteena on saada henkilöstön tieto, taito ja kokemus laaja-alaiseen käyttöön. Useat organisaatiot ovat havainneet, että mentorointi on oiva keino siirtää tietoa, taitoa ja kokemusta nuoremmille työntekijöille. Näin ollen mentorointia voidaan käyttää henkilöstön kehittämisen menetelmänä. (Lankinen ym. 2004, 94.)

Mentoroinnissa on kyse mentoroitavan tietotaidon ja osaamisen tavoitteellisesta kehittämisestä vuorovaikutussuhteen avulla. Mentoroinnissa on tarkoitus hyödyntää sitä erityisosaamista, jota mentorilla on. Pääasiallisesti mentorointia harjoitetaan työpaikkamentorointina organisaatioiden sisällä. (Soininen 2008, 12.)

Valmentava mentorointi on prosessi kahden yksilön yhdessä oppimiselle, jonka aikana ammatillisuus kehittyy sekä mielentaidot kasvavat. Se perustuu

tasavertaisuudelle. Valmentava mentorointi on organisaatiossa yhteisöllistä kehittämistä, jonka tarkoitus on kasvattaa sitoutumista. Mentoroitavan päämäärä on se, mikä ohjaa valmentavan mentorin toimintaa. Työskentelymenetelmät määräytyvät mentoroitavan sekä eri tilanteiden perusteella. Ammatti-osaamisen, psykologisen ymmärryksen ja toimintakyvyn vahvistamisen lisääminen tapahtuu yhteisen reflektion kautta, jota valmentava mentori ohjaa toiminnallaan. Valmentavan mentoroinnin tarkoituksena on yhdessä oppiminen eikä osaamisen siirtäminen yksilöltä toiselle. (Ristikangas ym. 2014, 28.) Valmentava mentorointi on vapaaehtoisuuteen perustuva prosessi (Opetushallitus 2022a).

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan virastot Opetushallitus, Suomen Akatemia, Kotimaisten kielten keskus ja Taiteen edistämiskeskus käynnistivät yhteisen mentorointiohjelman marraskuussa 2022. Ohjelmaan haettiin halukkaita mentoreita sekä mentoroitavia avoimella haulla jokaisen viraston intrasivujen kautta syksyn 2022 aikana. Mentorointiparit muodostettiin haun edessä sopivien hakemusten sopiessa yhteen. Mentorointiohjelmasta toteutettiin yhteistyössä BoMentis Oy:n kanssa ja yrityksestä mukana oli kaksi kokenutta valmentajaa. (Opetushallitus 2022a.)

Mentorointiohjelma oli toinen eri organisaatioita yhdistävä projekti, jonka tavoitteena oli tukea osaamisen jakamista yli organisaatorajojen. Ohjelma tarjoaa mahdollisuuden harjoitella ja syventää valmentavaa työtettä. Ymmärryksen lisääminen valmentavasta työotteesta linkittyy osallistujien arjen työhön ja toimintakulttuuriin. Mentorointiohjelma mahdollistaa yhteisöllisen tuen hyvien käytäntöjen jakamiseen, oman ajattelun monipuolistamiseen, urakehityksen punnitsemiseen sekä verkostoitumiseen. Mentorointisuhteessa muokataan aiheet omien valintojen mukaan osallistujien tarpeiden mukaisesti. (Opetushallitus 2022a.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on, miten mentorointiohjelmaan osallistuvien aktorien eli mentoroitavien osaaminen kehittyy ohjelman myötä. Kyseessä on kehittämistietoa tuottava kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa

kerätään tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja mentoroitaville keuhällä 2023, kun mentorointiohjelma on saatu päätökseen. Hirsjärvi ja Hurme (2022, 40) toteavat, että tutkijan tehtävänä on toimia kuvan välittäjänä haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta sekä strukturoimattomasta haastattelusta. Kysymyksen muodot siinä ovat samat kaikille haastateltaville, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46.)

Opinnäytetyö hyödyttää kaikkia mentorointiohjelmaan osallistuvia organisaatioita eli Opetushallitusta, Suomen Akatemiaa, Kotimaisten kielten keskusta sekä Taiteen edistämiskeskusta. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten mentoroitavien osaaminen kehittyy mentorointiohjelman avulla. Saman hallinnonalan virastojen työntekijöiden välinen tiedon- ja kokemusten jakaminen voi lisätä työntekijöiden osaamista sekä kehittää heidän työelämätaitojaan että urapolkujaan. Työn tulosten pohjalta voidaan kehittää organisaatioiden välistä yhteistyötä jatkossa mentoroinnin parissa. Työstä voi olla hyötyä myös itse mentorointiohjelmaan osallistuneille, etenkin mentoroitaville, kun saadaan tietoa siitä, miten osaaminen on kehittynyt mentoroinnin avulla. Lisäksi hyötyarvoa saa yhteistyökumppani referenssinä sille, miksi organisaatioiden kannattaa panostaa mentorointiin.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1. Mentorointi

Mentorointia on tapahtunut jo vuosituhansien ajan, jo kauan ennen kuin sanaa ”mentorointi” edes tunnettiin. Se on yksi vanhimmista kehittämismetodeista. Klassisena esimerkkinä pidetään oppipojan ja mestarin välistä suhdetta. Kun tietoammatit yleistyivät, alettiin ajatella, että riittävän laaja-alaista tietoa saadaan vain oppilaitosten ja kirjojen avulla. Kuitenkin mentorointi on sittemmin löydetty uudestaan ja käytössä oleva termikin on poimittu antiikin mytologiasta tarusta, jossa Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria kasvattamaan poikaansa hänen itsensä ollessa sotarekillä. (Kupias & Salo 2021, 12–14.)

Juuret nykyaikaiseen mentorointiin ovat lähtöisin Japanista, jossa on aina arvostettu ikää ja sen tuomaa kokemusta. Siellä myös on huomioitu mentoroinnin arvo hiljaisen tiedon käyttämisessä. Eurooppaan mentorointi saapui Yhdysvalloista, jossa etsittiin hyötyjä tehokkaaseen yritysmaailmaan. (Kupias & Salo 2021, 14.) Mentoroinnin oppi-isä David Clutterbuck julkaisi mainetta maailmanlaajuisesti saavuttaneen kirjansa *Everyone Needs a Mentor* vuonna 1985. Vuosikymmenien saatossa käsitys mentoroinnista ja mentorointiohjelmista, joita organisaatioissa toteutetaan, on muuttunut. Vaikka mentorointia epävirallisessa muodossa onkin tapahtunut tuhansien vuosien ajan monilla elämänalueilla, mielletään mentoroinnin hyödyntäminen organisaation kehittämisessä silti melko uudeksi ilmiöksi. (Ristikangas ym. 2014, 15.)

Mentorointi on oppimisprosessi mentorin ja mentoroitavan eli aktorin välillä ja se pohjautuu luottamukselliseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Mentoroinnissa siirtyy osaamista ja näkemyksiä mentorilta aktorille, mutta samanaikaisesti myös mentorin näkemykset ja osaaminen saavat uusia ulottuvuuksia. Mentoroinnissa ei ole samanlaista tulostavoitetta kuin esimies- ja valmennussuhteessa, joten keskittyminen on puhtaasti oppimisessa. Mentorointitapaamisissa keskitytään aktorin valitsemiin aiheisiin, jotka liittyvät ammatti-, ja johtamistaitoihin, erityisosaamiseen ja uraan. (Lankinen ym. 2004, 99.) Mentoroinnin on aina tarkoitus lähtökohtaisesti tukea aktorin kehittymistä ja tarpeita ja sivutuotteena myös mentori oppii, jos hän on vastaanottavainen aktorin ideoita ja ajatuksia kohtaan (Kupias & Salo 2021, 12).

Kehittämisen muotona mentorointi on siinä mielessä pulmallinen, että sitä ei pysty kopioimaan tai lainaamaan muualta. Se on käynnistettävä vähitellen ja tulokset eivät ole mitattavissa välittömästi. Suunnittelu on oleellista ja organisaatioiden on tärkeää pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä ennen mentoroinnin aloittamista: Mitä ovat mentoroinnin tarkoitus ja tavoitteet? Kelle sitä tarjotaan? Millä pelisäännöillä sitä toteutetaan? Onko se avointa kaikille vai valitaanko siihen nuorimpia henkilöstön jäseniä osana heidän kehittämistään? Kuinka toteutetaan mentorien valinta ja heidän kouluttamisensa? (Lankinen ym. 2004, 96.) Pohjimmiltaan mentoroinnin voidaan sanoa olevan

inhimillisyyttä toista kohtaan. Toisen auttaminen saavuttamaan unelmansa ja potentiaalinsa on palkitsevaa. (Ristikangas ym. 2014, 21.)

Mentoroinnista puhutaan yhtenä kehittämisen ja ohjaamisen tapana. Muita ovat esimerkiksi asiantuntijakoulutus, perehdyttäminen, tuutorointi, coachaaminen, työnohjaus ja fasilitointi. Osa näistä on käytännön taitojen opettamista ohjattavalle (esimerkiksi koulutus ja perehdytys) ja osa puolestaan keskittyy ohjattavan osaamisen esiin tuomiseen (kuten coachit, työnohjaajat ja fasilitaattorit). Mentorointi on joustavaa ja sijoittuu näiden välimaastoon. Mentoroinnissa voi olla elementtejä perehdyttämisestä tai vaikkapa työnohjauksesta, mutta se on silti aina mentorointia, jonka tarkoituksena on hyödyttää myös mentoria. (Kupias & Salo 2021, 19.)

2.2. Valmentava mentorointi

Perinteinen malli mentoroinnista tukee tiedon siirtämistä, kun taas valmentava mentorointi on tasavertainen yhteistyösuhde. Valmentava mentorointi rohkaisee kokeiluihin hyödyntämällä aktorin vahvuuksia, siinä molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja tulevat vaikutetuiksi toisistaan. Parhaimmillaan valmentava mentorointi parantaa koko organisaation kilpailutekijää, yhteistyötä. (Ristikangas ym. 2020, 17–18.) Valmentavassa mentoroinnissa korostuvat riittävä erillisuus, tarpeessa tukeminen, lähtökohtana ihmiseltä ihmiselle sekä selkeä tarkoitus. Riittäväällä erillisyydellä tarkoitetaan sitä, että valmentava mentorointi ei toteudu optimaalisesti esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelun on tärkeää pysyä avoimena ja tässä asetelmassa alainen joutuisi helposti pidättämään tietoa. Tärkeimpänä taitona mentorille on osata muokata tuki mentoroitavan tarpeen mukaiseksi. Ihmiseltä ihmiselle tarkoittaa sitä, että hierarkia ei korostu. Myös nuorempi ja kokemattomampi voi toimia mentorina ja jakaa ajantasaista osaamistaan. Selkeä tarkoitus on tärkeää sen takia, että ilman määritettyä tarkoitusta hyöty jää saavuttamatta. (Ristikangas ym. 2014, 27.)

Monimutkaisten asioiden päätöksien tekemisen auttamisessa valmentavilla mentoreilla voi olla tärkeä rooli. Jos mentori osaa asetella kysymykset taitavasti, se voi auttaa kirkastamaan aktorin näkemystä. Juuri tukeminen erilaisista tilanteista selviämiseen on mentorin tärkeä tehtävä. (Ristikangas ym.

2014, 31.) Kuuntelu, kyseenalaistaminen, haastaminen ja palautteen antaminen kuuluvat valmentavan mentorin rooliin. Samalla myös mentori itse tulee haastetuksi ja juuri haastetuksi tuleminen auttaa tilanteen vakavuuden määrittämisessä. Osallistava tapa kohottaa energiatasoa, luo positiivista ilmapiiriä ja kehittää luottamusta. (Ristikangas ym. 2020, 19 & 25.)

2.3. Osaamisen kehittäminen

Säännöllisen arvioinnin kohteena sekä johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden tasolta tulisi olla henkilöstön osaamisen ja kokemuksen vastaavuus nykyhetken sekä tulevaisuuden tarpeeseen sekä se, millä tasolla henkilöstön kehittäminen, valmennus ja ohjaus on yhdistetty organisaation strategiaan. Olisi syytä pohtia kannustavatko nykyiset toimintatavat johtamisessa ja esimiestasolla osaamisen kehittämiseen. Niin sanotun hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä seikkoja. (Lankinen ym. 2004, 33.) Kaikkien esimiehien pääjohtajista tiiminvetäjiin tulisi tunnistaa osaamisen johtamisen haasteet. Heidän tulisi pohtia seuraavia kysymyksiä: Mitä osaamista joukossa tulisi olla, jotta tavoitteet saavutetaan? Miten edistetään ja tuetaan tiimin ja yksilöiden osaamisen kehittymistä? (Viitala 2005, 297.)

Organisaatioiden tiedon, taidon ja kokemuksen kunnollisen hyödyntämisen esteinä voivat olla muun muassa esimiesten asenteet, huono työilmapiiri, ja henkilöstön vastarinta muutoksia kohtaan. Muutamia kysymyksiä, joita organisaation tulisi pohtia henkilöstön voimavarojen johtamisessa on, miten nuoria ja kehityskykyisiä yksilöitä koulutetaan ja valmennetaan ja miten varmistetaan, että he pysyvät yrityksessä sekä mikä on tämänhetkinen henkilöstön osaamisen tilanne ja miten siihen panostetaan pitkällä ajanjaksolla (Lankinen ym. 2004, 33–35.) Senge (2016) kertoo, että oppivaan organisaatioon tarvitaan kunnolliset työvälit sen työstämiseen, filosofia taustoittamaan oppimista sekä kunnollinen infrastruktuuri eli aikaa ja resursseja, jotta oppiminen on mahdollista. Kuten Senge (2016) myös toteaa, on tärkeää kasvattaa ja kehittää hyviä johtajia silloinkin, kun organisaatio on onnistunut saamaan jo joukkoonsa sellaisia.

Osaaminen, taidot ja kokemus eivät ole nopeasti siirrettävissä organisaation sisällä henkilöltä toiselle taikka työyhteisöjen välillä. Useat keinot ovat tarpeen siirtäessä osaamista ja tärkeää on, että organisaatiot keskittyisivät entistä enemmän tiedon ja osaamisen siirtämiseen sukupolvelta toiselle. Organisaatioiden olisi myös tärkeää ensisijaisesti parantaa oman henkilöstönsä oman alan osaamisen kehittämistä, sillä monilla aloilla on pulaa pätevistä ammattilaisista. (Lankinen ym. 2004, 33–35.) Suomea on pitkään pidetty osaajien maana, mutta viime vuosina kilpailuasema tällä osa-alueella on heikentynyt muihin maihin nähden. Osaavan työvoiman houkuttelu ulkomailta ei myöskään ole helppoa, joten voidaan todeta, että meneillään on kiire etsiä tehokkaita keinoja pitää ihmiset osaavina. (Ojala & Meklin 2021, 13.)

Erilaisen osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen on tärkeää löytää uudenlaisia keinoja, sillä osaamisvaatimukset muuttuvat nopealla tahdilla ja työtehtävät vaativat uusia keinoja. Kaikin tavoin hankittua osaamista on osattava hyödyntää. (Sitra 2019, 4.) Osaaminen ja osaamisen kohteet vanhenevat nopeasti. Tästä syystä tämän päivän asiantuntijuus rakentuu nopealle oppimistaidolle ammattiosaamisen takaavan perustan lisäksi. Oppimisen voidaan sanoa olevan avaintekijä menestykseen. Työurat pitenevät entisestään ja tämäkin on edellytys sille, että työssä tulee olla uudistusta samalla, kun työtä tehdään ja kehitetään. Työpaikoilta tämä edellyttää sitä, että etsitään työskentelemisen ja kehittämisen tapoja, joissa samalla opitaan uutta. Työnantajakuvan kannalta oppimisen mahdollisuuksien luominen on tärkeää, sillä osaajat haaveutuvat työpaikkoihin, joissa omaa osaamistaan voi kasvattaa. (Ojala & Meklin 2021, 13–15.)

Perusajatuksena oppimiselle ja henkilökohtaiselle kehittymiselle tulisi olla se, että jokaiselle luotaisiin mahdollisuus keskustella nykytilaa ja tulevaisuutta koskevista tavoitteistaan, toiveistaan ja ajatuksistaan ja keskustelun tulisi tapahtua yhdessä kokeneen yksilön, neuvonantajan, mentorin kanssa. Keskustelut toisten kanssa ja tuki erilaisissa tilanteissa auttavat kirkastamaan omia ajatuksia sekä suunnitelmia. Useimmissa tapauksissa keskustelujen tulokset ja hyödyt tulevat esille vasta vuosienkin kuluttua. (Lankinen ym. 2004, 95.)

Juuri tiedonsiirtämisen hitaus voi olla esteenä kokemuksen välittämislle. Yleisenä oletuksena pidetään, että oppimisen tulisi tapahtua nopeasti ja sisäistämisen saman tien. Tällöin voidaan ajatella, että tiedon siirtäjällä ei ole tarpeeksi kärsivällisyyttä antaa oppijalle tilaa omaksua. Oppijan puolestaan tulee tiedostaa omat tarpeensa ja odotuksensa, sillä se helpottaa oppimisen suuntaamista olennaiseen. (Ristikangas ym. 2014, 18.)

2.4. Osaamisen ja oppimisen eri muotoja

Maailma muuttuu tavoilla, joita on vaikea ennakoida ja tästä syystä on tärkeää osata tunnistaa omaa osaamistaan laaja-alaisesti. Muutostrendeissä on nähtävissä esimerkiksi uudenlaisten osaamisen muotojen korostuminen. Näitä ovat muun muassa resilienssi eli muutos- ja palautumiskyvykyys, taito oppimaan oppimiseen sekä arvojen ja ajatusmallien tapaiset yksilön ominaisuudet taitoina. (Rahikainen & Ulander 2024.) Työn luonne muuttuukin yhä enenevässä määrin uuden oppimiseksi ja luovaksi ongelmanratkaisuksi. On tärkeää pystyä tuottamaan osaamista entistä laaja-alaisemmin. Tulevaisuuden osaamisjärjestelmän luomiseksi tarvitaan muita toimijoita nykyisten koulutuksien järjestäjien rinnalle. Näitä ovat yksityiset koulutuksien tuottajat, työnantajat, harrastus- ja järjestötoimijat sekä oppimisteknologian kehittäjät. (Sitra 2019, 5.)

2.5. Aiemmat tutkimukset

Soinisen (2008) pro gradu -tutkielmassa todetaan, että onnistunut mentorointi edellyttää, että mentorointipari sopii mentoroinnin alkaessa selkeästi tavoitteistaan ja sitoutuu niihin. Keräsen (2017) opinnäytetyössä käy ilmi, että mentorointia voidaan käyttää hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä kuten myös monipuolisesti eri ammattiryhmien osaamisen kehittämisessä. Hänen tutkimustuloksissaan kerrotaan, että mentorointimenetelmän tunteminen osaamisen tukemisen perustana, ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen-, yleisten työelämävalmiuksien- ja itsesäätelyvalmiuksien kehittämisen tukena mentorointi kehittää hoitohenkilökunnan osaamista (Keränen 2017, 47–49). Kokkosen (2021, 37) opinnäytetyön tutkimustuloksissa tode-

taan, että onnistuneessa mentoroinnissa, jossa aktorina oli esimies, sen vaikutukset ulottuvat esimiehen lisäksi, mentoriin, työyhteisöön ja koko organisaatioon. Teräväinen (2024, 48) on havainnut opinnäytetyössään, että osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen tulisi toteuttaa työyhteisössä säännöllisesti, jotta olemassa olevaa osaamista pystytään hyödyntämään nykyisiin tarpeisiin ja määrittelemään tavoitteita tulevista kehittämisen tarpeista. Yli organisaatorajojen tapahtuvaa mentorointia ja sen hyödyllisyyttä on sellaisinaan tutkittu opinnäytetöinä Suomessa varsin vähän.

2.6. Omat näkökulmavalinnat

Valitsin näkökulmaksi nimenomaan mentoroitavan osaamisen kehittymisen, vaikka paljon kirjoitetaankin siitä, että myös mentorin osaaminen kehittyy prosessin aikana. Valittu näkökulma on perustellumpi siitä syystä, että toimeksiantajaa kiinnostaa myös enemmän se, miten juuri mentoroitava kokee hyötävänsä mentorointiohjelmaan osallistumisesta.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Tutkimuksen kohde ja kohdejoukko

Tutkimuksen kohteena ovat mentorointiohjelmaan osallistuvat mentoroitavat. 12 mentoroitavan joukosta valitsin profiileiltaan seitsemän mahdollisimman erilaista henkilöä, joilta kysyin sähköpostitse maaliskuun 2023 aikana kiinnostusta osallistua haastateltavaksi mentorointiohjelman päätyttyä toukokuun lopussa 2023. Sain ohjelman osallistujien nimet, taustaorganisaatiot ja sähköpostiosoitteet yhden ohjelmaan osallistuneen organisaation henkilöstöhallinnon edustajalta.

Ominaisuudet, jotka huomioin mentoroitavien profiileissa heitä valittaessa mukaan, olivat heidän taustaorganisaationsa, työtehtävänsä/ammattinimikkeensä ja sukupuolensa. Muita taustatekijöitä ei ollut saatavilla osallistujista. Seitsemästä henkilöstä kuusi lupautui mukaan haastateltavaksi. Yksi mukaan kysytyistä ei vastannut yhteydenottooni lainkaan. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä kesäkuun 2023 ensimmäisten viikkojen aikana.

3.2. Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten mentoroitavan osaaminen kehittyy mentorointiohjelman avulla. Työ selvittää myös sitä, miten mentorointiohjelman prosessi on sujunut ja miten sitä voisi kehittää.

3.3. Tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä ja -prosessi

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen. Hakalan (2018, 20) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tekijä voidaan sanoa olevan tietynlainen sisäpiirin tarkkailija, vaikka tarkoituksena ei olekaan ryhtyä mukautuvaksi eläytyjäksi. Kvalitatiivinen tutkimus menee usein syvemmälle kuin kvantitatiivinen ja on runsaampi siinä missä kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat täsmällisempiä. Tavoitteena kvalitatiiviselle tutkimukselle on usein tutkimukseen osallistuvien omien tulkintojen esille nostaminen ja tunnustaminen. Laadullinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuden saada rajatun ihmisryhmän ääni esille. (Hakala 2018, 20–22.) Koska mentorointiohjelman koko osallistujajoukko oli pieneksi rajattu, oli jo tästä syystä melko selkeää valita tutkimusotteeksi kvalitatiivinen tutkimus. Toiseksi mentorointiohjelmassa tässä muodossa ei ole organisaatioissa toteutettu aiemmin, joten suurempaa osallistujajoukkoa olisi ollut mahdotonta saada mukaan tutkimukseen.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, joka toteutui puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimattomaa haastattelua kuin strukturoitua ja puolistrukturoidusta menetelmästä puhutaan siksi, että haastattelun aspekti, aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47). Teemojen ja niiden ympärille mietittyjen tutkimuskysymysten (liite 1) määrittelemiseen sain avustusta työni ohjaajalta. Otin huomioon teemojen/kysymysten asettelussa opinnäytetyön toimeksiantajan toiveet siitä, mihin kysymyksiin haastattelut vastaisivat ja etenkin mikä on tutkimuskysymykseni. Ennen varsinaisia haastatteluja tein ulkopuoliselle henkilölle koehaastattelun, jonka tarkoituksena oli testata, ovatko teemat ja kysymykset ymmärrettäviä ja onko niitä tarpeen muokata. Tein joitakin muokkauksia koehaastattelun jälkeen. Koehaastattelussa testasin myös, että tekniikka toimii kunnolla.

Kun lähetin haastateltaville kalenterikutsut Teams-haastatteluihin, lähetin heille samalla tiedon siitä, minkälaisia teemoja haastattelussa käsitellään, tietosuojailmoituksen sekä suostumuksen henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen. Haastattelutilanteessa kävimme vielä yhdessä läpi tutkimukseen liittyvät faktat, kuten että aineisto säilytetään tietoturvallisesti, aineisto hävitetään työn valmistumisen jälkeen ja että työssä ei käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys. Kerroin myös, että haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen ja että haastateltavalla on oikeus vetäytyä pois tutkimuksesta näin halutessaan. Haastateltavalla oli lisäksi mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ennen haastattelun aloittamista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina aikavälillä 2.6. ja 19.6.2023. Koska mentorointiohjelma tuli päätökseen 31.5., jolloin pidettiin osallistujille ja järjestäjätaholle yhteinen lopputilaisuus, jokaisella haastateltavalla oli tuoreessa muistissa mentorointiohjelman lopputilaisuuden anti ja palautekeskustelut. Yhden haastateltavan kohdalla tilanne oli se, että loppukeskustelua ei ollut käyty vielä. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa tunti. Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä ja tallennettiin sekä litteroitiin Teamsin omalla toiminnolla. Haastateltaville annettiin myös vaihtoehtona perinteisempi paikan päällä kasvotusten tehtävä haastattelu, mutta jokaisen haastateltavan kanssa päädyttiin Teams-haastatteluun käytännön syistä. Tässä kohtaa tiedostin sen, että Teams-haastattelussa jää vajavaiseksi elekielen tarkkailu ja joitakin muita kasvokkain tehtävän haastattelun hyviä puolia (Eskola ym. 2018, 35). Näiden tekijöiden poisjänti ei kuitenkaan ollut niin olennaista haastattelujen onnistumisen ja sisällön kannalta.

Haastattelut kestivät kahdestatoista minuutista neljäänkymmeneen minuuttiin täysin riippuen siitä, kuinka paljon kullakin haastateltavalla riitti aiheesta kerrottavaa ja kuinka syvälle hän halusi haastattelussa mennä. Muutaman haastateltavan osalta keskustelu oli rönsyilevämpää, kun taas suurimman osan kohdalla pysyttiin ennalta määritellyissä teemoissa.

3.4. Aineiston analyysimenetelmä

Tutkija voi käyttää analyysimenetelmänä päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista. Aineistolähteisyys on keskeistä induktiivisessa päättelyssä, kun taas abduktiivisessa päättelyssä on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita aineiston avulla pyritään todentamaan. Haastattelujen merkitysanalyysiä voidaan tehdä tuloksena merkitysten tiivistäminen, merkitysten luokittelu, narratiivi, merkitysten tulkinta tai -luominen. Merkitysten tiivistämisessä sananmukaisesti haastateltavan esiin tuomat merkitykset kuvataan lyhyempänä sanallisenä muotona. Kvalitatiivisissa analyyseissä on usein merkitysten tulkintaa. Tulkitessa tutkija pyrkii löytämään seikkoja, joita ei ole suoranaisesti lausuttuina tekstissä, joka tuo enemmän tai vähemmän spekulatiivisen ulottuvuuden työhön. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 144.)

Tässä työssä analyysimenetelmäni on induktiivinen eli aineisto on hyvin keskeisessä roolissa analyysissä. Merkitysanalyysissä hyödynsin tuloksena tiivistämistä sekä jossakin määrin merkitysten tulkintaa. Pyrin kuitenkin kriittiseen spekulointiin, jotta spekulointi ei ole suuressa roolissa tutkimuksen tuloksissa.

Teemaluokitusten mukaisesti järjestetty haastatteluaineisto on luonteva tapa ryhtyä analysoimaan teemahaastatteluja. Teemat nousevat usein tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista. Teemoittelu on sopiva tapa tutustua aineistoon. Aineiston lähilukemista, vertailua sekä tulkintojen tekemistä tästä vertailusta identifioituista teemoista voidaan sanoa analyysiksi. Jos tarkastellaan lähilukua diskursiivisesti analysoiden eli tarkastelemalla, niin erilaiset puhettavat kunkin teeman kohdalla korostuvat. (Honkatukia 2018, 165–166.)

Analyysitapana haastatteluissa käytin apuna teemoittelua. Haastattelussa oli viisi pääteemaa, joihin kuhunkin oli määriteltä apukysymyksiä. Teemat olivat mentorointiohjelman hakeutuminen, mentorointiprosessin onnistuminen, oman osaamisen kehittyminen, oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittämishdotukset. Osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi heidät on koodattu analysointiin koodeilla H1-H6 ja suorissa lainauksissa käytetään näitä koodeja haastateltavista. Haastattelulainauksissa haastattelijan tunnisteenä käytän tarvittaessa etunimeni ensimmäistä kirjainta, L.

4. TUTKIMUSTULOKSET

4.1. Mentorointiohjelmaan hakeutuminen

Syissä hakeutua mukaan ohjelmaan tuli esille esimerkiksi se, että osa oli melko uusia työntekijöitä valtionhallinnossa ja täysin uudenlaisessa toimintaympäristössä, joten he kokivat mentorointiohjelmaan osallistumisen olevan hyvä tapa oppia ja saada tukea uuteen työhön.

Halusin hakeutua siihen niin kun uuden työn aloittamisen tueksi. Ikään kuin tulin ihan niinku toisenlaisesta taustasta ja nyt olin niinku ensimmäistä kertaa valtionhallinnossa töissä niin ajattelin, että se voisi olla hyvä sauma. (H4)

Suhteellisen nuoren asiantuntijan tehtävä ja virkasuhteen muuttuminen hiljattain vakituiseksi sekä pari vuotta sitten valmistuminen yliopistosta ja melko lailla oman työpolkunsu alussa olemisen tulivat myös esille syinä hakeutua mukaan mentorointiohjelmaan. Nämä haastateltavat kokivat mentoroinnin olevan hyvä tapa reflektoida omaa urapolkuaan sekä kehitystään ja vahvistaa omaa ammatti-identiteettiään työnantajan suosittamana. Lisäksi esille nousi kokemus tässä kohtaa urapolkua niin sanotusta huijarisyndroomasta, jossa vertaa itseään aika paljon muihin ja siihen, miten muut tekevät asioita.

Varmaan siinä muistelin, että siihen hakemukseen puhuin myöskin vähän semmoisesta huijarisyndroomasta, mikä varmaan on tässä vaiheessa urapolkua aika semmoinen. Ehkä tyypillinen, että niinku tuntuu, että on just vasta sieltä yliopistolta päässyt ja näin niin tota vertaa itseään sitten aika paljon muihin ja siihen niinku kun miten muut tekee ja näin niin siitä siinä kanssa siinä hakemuksessa perustelin sitä tarvetta. (H5)

Mukaan oli lähdetty myös kokeilumielessä, kun hänelle mahdollisuudesta mainittiin. Lisäksi esille tuli, että oma esimies oli antanut vinkin hakea mukaan, jos vain kiinnostaa. Tämä henkilö olikin kaivannut mahdollisuutta jonkin tyyppiin ohjaukseen ja tämä tarve ja toive oli ollut hänellä mielessä jo pidempään.

Mä olen vähän kaipaillutkin jo aikaisemmin jonkunlaista mentorointia ehkä jopa niinku sellaista niinku työnohjaustyypistä toimintaa meille. (H6)

Lisäksi esiin nostettiin, että ei ollut aiemmin osallistuttu mihinkään viralliseen mentorointiohjelmaan ja tässä tarjoutui hyvä mahdollisuus kokea mentorointi virallisesti mentoroitavan eli aktorin roolissa.

Haastatteluissa nousi esiin, että eräässä tiimissä on ollut hiukan skismaa erilaisien työtapojen takia ja tilannetta on selvitelty esihenkilön johdolla. Haastattavalla kuitenkin suht uutena työntekijänä oli ollut vielä hiukan haparointia sen suhteen, mikä on työkuultuuri, miten työskennellä ja mitä asioita voi niin sanotusti sietää ja miten toimia erilaisten henkilöiden kanssa.

Odotuksista ja toiveista osallistumisen suhteen puhuttaessa, vastauksissa nousi esiin, että vahvoja odotuksia ja toiveita ei osalla ollut ja että kaikki mitä mentorointiohjelma tuo mukanaan on plussaa ilman sen suurempia odotuksia. He olivat lähteneet mukaan uteliaalla ja avoimella mielellä katsomaan mitä osallistuminen voi tuoda heille mukanaan.

Konkreettisia toiveita ja odotuksia puolestaan oli, että toivottiin saatavan oman työn ja uran suunnitteluun vinkkejä ja sen myötä tehtyä itselleen suunnitelmaa mihin suuntaan mennä. Toiveena oli myös päästä vaihtamaan ajatuksia itselleen entuudestaan tuntemattoman kollegan kanssa. Hakemuksessa oli esitetty toiveena, että ei olisi samassa mentorointiryhmässä lähikollegan kanssa, jotta saisi hiukan erilaista näkökulmaa. Lisäksi toivottiin pääsyä kuulemaan viisaamman ja kokeneemman kollegan urapolkutarinoita, miten kokeneempi kollega on eri tilanteissa ratkaissut asioita, mitä taitoja kokenut hyväksi ja muita tämän tyyppisiä kokemusten vaihtamisia.

Mitä siinä hakulomakkeessa laitettiin, niin olisi hyvin voinut olla, että meilläkin olisi joku hyvin lähikollegakin, mutta ehkä halusin nyt kuitenkin vähän eri näkökulmaa, vaikka heillä varmasti on niinku substanssin osalta annettavaa ja monen muunkin, mutta että heidän kanssaan tulee juteltua. (H3)

Toiveiden osalta nousi esille myös ymmärryksen saaminen siitä, mitä kansallisessa organisaatiossa työssä oleminen on ja millainen on se rooli. Lisäksi sen hahmottamista minkälaisia mahdollisuuksia ja vaatimuksia tällaisessa organisaatiossa töissä olemiselle on. Lisäksi kaivattiin ammatillista tukea kokeneemalta henkilöltä työrooliin kasvamisessa, koska tämä oli selkeästi uudenlainen työ ja rooli mitä aikaisemmin haastateltavalla oli ollut. Odotuksena oli myös kerryttää yleisesti työidentiteetin kehittymistä ja itsevarmuutta omaan asiantuntijarooliin. Haastateltava tiedosti, että se on tavoitteena aika valtava ja sellainen, mikä ei ole ehkä mentorointiohjelman aikana mahdollistakaan toteutua, vaan lähinnä sitä kohti otettiin askelia.

Jokaisella haasteltavalla oli jonkinlainen käsitys siitä, mitä mentorointi on, mutta eroja sen suhteen, mitä mentoroinnista tiedettiin etukäteen ja miten sitä voi hyödyntää oli kuitenkin haastateltavien kesken. Mainittiin toiminnasta mentorina työn ohessa ja että mentorointi vaihtelee näkökulman mukaan, mutta kattavaa käsitystä ei kuitenkaan ole siitä, mitä se on. Mentorin näkökulmasta mainittiin, että on tärkeää olla tukena ja auttamassa mentoroitavaa.

Haastateltavilla oli myös aiempaa kokemusta mentoroitavan roolista; esimerkiksi yliopiston mentorointiohjelman kautta ja oli myös kokemusta itselleen mentorin hankkimisesta (toisessa organisaatiossa työskentelevä kollega) edellisessä työssään. Tällöin työnkuva oli muuttunut ja haastateltava koki tarvetta mentoroinnille roolin vaihtuessa. Siitä oli ollut paljon hyötyä kehityksessä silloisessa työroolissa. Yliopiston mentorointiohjelmaan osallistunut haastateltava koki hyödyn ja näkökulman tähän mentorointiohjelmaan verrattuna erilaisena.

Se mikä yliopistolla oli, niin se oli aika paljon pienimuotoisempi ja sitten myöskin ehkä vähän semmoinen, että tässä valmentavassa sitten kiehtoo just se semmoinen ettei anneta niinku suoria vastauksia tai niinku että oikeasti keskustellaan ja pohditaan ja niinku yhdessä silleen kehitytään. Että se yliopiston oli aika sellainen ehkä, että mentori kertoo ja auktorit kuuntelee tyylinen. (H5)

Perusajatuksena siitä, mitä mentorointisuhde voi tarkoittaa vahvistui tämänkaltaisen ajatus.

Paljolti niinku nää mentoriparit rakentaa aika pitkälle niin kun oman näköisekseen sen niin kun mentorointisuhteen että mitä kukin niinku toivoo ja muuta että varmasti tarpeet on ollut niinku hyvin erilaisia eri aktoreilla tai ainakin jossain määrin se että lähtökohdat voi olla vähän erilaisia. (H3)

Myös syvempää teoreettista käsitystä mentoroinnista aiempien opiskelujen ansiosta löytyi. Haastateltava kertoi tietävänsä, mitä kaikkia muita valmentavia ohjaamisen menetelmiä on olemassa ja miten ne eroavat mentoroinnista, mutta tänä päivänä voisi olla vaikeaa erotella niitä kaikkia toisistaan. Haastateltava mainitsi myös, että häntä ei niinkään kiinnostakaan mitä eroa niillä on, sillä hyvät neuvot ovat hyviä neuvoja ja hyvä sparraus on hyvää sparrausta huolimatta siitä, minkä nimen teorialle antaa.

4.2. Mentorointiprosessin onnistuminen

Isoimpana onnistumisena mainittiin, että oma asetettu tavoite toteutui mentorointiohjelman aikana. Haastatteluissa korostui, että mentorien ja mentoroitavien välinen suhde oli erittäin onnistunut ja kuinka hyvin yhteinen ymmärrys syntyi heti alusta alkaen.

Me oltiin niinku tosi hyvä match monella tapaa ja mä mietin, että voiko se, että siis se oli jopa niin hyvä match, että se oli niin myös sattumaa, että meillä olisi taustassa semmoisia yhtäläisyyksiä että tota tää mun mentori jotenkin tosi hyvin ymmärsi tätä mun niinku uuden roolin niinku kipuilu on ehkä vahva sana, mutta sitä sellaista niinku muutoksen aikaa ja mitä se tarkoitti ja millä tavalla ne työtehtävät itse asiassa niinku eroaa. (H4)

Meidän kohdalla niin on se mentorin ja niin kun minun se sopivuus oli kyllä tosi sellainen, että tuntuu että siellä on niinku joku laajempikin testi tehty ja mietitty sitä että kuka niinku kenenkin kanssa menee koska meillä oli sitten jo ihan siinä ekassa tapaamisessa tosi paljon yhteneväisyyksiä ihan niinku sama koirarotu valinnoista ja sitten ammatilliseen puoleen. (H5)

Myös sen koki useampi haastateltavista onnistumisena, että koko ryhmän kemiot toimivat hyvin yhteen ja että mukana oli eri organisaatioiden edustajia samassa ryhmässä.

Oivalluksena mentorin ohjauksella ja mentoroinnin avulla oli syntynyt oman roolin hahmottaminen eri tavalla edustaessaan organisaatiotaan esimerkiksi keskustelutilaisuudessa paneelin jäsenenä. Haastateltava oli kokenut paineita siitä, että menee edustamaan organisaatiotaan ammattilaisena tilaisuuteen, jossa on virkamiesjohtoa ja ammattilaisyleisöä. Hän pohti, onko hänellä mandaattia sanoa asioita ja sanooko kenties jotain ohi suunsa. Mentori oli auttanut haastateltavaa oivaltamaan, että tilaisuuden voi mieltää enemmänkin tiedonantotilaisuutena, jolloin kertoo asioita siitä näkökulmasta, mitä on tehty ja mitä halutaan tehdä. Osallistumista auttoi oivallus siitä, että tarkoituksena ei ole keksiä mitään uutta. Haastateltava mainitsi mentorinsa parhaana puolena sen, että hän on loistava kuuntelija.

Hän malttaa kuunnella pitkään malttaa, kuunnella loppuun asti ja vielä senkin jälkeen ennen kuin kommentoi mitään, niin vielä esittää lisäkysymyksiä. Vielä perehtyy lisää ja sitten niin kun osaa tavallaan ohjata keskustelua, että eihän siinä ollut koskaan kysymys mistään niinku neuvomisesta tai mitään. Siinä oli oivaltamisesta paljon kysymys ja se on kyllä varmasti niinku tän mun mentorin ihan parhaimpia puolia. (H1)

Haastateltava oli laatinut mentoroinnin tuloksena suunnitelman siitä, mihin suuntaan haluaisi omaa asiantuntijauraansa viedä ja muutaman eri skenaarion niistä sekä toimenpiteet, joita suunnitelman toteutuminen vaatisi. Hänelle suurin onnistuminen mentoroinnissa oli, että tämä suunnitelma saatiin konkreettisesti tuotettua. Parhaimpana mentorinsa ominaisuutena hän mainitsi hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot. Hänelle oli alusta asti helppo jutella, luottamuksen rakentaminen tapahtui nopeasti ja hän oli mukava ihminen. Hän oli lisäksi selkeä keskustelija.

Oman mentorointiryhmän jäsenien erilaisten urapolkujen eri asteilta kuuleminen oli koettu todella hyödyllisenä. Toiveena oli ollutkin, että pääsisi kuulemaan entuudestaan ei tutuilta henkilöiltä kokemuksia ja oppimaan tätä kautta. Hyvänä käytänteenä ryhmässä oli käytössä yhteinen chat, joka alustana mahdollisti hyvin matalan kynnyksen kommunikoinnin koko yhdeksän kuukauden mentorointiprosessin ajan. Oman mentorin parhaana ominaisuutena koettiin rauhallisuus ja se, että mentori oli selkeästi motivoitunut mentorin rooliinsa. Hän osasi hyvin rytmittää keskustelua ja tehdä tarpeellisia välikysymyksiä.

Hyvänä käytänteenä työskentelymuotoja pohdittaessa mainittiin, että on parempi tavata kasvotusten ja on tärkeää rauhoittaa hetki pelkästään mentoroinnille. Esiin nousi myös, että etukäteen mietitty teema on hyvä tapa toimia. Heillä ei joka kerta näin ollut, mutta heidän mentorointitapaamisensa silti toimivat hyvin organisaatiosta edeten. Haastatteluissa kerrottiin myös, että mentori oli todella hyvin jokaiseen tapaamiseen valmistautunut, motivoitunut ja sitoutunut prosessiin ja tuli sellainen olo, että on hyvissä käsissä.

Mentori oli kyllä niinku todella valmistautunut ja niinku hirveän motivoitunut ja sitoutunut siihen ja aina niinku jokaiseen tapaamiseen tuli niin kun suunniteltuna ja mietittynä ja näin, että siinä tuli semmoinen olo, että on niinku hyvissä käsissä. (H5)

Se, että omassa mentorointiryhmässä oli mukana osallistujia eri organisaatioista, nousi myös onnistumisena. Tiedossa ei kuitenkaan etukäteen ollut, että mentorointi toteutettaisiin ryhmämentorointina niin, että yhdellä mentorilla on kaksi mentoroitavaa ja tämän haastateltava koki tuovan lisäarvoa ja olevan positiivinen kokemus. Mentori kuitenkin oli samasta organisaatiosta kuin hän itse ja tämä puolestaan oli hyvä siinä mielessä, että hän ymmärsi paremmin oman organisaation käytänteitä ja tapaa toimia. Lisäksi mentorilla oli pitkä kokemus kyseisessä organisaatiossa työskentelystä ja näin ollen hyvää ymmärrystä julkishallinnossa työskentelystä. Hyvänä käytänteenä ryhmässä toimi se, että toteutus eteni melko vapaalla otteella siinä mielessä, että keskustelut jatkuivat sujuvasti aina siitä mihin oli jääty ja seuraavan kerran aihe valittiin yhteisten toiveiden mukaan. Aktorien tarpeet ja toiveet sattuivat olemaan samankaltaisia, mikä lisäsi onnistumista.

Ehkä se, että siinä oli mukana eri organisaatioista ihmisiä ja sitten se, että se lopulta meni sellaisena niin kun parimentorointi tyyppisenä, että meillä oli 2 mentoroitavaa ja sitten oli mentori, niin se oli itse asiassa niinku hyvä kokemus ja mä luulen, että antoi siihen ehkä vähän niinku semmoista lisäjuttuja sitten myöskin. Mä en tiennyt siitä, että näin se tulee olemaan niin en tiennyt etukäteen. Mutta että se oli semmoinen niinku ehkä positiivinen kokemus siitä. (H6)

Mentorissa koettiin hyvänä se, että hän ei antanut valmiita vastauksia esimerkiksi siitä, miten asioita kuuluisi tehdä. Mentori haastoi paljon ja tarttui niihin asioihin, joihin huomasi ajatusten kiinnittyvän. Hän osasi kysyä, onko kyseinen tapa ainoa tapa vai voisiko olla muitakin tapoja tehdä asia. Mentori oli myös hyvin valmistautunut. Hänellä oli erilaisia materiaaleja, esimerkiksi tutkimuksia, joita tarkasteltiin ja niiden avulla reflektointiin omiin kokemuksiin. Alussa sovitusta säännöistä luottamuksellisuus ja se, että pyritään pitämään mentorointituokiot kasvotusten, korostuivat tärkeinä. Yksi hybridituokio osoittikin tämän ryhmän kohdalla sen, että kasvotusten pidetyt tilaisuudet olivat onnistuneempia. Myös se, että oli alussa käyty läpi, halutaanko puhua henkilökohtaisista asioista, osoittautui tärkeäksi. Tämä ryhmä oli sopinut, että niistä voidaan puhua ja siihen vaikutti paljolti se, että koettiin ilmapiirin olevan turvallinen. Nämä sovitut asiat edesauttoivat sitä, ettei syntynyt epäselvyyksiä ja erilaisia odotuksia.

4.3. Oman osaamisen kehittyminen

Oman osaamisen kehittymiseen liittyvissä asioissa haastateltavien vastauksissa oli paljon hajontaa. Osa haastateltavista osasi nopeammin sanoittaa ja tunnistaa, miten osaaminen oli kehittynyt, kun taas osan oli vaikeampi määrittellä, oliko osaamisen kehittymistä tapahtunut juuri mentorointiohjelman myötä vai esimerkiksi sen myötä, että samaan aikaan oli tapahtunut työssä oppimista. Esimerkiksi haastateltava, joka oli aloittanut työssään hiukan ennen mentorointiohjelman alkua, kertoi, että hän oli ikään kuin asettunut uuteen työhön ja uuteen rooliin juuri mentorointiohjelman aikana. Koska hän oli prosessin aikana murroskohdassa ja oli paljon uutta opittavaa, niin oli vaikeaa myös hahmottaa mitä mentorointi itsessään tässä kohtaa hänelle toi. Hän mainitsi, että eräänlainen taitoskohta oli havaittavissa puolen vuoden jälkeen.

Taitoskohta oli tässä keväällä. Ehkä sanotaanko, että puolen vuoden jälkeen. Että jotenkin oli se alun epävarmuudet oli niinku siinä työssä niinku kariisseet ja sitten tuntuu, että on niinku vähän vahvemmilla vesillä ja alkaa ymmärtämään ehkä paremmin niitä odotuksia mitä itsekin kohdistuu. Ja tota joo ehkä se puoli vuotta oli semmoinen niinku kohta. (H4)

Lisäksi hän mainitsi, että nyt hänellä on hyvä olo uudessa työssä ja on kiitollinen työstään. Uuden työn kipuilua ei enää ole, katse on voimakkaasti eteenpäin eikä yhtään enää vilkuilua taakse.

Yhtenä oppina todennäköisesti mentorointiohjelman ansiosta haastattelussa nousi esille, että haastateltava oli oppinut pidättäytymään sanomasta joitain asioita. Hän pohti, paljonko tämä on mentorointiohjelman ansiota ja paljonko puolestaan organisaationsa virkamiesmäisen toiminnan kautta opittua. Hän joka tapauksessa on tunnistanut olevansa aiemmin ja saattavansa vieläkin olla sellainen, joka mielellään lausuu mielipiteensä. Hän on oppinut, että pidättävyisyys kannattaa ja että tällä hän tarkoittaa sitä, että harvasanaisempi ja harkitumpi viestintä on hyvä asia. Kehittymistä osaamisessa hän alkoi havaita kevään aikana eli loppupuolella mentorointia. Mentorinsa kanssa he käyttivät paljon aikaa toisiinsa tutustumiseen, mikä koettiin tärkeänä. Haastateltava haluaa yleensäkin taustoittaa asioita huolella, jotta ihmiset ymmärtävät missä ollaan ja miksi tehdään tätä. Kontekstin täytyy hänen mielestään olla selvä, koska se vaikuttaa kaikkeen. Hän koki, että sitten kun he mentorinsa kanssa alkoivat ymmärtää toistensa taustoja ja viestintätyyliä, niin sitten alkoi tapahtua hyviä oivaltamisen hetkiä. Mentorointiohjelman koettiin antavan näköalapaikan virkamiesuraan.

Oman tavoitteen asettelu oli tälle haastateltavalle ollut hieman abstrakti ja mentorikin oli aluksi todennut, että tavoite on mielenkiintoinen. Tavoitteena oli oppia virkamiesmäistä tapaa hoitaa asioita ja ymmärtämään toimintakenttää. Hiljaisen tiedon omaksuminen virkamieskentällä ja oikeanlaisen kielen käyttäminen olivat sellaisia asioita, joita haastateltava tunnisti. Hän on kokenut oppivansa hienosäätämään viestinnällistä kyvykkyyttään nimenomaan kielen kautta ja miten puhua sekä missä kohtaa. Hän oli sitä mieltä, että tavoitteet tulivat ehdottomasti saavutettua.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että osaamisen kehittäminen ei ollut se juttu, miksi oli hakeuduttu mukaan mentorointiohjelmaan. Yhdessä ryhmässä oli asetettu toisen mentoroitavan ja mentorin kanssa yhteiseksi alatavoitteeksi

oppia mitä ikinä opittavana olisikaan toistensa organisaatioista. Tässä tapauksessa se tarkoitti osaamisen laajentamista siinä mielessä, että ymmärtäisivät OKM:n hallinnonalaa vähän paremmin ja sitä tapahtuikin. Haastatteluissa korostui, että osallistuminen auttoi ymmärtämään myös mentorin roolia. Osallistumisen koettiin tuovan oppeja siihen, jos tulevaisuudessa itse aikoo toimia mentorina. Konkreettisina oppeina mainittiin, että mentorin on tärkeää pyrkiä esittämään kysymyksiä ja välttämään sanaa miksi.

Oman osaamisen kehittymisen sanoittaminen ja ajatuksien avaaminen helpottui jo melko varhaisessa vaiheessa osalle haastateltavista. Tähän vaikutti ryhmän hyvä kemia ja että ryhmässä oli luontevaa puhua. Nämä seikat myös kehittyivät matkan varrella. Se, että ryhmäläiset olivat entuudestaan keskenään tuntemattomia, vaikutti asiaan ja se, että he antoivat toisilleen palautetta. Samankaltaisista asioista ei ole omilta lähikollegoilta saanut palautetta, koska on ehkä totuttu tietynlaiseen tapaan tehdä töitä. Oma osaaminen, taidot sekä missä haluaa kehittyä, olivat asioita, joita osasi paremmin selittää muille kuin ihan lähikollegoilleen.

Ehkä niinku sanoisin, että sellainen oman osaamisensa sanoittaminen tai semmoinen ajatuksen avaaminen ehkä helpottui aika niinku siinä aika varhaisessa vaiheessa, mutta siinä on ehkä se, että meillä on hyvä kemia ja tavallaan se niinku tuntui semmoiselta aika luontevalta ja koen, että se kyllä niinku kehittyi siinä myös niin kuin pitkin matkaa ja se on kyllä tosi semmoinen tärkeä teema että tota just varsinkin kun nää on tällaisia ihmisiä ketä ei ollut aikaisemmin tavannut tai ollut tavannutkaan. (H3)

Asioiden sanoittamisen helpottuminen oli asia, jonka haastateltava koki tulevan mukavana lisänä mentorointiprosessissa. Hän ei ollut ajatellut saavuttavansa tällaista asiaa mentoroinnin alkaessa. Hän koki, että jossain määrin asetetut tavoitteet saavutettiin mentorointiprosessin aikana. Hänelle oli kuitenkin vaikea rajata, mikä oli mentoroinnin tuotosta ja mikä taas muussa kontekstissa tapahtunutta kehittymistä, koska mentorointiprosessi oli pitkä. Hän mainitsi, että mentorointiprosessi ei ehkä ollut niin tehokas kuin olisi toivonut. Hänen mielestään olisi ehkä pitänyt tavata vähän useammin ja ottaa struktu-

roidumpi tapa käsitellä teemoja. Se, että mentorit eivät olleet ammattilaismentoreita vaikutti myös prosessiin. Tämä oli kuitenkin hänen mielestään hyvää kokemusten jakamista ja keskustelua.

Haastatteluissa nousi esille myös, että oman osaamisen kehittymiseen vaikutti se, että työtehtävät muuttuivat ja tulivat vaativammiksi mentorointiprosessin aikana. Haastateltava tunnisti edelleenkin olevansa epämukavuusalueella työtehtävien vaativuuden takia, vaikka osaaminen onkin kehittynyt. Hän tunnisti, että epämukavuusaluetta ja uusia tehtäviä on helpompi hallita ja uusiin tehtäviin on helpompi tarttua. Mentorointiryhmässä oli tehty työidentiteettiä ja itsevarmuuteen liittyviä tehtäviä ja reflektointia. Omien kykyjen ja taitojen jaottelu synnyntäisiin ja koulutuksen kautta opittuihin auttoi hahmottamaan omaa osaamista paremmin. Myös se hahmottui mitä asioita on omassa osaamisessaan pitänyt itsestäänselvyytenä. Oman polun pohtiminen auttoi ymmärtämään sen, että tähän pisteeseen ja työhön ei ole päädytty sattuman kaupalla tai vahingossa, vaan paikka on ansaittu.

Mentorointiryhmällä oli ollut tapaamisia liittyen työn hakemiseen, haastateltavana olemiseen ja haastatteluun valmistautumiseen. He olivat myös puhuneet siitä, millaisia työpaikkoja esimerkiksi mentoroitavat voisivat haluta joskus tulevaisuudessa hakea. Nämä olivat heille tärkeitä aiheita, koska molemmat mentoroitavat ovat määräaikaisten sopimuksilla. Haastateltava koki, että heitä kannustetaan työssäoppimiseen esimerkiksi osallistamalla erilaisiin webinaareihin ja he pohtivatkin mentorointiprosessin aikana siitä, miten esimerkiksi erilaisista webinaareista saisi enemmän hyötyä irti. Myös sen tunnistaminen ja tiedostaminen mikä on oman oppimisensa tarve, oli tärkeä havainto. Oman työnhakijaprofiilin tekeminen selkeytyi, esimerkiksi millaista kokemusta tuoda esille.

Haastateltava koki, että kohti omia melko kunnianhimoisiakin tavoitteita päästiin ja se, mitä noin puolen vuoden aikana tämänkaltaisen ohjelman kautta on mahdollista saavuttaa, tuli saavutetuksi.

Ei oikein nyt silleen voi merkata, että 100% valmis, koska se on niinku varmaan elinikäinen prosessi. Mutta koin kyllä että sen verran mitä niin kuin tämmöisessä kuitenkin suht lyhyessä ajassa

ja niin kun näillä tapaamisilla oli mahdollista saada niin kyllä sen tavoitteen ihan helposti kyllä saavutettiin, että ihan niin kuin ihme parannusta tää mentorointiohjelma ei voi oikein tehdä, että ei voi odottaa liikoja eikä laittaa liikaa vaatimuksiakaan myös puolen vuoden ajalle, mutta kyllä niinku vei just sinne mun kunnianhimoisista tavoitteista niinku sen verran eteenpäin, että tuntuu että se tavoite on saavutettu. (H5)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että oli vaikea hahmottaa, oliko omassa osaamisessa tapahtunut kehitystä ja koettiin, että kaiken kaikkiaan mentoroinnin anti jäi aika ohueksi. Tunnistettiin myös, että puoli vuotta meni tosi nopeasti ja, että monia asioita oli jo pohdittu itse, eli kauheasti uutta ei tämä mentorointiohjelma tuonut.

Vähän yhdessäkin mietittiin siinä lopussa ja musta tuntuu, että mulla ehkä tavallaan se aika tuntui loppupeleissä lopulta aika lyhyeltä sitten kuitenkin. Että jotenkin se puolisen vuotta hurrahti tosi tosi nopeasti ja jotenkin niin kun tuntuu että asiat alkoi vasta vähän niinku hautua ja toinen on ehkä sitten se, että mä luulen että oon itse pohtinut niitä asioita jo niinku aika paljonkin, niin tavallaan ei niinku ehkä sinällään tule kauheasti niinku uutta, että mä en osaa sanoa musta tuntuu itsestä että ei nyt niinku kauheesti tapahtunut kehittymistä ja ehkä se oli vähän niin kuin siitähän, että kuitenkin ne mun tarpeet oli ehkä vähän toisen tyyppisiä. Sitten tavallaan ehkä tää mentoriohjelma kokonaisuudessaan ei ehkä sitten kuitenkaan ollut otteeltaan sellainen mikä olisi tota niin kun pureutunut niinku jämäkämmin ehkä niihin asioihin mitkä mulla on ollut pidempään itsellä pohdinnassa. (H6)

Haastateltavalla vahvistui kuitenkin mentoroinnin myötä ajatus siitä, että omiin aikaisempiin pohdintoihin voi luottaa esimerkiksi sen suhteen millaisesta työstä pitää ja mitkä ovat omat vahvuudet. Hän kertoi, että hyvällä tavalla tuli itselleen todettua, että omien aikaisempien pohdintojen kautta voi nyt miettiä, miten tästä eteenpäin. Kun hän pohti, tulivatko mentorointiohjelman alussa asetetut omat tavoitteet saavutettua, niin vastaus oli, että jonkun verran kyllä, mutta enemmänkin sillä tasolla, että aikaisemmat käsitykset vahvistuivat. Hän koki, ettei varsinaisesti saanut mentoroinnista sellaista tukea, mitä olisi kaivannut konkreettisten seuraavien askelten ottamiseen. Siinä mielessä hän ei kokenut, että tavoitteet olisivat tulleet saavutetuiksi. Hän oli odottanut, että puo-

len vuoden aikana, useamman tapaamisen myötä ja tuolla tavalla, miten mentorointiohjelma oli organisoitu, hän olisi saanut vähän enemmän mukana olosta irti.

4.4. Oman osaamisen hyödyntäminen

Vastauksissa oli hajontaa, kun kysyttiin miten voi hyödyntää omaa osaamistaan ja niissä näkyi se, millaisia tavoitteita kukin haastateltava oli itselleen asettanut. Vastauksissa näkyi myös se, että mitä selkeämpi tavoitteen asetelu oli, niin sitä helpompi oli myös tunnistaa oman osaamisensa kehittymistä. Pohdinnassa oli myös se, miten prosessin aikana opittuja asioita voi hyödyntää muilla elämän osa-alueilla, jos ne olivat haastateltavien mielestä hyödynnettävissä.

Haastatteluista nousi esille, että hyvät viestinnälliset taidot olivat ne, joihin haluttiin keskittyä ja joita tullaan kehittämään jatkossakin koko työuran ajan. Haastateltava koki, että työssään hänen tulee vakuuttaa ihmisiä ja ryhmiä ja kannustaa heitä toimimaan tietyllä tavalla niin, että he kokevat olevansa kunnioitettuja ja arvostettuja. Siihen, että sekä hänen henkilökohtaiset, hänen tiiminsä, yksikkönsä ja koko organisaationsa tavoitteet täyttyvät vaaditaan kykyä osata luovia sosiaalisessa ympäristössä ja se puolestaan vaatii viestinnällisiä valmiuksia. Näitä taitoja hän tunnisti pystyvänsä mentorointiohjelman myötä hyödyntämään paremmin.

Haastatteluissa korostui, että mentorointi on vuorovaikutusosaamista, jota pystyy hyvin hyödyntämään muillakin elämän osa-alueilla työympäristön ulkopuolella, kuten lasten kasvattamisessa. Töiden ulkopuolella voi olla tietty suunta elämässä, johon haluaa mennä ja niissä koettiin toimivan samat lainalaisuudet kuin töissäkin tavoitteiden saavuttamisen suhteen.

Dialogisuuden toivottiin jäävän käyttöön mentorointiohjelman myötä. Haastatteluissa mainittiin, että on hieman vaikea erotella osaamisen hyödyntämistä, koska heillä ei ollut mitään konkreettista, substanssiin liittyvää teemaa, vaan koettiin prosessi pikemminkin henkisen vahvistumisen keinona. Todella isona

antina tunnistettiin olevan se, että mentorointiin osallistuminen antaa mahdollisuuden omille pohdinnoille, miettimään itseään, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä pohtimaan sitä, miksi reagoi mihinkin tietyllä tavalla.

Nyt sitten on tilaa niinku sellaiselle prosessille, että sä mietit itseäsi ja tota pohdit niitä omia vahvuuksia ja heikkouksia ja miksi reagoit mihinkin milläkin tavalla että joo se on se musta se iso tosi iso anti. (H4)

Ymmärrys hallinnonalasta oli lisääntynyt ja sitä pystytään hyödyntämään omassa työssä jatkossa päivittäin. Itse mentoroinnin osalta mainittiin, että tulevaisuudessa, kun toimii itse mentorina, niin yrittää parhaansa mukaan hyödyntämään tämän ohjelman myötä opittuja hyviä käytänteitä ja malleja mentoroinnista.

Tietysti se, että ymmärrys on lisääntynyt koko ajan hallinnonalasta niin se nyt auttaa jokapäiväisessä työssä. Ja sen mentoroinnin osalta niin no ehkä sitten kun tulevaisuudessa taas jotakin mento-roin, niin koetan sitten niitä hyviä käytäntöjä ja malleja siinä soveltaa sen mukaan, kun muistan. (H2)

Hyvän palautteen tuoma rohkeus ja omien taitojen tiedostaminen ja niihin luottaminen, olivat asioita, joita tuotiin esiin. Omien taitojen hyödyntäminen ja esiin tuominen ovat antia, jota aiottiin ottaa vahvemmin mukaan jatkossa. Mentorointiohjelmaan osallistuminen siitä näkökulmasta, että näki prosessin aktorin suunnasta koettiin mielenkiintoisena, koska mainittiin kiinnostuksesta ohjaamistyötä kohtaan. Osallistuminen toi hyvää oppia sen suhteen, että molemminpuolisen ymmärryksen luominen on tärkeää, kun on kiinnostus toimia mentorina tulevaisuudessa. Keskustelutaitojen kartuttaminen etenkin sellaisessa ympäristössä, missä ei ole ihan omassa elementissään eikä tunne muita oli omiaan mentorointiohjelmassa. Uuden oppiminen muiden työskentelestä ja sopeutumiskyky olivat myös asioita, joita koettiin, että oli hyvä viedä mukanaan tästä prosessista.

Käytännön hyötynä mainittiin, että on helpompi tunnistaa jatkossa mistä esimerkiksi työwebinaareista on eniten hyötyä, mihin kannattaa pistää panoksia

ja missä asioissa tarvitsee lisäkoulutusta. Henkisen puolen osaamisen hyödyntämistä oli vaikeampi sanoittaa, mutta tunnistettiin kuitenkin, että ammatillinen identiteetti ja itsevarmuus ovat kohonneet ja ne vaikuttavat positiivisesti omaan työhön. Tämä näkyy muun muassa niin, että epämukavuusalueella on helpompi tehdä ratkaisuja ja stressitilanteissa, nopeissa päätöksentekotilanteissa luottaa paremmin omaan osaamiseen. Myös se tuli oppina prosessin myötä, että on tärkeää välillä pysähtyä reflektoimaan mikä on tilanne ja millaisia tarpeita itsellä on. Konkreettisten oppien ohella tunnistettiin, että paljon jäi pohdittavaa tulevaisuuden varalle ja virallisten tapaamisten loputtua ryhmällä on tarkoitus tavata epävirallisesti ja vaihtaa kuulumisia. Samoja opittuja vuorovaikutustaitoja koettiin, että voi hyödyntää myös esimerkiksi ystävien kanssa käytävissä keskusteluissa ja varsinkin erilaisten konfliktitilanteiden kohdalla. Vuorovaikutuksessa on helpompi tunnistaa mitä tilanne vaatii ja keskittyä esimerkiksi kuunteluun ja ratkaisuihin. Myös töiden hakemisessa pystyy hyvin hyödyntämään opittuja taitoja, kun tietous omasta osaamisesta ja mielenkiinnonkohteista on lisääntynyt.

Mentoroinnista oltiin sitä mieltä, että sitä voisi hyödyntää esimerkiksi harrastus- tai vapaaehtoistoiminnassa.

Työelämämäisesti mun mielestä voi esimerkiksi erilaisessa niin kun harrastuksissa tai vapaaehtoistyössä, missä niin kun ollaan esimerkiksi, vaikka sellaisessa roolissa, että jotenkin niinku ohjataan tai valmennetaan tai on joku niin kun vastuualue tai muuta niin kyllä mun mielestä ihan täysin sellaisessa. Sekä työelämässä että myös niinku harrastuspiireissä niin tota ehkä sellainen niin kun vähän niinku perehdyttämisen vaihe, ihmisten niinku tukeminen eteenpäin ja niinku olla auttamassa vähän niinku avaamassa uusia ovia tyyppisesti. (H6)

Toiveena oli saada ohjausta ja näkökulmia siitä, mitä omassa työtehtävässä vaaditaan. Tähän toiveeseen koettiin, että mentorointiohjelma ei vastannut, eikä näin ollen tunnistettu, että oma osaaminen olisi kehittynyt mentorointiohjelman myötä.

4.5. Kehittämisehdotukset

Haastatteluissa korostui toive siitä, että olisi järjestetty enemmän mentoroitavien yhteistapaamisia. Järjestetyissä yhteisissä tapaamisissa oli ollut hyviä keskusteluja ja niistä oppi paljon muilta. Koettiin, että prosessissa oli vain vähän mahdollisuuksia vuorovaikuttaa, vertailla miten kullakin on mennyt ja mitä on tehty sekä reflektoida muiden mentoroitavien kanssa. Pohdittiin, että jos olisi kuullut enemmän muiden kokemuksia ja hyviä käytäntöjä, olisi omatkin tarpeet tulleet paremmin esille ja prosessista olisi tullut tehokkaampi.

Esille nousi myös toive esimiehen jonkinlaisesta osallistamisesta prosessiin, riippuen mentoroitavan tarpeista. Koettiin tarvetta pohtia omaan työnkuvaan ja oman osaamisen laajentamiseen liittyviä seikkoja organisaation sisällä ja tästä ajateltiin, että työnkuvaan liittyviä asioita on turhaa pohtia itsekseen, koska esimiehellä on siinä suhteessa suuri valta.

Mitä mä ehkä olisin jotenkin kaivannut, niin on sellainen tietyllä tapaa myös ikään kuin esimiehen osallistaminen. Että se nyt on ehkä aika tapauskohtaista ja että mikä se on sitten niinku se tarve ja mihin tarpeeseen se mentorointi pyrkii niinku vastamaan niin mulla ehkä siinä oli enemmän sellaista niinku työkuvaan liittyvää pohtimista ja omassa organisaatiossa vaikka osaamisen laajentamista tai vahvistamista ja siihen niinku omaan työtehtävään liittyen niin jonkunlainen tapa jolla ikään kuin esimies olisi siinä osallisena vaikka mentorointi nyt on ehkä niinku hyväkin olla joskus semmoinen vähän niinku että se ei ole semmoinen esimies-alaisuhde kysymys mutta ehkä että se on vähän hieman niin kun kärjistetysti sanoa niin tavallaan vähän niinku ehkä yksi tyhjän kanssa itse pohtia jotain vaikka omaan työnkuvaan liittyviä asioita. Kun niissä on kuitenkin se aika iso valta, sillä omalla esimiehellä. Että mä itse koin, että semmoisesta olisi voinut olla hyötyä, että olisi ollut joku tapa, miten olisi voinut ottaa sitä esimiestä siihen mukaan. (H6)

Mainittiin myös, että tavoite liittyen oman uran suuntaamiseen on asia, josta pitäisi pystyä keskustella oman esihenkilön kanssa. Käytännössä kuitenkin heidän organisaatiossaan esihenkilöllä ei ole aikaa samalla tavalla kuin mentoroinnissa oli. Koettiin siis, että mentorointi antoi mahdollisuuden pallotella omaa urasuunnitelmaansa neutraalin henkilön kanssa ja miellettiin, että tässä

mielessä mentori teki tavallaan esihenkilön hommaa. Tästä näkökulmasta mentorointi koettiin todella hyödyllisenä.

Kehittämisen ehdotuksena toivottiin, että työnantajalla olisi tarjota jonkinlaista mentorointia tai ohjausta jatkuvasti vastaten erilaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. Ensimmäisten työvuosien aikana olisi toivottu ohjausta siihen, miten kasvaa julkishallinnon työhön ja sen vastuisiin. Sitten kun on jo useampi työvuosi takana samassa organisaatiossa, niin tarpeet liittyvät enemmänkin siihen, miten omaa työrepertuaaria voisi laajentaa tai muuttaa. Jos esimerkiksi kiinnostuksena on pysyä samassa organisaatiossa, mutta haluaisi muuttaa työnkuvaansa, niin yksin on vaikea tietää edes kaikista mahdollisuuksista oman organisaationsa sisällä ja tähän kaivattiin tukea. Lisäksi toivottiin, ettei tämänkaltaisen ohjelma jäisi kertaluontoiseksi vaan että tällaista voisi olla jatkuvana henkilöstön kehittämisen toimintatapana.

Kaikkien sitoutumista prosessiin pidettiin erittäin tärkeänä. Ei riitä vain se, että sitoutumisesta mainitaan, vaan se pitää ottaa tosissaan. Tässä tapauksessa se oli kirjattu sopimukseen ja siitä juteltiin yhdessä ryhmän kesken. Kun oltiin läsnä, niin keskityttiin olennaiseen.

Niin mun mielestä oli niin kun oikein tärkeätä, että niin kun siihen hommaan sitouduttiin. Ja se ei ollut vaan sillä tasolla, että se oli kalvolla siinä aloitustapahtumassa, että sitoutukaa vaan se niin kun kirjattiin siihen mentorointi sopimukseen ja siitä myös juteltiin erikseen keskenämme. Eli että tullaan paikalle ja sitten kun siellä paikalla ollaan, niin koitetaan keskittyä siihen jotta sen saa toimimaan sekä mentorille ja mentoroitavalle, niin mun mielestä se oli niinku erittäin tärkeätä. (H2)

Esiin nousi, että prosessin aikana oli muutama tapaaminen kahden kesken mentorin kanssa, muuten oltiin kolmistaan toisen mentoroitavan kanssa. Välillä oli koettu, että ei viitsinyt tuoda ihan kaikkia omia ajatuksia esille, jottei veisi liikaa tilaa toiselta mentoroitavalta ja siitä syystä olisi toivottu muutamaa kertaa lisää kahden kesken mentorin kanssa. Toisaalta koettiin hyvänä se, että sai ryhmässä pohtia ja sai tukea toisesta mentoroitavasta.

Jos mentoroinnissa käytetään pohjana jotain tiettyä oppia tai mallia, kuten tässä tapauksessa oli käytetty valmentavan työotteiden oppeja, niin siinä tapauksessa kaikilla osallistujilla olisi hyvä olla sama pohja, josta lähdetään liikkeelle. Yhden ryhmän osa jäsenistä eivät olleet tietoisia valmentavaan työotteeseen liittyvistä työskentelytavoista, joita puolestaan osa ryhmäläisistä olivat oppineet organisaatioidensa käytössä olleelta oppimisalustalta. Mentoroinnin alussa olisi tästä syystä ollut hyvä tehdä kaikille selkeämmäksi, millaista työotetta prosessissa käytetään, jotta olisi oltu samalla lähtöviivalla.

Mun mentori oli esimerkiksi ottanut sieltä vähän jotain pohdinta-tehtäviä ja sellaisia mukaan siihen mitkä ajatteli, että sopii siihen meidän mentorointiin hyvin että ehkä enemmän just se semmoinen niinku se valmentava työote ei ole ihan niin kaikille ehkä niin selkeä ja selvä konseptina ja näin niin sitten se saattoi jäädä ehkä niiltä jotka ei tässä ole sitä työstänyt niin vähän niinku epäselvemmäksi. (H5)

Järjestäjältä olisi välillä kaivattu jonkinlaisia väliintuloja tilanteissa, joissa mentorilla ei välttämättä ollut tarpeeksi välineistöä toteuttaa aktorien toiveita. Josakin kohtaa prosessia, välitapaamisessa, oli myös havaittu muiltakin, että mentorointi on edennyt hyvänä jutusteluna, mutta aktiivinen eteenpäin vieminen ehkä puuttui. Esille siis nousi, että olisi kaivattu hiukan enemmän tukea prosessin aikana viestinnän muodossa. Esimerkiksi aina välillä olisi voinut tulla sähköpostimuistutuksia ja samalla järjestäjät olisivat voineet antaa ehdotuksia aiheista. Järjestäjän vetämät yhteiset tapaamiset olisi myös voineet olla tiivistetympiä. Esimerkiksi lopputapaamiselle olisi hyvin riittänyt kahden tunnin yhteinen tapaaminen.

Ehkä mä sitä vähän mietin, että tota ehkä jotain semmoisia niin kun jotain ehkä semmoista, vaikka sähköpostilla esimerkiksi olisi voinut tulla sieltä kommentiks tai semmoisia vähän niinku syötteitä tämmöisiä muistutuksia, että hei, nyt olette puolivälissä matkaa ja ja tota niin ja jotain ehkä semmoisia ehdotuksia niistä aiheista. (H4)

No niin musta, että niitä vois vähän niinku tiivistää, että esimerkiksi tää niinku loppusessio niin siihen olisi mun mielestä riittänyt niinku 2 tuntia että kuitenkin niinku ihmiset on ihan hirveän kiireisiä. (H4)

Prosessin koettiin olevan yllättävän toimiva, ensiksi yhteistilaisuus, jonka jälkeen alkoi heti varsinaiset pienryhmät. Kokonaisuus kerrottiin olevan laadukkaasti järjestetty. Pohdittiin myös, miten mentoreita on koulutettu rooliinsa ja oltiin sitä mieltä, että mentorin rooli olisi voinut olla ikään kuin haltuun ottavampi. Vaikka tarkoituksena onkin, että tarpeet ja ehdotetut teemat lähtevät mentoroitavista, niin olisi kaivattu mentorilta hiukan syvempää perehtymistä aiheisiin. Tapaamiskertoja olisi myös voinut olla hiukan enemmän, nyt niitä oli noin kuuden viikon välein. Palautteen antamista ja pohdintaa siitä, miten edetään, olisi voinut olla myös hiukan enemmän ja tässäkin mentori olisi voinut ottaa enemmän roolia.

Tavallaan mä tykkään siitä, että annetaan niin kun mentoroitavalle mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa, että mistä hän haluaa puhua. Mutta ehkä meilläkin se jäi vähän ehkä sitten siihen, että kun tavallaan ehdotin teemaa ja he olivat niinku tosi tyytyväisiä näihin teemoihin ja muuta, mutta ehkä sitten olisin vähän toivonut vielä enemmän sieltä mentorilta sitä, että hän olisi niinku jotenkin syventänyt vielä sitä teemaa tai niinku ehdottanut vähän ehkä enemmän tai muuta, että se ei olisi jäänyt sitten ihan kokonaan tavallaan niinku omille harteille se niinku teemojen miettiminen, vaikka ne olikin tosi mielenkiintoisia. Mutta että ehkä se niinku mentorin rooli voisi olla vielä vähän semmoinen haltuun ottavampi kuin ikään kuin. (H3)

Omanlaisena oppinaan oli huomattu, että olisi ollut hyödyllistä pitää esimerkiksi omaa oppimispäiväkirjaa ja ottaa mentoroinnin opeista strukturoidumpi ote. Melko pitkän prosessin aikana opit olisivat jääneet paremmin hyödynnettäväksi, jos siihen olisi sitoutunut vielä paremmin siinä mielessä, että olisi kirjailnut asioita ylös.

Mentorin parhaana puolena mainittiin elämänkokemuksesta karttunut viisaus niin työelämässä kuin elämässä ylipäätensä. Mentorointiprosessi kahdestaan mentorin kanssa, joka oli eri organisaatiosta, koettiin erittäin hyvänä asetelmana, sillä se mahdollisti syvemmät keskustelut ja luottamuksen rakentumisen. Puolestaan ryhmässä, jossa oli kolme eli kaksi mentoroitavaa, tätä asetelmaa ei koettu hyvänä, sillä kahdenkeskinen mentorointi on syvempää ja kaiken lisäksi heillä oli mentoroitavien kesken erilaiset tarpeet. Oltiin sitä

mieltä, että jatkossa, jos tällaista ohjelmaa järjestetään, on erittäin tärkeää ottaa huomioon, miten ryhmät muodostetaan. Tehdäänkö pareja vai isompia ryhmiä ja kaikkein olennaisinta on mentoroitavien tarpeiden yhteensopivuus.

Esille nousi, että mentorointisuhde on aina mielletty kahdenväliseksi. Kaikkein perinteisimpänä mentoroinninmuotona omaksuttiin kahdenvälinen mentorointi, jossa myös molempien osapuolten substanssiosaaminen kohtaa. Tiedostettiin myös se, että tällaiset lähtökohdat luovat rajoituksia; on vaikeampaa löytää yhteensopivia mentoreita ja aktoreita, joiden substanssiosaaminen kohtaa.

Kehittämisen ehdotuksena niin mä uskon itse, että siitä substanssipuolesta, niin voidaan tinkiä mutta sitten kahdenvälisyydestä ei välttämättä. Eli mä uskallan väittää, että että jos siinä olisi ollut toinen tai kolmas tai neljäs, no edes kolmas osapuoli toinen aktori, niin en usko, että olisi saatu samoja tuloksia. Tai voi saada, mutta silloin sen prosessin pitää olla huomattavasti pidempi. Silloin puhuttaisiin jostain niinku vuoden aikataulusta ja sellaisessakin tilanteessa niin silti pitäisi olla kahdenvälisiä tapaamisia ei voi joka kerta ei voi olla niitä ryhmätapaamisia, koska se on tylsää niin kun sille, joka ei ole tavallaan se, joka on niinku sivussa, vaikka sillä kerralla se jonka asioita ei käsitellä niin sen mä koen että se on sen ajan tuhlausta. Ja koska meillä nyt on rajallinen määrä aikaa vaan käytettävissä töissä ja muutenkin elämässä niin mieluummin käyttäisin sen niinku siihen kahdenvälisen suhteen rakentamiseen. (H1)

Haastatteluissa korostui, että organisaatorajat ylittävä toteutus oli hyvä asia. Esimerkiksi ryhmässä, jossa toinen mentoroitava oli eri organisaatiosta kuin itse ja mentori, koettiin todella hyvänä. Se auttoi siinä mielessä, että ei jääty liikaa pyörimään oman organisaation spesifeissä asioissa ja siinä pääsi tutustumaan uuteen ihmiseen sekä toisen organisaation tapaan toimia, vaikka samassa talossa ollaankin. Organisaatorajat ylittävä yhteinen ohjelma koettiin hyvänä myös siksi, että mentoroinnin ohella siinä kasvaa ymmärrys toisesta organisaatiosta ja voi saada eri näkökulmia millä tavalla toisessa organisaatiossa toimitaan. Organisaatorajat ylittävä toteutustapa miellettiin jopa eettisesti kestäväänä tapana toteuttaa mentorointia. Se luo vapaampaa, riippumattonta ilmapiiriä puhua asioista, kun tietää ettei toinen osapuoli edusta samaa organisaatiota. Yleisesti kannustettiin eri virastojen väliseen yhteyteen.

Ryhmässä, jossa oli osallistujia kolmesta eri organisaatiosta, oli yhdessä puhuttu, että se oli hyvä asia. Kun esimerkiksi omassa tiimissä oli ilmennyt epäasiallista käytöstä, niin siitä ei olisi ollut helppoa puhua, jos ryhmässä olisi ollut oman organisaation edustajia. Siihen liittyvät keskustelut olisivat saattaneet jäädä kokonaan käymättäkin, jos ryhmän kokoonpano olisi ollut eri. Kun ryhmäläiset olivat etäämmällä omasta työstään, mahdollisti se luottamuksellisemman ja avoimemman keskustelun. Myös eri organisaatioiden hyvien käytäntöjen ja yhteisten sovittujen toimintatapojen jakamiset olivat hyvää antia. Koettiin myös, että omaa työtä ja roolia oli helpompi jäsentää, kun siitä pääsi puhumaan ulkopuolisille, jotka osasivat kysyä kysymyksiä ja jotka auttoivat reflektoimaan omaa työtään. Siinä pääsi myös huomaamaan sen, mitkä asiat olivat hyvin omassa työssä ja millaisia mahdollisuuksia omassa työssä on.

Että oltiin just tälleen niinku etäällä, niin pystyttiin just puhumaan tosi avoimesti luottamuksellisesti, kun tiedetään että ei niinku tunnetta niitä. Toisaalta sitten hyötyä oli niinku esimerkiksi hyvien käytäntöiden jakamiset ja tällaiset tavat, että miten niinku toisissa toisissa organisaatioissa tehdään asioita ja niin kun mitä on esimerkiksi yhteisiä sovittuja toimintatapoja ja semmoisia jaettiin. Sitten että tota pystyy vähän omaankin työhön miettimään että olisiko meillä mun tiimissä niin vaikka hyvä toteuttaa tällaista että se kuulostaa hyvältä yhteiseltä politiikalta tai näin ja niinku sitten semmoinen ihan pelkästään se, että pääsi omasta työstä ehkä kertomaan ja niin sekun vähän jotenkin jäsentää niitä ajatuksia siitä, että niinku mikä se oma rooli on ja oma työtehtävä ja että niinku kun toinen tulee aika silleen avoimena kysymään, että no mitä sä teet ja mikä taho tää on tää teidän organisaatio ja näin niin siinäkin oli sellaista hyötyä vähän reflektoida sitä omaa että ei asiat joita pitää itsestään selvinä niin huomasi ja pysty vähän jotenkin ehkä arvostaa enemmän sitä omaa työpaikkaa ja työtehtävää sitten kun sitä vähän niinku vertaili muualle tai niinku just huomasi kin että hei tää onkin aika hieno juttu, että mulla on tällainen mahdollisuus ja näin. (H5)

Toisen mentoroitavan läsnäolo toi mukanaan lisäarvoa siinä mielessä, että hän oli kokeneempi työntekijä ja häneltä sai myös elämänviisauksia sekä tiettyllä tapaa myös mentorin roolia. Lisäarvoa koettiin saatavan siitä, että oma mentori oli eri organisaatiosta kuin hän itse. Siinä oppi eri tavalla kuin jos olisi ollut samasta organisaatiosta, vaikka iso organisaatio onkin kyseessä. Sekoistusta olisi voinut olla vieläkin enemmän, mutta tällä kertaa halukkaita osallistujia ei ollut niin laajalla otannalla.

Toisaalta koettiin myös, että riippuen täysin osallistujien odotuksista ja tarpeista, on todella tärkeää huomioida, onko siitä hyötyä vai haittaa, että saman ryhmän osallistajat ovat eri organisaatioista. Onko kyseessä substanssiin liittyvää tuen ja pohdiskelun tarvetta vai onko henkilöllä esimerkiksi meneillään jonkinlainen nivelvaihe elämässään, johon kaipaa yleisempää peilaustukea. Tämä kannattaa ottaa erittäin tarkasti huomioon jatkossa, jos samanlaista ohjelmaa toteutetaan. Eli toisaalta pohdittiin myös sitä, että organisaatorajat ylittävä lähestymistapa ei välttämättä ole kaikille oikea ratkaisu toteuttaa mento- rointia.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1. Tulosten tiivistys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten mentoroitavan osaaminen kehittyy mentorointiohjelman avulla. Työ selvitti myös sitä, miten mentorointiohjelman prosessi sujui ja miten sitä voisi kehittää. Tuloksia tullaan hyödyntämään organisaatioiden suunnitelmassa mahdollista seuraavaa mentorointiohjelman toteuttamista. Tämä työ antaa kehittämisen ehdotuksia tulevaisuuden toteutuksiin. Yleisesti voidaan todeta, että organisaatorajat ylittävä mentorointi koettiin onnistuneena ja mentoroinnista on hyötyä silloin, kun tarpeet ja odotukset ovat tarkkaan määritelty ja kohtaavat ryhmän kesken. Osaamisen kehittyminen on hyvin yksilöllistä, tapahtuu eri vaiheissa prosessia ja kehittymisen tunnistaminen voi viedä paljonkin aikaa.

Mentorointiohjelmaan hakeutumiseen oli haastateltavilla erilaisia syitä ja tarpeita. Haastateltavilla ketkä olivat melko uusia valtionhallinnon parissa, syyt liittyivät ymmärryksen lisäämiseen kansallisessa organisaatiossa työskentelemiseen ja mitä virkarooli mahdollistaa sekä millaisia mahdollisuuksia rooli luo. Osa haastateltavista oli puolestaan uuden asiantuntijaroolinsa alkutaipaleilla ja tarpeet liittyivät enemmänkin siihen, että kaipasivat vinkkejä ja oppeja kokeneemmilta ja entuudestaan tuntemattomilta kollegoilta sekä oman työidentiteetin ja itsevarmuuden vahvistamista asiantuntijaroolissa. Lisäksi mainittiin, että oli lähdetty uteliaana mukaan kokeilumielessä ilman suurempia odotuksia

ja että omaan urapolkuun kaivattiin kehittymistä ja suunnitelmaa. Lähtökohdat huomioon ottaen voisi todeta, että mentorointiin hakeudutaan erilaisista lähtökohdista ja esimerkiksi se, miten kauan on työskennellyt samassa organisaatiossa ei vaikuta mentoroinnin tarpeeseen.

Onnistuminen, joka tuli mainituksi usean haastateltavan osalta oli, että mentorin ja mentoroitavan/mentoroitavien välinen suhde oli onnistunut. Lisäksi hyvänä pidettiin sitä, että eri organisaatioiden edustajia oli sekoitettu ryhmiin. Kiihosta sai myös mentorin taidot kuunnella ja kaivaa esille oikeanlaisia asioita. Muita onnistumisia olivat oivallus omasta roolista, konkreettisen suunnitelman laatiminen oman urapolun kehittämistä, oman ryhmän kesken erilaisten urapolkujen kuuleminen, yhteinen sitoutuminen prosessiin, sekä ryhmän kokoonpanona se, että toinen mentoroitava oli eri organisaatiosta ja mentorin samasta kuin itse. Lisäksi mainittiin, että koska mentoroitavien toiveet ja tarpeet olivat samankaltaisia, niin se mahdollisti ryhmän onnistumisen. Yhdellä ryhmällä oli korostunut onnistumisen suhteen se, että tilaisuudet pidettiin kasvotusten ja luottamuksellisuus säilyi. Myös onnistumiset ovat hyvin yksilöllisiä ja täysin riippuvaisia siitä, millaisia tavoitteita on asetettu.

Osaamisen kehittymistä pohdittaessa tuloksissa oli hajontaa. Kehittymistä havaittiin esimerkiksi viestinnällisissä taidoissa, tehtävien hallinnassa ja yleisessä tietoudessa hallinnonalasta. Viestinnällisiin taitoihin liittyivät sellaiset seikat kuin, että on oppinut tietynlaista harkinnallisuutta ja virkamiesmäisempää viestimistä sekä oman osaamisen kehittämisen sanoittaminen on helpottunut. Lisäksi mainittiin, että ymmärrys mentorin roolista on lisääntynyt. Tehtävien hallinnan kannalta yksi haastateltavista oli havainnut, että epä mukavuusalueella on helpompia toimia ja uusia tehtäviä on helpompi ottaa haltuun itsevarmuuden lisääntyessä.

Yleisesti voi todeta, että mitä selkeämpi tavoitteen asettelu alussa on, sitä helpompi on tunnistaa osaamisessa kehittymistä ja näin ollen sanoittaa myös sen hyödyntämistä. Suurin osa haastateltavista havaitsi, että he pystyvät hyödyntämään parantuneita viestinnällisiä- ja kommunikointitaitoja niin työn parissa kuin muillakin elämän osa-alueilla. Esille nousi myös, että dialogisuus ja omat

pohdinnat esimerkiksi omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä siitä, miksi toimii tietyllä tapaa, on sellaisia seikkoja, joita aikoo ottaa mentoroinnista mukaansa. Kasvanutta itsetuntemusta pystyy hyödyntämään esimerkiksi työhaussa tulevaisuudessa. Lisääntynyt ymmärrys hallinonalasta mainittiin myös asiana, jota pystyy hyödyntämään työssään päivittäin jatkossa. Oppi mentorin roolista ja sen hyvistä käytänteistä sekä malleista oli myös seikka, jota aiotaan hyödyntää jatkossa, jos itse tulee toimimaan mentorin roolissa.

Kehittämisehdotuksena mentorointiohjelmasta mainittiin, että olisi hyvä olla enemmän mentoroitavien yhteistapaamisia ja ylipäänsä enemmän vuorovai-
kutusta mentoroitavien kesken, jotta pääsisi vaihtamaan kokemuksia ja hyviä käytänteitä. Osa osallistujista toivoi myös enemmän tapaamiskertoja ja ryhmä-
mentorointiin osallistuneet olivat sitä mieltä, että kahdenkeskisiä tapaamisia
mentorin kanssa olisi pitänyt olla ryhmätapaamisten rinnalla. Mainittiin myös,
että olisi kaivattu enemmän tukea järjestäjältä viestinnän muodossa esimer-
kiksi ehdotuksia käsiteltävistä teemoista.

Riippuen osallistujien odotuksista ja tarpeista on syytä punnita erittäin tark-
kaan, onko siitä enemmän hyötyä vai haittaa, että ryhmänjäsenet ovat eri or-
ganisaatioista. Jos on esimerkiksi substanssiosaamiseen liittyviä tarpeita, niin
oman organisaation edustaja mentoriksi on parempi vaihtoehto, kun taas jos
on esimerkiksi meneillään jonkinlainen nivelvaihe elämässä/uralla, niin ylei-
sempää reflektointia voi olla parempi tehdä eri organisaation edustajan
kanssa. Samoin kun ryhmiä tai pareja muodostetaan, on tarkkaan otettava
huomioon tarpeiden ja odotusten yhteensopivuus ja sen mukaan etsittävä
mentorointiparit tai -ryhmät. Jos toteutetaan ryhmämentorointia, niin prosessin
olisi hyvä olla pidempi. Kehitysehdotuksena tuli, että prosessi olisi tällöin jopa
vuoden mittainen.

Muita kehittämiseen liittyviä ajatuksia olivat käytetyn mallin (tässä tapauk-
sessa valmentava työote) parempi pohjustus kaikille osallistujille sekä mento-
rien syvempi perehtyneisyys käsiteltäviin teemoihin. Lisäksi mainittiin kehittä-
misenä mentoroitavalle itselleen, että olisi hyödyllistä pitää koko prosessin

ajan oppimispäiväkirjaa, jotta oppeja voi hyödyntää paremmin tulevaisuudessa ja palata niihin.

5.2. Pohdintaa ja johtopäätöksiä

Kuten Ristikangas ym. (2014, 27) toteavat selkeä tarkoitus on tärkeää sen takia, että ilman määriteltyä tarkoitusta hyöty jää saavuttamatta. Oppijan puolestaan tulee tiedostaa omat tarpeensa ja odotuksensa, sillä se helpottaa oppimisen suuntaamista olennaiseen. (Ristikangas ym. 2014, 18.) Haastatteluissa nousi esille se, että tarkkaan määritellyt tavoitteet mentoroinnille olivat olennaisia. Osa haastateltavista nosti erityisesti mentorointiprosessin onnistumisena sen, että asetettu tavoite tuli saavutettua. Kun osalla kyse oli ryhmämentoroinnista, niin ryhmäläisten keskenään eriävät tavoitteet tuottivat hiukan haasteita toteutuksen ja lopputuloksen kannalta. Toisaalta koettiin myös, että oma tavoite ei täytynyt täysin, koska sille ei ehkä saanut tarpeeksi tilaa ryhmämentoroinnissa.

Kupias ja Salo (2021, 19) toteavat, että mentoroinnissa voi olla elementtejä perehdyttämisestä tai vaikkapa työnohjauksesta, mutta se on silti aina mentorointia, jonka tarkoituksena on hyödyttää myös mentoria. Etenkin valmentava mentorointi tähtää siihen, että prosessi hyödyttää molempia osapuolia. Tämä ajatus nousi myös työssäni siinä mielessä, että on tärkeää tunnistaa minkä äärellä oikeastaan ollaan; mentoroinnin vain työnohjauksen. Haastatteluissa nousi hieman esille myös sitä, että mentorointiohjelma ei oikein pureutunut niihin asioihin, joita osallistujalla oli ollut pohdinnassa ja että monia käsitellyistä asioista oli jo itsekseen mietitty. Tällaisia tarpeita voisi palvella paremmin työnohjaus kuin mentorointi.

Osa haastateltavista totesi, että oli vaikeaa vielä haastatteluvaiheessa reflektoida sitä, miten konkreettisesti mentorointiohjelmaan osallistuminen on kehittänyt heidän osaamistaan. Haastatteluvaiheessa mentorointiprosessi oli juuri tullut päätökseen ja osaamisen kehittymistä tulee näkyviin käytännössä tulevien työtehtävien edetessä. Kuten Lankinen ym. (2004, 95) toteavat, niin useimmissa tapauksissa keskustelujen tulokset ja hyödyt tulevat esille vasta vuosienkin kuluttua.

Lankisen ym. (2004, 95) mukaan perusajatuksena oppimiselle ja henkilökohtaiselle kehittymiselle tulisi olla se, että jokaiselle luotaisiin mahdollisuus keskustella tavoitteistaan, toiveistaan ja ajatuksistaan koskien nykytilaa sekä tulevaisuutta ja tämä tulisi tapahtua yhdessä kokeneen yksilön, neuvonantajan, mentorin kanssa. Keskustelut toisten kanssa ja tuki erilaisissa tilanteissa auttavat kirkastamaan omia ajatuksia sekä suunnitelmia. On tärkeää, että osaamisen kehittäminen tuodaan entistä vahvemmin työn pariin sekä osaksi työtä (Sitra 2019, 2). Kehitysehdotuksena nousikin, että jonkinlaista mentorointia, tukea ja ohjausta olisi hyvä olla tarjolla työntekijöille säännöllisemmin. Tämä voisi edesauttaa myös oman kehittymisen tunnistamista ja määrittelyä siitä, mihin suuntaan on urallansa etenemässä. Esiin nousi, että tällaista mentorointiohjelmaa ei kannata jättää kertaluontoiseksi ja henkilöstön kehittämisen kannalta ohjelma antaa hyviä mahdollisuuksia oppimiseen. Ja kuten Teräväinen (2024, 48) on havainnut opinnäytetyössään, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen tulisi toteuttaa työyhteisössä säännöllisesti, jotta olemassa olevaa osaamista pystytään hyödyntämään nykyisiin tarpeisiin ja määrittelemään tavoitteita tulevista kehittämisen tarpeista. Sama ajatus vahvistuu tässä tutkimuksessa.

Kuten Ristikangas ym. (2014, 28) ovat todenneet valmentavan mentoroinnin tarkoituksena on yhdessä oppiminen eikä osaamisen siirtäminen yksilöltä toiselle. Mentorointiohjelman aikana ja tuloksena koetut oivallukset osoittavat sen, että mentorien osaaminen kehittyy matkan varrella ja jatkaa kehittymistään ajan kanssa. Se, mitä tämä tutkimus ei paljasta on, miten mentorien osaaminen kehittyi ja miten he pystyvät hyödyntämään osaamistaan paremmin tämän ohjelman myötä.

Otala ja Meklin (2021, 13–15) ovat todenneet, että työnantajakuvan kannalta oppimisen mahdollisuuksien luominen on tärkeää, sillä osaajat hakeutuvat työpaikkoihin, joissa omaa osaamistaan voi kasvattaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan virastot voivat ja heidän kannattaakin jatkossa tuoda vielä paremmin esille tarjoamiaan mahdollisuuksia työntekijöidensä mahdollisuuksiin kehittää osaamistaan työn ohella. Tässä heidän kannattaa hyödyntää

mentorointiohjelmaan osallistuneiden sanottamia kokemuksia ja kehittyntä yhteistyötä virastojen välillä.

Kuten Rahikainen ja Ulander ovat todenneet (2024) maailma muuttuu tavoilla, joita on vaikea ennakoida ja tästä syystä on tärkeää osata tunnistaa omaa osaamistaan laaja-alaisesti. Muutostrendeissä on nähtävissä esimerkiksi uudenlaisten osaamisen muotojen korostuminen. Esimerkiksi taito oppimaan oppimiseen sekä arvojen ja ajatusmallien tapaiset yksilön ominaisuudet taitoina ovat sellaisia ominaisuuksia, joita mentorointi voi kehittää. Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen perusteella voisi todeta, että osaamisen kehittämisen osa-alueista ne, jotka liittyvät henkilön oman ajattelun ja mentorin yhteisiin pohdintoihin, ovat valmentavan mentoroinnin tuottoisimpia tuloksia.

Tutkimusta voidaan hyödyntää suunniteltaessa mahdollista seuraavaa mentorointiohjelman toteuttamista organisaatioiden välillä. Työ antaa myös perspektiiviä siihen, mikä on tarve henkilöstön tukemiseen esimerkiksi mentoroinnin keinoin ja millä eri tavoin mentorointia voidaan toteuttaa.

5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Pohdittaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan ottaa huomioon kolme käsitettä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Niiden määrittelemisen ei ole helppoa, mutta yhdenkin puuttuminen saattaa viedä pohjan laadulliselta tutkimukselta. Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin tutkimuksen lukijat huomioon ottaen tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä ulkopuoliset lukijat uskovat tutkimuksen tulokset ja pystyvät luottamaan siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asiallisesti sekä analysoitu huolella. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan kunnon perusteluin lukijan ammattitaidostaan valitessaan ja käyttäessään perusteltuja sekä sopivia lähestymistapoja ja menetelmiä toteuttaessaan tutkimusta ja vastatessaan tutkimusongelmaan. Lukijan vakuuttaakseen on tutkijan kuvattava jokainen tutkimuksen vaihe totuudenmukaisesti toteutuneena. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät kriteerinsä, että ne toimisivat ohjenuorana mille tahansa hyvin tehdyille tutkimukselle.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada hyviä asioita aikaan sen kohteena oleville ihmisille. (Juuti & Puusa 2020, 168).

Haastattelun luotettavuutta voi lisätä sillä, että tarkistaa haastattelun ymmärrettävyyden kysymyksineen joko testihaastattelulla tai ensimmäisen haastattelun jälkeen (Silverman 1993, Flickin 2002, 220 mukaan). Toteutin testihaastattelun ennen varsinaisia haastatteluja, jonka tarkoituksena oli nimenomaan testata teemojen ja kysymyksien ymmärrettävyyttä. Myös tekniikan eli nauhoituksen, videon, äänen sekä litteroinnin toimiminen varmistettiin testihaastattelulla. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleistetä tilastollisesti, vaan pyrkimyksenä on kuvata ilmiötä ja ymmärtää tiettyä toimintaa. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että haastateltavilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73–74.) Pienestä osallistujajoukosta valitsin haastateltaviksi ne, jotka olivat profiileiltaan mahdollisimman erilaisia ja edustivat jokaista organisaatiota, jotka olivat mukana.

Yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa selvennystä tarvitaan kahdesta näkökulmasta. Tiedon syntymistä pitää pystyä selventämään niin, että pystytään tarkistamaan, mikä on aiheen todellinen lausunto ja missä kohtaa toisaalta alkaa tutkijan tulkinnat. Toiseksi haastattelun proseduurit pitää tehdä selkeäksi esimerkiksi uudelleen tarkistamalla haastattelun runko, jotta toinenkin haastatteliija pystyisi toteuttamaan haastattelun. Koko prosessin luotettavuuden kannalta on olennaista dokumentointi. (Flick 2002, 221.) Analyysimenetelmäni oli induktiivinen, eli aineisto on hyvin keskeisessä roolissa analyysissä. En jättänyt tulkinnoille paljoa varaa ja tätä edesauttoi se, että haastateltavat avasivat tarkkaan ajatuksiaan ja perustelivat näkemyksiään.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen näkökulmana oli, miten mentoroitavan osaaminen kehittyi mentorointiohjelman myötä eikä tarkastelussa otettu lainkaan huomioon mentorin näkökulmaa. Siitä syystä jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia myös mentorin näkökulmasta sitä, miten mentori hyötyy mentoroinnista

ja miten se kehittää hänen osaamistaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia samojen osallistujien pidemmän aikavälin kokemuksia siitä, miten ovat kokeneet osaamisensa kehittyneen ja miten ovat hyödyntäneet opittuja asioita esimerkiksi vuoden päästä mentoroinnin loppumisesta. Mielenkiintoista olisi myös selvittää kehkeytykö mentoroitavista itsestään mentoreja ja jos kehkeytyy, niin miten he käyttävät oppejaan käytännössä hyväkseen ja miten kokevat toisen roolin.

LÄHTEET

Eskola, J. & Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–50.

Flick, U. 2002. An Introduction to Qualitative Research. 2. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Hakala, J. T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789523458123> [viitattu 9.11.2022].

Honkatukia, P. 2018. Haastattelu nuorisotutkimuksen metodina. Teoksessa Kiilakoski, T. & Honkatukia, P. (toim.) Miten tutkia nuoria ja nuorisotyötä. Tampere: Vastapaino, 149–182.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789523456167> [viitattu 31.2.2024].

Kanniainen, M.-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf [viitattu 6.11.2022].

Keränen, E. 2017. Mentorointi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma. Ylempi amk -opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017121821840> [viitattu 5.12.2022].

Kokkonen, M. 2021. Mentorointi esimiestyön tukena. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus. LAB-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104094515> [viitattu 6.4.2024].

Kupias, P. & Salo, M. 2021. Mentorointi 4.0. 2. tarkastettu painos. Talentum Media Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy.

Opetushallitus. 2022a. Mentorointiohjelma. Intranet.

Opetushallitus. 2022b. Opetushallitus vaikuttaa. www-sivut. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/vaikutusohjelmat> [viitattu 6.11.2022].

Otala, L. & Meklin S. 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.

Rahikainen, E. & Ulander, M. 2024. Osaamisen tunnistamiseen kaivataan sopivia mittareita, viitekehyksiä ja menetelmiä. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.1.2024. Saatavissa: <https://tieke.fi/osaamisen-tunnistamiseen-kaivataan-sopivia-mittareita-viitekehysia-ja-menetelmia/> [viitattu 6.4.2024].

Ristikangas, V., Clutterback, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. 1.painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Ristikangas, V., Ristikangas M.-R. & Alatalo M. 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Senge, P. 2016. How do you define a learning organization? Sarder TV. Youtube. Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=vc2ruCErTok> [viitattu 6.12.2022].

Sitra. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutosaasteet. Sitran selvityksiä 150. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf> [viitattu 6.4.2024].

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi. Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/80087> [viitattu 5.12.2022].

Teräväinen, T. 2024. Työyhteisön kehittämissuunnitelma osana strategiatyötä Osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen sekä tulevaisuuden ennakointi työyhteisössä. LAB-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan uudistavan johtamisen koulutusohjelma. Ylempi amk -opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202401111306> [viitattu 6.4.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 7.4.2024].

Valtioneuvosto. 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020.38. Helsinki: Valtioneuvosto. PDF-dokumentti. Saatavissa: www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5 [viitattu 6.11.2022].

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava. E-kirja. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teoriasta_kaytanton [viitattu 6.12.2022].

OPINNÄYTETYÖN TEEMAHAASTATTELU

TEEMA 1 = MENTOROINTIOHJELMAAN HAKEUTUMINEN

- Miksi hakeuduit mukaan?
- Millaisia odotuksia ja toiveita sinulla oli ohjelmaan osallistumisen suhteen?
- Miten paljon tiesit mentoroinnista entuudestaan? Mitä mento-
rointi on ja miten sitä voi hyödyntää?

TEEMA 2 = MENTOROINNIN PROSESSIN ONNISTUMINEN

- Kuvaile mikä oli mentorointiprosessissa hyvää
- Jotain konkreettisia esimerkkejä hyvistä käytänteistä
- Mentoroijan parhaimmat ominaisuudet

TEEMA 3 = OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Millaista kehittymistä havaitsit?
- Missä vaiheessa prosessia aloit havaitsemaan kehittymistä?
- Saavutitko asetettuja tavoitteita?

TEEMA 4 = OMAN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN

- Miten aiot jatkossa hyödyntää uutta mentoroinnin tuomaa osaamista?
- Millä kaikilla osa-alueilla voit hyödyntää mentoroinnin mukaan tuomia oppeja?

TEEMA 5 = KEHITTÄMISEHDOTUKSET

- Mitä muuttaisit prosessissa, jotta se olisi vielä toimivampi?
- Mitä mieltä olet organisaatioiden rajat ylittävästä ohjelmasta?