

MENTOROINTI ESIMIESTEN TYÖN TUKENA

Nina Forsström

Opinnäytetyö, kevät 2015

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak Etelä

Sosiaalialan koulutusohjelma

Kristillisen lapsi- ja nuorisotyön

suuntautumisvaihtoehto

Sosionomi (AMK) +

kirkon varhaiskasvatusohjaaja –

lastentarhanopettajan virkakelpoisuus

TIIVISTELMÄ

Forsström, Nina. Mentorointi esimiesten työn tukena. Diak Etelä, kevät 2015, 67 sivua, 1 liite. Diakonia-ammattikorkeakoulu, sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK) + kirkon varhaiskasvatusohjaaja – lastentarhanopettajan virkakelpoisuus.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä vastauksia mentoroinnin vaikutuksista seurakuntien lapsityön esimiestehtävissä toimivien työssä jaksamiseen ja esimieheksi kasvamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Aineisto kerättiin teemahaastatteluina, ja jokainen haastateltava haastateltiin henkilökohtaisesti. Haastateltavia oli 8. Vastaukset analysoitiin sisällönanalyysimenetelmin, asioiden luonnollisissa yhteyksissä. Jokainen haastattelu on käsitelty vastaajan henkilökohtaisena, ainutlaatuisena kokemuksena.

Tutkimustulosten mukaan hyvin toteutetulla mentoroinnilla on merkitystä esimiehen henkilökohtaiselle kasvulle, ammatilliselle kehittymiselle ja työssä jaksamiselle. Mentorointi antoi uusia näkökulmia omaan työhön, samalla kun se tarjosi haastateltaville työelämäsuhteen, joka muuten ei olisi ollut mahdollinen. Kokemukset olivat myönteisimpiä niillä, jotka olivat itse valinneet mentorinsa, ja erityisesti niillä, joiden mentori oli oman organisaation ulkopuolella toimiva esimies. Mentorointi yllätti henkilökohtaisuudellaan: se opetti esimiehille itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen merkitystä enemmän kuin kukaan osasi etukäteen odottaa.

AVAINSANAT: mentorointi, esimiestyö, itsetuntemus, itsensä johtaminen, työssä jaksaminen, muutoksen johtaminen

ABSTRACT

Forsström Nina. Mentoring as Developing at Work. 67 p. 1 appendices. Language: Finnish. Järvenpää, Spring 2015. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Christian Child and Youth Work. Degree: Bachelor of Social Services.

This thesis project paper aims at studying mentoring and its influence on early childhood education managerial staff working for the Finnish Evangelical-Lutheran Church. The target is to study how mentoring influences self-management and self-knowledge.

The project was carried out with qualitative and quantitative methods. The material was selected in thematic interviews where every interviewee was personally challenged with the same questions. The total number of the interviewees was eight people. Their answers were analyzed by content analysis methods in their contexts. Every interview was also observed as an individual and unique experience of a real person.

According to this study, well-arranged and effective mentoring affects the personal and professional inner self-consciousness and well-being of a member of the managerial early childhood educational staff involved in this study. Mentoring also helps a person to cope in everyday work and thus makes him or her capable of developing his or her professional skills at work. Mentoring also opened new viewpoints at work as well as offered a new personal relationship in work, a new opportunity to look at yourself and your work, which could not be available otherwise. The experiences of mentoring were the most positive within those people who had chosen their own mentors themselves. And especially so if the managerial mentor chosen came from outside the interviewee's own organization. Mentoring surprised the members of the study being a personal experience: it taught the managerial staff more self-knowledge and self-management as they had expected.

Keywords: mentors, managerial work, self-knowledge, self-management, coping at work

Sisällys

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
3 JOHTAMINEN JA KASVATUS SEURAKUNNASSA	11
3.1 Johtaminen seurakunnassa.....	11
3.2 Seurakunnan varhaiskasvatus	12
3.3 Seurakuntien varhaiskasvatuksen toteuttajat	13
3.4 Muuttuva toimintaympäristö.....	15
4 ESIMIESTYÖN TUKEA	16
4.1 Esimiehen itsetuntemus	16
4.2 Itsensä johtaminen	19
5 MENTOROINTI.....	23
5.1 Mentorointi historiasta nykypäivään	23
5.2 Mentorointi käsitteenä	24
5.3 Mentoroinnin tavoitteet ja tehtävät.....	25
5.4 Mentorointi ja muut ohjausmuodot	27
5.5 Mentorointi muutoksessa.....	28
6 AIEMMAT TUTKIMUKSET	31
7 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	34
7.1 Aineistonkeruun menetelmät.....	34
7.2 Aineistonkeruun toteutus	35
7.3 Aineiston analyysi.....	37
8 NÄKÖKULMIA MENTOROINTIIN.....	40
8.1 Työhön perehdyttäminen.....	40
8.2 Organisaatorajat ylittävä mentorointi	45
8.3 Mentorointi ja itsetuntemus.....	50

8.4. Mentorointi ja tunteiden tunnistaminen.....	52
9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
LÄHTEET.....	63
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	67

1 JOHDANTO

Yhteiskunta ympärillämme muuttuu nopeasti. Muutos, joka suoraan tai välillisesti koskettaa lähes päivittäin suurta osaa ihmisistä, on läsnä kaikkialla - työpaikoilla, arjen elämässä, ihmissuhteissa. Tieto uusiutuu ja vaatimukset lisääntyvät, joten työn tekemisen tapojen on myös muututtava. Nopeasti muuttuva työ ja tieto luovat haasteita niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Johtamista käsitellään kirjallisuudessa monimuotoisesti niin johtamisoppaiden kuin lainsäädännön kautta. Kirjallisuuden määrä kertonee siitä, että kiinnostaa ja sitä on tutkittu paljon. Johtaminen on useasti esillä myös mediassa: lehdissä ja keskustelupalstoilla, radiossa. Median välittämien viestien ja ihmisten välisten keskustelujen äärellä syntyy helposti käsitys, että kaikki se, mitä työpaikoilla tapahtuu - ja erityisesti kaikki se, mikä siellä ei toimi, johtuu huonosta johtamisesta.

Esimiehen perustehtävä on organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten johtaminen. Esimies kantaa huolta henkilöstöstään, muutosten mukanaan tuomista haasteista ja kaikkien lakipykälien toteutumisesta. Työntekijän oikeudet suhteessa työnantajaan, esimieheen, asialliseen kohteluun ja lain suomiin palveluihin on kirjattu moniin eri asiakirjoihin. Esimiehen oikeuksista, työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja selviytymiskeinoista johtamisen eri vaiheissa on kirjoitettu huomattavasti vähemmän.

Mentoroinnilla on historiassa pitkät juuret: ammattiin opittiin kokenutta ammattilaista seuraamalla. Suomessa ekonominaiset olivat 1990-luvun alussa ensimmäisten joukossa käynnistämässä mentorointia osana johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmää. Myöhemmin mentorointia on yrityksissä ryhdytty käyttämään asiantuntijoiden työnohjauksessa, muutoksen hallinnassa ja työtyytyväisyyden lisäämisessä. Oppilaitoksissa mentoroinnilla tuetaan akateemisten opiskelijoiden työ- ja urasuunnittelua.

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa työnohjauksella on pitkät perinteet työntekijöiden ammatillista kasvua ja työssä jaksamista tukevana ohjausmenetelmänä. Vaikka mentorointi on vanha menetelmä, on se vasta viime vuosina otettu osaksi kirkon työntekijöilleen tarjoamaa perehdyttämisen- ja täydennyskoulutusohjelmaa.

Kirkossa pitkän uran tehneenä, esimiehenä ja työnohjaajana toimineena, ei menetelmä ollut itsellenikään entuudestaan tuttu. Opinnäytetyöni avulla halusin perehtyä mentorointiin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin tarkemmin. Työni tarkoitus oli selvittää mentoroinnin mahdollisuuksia vaikuttaa esimiesten ammatilliseen kasvuun, työssä jaksamiseen sekä kykyyn johtaa muutosta. Suomen kirkko on tulevaisuudessa suurien haasteiden äärellä. Se tarvitsee näihin haasteisiin vastaamaan työntekijöitä, joilla on kyky ja halu etsiä uusia tapoja tehtävänsä toteuttamiseen ja siinä selviytymiseen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää seurakuntien lapsi- ja perhetyön esimiesten kokemuksia mentoroinnista ja sen mahdollisista vaikutuksista esimiesten ammatilliseen kasvuun, työssä jaksamiseen ja kykyyn johtaa muutosta. Lapsi- ja perhetyön esimiehet toimivat lastenohjaajien esimiehinä, mutta ovat usein seurakunnan johtamisjärjestelmässä niin sanottuja väliportaan esimiehiä. Alaisten määrä eri seurakunnissa saattaa vaihdella paljonkin. Seurakunnan lapsi- ja perhetyö on perinteisesti toiminut seurakunnissa alle kouluikäisten lasten ja heidän perheidensä kanssa. Nykyään seurakunnan varhaiskasvatus tarkoittaa entistä useammin työtä lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä kanssa, ja sitä kautta myös laajempaa yhteistyötä seurakunnan nuoriso- ja diakoniatyön kanssa.

Tarkastelun kohteeksi erilaisista ohjausmenetelmistä valikoitui mentorointi. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on jo vuosikymmeniä antanut työntekijöilleen mahdollisuuden työnohjaukseen työssä kehittymisen ja siinä jaksamisen tueksi. Viime vuosina työnohjauksen rinnalla on ryhdytty tarjoamaan mahdollisuutta mentorointiin osana työhön perehdyttämistä ja ammatillisen kasvun syventämistä.

Tässä opinnäytetyössä mentoroinnilla tarkoitetaan suhdetta, jonka tavoitteena on tukea esimiehen ammatillista kasvua, itsetuntemuksen lisääntymistä sekä työssä jaksamista. Organisaation ulkopuolisella mentorilla tarkoitetaan tässä työssä henkilöä, joka ei toimi mentoroitavan kanssa samassa organisaatiossa, tässä tapauksessa kirkossa. Työn näkökulma on uusi, sillä mentorointia ja sen merkitystä esimiesten työssä jaksamiselle, itsetuntemuksen lisääntymiselle ja ammatilliselle kasvulle ei kirkossamme ole juurikaan tutkittu.

Tämä selvitys toteutettiin teemahaastatteluna. Lapsi- ja perhetyön esimiesten työstä ja erityisesti sen haasteista ei ole kirjoitettu kovinkaan paljoa, joten suoranaisia tutkimuksia aiheesta ei ole. Mentorointi ohjausmenetelmänä on monille kirkon työntekijöille vielä melko tuntematon. Sitä on kirkossamme työnohjauksen rinnalla ollut systemaattisesti tarjolla vasta vähän aikaa, joten mentoroinnin vaikutuksiakaan ei ole aiemmin ollut mahdollista selvittää. (Mentorointi työssä ja koulutuksessa i.a.)

Työn tarkoituksena oli tutkia lapsityön esimiesten kokemuksia mentoroinnista sekä pyrkiä selvittämään: kuinka mentorointi on tukenut heidän työssä jaksamistaan, ammatillista kasvuaan ja itsetuntemuksensa syventymistään sekä kykyään johtaa muutosta. Opinnäytetyön tavoitteena on, että tulevaisuudessa esimieheksi kasvamiseen, muutoksen johtamiseen sekä työssä jaksamiseen seurakunnan johtamisen eri tilanteissa voitaisiin luoda uusia ennakoivia tukimuotoja ja toimintatapoja.

Selvitys on ajankohtainen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Suomen kirkko ja sen myötä seurakunnat elävät suurien muutosten aikaa. Mahdolliset kuntaliitokset ja niiden myötä toteutuvat seurakuntaliitokset sekä seurakuntien vähenevät jäsenmäärät vaikuttavat vääjäämättä siihen, miten työtä jatkossa vähenevillä resursseilla kohdennetaan. (Haastettu kirkko 2012, 353.) Lisäksi toukokuussa 2015 kokoontuvan kirkolliskokouksen esityslistalla on kaikkia kirkon työntekijöitä ja seurakuntia koskeva virka- ja seurakuntarakenneuudistusta koskeva esitys, joka toteutuessaan tulee olemaan yksi kirkon suurimmista hallinnollisista uudistuksista pitkää aikaan. (Kirkolliskokous 2015 i.a.) Työntekijöiden ikärakenteen muutokset ja sitä kautta tapahtuva eläköityminen eivät todennäköisesti riitä poistamaan sitä tosiasiaa, että myös seurakunnissa joudutaan toteuttamaan henkilökunnan irtisanomisia. Työntekijät vähenevät ja työnkuvat laajenevat, joten kentällä tarvitaan entistä monitaitoisempaa väkeä. (Haastettu kirkko 2012, 353.)

Nämä muutokset luovat tulevaisuudessa suuria haasteita esimiesten osaamiselle ja työssä jaksamiselle. Muutoksen johtamiseen esimiehet tarvitsevat monenlaista tukea. Tästä syystä oli perusteltua ottaa näkökulmaksi mentorointi, joka saattaisi antaa uudenlaisia mahdollisuuksia tukea ja vahvistaa esimiesten työssä jaksamista sekä työssä selviytymisen kokemusta. Tästä näkökulmasta katsottuna on mentorointi menetelmänä uusi ja merkittävä tutkimuskohde.

3 JOHTAMINEN JA KASVATUS SEURAKUNNASSA

3.1 Johtaminen seurakunnassa

Seurakunta on olemassa, jotta sen hengellinen perustehtävä, Kristuksen antama lähetyskäsky, voisi toteutua. Siksi kaiken, mitä kirkossa ja seurakunnassa tehdään, pitäisi palvella tätä perustehtävää. Lähetyskäsky on luonteeltaan yhteisöllinen, kaikille seurakuntalaisille samanarvoisesti osoitettu tehtävä. (Huhta, Poutiainen, Totto & Turunen 2003, 15.)

Perustehtävän yhteisöllisestä luonteesta johtuen myös seurakunnan johtamisjärjestelmä on monikerroksinen, jossa hallinnon kokonaisuuden johtaminen perustuu seurakuntalaisten ja palkattujen työntekijöiden yhteistoiminnalle. Määrällinen enemmistö seurakuntatyön johtamisessa on seurakuntalaisten valitsemilla luottamushenkilöillä. Strategiseen johtamiseen ja tätä kautta myös toiminnan johtamiseen osallistuvat luottamushenkilöt yhdessä työntekijöiden kanssa. Seurakuntahallinnossa ihmisten ja organisaation operatiivinen johtaminen kuuluu kuitenkin esimiehille ja viime kädessä jokaiselle työntekijälle itselleen. Toimiakseen hyvin ja onnistuneesti, edellyttää johtaminen usean eri tahon yhteistyötä. (Huhta, Poutiainen, Totto & Turunen 2003, 16.)

Paikallisseurakunnissa kokonaisjohtamisesta vastaa kirkkoherra. Virassaan hän edustaa työnantajaa, jonka tehtäviin kuuluu valvoa, että työntekijät toimivat vastuullisesti, tavoitteellisesti ja seurakunnan hengellisen perustehtävän mukaisesti. Kirkkoherran tehtävänä on yhdessä eri työalojen johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa luoda edellytykset sille, että työntekijät voivat parhaalla mahdollisella tavalla toimia tehtävissään yhdessä seurakuntalaisten kanssa. (Huhta, Poutiainen, Totto & Turunen 2003, 15 — 17.)

Arjen seurakuntatyö toteutuu monissa seurakunnissa eri työalojen kautta tehtävänä työnä. Seurakunnan koko ja alueellinen sijoittuminen vaikuttaa siihen, miten työalat alueella näkyvät ja millaisilla nimikkeillä työntekijät toimivat. Kirkko-

lain 1054/1993 luvun 4 ensimmäisessä pykälässä määrätään tehtävistä, jotka jokaisen seurakunnan on toimitettava. Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunnan on huolehdittava jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista. Seurakunnan tehtäviin kuuluu myös kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä huolehtiminen.

3.2 Seurakunnan varhaiskasvatus

Seurakunnan varhaiskasvatukseksi kutsutaan toimintaa, joka tapahtuu pääasiassa alle kouluikäisten lasten, heidän perheidensä ja läheistensä kanssa. Lasten ja perheiden parissa tehtävässä työssä korostuu lapsen kokonaisvaltaisen kasvun tukeminen, lapsilähtöisyys, perheen arvostaminen ja lapsen hengellisen kasvun tukeminen. Seurakunnan varhaiskasvatus on mukana lapsen elämässä jo ennen syntymää, jatkuen koululaisten iltapäivätoiminnan ja jumalanpalveluselämän kautta aina varhaisnuorisotyöhön saakka. (Lapsi on osallinen 2008, 10.)

Seurakunnan varhaiskasvatuksen lähtökohtana ovat kirkon arvopohja ja kristillisen uskon keskeiset sisällöt. Näillä tarkoitetaan lähimmäisen rakastamista Jeesuksen antaman esimerkin mukaisesti sekä ajatusta siitä, että elämän mielekkyys on löydettävissä Jumalan rakkaudesta ihmistä kohtaan. Kristillinen kirkko on aina ollut kasvattava. Kirkon kasvattava toiminta on aikojen saatossa toteutunut ja muokkaantunut vallitsevien oppimis- ja kasvatusnäkemysten mukaisesti. (Lapsi on osallinen 2008, 9.)

Seurakunnan varhaiskasvatus on osa suomalaisten paikallisseurakuntien arkipäivän toimintaa. Lasten ja heidän perheidensä parissa tehtävän työn ajatellaan erityisesti tällä hetkellä olevan yksi kirkon tärkeimmistä työmuodoista. (Lapset seurakuntalaisina 2013, 13.) Paikallisseurakunnissa varhaiskasvatus toteutuu kunkin seurakunnan ikärakenteen ja mahdollisuuksien mukaan hieman eri ta-

voin. Seurakunnissa toteutettava toiminta täydentää vanhempien, isovanhempien, kummien ja muiden lapsen läheisten toteuttamaa kristillistä kasvatusta. Monissa seurakunnissa on tarjolla alle kouluikäisten lasten päiväkerhoja, pikkulasten vanhemmille tarkoitettuja perhekerhoja sekä säännöllistä retki- ja leiritoimintaa. Perheitä tuetaan myös järjestämällä aamu- ja iltapäivätoimintaa kouluikäisille perheenjäsenille. Kirkon ydin, kristillinen kasvatusta, toteutuu arjen toimintaryhmien lisäksi myös jumalanpalveluksissa ja kirkkohetkissä sekä kasvatuskumppanuutena yhdessä lapsen vanhempien kanssa. (Lapsi on osallinen 2008, 10.)

3.3 Seurakuntien varhaiskasvatuksen toteuttajat

Varhaiskasvatusta seurakunnissa toteutuu pääsääntöisesti koulutettujen lastenohjaajien, lapsityönohjaajien ja lapsi- ja perhetyön pappien toimesta. Viime vuosina myös vapaaehtoisilla on ollut entistä tärkeämpi rooli työn toteuttajina. Työntekijät suunnittelevat, toteuttavat ja mahdollistavat kristillistä varhaiskasvatusta oman koulutuksensa ja kristillisen kasvatustajattelon mukaisesti seurakunnan arjessa, mutta myös yhteistyössä yhteiskunnan varhaiskasvatuksen ja paikallisten toimijoiden kanssa. (Lapsi on osallinen 2008, 10.)

Seurakuntien lastenohjaajat koulutautuvat tehtäviinsä toisen asteen ammatillisen lapsi- ja perhetyön tutkinnon mukaisesti. Tutkinnon myötä heillä on mahdollisuus toimia seurakuntien lastenohjaajina sekä kuntien varhaiskasvatuksen lastensuojelun, koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ja perhetyön tehtävissä. Seurakunnissa lastenohjaajien tehtäviin kuuluvat päiväkerhojen, perhekerhojen, aamu- ja iltapäivätoiminnan kerhojen ohjaaminen. Lastenohjaajat ovat mukana pyhäkoulutoiminnassa, järjestävät lasten ja perheiden retki- ja leiritoimintaa. He toimivat myös yhteistyössä kunnan varhaiskasvatuksen kanssa tarjoten tukea ja apua päivähoiton uskontokasvatuksen toteuttamiseen. (Lapsi on osallinen 2008, 18.)

Ensimmäiset lapsityönohjaajat, silloin vielä päiväkerhon toiminnanohjaajat aloittivat tehtävänsä 1950 – luvulla. Piispainkokouksen vuonna 1990 tekemän pää-

töksen mukaisesti seurakuntien lapsityössä siirryttiin kolmiportaiseen virkarakenteeseen, jonka muodostavat lastenohjaaja, lapsityönohjaaja ja lapsityönjohtaja. Diakonia-ammattikorkeakoulussa käynnistyi vuonna 2012 sosiaalialan koulutusohjelmassa kristillisen lapsi- ja nuorisotyön koulutusohjelma. Tässä suuntautumisvaihtoehdossa on mahdollisuus valita uusi kirkon varhaiskasvatuksen ohjaajan virkaan kelpoistava koulutus (sosionomi AMK/kirkon varhaiskasvatuksenohjaaja). Varhaiskasvatuksenohjaajan opinnot sisältävät myös lastentarhanopettajan kelpoisuuden tuottavat 60 opintopisteen laajuiset sosiaalipedagogiset ja varhaiskasvatuksen opinnot. (Haastettu kirkko 2012, 360.)

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on viimeisten vuosien aikana käyty läpi suurta organisaatiomuutosta. Vanhastaan työalan esimies on ollut työalasta vastaava pappi, mutta nykyään ollaan siirtymässä siihen, että työalan esimies on aina oman työalansa osaaja, esimerkiksi lapsityössä lapsityönohjaaja. Lapsityönohjaajien virkanimikkeet ovat edellä kuvatun koulutusmuutoksen myötä muuttumassa varhaiskasvatuksenohjaajiksi. Seurakuntien varhaiskasvatuksenohjaajat toimivat seurakuntien lastenohjaajien esimiehinä, varhaiskasvatuksen kokonaisuuden kehittäjinä ja johtajina yhteistyössä lapsityön pappien kanssa. Varhaiskasvatuksenohjaajien toimenkuvaan kuuluu myös verkostoituminen ja yhteistyön kehittäminen kunnan varhaiskasvatuspalveluiden toimijoiden kanssa. (Lapsi on osallinen 2008, 18.)

Paikallisseurakuntien varhaiskasvatuksesta vastaavien tukena toimivat erilaiset kirkolliset yhdistykset, järjestöt sekä oppilaitokset. Heidän tehtävänä on toimia työntekijöiden edunvalvojina, ammatillisen peruskoulutuksen, sekä monipuolisen täydennyskoulutuksen järjestäjinä. Seurakuntatoiminnan kannalta merkittäviä työntekijöitä ovat myös Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hiippakuntien kasvatuksen sihteerit. Heidän tehtäviinsä kuuluu edistää, tukea ja kehittää kirkon kasvatuksen kokonaisuutta oman hiippakuntansa alueella. (Lapsi on osallinen 2008, 19.)

3.4 Muuttuva toimintaympäristö

Suomen kirkossa on havaittavissa muutoksia, jotka toteutuessaan tulevat vaikuttamaan myös kirkon varhaiskasvatuksen toiminnan edellytyksiin. Kirkon varhaiskasvatuksen näkökulmasta ennakoitavissa olevat muutokset vaikuttavat mm. työnkuvien muuttumiseen niissä seurakunnissa, joissa lapsiperheet vähenevät. Toiminnan resurssit ovat muuttumassa kirkon taloudellisen tilanteen heikentyessä. Pitkään työtä tehneet lastenohjaajat ikääntyvät samalla kun ammattikoulutuksen saaneiden uusien lastenohjaajien halu hakeutua kirkon töihin vähenee. Kirkkoon kuuluvien seurakuntalaisten vähentyessä, uskonnollisen ja kulttuurisuuden monimuotoisuuden lisääntyessä sekä pienten lasten vanhempien työssäkäynnin lisääntymisen myötä kirkon varhaiskasvatus on yhdessä muiden seurakunnan työmuotojen kanssa haastavan tehtävän edessä. Työlle ja toiminnalle on tulevaisuudessa etsittävä uusia toteuttamisen tapoja. (Lapsi on osallinen 2008, 21: Haastettu kirkko 2012, 359 – 360.)

4 ESIMIESTYÖN TUKI

4.1 Esimiehen itsetuntemus

Itsetuntemuksella tarkoitetaan ihmisen kykyä ymmärtää omaa käyttäytymistään. Itsetuntemuksen kautta syntyvän tiedon pohjalta ihminen pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa. Oman käyttäytymisen ohjaamista voidaan kutsua oman mielen johtamiseksi (Åhman 2003), tai itsensä johtamiseksi (Sydänmaanlakka 2006).

Kirjallisuudessa esimiehen itsetuntemusta tutkitaan usein yksinomaan ammatillisen osaamisen näkökulmasta, jolloin se kaventuu ainoastaan tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämiseksi. Johtaminen on kuitenkin toimintaa, joka on aina sidoksissa esimiehen omaan identiteettiin ja persoonaan. Jokainen esimies on ainutlaatuinen persoona, ja siksi jokaisen esimiehen kasvu ja kehittyminen on omanlaisensa prosessi. Paasivaara kuvaa esimiehen itsetuntemusta ja sen kehittämistä prosessina, jonka kolme osa-aluetta ovat persoonallinen kasvu, tavoitteellinen ammatillinen kehitys ja tunnustettu johtajan identiteetti. *Persoonallinen kasvu* pitää sisällään myönteisen minäkäsityksen, itsensä arvostuksen ja luovuuden kehittämisen. *Tavoitteellinen ammatillinen kehitys* koostuu oman osaamisen tiedostamisesta, esimiehen tekemistä valinnoista ja esimiehen vastuusta. *Tunnustettu esimiehen identiteetti* koostuu omasta roolista ja asemasta työyhteisössä, vastuuntunnosta ja sitoutumisesta, tietoisesta ja tavoitteellisesta toiminnasta sekä arvostuksesta. (Paasivaara 2010, 39.)

Itsetuntemus ei synny pakottamalla, eikä väkisin yrittämällä, vaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Salovuori, 2013). Näin on myös esimiehen itsetuntemuksen laita. Se syntyy johtamiskokemusten myötä, saadun ja annetun palautteen sekä omien tuntemusten ja itsearvioinnin vuorovaikutuksessa. (Paasivaara 2010, 41.) Itsetuntemus on kerroksittain syntyvää, luottamukselle ja turvallisuus-

delle rakentuvaa. Vahva itsetuntemus mahdollistaa tasapainoisten ihmissuhteiden luomisen. (Jokeriportaali i.a.)

Esimiestyön kannalta itsetuntemus on monella tapaa merkittävää, sillä esimies ei johda ainoastaan organisaatiota vaan myös ihmisten elämää. (Åhman 2012, 176) Siellä missä on ihmisiä, on myös tunteita. Esimiehen olisi tärkeää tulla tietoiseksi omista tunteistaan ja vaikuttimistaan, sillä tunteet ovat mukana kaikessa päätöksenteossa. Johtamisessa otetaan aina tavalla tai toisella kantaa siihen, kuka on arvostettu ja kuka ei. Aina joku saa ja joku jää ilman, kun päätetään resursseista ja niiden kohdentamisesta. Joku pettyy ja joku saa toivomansa. Tunteistaan tietoinen esimies kykenee tekemään rationaalisia päätöksiä ilman, että tiedostamattomat tunteet vaikuttavat tilanteiden tulkintaan estäen siten valintojen tekemistä. Tunteensa tiedostava esimies pystyy tekemään päätöksiä, jotka hän voi perustella, ja joissa ei ilmene hänen omat vaikuttimensa tai esimerkiksi työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu. (Paasivaara 2010, 71.)

Hyvän itsetuntemuksen omaava esimies on riittävän tietoinen omista arvoistaan, tavoitteistaan ja toiveistaan. Hän tunnistaa omat vahvuutensa ja rajoituksensa sekä on tietoinen omasta tavastaan johtaa ja toimia erilaisissa tilanteissa. Esimiehen tulisi tiedostaa myös oma elämäntilanteensa ja sen tuomat mahdollisuudet ja rajoitukset, sillä esimies on samalla tavalla tunteidensa ja elämäntilanteidensa ohjaama ihminen kuin kuka tahansa muukin. Mitä paremmin esimies tuntee itsensä, sitä helpompi hänen on selviytyä tilanteista, jotka ovat johtamisen kannalta ristiriitaisia tai provosoivia. Itsetuntemus auttaa myös työn kuormittavista tekijöistä selviytymisessä. (Paasivaara 2010, 41.)

Hyvä itsetuntemus vaikuttaa myös henkilön itsetuntoon ja itseluottamukseen. Ihmisellä, joka on varustettu hyvällä itsetunnolla, on yleensä melko totuudenmukainen käsitys itsestään. Hän tiedostaa omien halujensa, tunteidensa, ajattelunsa ja käyttäytymisensä yhteyden. Hän tiedostaa heikkoutensa, paheensa ja omat hyvät puolensa. Hyvällä itsetunnolla varustettu henkilö on halukas kehittymään ja pyrkimään huonoista piirteistään eroon. (Paasivaara 2010, 46.)

Itsearvostusta voidaan pitää synonyymina itsetunnolle, joka on sekä määriteltävissä oleva persoonallisuuden ominaisuus, että ihmisen sisimmässä oleva subjektiivinen tunne. Parhaimmillaan itsetunto on itsensä arvostamista, oman elämän näkemistä arvokkaana ja ainutlaatuisena. Itsetunto kuvaa niitä käsityksiä, asenteita ja tunteita, joita ihmisellä on ominaisuuksistaan, kyvyistään sekä suhteistaan ympäröiviin ihmisiin ja yhteisöihin. (Paasivaara 2010, 40–43.)

Itseluottamuksen ja itsevarmuuden määrä kertoo ihmisen itsetunnosta. Ihmisen itsetunto ja itsearvostus näyttäytyy siinä, millaisena hän itseään pitää ja miten hän itseään, tavoitteitaan tai arvomaailmaansa kuvaa. Itsearvostus vaikuttaa siihen, miten ihminen puolustaa itseään ja oikeuksiaan tai oikeaksi katsomiaan asioita silloinkin, kun kokee niiden olevan jollakin tavalla uhattuna. Itseään arvostavalla ihmisellä on kyky tehdä itsenäisiä, muiden mielipiteistä riippumattomia ratkaisuja. Ihminen, joka arvostaa itseään, on pääosin tyytyväinen omiin suorituksiinsa. Rohkealla ja riippumattomalla ihmisellä ei ole tarvetta pyrkiä päämääriinsä itsepäisesti eikä toisten kustannuksella, vaan hänellä on kyky ottaa huomioon päätöstensä seuraukset siinä määrin kuin se kulloinkin on mahdollista. (Dunderfelt 2006, 132; Keltikangas – Järvinen 2002, 12.)

Itsetunto on ihmiselle olennaisen tärkeä persoonallisuuden ominaisuus. Sen perusteella ei kuitenkaan voi mitata kenenkään arvoa tai onnistumista. Tämän ajan paradoksi on, että mittaamme ihmisen arvoa suorituksilla, aktiivisuustasolla ja ulkonäön perusteella. Tämä asettaa suuret haasteet yksilölle itselleen; tyytyväisyys omaan itseän ilman, että sitä voisi perustella aikaansaannoksilla, on suuri haaste itsetunnolle. Hyvän itsetunnon omaava ihminen ymmärtää olevansa tärkeä omana itsenään, ilman erityisiä suorituksia tai onnistumisia. Hänellä on kyky arvostaa itseään ainutlaatuisena, olemassaolon oikeutuksen omaavana ihmisenä. (Paasivaara 2010, 43; Keltikangas – Järvinen 2002, 38.)

Itsetunto ei ole vain itsevarmuutta ja itseluottamusta. Se on myös kykyä nähdä toisten ihmisten osaaminen. Itsetunnoltaan vahva ihminen kykenee antamaan tunnustusta, sekä arvostamaan toisten ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä. Itsetunto on iloa toisten osaamisesta ja onnistumisista, kykyä ihaila muita ihmisiä. Auktoriteetit eivät ole itsetunnoltaan vahvalle ihmiselle uhka eikä hän ole niistä

myöskään liiaksi riippuvainen. Toisia arvostava ihminen näkee oman arvonsa, mutta ei luule olevansa ainoa, joka osaa asiansa. (Dunderfelt 2006, 133.)

4.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen voidaan määritellä oman tietoisuuden laaja-alaiseksi, syvä-liseksi ja käytännönläheiseksi kehittämiseksi - konkreettiseksi tekemiseksi, joka vaatii paljon itsekuria ja tahtoa itsetuntemuksen syventämiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 273.)

Itsensä johtaminen on käsite, joka on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana saavuttanut suosiota niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännönläheisissä johtamisoppaissaakin. Itsensä johtamisen käsite perustuu moniin teorioihin, mikä tekee siitä varsin moniulotteisen ja hankalasti määriteltävän. (Kuuluvainen 2013, 22.) Itsensä johtamisesta puhutaan usein organisaatioiden muutoksen, laatujohtamisen ja yrittäjyyden yhteydessä. Tällöin itsensä johtaminen nähdään keinona edistää näihin liittyviä organisatorisia ilmiöitä: kuten työntekijöiden parempaa itseohjautuvuutta ja suotuisaa tuloskehitystä. (Åhman 2003, 122.)

Itsensä johtamisen käsitteistä yhtenä merkittävimmistä pidetään itsesäätelykykyä. Parppein (2008) mukaan itsensä johtamisen ja itsesäätelyn käsitteitä käytetään toisinaan synonyymeinä tai laajalti päällekkäisin merkityksin. Itsesäätelykyky on lähinnä kasvatustieteellisessä kirjallisuudessa esiintyvä käsite, kun taas itsensä johtamisen käsite on käytössä johtamisen kontekstissa. (Parppein 2008, 35—36.)

Meistä jokainen johtaa itseään ainakin jossain määrin, vaikka emme ole siitä aina tietoisia. Tietoinen itsensä johtaminen näyttäisi erilaisten määritelmien mukaan koostuvan oman toiminnan ja ympäristön havainnoinnista, tavoitteiden asettamisesta ja oman toiminnan ohjaamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuuluvainen 2013, 22.)

Sydänmaanlakka (2009, 65) näkee tasapainoisen itsensä johtamisen olevan perusedellytys hyvälle johtajalle. Hän perustaa ajatuksensa siihen, ettei ihmisen ole mahdollista johtaa muita ellei hän ensin osaa johtaa itseään. Itsensä johtamiseen on sidottuna ajatus siitä, että perinteinen ylhäältä alas tapahtuva johtaminen olisi sen avulla mahdollista tehdä tarpeettomaksi. Ihmiset, jotka kykenevät johtamaan itseään, eivät näin ollen enää samalla tavalla tarvitsisi muita ohjaamaan ja tukemaan toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2009, 65; Kuuluvainen 2013, 25.)

Itsensä johtamisen voi nähdä myös omasta hyvinvoinnista huolehtimisena. Se antaa keinot siihen, miten ihminen kykenee hallitsemaan omaa fyysistä ja psyykkistä kuntoaan. Itsensä johtamisen kyky auttaa siihen liittyvien tekniikoiden ja strategioiden avulla hyödyntämään ja tunnistamaan omia arvoja, tunteita ja sosiaalisia suhteita, sekä kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Useat itsensä johtamisen tekniikat liittyvät omien ajatusmallien muokkaamiseen, ja sitä kautta motivaation löytämiseen ja oman käyttäytymisen muuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Fyysisellä kunnolla Sydänmaanlakka (2009, 66) tarkoittaa riittävää unta ja lepoa, ravintoa ja liikuntaa. Psykyinen kunto on energisyyttä, uteliaisuutta, nopeaa päätöksentekoa ja oppimiskykyä. Sosiaalista kuntoa on kyky ja halu huolehtia ihmissuhteistaan. Siihen liittyy myös kyky välittää puolisostaan, ystävistään, lapsistaan ja harrastuksistaan. Henkinen kunto on tasapainossa, kun elämällä on jokin syvempi merkitys ja oman elämän tarkoitus sekä päämäärät ovat sopivassa suhteessa muuhun elämään.

Merkityksellistä itsensä johtamisen kannalta on se, että tuntee itsensä, vahvuutensa ja heikkoutensa. Näiden avulla on mahdollista huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Henkilökohtaisilla voimavaroilla on suuri merkitys omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa. Tutkimusten perusteella on mahdollista olettaa, että hyvillä henkilökohtaisilla voimavaroilla varustettu henkilö kykenee suurella todennäköisyydellä johtamaan itseään tietoisesti. (Kuuluvainen 2013, 29.)

Itsensä johtaminen ja kokemus elämänhallinnasta liittyvät läheisesti toisiinsa. Elämänhallinnan kokemus vaikuttaa positiivisesti useisiin työhyvinvointiin liittyviin muuttujiin. Elämänhallinta on yhteydessä muun muassa yksilön terveyteen, hyvinvointiin, motivaatioon, stressin kokemiseen, työn hallintaan, sosiaalisiin verkostoihin ja sairauspoissaoloihin. Itseluottamuksen ja sitkeyden sekä myönteisen ajattelu- ja toimintatavan kautta syntyy luottamus siihen, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä. Elämänhallinnan kokemuksen kannalta nämä kyvyt ovat merkittäviä. (Åhman 2003, 122.)

Itsensä johtamisesta puhuttaessa löytyy kirjallisuudesta myös oman mielen johtamisen käsite. Oman mielen johtaminen on tavoitteellista ja arvioivaa. Sitä edesauttaa myönteinen minäkäsitys ja hyvä itsetuntemus. Oman mielen johtamisen kannalta on merkityksellistä tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa. Tällöin yksilön on mahdollista itse valita se, millaisia subjektiivisia merkityksiä hän erilaisille kokemuksille elämässään antaa. (Åhman 2003, 223.)

Johtamistyön luonne vaihtelee kulttuurien, erilaisten organisaatioiden, persoonallisuuden piirteiden ja monien muiden muuttujien mukaan. (Sydänmaanlakka 2006, 17). Työhyvinvoinnin kannalta monet asiat voivat olla ongelmallisia. Näitä ovat työn vaativuus ja vaativuuden hankala ennustettavuus. Alemmissa johtoportaisissa rooliepäselvydet, työn ylikuormitus sekä ihmishuhdekuormitus näyttävät aiheuttavan enemmän kuormitusta, kun taas ylemmällä johdolla on enemmän positiivisia kokemuksia työn hallinnasta, johtamisen palkitsevuudesta ja hyvästä työilmapiiristä. (Pentikäinen 2014, 151.)

Seurakunta on muihin työyhteisöihin verrattuna omaleimainen yhteisö, jonka tehtävä määrittyy teologisista perusteista käsin. Sen tehtävä toteutuu monitahtoisien johtamis- ja ryhmäkulttuurien kautta. Esimiesroolien epäselvydet sekä hengellisen ja maallisen näkökulman yhtäaikainen läsnäolo aiheuttavat monille johtaville viranhaltijoille rooliepäselvyyksistä johtuvaa kuormitusta, joka on vaikeasti tunnistettavissa, hallittavissa ja ratkaistavissa. (Huhtinen 2002, 14.)

Johtamistasosta ja organisaatiosta riippumatta arkinen johtaminen on usein suunnitelmallisen ja hallitun johtamisen sijaan hallittua kaaosta, nopeasti muut-

tuvia tilanteita ja niiden vaatimia päätöksiä sekä jatkuvaa kommunikointia eri tahojen kanssa. (Sydänmaanlakka 2006, 17.) Johtamistyö on kuitenkin ennen kaikkea käytännönläheistä ja pitkälti kokemuksen kautta opittavaa, joten on tärkeää muistaa, ettei johtajankaan tarvitse olla täydellinen yli-ihminen vaan ennemminkin ihan tavallinen, maalaisjärjellä varustettu henkilö. (Pentikäinen 2014, 153.)

5 MENTOROINTI

5.1 Mentorointi historiasta nykypäivään

Mentorointi kehittymisen ja kehittämisen muotona on vanha menetelmä. Sitä on käytetty tietoisesti tai tiedostamatta aina, kun ihmiset ovat toimineet ja oppineet yhdessä. Asenteet, tiedot ja taidot ovat siirtyneet sosiaalisen kanssakäymisen kautta kokeneilta untuvikoille. Organisaatiossa tapahtuvan mentoroinnin juuret ovat vanhassa oppipoikajärjestelmässä, jossa työ opittiin mestarin jalanjäljissä. Keskiajalla eri ammatteihin, kuten kauppiaaksi, lakimieheksi ja kultasepäksi opittiin mestaria seuraamalla. Mentorointi on lähtöisin jo ajalta ennen ammatillista koulutusta. Kautta aikain erilaiset työt ja tehtävät ovat siirtyneet isältä pojalle, kisälli – oppipoikaperiaatteella. (Juusela, 2010.)

Siirryttäessä aikaan, jolloin ajateltiin, että riittävä tieto ja taito saavutetaan kirjojen ja oppilaitosten antaman opetuksen kautta, jäi perinteinen oppipoikamalli unohtuksiin. Koulutuksen muutoksessa oli nähtävissä ammattien muuttuminen entistä tieto-orientoituneemmiksi. Vallalla oli myös ajatus siitä, että vanhojen konkareiden tavoissa ja asenteissa olisi liikaa vanhentunutta ainesta. Vuosien hiljaisuuden myötä on mentorointi työelämän hyödyllisenä oppimisen käytäntönä löydetty ikään kuin uudelleen, ja siitä on alettu käyttää termiä, joka on lähtöisin antiikin mytologiasta. (Kupias & Salo 2014, 13.)

Antiikin mytologian tarussa Odysseus sotaretkille lähteissään pyysi ystäväänsä Mentoria huolehtimaan ja kasvattamaan poikaansa Telemakhosta. Tarinassa on tiivistettynä kuva ihmiskunnan perusperiaatteen säilymisestä, mentoroinnin perusajatuksesta: ihminen oppii tapoja, taitoja ja arvoja henkilöltä, jota katsoo ylöspäin ja arvostaa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 7-9.)

Mentorointia kuvataan usein toimintana, jossa kokenut auttaa kokemattomampaa. Se perustuu mentorin ja mentoroitavan luottamukselliselle suhteelle, jossa mentori on arvostettu uskottu, joka on sitoutunut auttamaan mentoroitavaa tä-

män ammatillisessa kehittämisessä ja kasvussa. Tällaisessa suhteessa mento-
roitava on valmis vuorovaikutukselliseen suhteeseen sekä aktiiviseen oman
itsensä ja ammattiosaamisensa kehittämiseen. (Kupias & Salo 2014, 12.)

5.2 Mentorointi käsitteenä

Mentoroinnissa keskeistä on henkilökohtainen oppiminen ja kehittyminen. Oh-
jausmenetelmänä se on ihmisläheinen työvälaine tilanteessa, jossa työelämä on
muuttunut entistä enemmän tiimityöksi. Työyhteisöissä korostetaan erilaisuuden
johtamista ja kohtaamista sekä vuorovaikutustaitoja, kokemuksen vaihtamista ja
verkottumista. (Juusela, 2010.) Mentorointia ei voi kuvata yksiselitteisesti mil-
lään käytettävissä olevilla sanoilla, sillä eri kulttuureista ja toimintaympäristöistä
johtuen mentoroinnille ei näytä olevan yhtä määritelmää. Näyttää siltä, että kä-
sitteellä on eri merkitys kehityopsykologeille, liike-elämässä toimiville ja aka-
teemisessa ympäristössä toimiville (Karjalainen 2010, 33.)

Mentorointi voidaan jakaa karkeasti kahteen päätyyppiin riippuen siitä, mikä sen
sisältö ja tavoite on. Nämä kaksi päätyyppiä ovat työuraan liittyvä mentorointi ja
psykososiaalinen mentorointi. (Leskelä 2005, 25.)

Työuraan liittyvä mentorointi edistää mentoroitavan uralla etenemistä sisältäen
valmentamista, tukemista, suojelemista, esilletuontia ja näkyvyyden lisäämistä
(kuten esiintymismahdollisuuksia, näyttömahdollisuuksia, mentoroitavan autta-
mista tärkeiden ihmisten tapaamisessa ja heidän kanssaan tutuksi tulemisessa)
sekä haasteellisten tehtävien antamista, jotta mentoroitava voi näyttää kykynsä.
Psykososiaalinen mentorointi edistää pätevyyden tunnetta, itsearvostusta, iden-
titeetin vahvistumista ja ammatillista tehokkuutta. Se sisältää roolimallina ole-
mista, hyväksynnän ja vahvistuksen antamista, neuvontaa ja ystävyyttä. (Leske-
lä 2005, 25.)

Mentorointi ei korvaa valmentajaa ja esimiestä, joiden avulla henkilö kehittyy
tiimin jäsenenä, tulosten tekijänä ja huippusuoriutujana. Mentori auttaa yksilöä
kasvamaan kokonaisvaltaisesti ja pidemmällä aikavälillä niin työntekijänä kuin

ihmisenäkin. (Juusela, 2010.) Kupias & Salo (2014, 13) kuvaavat teoksessaan työelämän muutosta, joka vaikuttaa käsityksiin tiedon ja oppimisen muutoksista sekä haastavat tämän myötä käsityksiä myös mentoroinnista.

Mentoroinnissa on perinteisesti ajateltu, että tieto siirtyy kokeneelta ammattilaiselta kokemattomammalle. Mentorointia on usein ohjannut myös organisaation asettamat tavoitteet tiedon siirtämisestä ja uuden työntekijän kasvattamisesta osaksi organisaatiota ja sen tarpeita. Työelämän muutos on kuitenkin nyky maailmassa niin hurjaa, ettei enää voida ajatella, että yksittäistä tietoa voi tai edes kannattaa siirtää kokeneelta kokemattomalle. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Mentoroinnin perimmäinen tavoite on ihmisen kokonaisvaltainen oppiminen. Vaikka organisaation tavoitteet mentoroinnille olisivat kuinka selkeitä tahansa, on mentorointi tuomittu epäonnistumaan, jos tavoitteet eivät avaudu niille, joiden pitäisi kehittyä ja kasvaa. Kupias & Salo (2014, 12) ovatkin sitä mieltä, että mentoroinnin pitäisi aina tukea mentoroitavan kehittymistä ja tarpeita. Vaikka suhteen lähtökohta olisikin mentorin kokemuksen ja osaamisen jakaminen, pitäisi tavoitteena olla kuitenkin mentoroitavan kehittyminen ja oppiminen. Jos suhde on aidosti vuorovaikutuksellinen, molemmat osapuolet hyötyvät siitä.

5.3 Mentoroinnin tavoitteet ja tehtävät

Mentorointi on aina tavoitteellinen, pääasiassa kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jossa keskeistä on henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus ja vapaaehtoisuus. Mentorointi on parhaimmillaan monivaiheinen, syvällinen prosessi, jossa myös mentori saa virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä. Ihmiselle on arvokasta, jos hänellä on osaava, luotettava, kokenut työtoveri tai kollega, jonka kanssa voi keskustella, väitellä, vertailla, pohtia ja ideoida työhön, oppimiseen ja kokonaisvaltaiseen kehittymiseen liittyviä asioita. (Juusela 2010.)

Mentoroinnin tavoitteena on välittää kokemuksia ja hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan sidonnaista, ja sitä on vaikea pukea

sanoiksi. Sitä voidaan luonnehtia ammattilaisen ”näppituntumaksi”. Hiljainen tieto koostuu työntekijän uskomuksista, mielikuvista, kokemuksista, näkemyksistä, kulttuurisesta tiedosta, ajatusrakennelmista, arvoista, tunteista, sekä hankitusta ammattitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta. Päästäkseen osalliseksi toisen ihmisen kokemustiedosta, on hänen kanssaan tehtävä yhteistyötä ja keskusteltava. Hiljainen tieto ilmenee paitsi ihmisten välisessä puheessa myös heidän teoissaan. (Juusela 2010.)

Mentorointi voidaan nähdä myös mahdollisuutena selkiyttää omaa ura- ja koulutussunnittelua sekä omaa henkilökohtaista elämää. Tavoitteellinen mentorointi lisää erilaisuuden sietokykyä sekä kykyä yhteistyöhön. Tavoitteena on auttaa mentoroitavaa tunnistamaan ja huomioimaan omia ja muiden ihmisten tunteita. Mentorointi kehittää oppimiskykyä, auttaa ongelmatilanteissa sekä tukee asiantuntijatyötä. (Juusela 2010.) Monipuolisesta osaamisesta, kokemuksen ja näkemyksen välittämisestä on tullut entistä tarpeellisempaa ajassa, jossa eletään jatkuvassa muutoksessa ja jossa verkostoituminen sekä yksilöiden työn tukeminen ovat keskeisiä toimintatapoja (Lehtonen 2014.)

Mentorointia on käytetty Suomessa tähän asti yleisimmin johtajuuden ja yrittäjyyden tukemisessa, työtyytyväisyyden lisäämisessä, asiantuntijoiden työnohjauksessa, kansainvälisyyden edistämässä, muutoksen hallinnassa sekä uusien ideoiden esilletuomisessa ja jalostamisessa. Mentoroinnin erilaiset soveltamis- ja kehittämisaalueet, suhteen luonne, kesto ja tukijärjestelmät vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Se, millaisia koulutus- ja valmennusohjelmia käytetään, valitaan sen mukaan, mitä asioita kulloisessakin suhteessa pidetään tärkeänä, ja mitä mentoroinnilta kussakin tapauksessa odotetaan, ja mihin pyritään. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 54—56.)

Kirkon organisaatiossa mentorointi on mahdollista monissa eri tarkoituksissa ja työuran vaiheissa. Sitä käytetään työyhteisöissä perehdytyksen jälkeen tukemaan uusien työntekijöiden ammatillisuuden ja identiteetin kasvua. Tällöin tavoitteena on vahvistaa työntekijän sitoutumista yhteisön arvoihin ja periaatteisiin. Mentorointi nähdään mahdollisuutena tukea ammatillisuuden ja identiteetin kehittymistä työuran eri vaiheissa. Mentorointisuhde on mahdollista luoda opis-

keluaikana osana tutkintoon johtavaa koulutusta. Sitä käytetään myös työuran aikana tapahtuvassa täydennyskoulutuksessa syventämässä työntekijän ammatillista kasvua. (Mentorointi työssä ja koulutuksessa i.a.).

Nopeasti muuttuvissa olosuhteissa ammatillinen kasvu ja identiteetin rakentaminen on entistä monimutkaisempaa. Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta työntekijä hankkii elämänuransa aikana niitä tietoja, kykyjä ja taitoja, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Ihanteellista on, että yksilön kasvuprosessi jatkuu koko työuran ajan. (Leskelä 2005, 63) Ammatilliseen kasvuun liittyy pyrkimys syventää ammatillista itseymmärrystä ja henkistä vahvistumista. Ammatillisella tietotaidolla tarkoitetaan kouluttautumisen ja kokemuksen avulla hankittua osaamista, kyvyillä tarkoitetaan korkeaa suoritustasoa ennustavia yksilön ominaisuuksia. Ammatillisen kasvun, osaamiseen ja omien kykyjen kehittämisen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat: Mitä ja miten pitää osata toimia? (Juusela 2010.)

5.4 Mentorointi ja muut ohjausmuodot

Työnohjaus, tutorointi, valmennus, konsultointi, uraohjaus – erilaisia ohjausmenetelmiä on vaikka kuinka paljon. Muihin ohjausmuotoihin verrattuna mentorointi on enemmän vuorovaikutuksellinen kuin ammatillinen suhde. Mentoroinnissa mentori voi esimerkiksi ottaa esille omia henkilökohtaisia asioitaan toisin kuin muissa ohjauskäytännöissä. Ilmapiiiri on usein rento. Mentoroinnissa käsitellään ihmistä ja työtä kokonaisuudessaan: ihmisen elämän eri vaiheita, henkilökohtaisia elämänarvoja ja pyrkimyksiä, mieheyttä, naiseutta, äitiyttä, isyyttä ja työtöve-ruutta. (Juusela, 2010.)

Työnohjaus on usein organisaation järjestämää. Käsiteltävät asiat liittyvät itse työhön ja sen sisältöihin, prosesseihin ja usein myös niihin liittyviin ongelmiin. Työnohjaussuhde ei ole tasavertainen vuorovaikutussuhde eikä siinä ole tavoitteena voimakas, tunnepitoinen sitoutuminen. Työnohjaajan taito hallita ja ohjata

yhteistä prosessia korostuu, eikä työnohjaajan tarvitse välttämättä tuntea työntekijän työtä sisällöllisesti. (Karjalainen 2010, 27.)

Työnohjauksessa, joka monissa organisaatioissa, kuten kirkossa, on pidempään ja laajemmin käytössä ollut menetelmä, työnohjaajana toimiva on yleensä saanut tehtävänsä tarvittavan erityiskoulutuksen. Kirkon työnohjaajan tehtävä on pääosin professionaalinen. Professionaalisuudelle ominaista on, että työnohjaaja ei saa ohjauksestaan erillistä korvausta, joten ohjaus on ohjattavalle maksutonta. Työnantajana kirkko ohjaa omia työntekijöitään hakeutumaan työnohjaajalle, joka on kirkon itsensä kouluttama. (Marja Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2015.)

Mentorointi eroaa työnohjauksesta nimenomaan siinä, että mentoroinnin tavoitteena on tasavertainen, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa molemmat oppivat toisiltaan. Suhteeseen kuuluu molemminpuolinen voimakas tunnepohjainen sitoutuminen. Mentorilta ei erityiskoulutusta edellytetä, eikä hänellä sitä välttämättä ole. (Leskelä 2005, 26.) Voidaan siis ajatella, että mentoroinnissa korostuu mentorin tietotaito ja substanssiosaaminen. (Karjalainen 2010, 27).

Kutsu mentoriksi on arvostuksen ja kunnioituksen osoitus. Tässä kohtaa mentorointi tulee lähelle kirkon työntekijöille tuttua hengellistä ohjausta. Kutsu hengelliseksi ohjaajaksi on myös arvostuksen osoitus, mikä näkyy siinä, että monet etsivät itselleen sopivaa hengellistä ohjaajaa vuosia. Hengellinen ohjaaja tukee ohjattavan hengellistä kasvua, eikä kasvu siis välttämättä liity ohjattavaan ammattiin, vaan haluan tutkia omaa elämäänsä hengellisestä näkökulmasta. Hengellinen ohjaaja toimii matkakumppanina, ja suhteessa on läsnä spiritualiteettiin liittyviä kysymyksiä. (Marja Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2015.)

5.5 Mentorointi muutoksessa

Mentorointi on kulkenut monimuotoisen matkan historian saatossa. Kupias & Salo lähestyvät sitä sukupolvi-ajattelun kautta. Ensimmäisen sukupolven mentorointia he kuvaavat sen alkujuuren näkökulmasta. Tuolloin sillä tarkoitettiin

mentorin tiedon siirtämistä mentoroitavalle. Näin ajateltuna mentoroitava oli tiedon vastaanottamisen kohde. Ongelmaksi suhde muuttuu silloin, kun mentori siirtää mentoroitavalle vanhaa tai epäoleellista tietoa, jonka mentoroitava vain kriittikittömästi ottaa vastaan. Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, jos mentori tietää asioita toisen puolesta. Tämä niin sanottu *tiedonsiirtomentorointi* ei kuitenkaan vastaa nykyajan tarpeita. Tiedonsiirtämisen voi tunnistaa siitä, että mentori on jatkuvasti äänessä, eikä kykene kuuntelemaan mentoroitavaa ja tämän kysymyksiä. (Kupias & Salo 2014, 15.)

Toisen sukupolven mentorointiin siirtymiseen vaikuttivat muutokset oppimis- ja kehittymiskäsityksissä. Oivallettiin, että oppimista ei tapahdu, ellei oppija omassa mielessään työstä oppimaansa ja oivaltamaansa. Mentoroinnissa tämä muutos tarkoitti sitä, että alettiin kiinnostua mentoroitavan tarpeista ja tavoitteista. Näin ollen mentorin osaamisen ja kokemuksen oli tarkoitus tukea mentoroitavan tavoitteita. Tämän *opastavan mentoroinnin* haaste on kuitenkin edelleen se, että suhde saattaa olla kovin kapea-alainen mentorin osaamisesta ja kokemuksesta riippuen. (Kupias & Salo 2014, 16.)

Seuraava askel muutoksessa otettiin, kun valmentava ote työelämässä vakiintui. Myös mentoroinnissa siirryttiin mentoroitavan entistä aktiivisempaan rooliin. Mentorista tuli oppimisprosessin ohjaaja, joka auttaa oivaltamaan ja ymmärtämään asioita ja ilmiöitä. Parhaimmillaan tämä kolmannen sukupolven *valmentava työote* mahdollistaa mentoroitavan oppimisen ja oivaltamisen jopa pidemmälle kuin mentorin oma kokemus. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Mentorointi odottaa kuitenkin vielä vähintäänkin seuraavaa askelta. Neljäs sukupolvi tuonee mukanaan entistä vahvemmin *vertaismentoroinnin*. Vertaisten kohtaaminen on perusteltua silloin, kun työelämän muutokset ovat niin nopeita, ettei vanhan tiedon osaaminen tuota tarvittavaa tulosta. Vertaismentorointi on dialogia, joka parhaimmillaan vuorovaikutuksessa vertaisten kanssa saa aikaan sellaista uutta ja innovatiivista tietoa, jota ei alun alkaen ollut kenelläkään. (Kupias & Salo 2014, 18.)

On kuitenkin syytä kysyä, onko vertaismentorointi enää mentorointia sen varsinaisessa merkityksessään. Vastaus ei liene yksiselitteinen. Oleellista mentorointityylin valinnassa on se, mihin tarkoitukseen kulloinkin mentorointia tarvitaan. Kupias & Salon (2014, 18.) vastaus kysymykseen on, että ensimmäisen sukupolven mallia lukuun ottamatta hyvää mentorointia on mahdollista toteuttaa, jos mentoreiden ja mentoroitavien tarpeet sekä organisaatioiden vaatimukset säätelevät sitä, millaisia painotuksia mentoroinnille annetaan.

6 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Mentoroinnista on tarjolla kirjallisuutta ja tutkimuksia melko paljon. Opinnäyte-työtänä lähinnä olevia tutkimuksia löytyi muutamia. Merja Karjalainen (2010) on Jyväskylän yliopistossa kirjoittanut Akateemisen väitöskirjan mentoroinnista ot-sikolla ”Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla”.

Väitöskirjan tutkimustulosten perusteella mentoroinnilla on mahdollista vastata moniin yksilön kehittymisen tarpeisiin. Sen avulla voidaan jakaa tietoa ja koke-muksia, vahvistaa taitoja, löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuja omaan työhön, lisätä työssä jaksamista sekä tukea yksilöä erilaisissa elämän siirtymävaiheissa. Tutkimuksessa mentoroinnin todettiin olevan vastavuoroinen oppimissuhde, joka tarjoaa mahdollisuuden myös sellaiseen vuorovaikutukseen, mikä muuten ei työelämässä olisi mahdollista. Karjalaisen havaintojen mukaan mentorointia voidaan tarkastella kahden toisistaan poikkeavan, formaalin tai informaalisen mentoroinnin, eroavaisuuksista käsin.

Jori Leskelän (2005) väitöskirjan aiheena oli ”Mentorointi aikuisopiskelijan am-matillisen kehittymisen tukena”. Leskelän tutkimusten perusteella mentoroin-tisuhteen kestolla on suora merkitys siihen koettuun merkitykseen nähden. Tut-kimustuloksissa ilmeni myös, että organisaatioissa kiinnitetään liian vähän huomiota työntekijän persoonallisuuden kehittämiseen eli identiteetin ja itsetun-temuksen syventymiseen. Leskelän tutkimus osoitti myös, että organisaatorajat ylittävällä mentoroinnilla on suurempi merkitys mentoroitavan itsetuntemuksen lisääntymiselle ja voimaantumisen kokemukselle, kuin mentoroinnilla, joka ta-pahtuu organisaation sisällä.

Helena Åhman (2003) on Espoon teknillisessä korkeakoulussa kirjoittanut itse-tuntemuksesta ja itsensä johtamisesta akateemisen väitöskirjan aiheenaan ”Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa”. Tutkimuksessa käsitellään oman mielen joh-tamisen merkitystä muuttuvissa olosuhteissa. Keskeistä työssä on oman mielen johtamisen kautta syntyvä ymmärrys omista ajatuksista, tunteista ja tahdosta. Tätä itsetuntemuksen osa-aluetta tarvitaan, jotta ihminen, esimies, näin syven-

täisi kykyään suhtautua joustavasti erilaisiin tilanteisiin. Oman mielen johtamisen merkittävimpiä oivalluksia on se, että ihminen voi muuttaa kokemustaan ulkoisesta maailmasta arvioimalla sisäistä maailmaansa uudelleen. Kyky vaikuttaa siihen, miten asioihin suhtautuu ja mitä merkityksiä niille antaa on osaamisen hyödyntämisen ja elämän tasapainoon pyrkimisen kannalta merkityksellistä.

Viljo Kuuluvainen (2013) on Jyväskylän yliopistolle tekemässään Pro gradusaan tutkinut aihetta ”Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta”. Tutkimustuloksissaan hän toteaa, että suomalaiset johtajat kokivat tärkeänä kyvyn tiedostaa omat tunteensa. Tunteiden hallinnan kyvyllä koettiin olevan suuri merkitys syystä, että tunteet ja arvot vaikuttavat pitkälti myös yksilön toimintaan. Kuuluvainen havaitsi tutkimuksessaan myös sen, että suomalaiset johtajat kokivat tärkeänä oman tunnetyöskentelyn, mutteivät kuitenkaan kokeneet merkittävää tarvetta kehittää näitä taitoja tietoisesti tai tavoitteellisesti.

Jyväskylän yliopistossa Pro gradu – työn on kirjoittanut myös Marja-Leena Harjuniemi (2008) aiheesta ”Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli”. Harjuniemen tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus siitä, että johtajien kyvykkyydellä on suora yhteys siihen, kuinka kehittyvä hänen johtamansa organisaatio on. Esimies luo käyttäytymisellään tietynlaisen kulttuurin, ja tästä kulttuurista riippuu se, minkälaiseksi organisaatio kehittyy. Tämän kulttuurin muovautumisessa esimiehen taidoilla, tiedoilla, persoonallisuudella ja sillä, miten hän on oman roolinsa ymmärtänyt, on keskeinen merkitys organisaation oppimisen kannalta. Tutkimuksen tulosten mukaan valtaosalla esimiehistä oli mielestään hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen. Sen sijaan oppivaan organisaation ja osaamisen johtamiseen he kokivat tarvitsevansa lisää tukea.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa Jyväskylässä on Auli Majuri-Naappi (2011) kirjoittanut opinnäytetyönsä aiheesta ”Vastavuoroinen mentorointi työssäoppimisen muotona”. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten vastavuoroista mentorointia voidaan mahdollistaa ja vahvistaa päiväkodin tiimityöskentelyssä. Tärkeimpänä tuloksena tutkimuksessa oli havainto, että jäsenten pysy-

vyys sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttavat myönteisesti vastavuoroisen mentoroinnin onnistumiseen. Opinnäytetyö osoitti, että mentoroinnista tietoisesti ja kirjallisesti tehty sopimus vahvistaa toisilta oppimista.

Päiväopiskelijoiden kokemuksia mentoroinnista on kirjannut Samu Lehtonen (2014) opinnäytetyössään Metropolia ammattikorkeakoulussa. Työn tarkoituksena oli tutkia nuorten opiskelijoiden kokemuksia ja mielipiteitä mentoroinnin kurssista. Tuloksissa selvisi, että pilottikurssi jakoi vahvasti mielipiteitä päiväopiskelijoiden kesken. Kurssilta toivottiin selkeämpää rakennetta ja mentoroinnin tarkoituksen selvittämistä kurssin alussa.

7 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

7.1 Aineistonkeruun menetelmät

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää seurakuntien lapsi- ja perhetyön esimiesten kokemuksia mentoroinnista ja sen mahdollisista vaikutuksista esimiesten ammatilliseen kasvuun, työssä jaksamiseen ja muutoksen johtamiseen. Opinnäytetyössä haluttiin paneutua esimiesten omiin kokemuksiin, joten oli luontevaa valita menetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohdiana kvalitatiiviselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen ja kokonaisvaltaisuus. Todellisuus on kuitenkin aina moninainen, sillä kaikki asiat vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksen analyysissa on otettava huomioon, että vastaukset ovat arvo- ja tilannesidonnaisia, sillä arvot sekä haastatteluhetki muokkaavat sitä, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät ilmiötä, jota tutkitaan. Täydellinen objektiivisuus ei myöskään ole mahdollista, sillä tutkija ja olemassa oleva tieto ovat kytköksissä toisiinsa. Tulokset ovat tällöin tiukasti aikaan ja paikkaan sidottuja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Teemahaastattelussa haastateltavat valitaan tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tutkimustavassa ei olennaista ole teoria eikä hypoteesien testaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat saavat oman äänensä kuuluviin mahdollisimman vapaasti ja heidän kokemuksensa tulevat kuulluiksi ainutlaatuisina. Tämänkaltaisessa haastattelututkimuksessa on tärkeää, että tutkija pystyy luottamaan omiin havaintoihinsa, eikä niinkään mitattavissa olevaan tietoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Teemahaastattelun ero tavalliseen keskusteluun verrattuna on, että sen tarkoitus on etukäteen päätetty. Haastattelun rakenteen on tarkoitus pysyä haastateltavan käsissä. Tutkijan tehtävä ei kuitenkaan ole etukäteen määrätä mikä on tärkeää, vaan huolehtia siitä, että tärkeäksi muodostuu se, mitä aineistosta havaintojen perusteella voidaan löytää ja näin myös luokitella. Kvalitatiivisen aineiston analyysissa käytetään usein induktiivista päättelyä, jolle on ominaista

edetä aineiston yksityiskohdista laajempiin kokonaisuuksiin. Tuloksia tutkittaessa etsitään odottamattomia seikkoja, ja aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Teemahaastattelu i.a.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tekemään ymmärrettäväksi aineistosta löytyviä merkityksiä. Tällöin tavoitteena on selvittää, missä määrin tutkittavien käsitykset tutkimusaiheesta vaihtelevat suhteessa toisiinsa. Tämän pohjalta tulee mahdolliseksi myös luokitella vastauksia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että ennako-oletuksia ei ole, vaan tutkimuksen merkitykset nousevat haastateltavien kokemuksista. Näin ollen voidaan vastausten luokittelua jo itsessään pitää tutkimustuloksina. (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1996, 75.)

Haastattelun käyttö kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruussa on perusteltua silloin, kun pyritään antamaan tutkittaville mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu menetelmänä myös korostaa ihmistä haastattelun subjektina. Haastattelu on erityisen tarkoituksenmukaista silloin, kun aihetta on kartoitettu vähän eikä tutkija pysty etukäteen arvioimaan vastausten suuntia. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2009, 205–211.)

7.2 Aineistonkeruun toteutus

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat olivat kirkon lapsityössä toimivia esimiehiä eri puolilta Suomea. Eettisesti ja luotettavasti toteutettu tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Se pyrkii aina tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen, oikeudenmukaisuuteen ja ihmisen kunnioittavaan kohtaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23.) Haastateltavien valinnassa hyödynsin itselläni ollutta tietoa mentoroinnissa mukana olevista henkilöistä sekä heidän kauttaan tietooni tulleista muista mahdollisista haastateltavista. Jokaisen haastateltavan pyysin tutkimukseen mukaan henkilökohtaisesti puhelimitse yhteyttä ottamalla.

Koska tunsin kaikki haastateltavat ainakin jollain tapaa, kerroin jokaiselle puhe- lussa opinnäytetyöstäni, sekä siitä, että tarkoituksena olisi selvittää, miten esi- miesten jaksamista omassa työssään voitaisiin tukea tällä hetkellä ja tulevai- suudessa. Kerroin myös, että erityisesti tässä työssä esimiesten kokemukset mentoroinnista ja sen merkityksestä esimiesten jaksamiselle olisivat keskiössä. Pidin tärkeänä kertoa heille sekä sen että aineisto säilytetään vain siihen saak- ka, kun opinnäytetyöni on hyväksytty, ja että aineisto litterointeineen ja ääni- nauhoineen hävitetään tämän jälkeen.

Kaikki haastateltavat olivat esimiehiä, joiden suhde mentoriin oli haastatteluhet- kellä kestänyt vähintään viiden kuukauden ajan. Osalle haastateltavista (5), oli mentorointiin hakeutumista suositeltu johtamiskoulutuksen yhteydessä. Loput (3) aloittivat oman organisaationsa tarjoaman mentoroinnin esimiestehtävien vastaanottamisen alkaessa. Suuri osa esimiehistä (6) oli omissa seurakunnis- saan ainoita lapsityöstä vastaavia. Vain muutama (2) työskenteli suuressa seu- rakunnassa, jossa lapsityön esimiehen tehtävät oli jaettu useamman henkilön kesken. Kaikkia esimiehiä yhdisti se, että heillä oli vähintään kymmenen alista, jotka olivat pääosin seurakunnan lastenohjaajia.

Haastattelut toteutettiin syksyn 2014 aikana. Haastattelujen alkuperäisenä run- kona, toimi kuusi valmiiksi mietittyä kysymystä. (LIITE 1) Ajatus oli lähettää haastateltaville kysymyslomake, jonka he itsenäisesti täyttäsivät ja näin toteut- taa strukturoitua haastattelumenetelmää. Ensimmäisen lomakkeen palautuessa kävi kuitenkin selväksi, että haastattelumenetelmää oli syytä muuttaa. Haasta- teltavan itsenäisesti täyttämä lomake antoi hyvin lyhyet ja kapea-alaiset vasta- ukset, ja huomasi, etten saisi siten tarvitsemaani tietoa.

Niinpä muutin lomakehaastattelun henkilökohtaisiksi tapaamisiksi, jotka nauhoi- tin. Tämä toi työn toteuttamiselle uudet haasteet. Teemahaastattelussa haastat- telijan on huolehdittava siitä, etteivät hänen omat etukäteisarviot vastauksista tai niiden suunnasta rajaa kertyvää aineistoa, vaikka toisaalta etukäteen valitut teemat sitovat aineiston tutkimusongelmaan. (Teemahaastattelu i.a.) Haastatte- lun runkona oli edelleen kuusi pohjakysymystä, joiden aihioita keskustellen laa- jensin ja tarkensin. Näin sain kerättyä laajemman ja rikkaamman materiaalin,

joihin lomakkeella en olisi saanut vastauksia. Toisaalta myös haastateltavalla oli mahdollisuus tarkentaa ajatuksiaan ja kysyä epäselväksi jääneitä kysymyksiä. Jokainen haastatteluun suostunut oli innokas vastaaja ja haastattelujen sopiminen kävi helposti. Näin oli siis helppoa vaihtaa tutkimusaineiston keruumenettelmää ja henkilökohtaiset tapaamisajat löytyivät suhteellisen helposti.

Kysymyslomakkeiden vaihtuessa henkilökohtaisiksi tapaamisiksi toteutettiin haastattelut kunkin haastateltavan omalla työpaikalla - suurimmalla osalla myös heidän omassa työhuoneessaan, millä on saattanut olla vaikutusta haastateltavien antamiin vastauksiin. Teemahaastattelussa haasteellista on se, että haastateltavien kertomukset saattavat johdatella haastattelun kulkua liiaksi, jolloin vaarana on, etteivät haastattelut ole keskenään vertailukelpoisia. (Teemahaastattelu i.a.) Haastatteluissa pyrin tietoisesti siihen, että esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset. Haastatteluja tehdessä olin tietoinen siitä, että toistemme tunteminen saattaisi vaikuttaa siihen, miten haastateltavat kysymyksiin vastaavat.

Haastattelun päätteeksi kysyin haastateltavilta, haluavatko he erikseen kuulla ääninauhan. Kukaan ei halunnut. Kerroin jokaiselle erikseen, että varsinaisessa opinnäytetyössä kukaan haastateltavista ei olisi tunnistettavissa, eikä heidän työpaikkojaan tai asuinalueitaan tulla mainitsemaan. Lopuksi lupasin lähettää jokaiselle haastatteluun osallistuneelle valmiin työn heidän niin halutessaan.

7.3 Aineiston analyysi

Haastateltavia oli mukana 8. Aineistoa kertyi yksi haastattelulomake, 13 tuntia ja 24 minuuttia ääninauhaa. Referoiden tehty ääninauhojen purku tuotti yhteensä 102 sivua litteroitua tekstiä.

Aineiston analyysin toteutin vaiheittain. Aluksi luin jokaisen auki kirjoitetun haastattelun useampaan kertaan erikseen. Tämän jälkeen luin haastattelut läpi siten, että luin jokaisen haastattelun vastaukset vielä useampaan kertaan uudelleen. Lukukertojen jälkeen oli aika lukea vastauksia kysymys kerrallaan. Tein suurelle

paperille taulukon, johon kirjasin jokaisen kysymyksen erikseen. Taulukkoon listasin jokaisen haastateltavan vastaukset yksittäisen kysymyksen kohdalle. Saatuani vastaukset paikoilleen alleviivasin eri väreillä asiat, jotka toistuivat vastauksissa, ja toisaalta toisilla värillä ne vastaukset, jotka poikkesivat muista.

Näiden kirjausten ja väritysten tarkoitus oli saada kokonaiskuvaa ja yleisvaikutelmaa siitä, miten haastateltavat olivat aihetta hahmottaneet, ja millaisia asioita he olivat nostaneet merkityksellisiksi. Värit auttoivat aika helposti näkemään, mitkä teemat ja näkökulma olivat yhteisiä, mutta toisaalta myös sen, mikä oli erityistä tai yksittäistä.

Ennen haastattelun alkua muistutin haastateltavia siitä, etten ole tekemässä haastattelua kenestäkään henkilöstä, vaan aiheesta, jonka tarkoitus on tutkia, miten esimiesten jaksamista voidaan entistä paremmin tukea, sekä sitä, voisiko mentorointi olla yksi niistä keinoista myös tulevaisuudessa. Kaikille haastateltaville kerroin, että haastattelut ovat vain minun käytössäni ja aineisto tuhotaan tutkimuksen valmistuttua.

Rohkaisin haastateltavia olemaan mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Vastaukset perustuvat jokaisen haastateltavan omaan kokemukseen, ajatuksiin ja käsityksiin, joten analysoitaessa huomioitavaa on myös se, etten tutkijana voi olla täysin varma tuotetun tiedon aitoudesta. Analysointiin on voinut vaikuttaa myös se, että haastatteluja tehtäessä toimin samoissa tehtävissä kuin haastateltavani.

Analyysivaiheessa pyrin pitäytymään niissä kysymyksissä ja vastauksissa, jotka etukäteen olin laatinut, ja jotka olivat kaikille yhteisiä. Tämä auttoi siinä, että haastateltavien vastaukset olisivat keskenään mahdollisimman vertailukelpoisia. Henkilökohtaisessa haastattelussa aineistoa kuitenkin kertyy toisilta aina enemmän kuin toisilta. Ajoittain keskustelut rönsyilivät aiheen viereen, joten aineistoa analysoidessa oli tärkeää pitää mielessä ne kysymykset, joiden äärellä olimme. Toisaalta vapaassa keskustelussa ilmeni myös merkittäviä oivalluksia, jotka auttoivat minua tutkimustuloksia kirjatessani.

Aineistoanalyysin pohjalta merkittäviksi aiheiksi nousivat työhön perehdyttäminen, organisaatorajat ylittävän mentoroinnin merkitys, itsetuntemus sekä tunteiden tunnistaminen. Näitä aiheisiin syvennyn haastattelujen tulosten avulla seuraavassa luvussa tarkemmin.

8 NÄKÖKULMIA MENTOROINTIIN

8.1 Työhön perehdyttäminen

Henkilöt, joita haastatteluun pyydettiin, kertoivat lähteneensä opinnäytetyöni mahdollistavaan prosessiin mukaan mielellään. Suurimmalle osalle haastatelluista mentorointi työtapana ei ollut entuudestaan tuttua, joten he eivät myöskään olleet pohtineet mentorointiin mukaan lähtemistä mitenkään erityisesti. Saadessaan mahdollisuuden tulla haastatelluiksi osa heistä ilmaisi olevansa ilahtuneita pyynnöstä, sekä siitä, että näin hekin saivat mahdollisuuden pohtia menetelmää itsensä kannalta tarkemmin. Haastateltavat olivat olleet esimiestehtävissä eripituisia aikoja suhteessa toisiinsa. Kaikki olivat käyneet uransa varrella työnohjauksessa, mutta kukaan ei ollut aiemmin osallistunut mentorointiin.

Mentorointi on vahva vuorovaikutuksellinen suhde, jossa omat toimintatavat ja uskomukset voivat ajoittain tulla kriittisestikin haastetuksi. Siksi mentoroitavan oma halu kehittyä ja kasvaa ammattilaisena on mentoroinnin onnistumisen kannalta oleellista. Onnistuakseen mentorointi vaatii myös uskallusta heittäytyä ja sitoutua sekä kykyä ja rohkeutta avoimeen vuorovaikutukseen ja omien toimintatapojen tutkimiseen. Tähän kaikki haastateltavat eivät olleet oman kertomuksensa mukaan osanneet varautua.

Kaikkia haastateltavia yhdisti se, että tullessaan esimieheksi, joko omasta joukosta valittuina tai ulkopuolelta tulleina, ei heitä juurikaan perehdytetty tehtäväänsä esimiehenä. Haastatelluista suuri osa oli vastaanottanut tehtävänsä eläkkeelle jääneen henkilön jälkeen: eikä virkoja ollut täytetty päällekkäisinä, jolloin perehdytys olisi tapahtunut saattaen. Tämän he näkivät sekä ongelmana että positiivisena ratkaisuna. Toisille positiivista oli se, että uusi esimies sai aloittaa ”puhtaalta pöydältä”, kun taas joillekin ongelma oli se, että työn sisällöllinen perehdytys ei näin myöskään toteutunut.

Oli raskasta, kun samaan aikaan piti opetella, miten lastenohjaajien tunteja lasketaan, ja samaan aikaan piti opetella uusi rooli esimiehenä.

Lapsityönohjaajan tehtäväkuva oli tietokoneella ainoa tiedosto, jonka sain auki, kun aloitin työt. Kysyessäni apua, sanottiin vain, että kyllähän sinun pitäisi tietää, tartut vain ohjaksiin, olethan tehnyt lasten kanssa töitä ennenkin [--] Mietin, olinko tullut väärään paikkaan. Enhän tullut vain lasten kanssa toimimaan, vaan johtamaan.”

Edellä mainitut kommentit tukevat muiden tutkimusten käsitystä siitä, että esimiesten systemaattinen perehdyttäminen on puutteellista, vaikka esimiesten omaan toimenkuvaan kuuluu vastuu henkilöstön perehdyttämisestä. (Paasivaara 2014, 127.)

Organisaation kaikkien työntekijätasojen perehdytyksen tehtävänä on opettaa tuntemaan työyhteisö ja sen toimintatavat sekä auttaa työntekijää tiedostamaan oman työnsä vaatimukset ja tavoitteet. Perehdytyksen kautta on mahdollista asettua esimieheksi, saavuttaa tunne työnhallinnasta ja saada arvostusta. Nämä mahdollistavat voimavaratekijät, joiden on todettu tuovan luottamusta omiin kykyihin, ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamiseen. (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mäkikangas 2005, 444.)

Esimiehen perehdytyksen tarkoituksena on saada käsitys organisaation strategioista, toimintatavoista sekä muista tehtävistä, jotka esimiehen tehtävän kannalta ovat merkittäviä nyt ja tulevaisuudessa. Jotta esimiehellä olisi mahdollisuus alkaa rakentaa omaa rooliaan yhteisössä, kuuluu perehdytyksen kautta syntyä riittävä tietoisuus työyhteisössä käytössä olevista lomakkeista ja välineistä sekä siitä, mikä on kenenkin vastuulla. Huono perehdytys on voimavarojen ja ajan haaskausta. Se myös aivan turhaan alistaa uuden esimiehen muiden viettäväksi sekä hidastaa hänen mahdollisuuttaan saavuttaa hänelle esimiehenä kuuluva tunnustettu paikka. (Paasivaara 2014, 128.) Jokainen työntekijä on oikeutettu uuteen asemaansa tai tehtäväänsä liittyvään perehdytykseen, olipa hänellä työvuosia samassa organisaatiossa vähän tai paljon.

Mentorointia on monenlaista, ja se on usealla eri tavalla organisoitu. Kuten aiemmin luvussa 5.3 on kuvattu, kirkon työntekijöille on entistä useammin tarjolla mahdollisuus mentorointiin heidän aloittaessaan uusissa tehtävissään. Mentoroinnin tarkoitus on tällöin vahvistaa ammatti-identiteettiä ja tehtävään sitoutumista. (Mentorointi työssä ja koulutuksessa i.a.) Osa haastatelluista olikin aloittanut mentoroinnin juuri tässä tilanteessa. Mentorit, joita haastateltaville organisaation toimesta tarjottiin, olivat jo pidempään lapsityön esimiestehtävissä toimineita. Haastateltavat eivät itse vaikuttaneet siihen, kuka heidän mentorikseen valikoitui. Haastateltavat kertoivat, että he olivat yhdessä mentorinsa kanssa osallistuneet koulutuspäivään yhdessä muiden mentorointia aloittavien kanssa. Päivässä oli luotu pelisääntöjä ja sovittu ensimmäisistä tapaamisista sekä siitä, että mentorointisuhde jatkuisi seuraavan vuoden ajan.

Olin todella yllättynyt, kun minuun otettiin yhteyttä seurakunnan ulkopuolelta, toivotettiin tervetulleeksi ja tarjottiin mahdollisuutta tavata kokeneempaa lapsityönohjaajaa. Lähdin tapaamiseen innoissani ja kiitollisin mielin.

Vastauksista saattoi nähdä, että edellä lainattu vastaaja oli yksi niistä, jotka alun innostuksen jälkeen kuitenkin pettyivät mentorointiin. Alun säännöllisen ohjauksen jälkeen hän kuvaili ongelmaksi muodostuneen suhteen struktuurin hajoamisen, mentorin jatkuvat tapaamisaikojen muutokset sekä pitkän välimatkan.

Vastaavanlaisista ongelmista kertoivat myös muut haastatellut, joille mentori oli organisaation taholta valittu. Osa heistä pystyi selvittämään haasteet, mutta suurimman osan mentorointisuhde päättyi kesken, vaikka sitä ei heidän kertomansa mukaan tietoisesti koskaan päätetty.

En tiedä, oliko mulla väärä käsitys asiasta, mutta kun toivoin erikseen, että voitaisiin tavata, kun oli ollut haastava tilanne ja halusin vähän etäisyyttä, ei se ollut mahdollista, koska tapaamisethan oli sovittu etukäteen. Kun sitten nähtiin, ei sille mun asialle ollut paikkaa, koska mentorilla oli joku suunnitelma ja valmis otsikko tapaamisille[--] ei me oltu niistä ainakaan yhdessä sovittu[--] Jotenkin se suhde oli kuitenkin sellainen, etten oikein uskaltanut kertoa, miltä se musta tuntu. Muutaman kerran sitten vielä tavattiin, mutta sitten se alko tuntua aika turhulta. Sitten se vaan jotenkin loppu enkä käynyt siellä enää, enkä oo kaivannut.

Haastatteluissa ilmeni, ettei koulutuspäivässä aloitettua prosessia ollut yhteisen alun jälkeen mitenkään seurattu, vaan luotu suhde jäi kunkin mentorin ja mentoroitavan keskinäiselle vastuulle. Koulutuspäivään osallistuneet kertoivat ajatelleensa, että yhdessä aloitettu prosessi myös päätettäisiin yhdessä muiden kanssa, toisin kuin haastateltavista ne, jotka johtamiskoulutukseen liittyen hankkivat mentorinsa itse. Heille oli koulutuksen aluksi sanottu, että mentorointiprosessiin hakeutuminen olisi vapaaehtoista, omaehtoista ja kontrolloimatonta. Toisin kuin organisaation taholta alkanut mentorointi, päättyi koulutuksen yhteydessä alkanut mentorointi kesken vain yhdellä haastateltavista. Hän kertoi suhteen päättyneen molempien osapuolien yhteisestä sopimuksesta.

Merja Karjalainen (2010, 42) lähestyy väitöskirjassaan edellä kuvattua kahden toisistaan poikkeavan, *formaalin* ja *informaalin* mentoroinnin, eroavaisuuksista käsin. Mentoroinnin katsotaan olevan informaalia, kun se muodostuu luonnostaan ihmisten välille ilman, että mentoroinnista varsinaisesti sovitaan. Informaalissa mentoroinnissa voidaan tunnistaa piirteitä, jotka yleensä sisältyvät ystävyysteiden. Näin syntynyt mentorointisuhde on usein intensiivinen, pitkäkestoinen, monipuolinen ja vaikuttava suhde. Suhde syntyy usein sattumalta tai tietoisien valinnan kautta, ja suhteen kehittymiseen vaikuttavat molempien osapuolten kokemukset. Suhde usein kestää monia vuosia. Informaalisuhteessa ei yleensä aseteta tavoitteita, tai jos tavoitteet asetetaan, niiden asettamiseen osallistuvat molemmat tasavertaisesti. Informaalille mentroinnille oleellista on se, että sitä ei johdeta ulkoapäin, sillä ei ole muodollista rakennetta eikä sitä arvioida.

Formaali mentorointi koordinoidaan ja suunnitellaan organisaation edustajien taholta. Suhteelle luodaan selkeä tavoite, josta sovitaan erikseen. Tämän kaltaisen prosessi kestää harvoin pidempään kuin vuoden. Mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on koulutus, sillä sen tarkoituksena on muodostaa jäsenynty kuva mentoroinnista. Formaali mentorointi käynnistyy, kun henkilö ilmoittaa halukkuutensa mentorointiin ja organisaation edustaja tai koordinaattori käynnistää mentorointisuhteen. Hän myös tukee mentrointisuhdetta omalla toiminnallaan sekä hankkii tarvittaessa suhteeseen ulkopuolisia resursseja. (Karjalainen 2010, 43.)

Haastateltavat, jotka itse valitsivat mentorinsa, kuvailivat suhdetta sanoilla tyytyväinen, sitoutunut, antoisa ja mielenkiintoinen. Jotkut korostivat näitä ilmaisuja myös silloin, kun oman kasvuprosessin äärellä oleminen ei ollut helppoa, ja usko omaan osaamiseen horjui. Pettymyksestä mentorointiin kertoivat suoraan vain ne, jotka eivät itse valinneet mentoriaan.

Vähitellen tapaamiset alkoivat hiipua, aikaa siirrettiin aina vaan eteenpäin, aina oli jotain. Jossain kohtaa en enää luottanut siihen, että seuraavakaan tapaaminen onnistuu[--] mutta en mä osannut sitä lopettaakaan[--] kun en oikein tiennyt, kuuluuko tehdä niin..

Mua sapetti ja ajattelin vaan vihasena, ettei pidä luvata, mitä ei voi pitää[--] mutta enhän mä sitä uskaltanut sille sanoa, kun mä olin varmaan ihan yhtä syyllinen...

Mentorointiin pettyneet kuvailivat tunteitaan sanoilla pettynyt, turhautunut, väsynyt ja vihainen. Kukaan ei maininnut sitä, että heillä olisi ollut tiedossa, keneen olla yhteydessä, jos ongelmia esiintyy. Kaksi haastateltavaa kertoi kokeneensa syyllisyyttä ja epäonnistumisen tunnetta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei jatkossa tarvitse ulkopuolista tukea.

Mulla ei ole niin paljon aikaa, että tekisin jatkuvasti kokeiluja uusiin prosesseihin. Mulla riittää hommaa ihan omista hommissanikin. On helpompi selvittää yksin, kuin yrittää rakentaa jotain, mistä ei tule mitään. Saan mä apua omasta työpaikasta sen verran kun tartten. Ja kyllä mä sen verran hyvin itteni tunnen, että turha mun on enää yrittää. Tulen vaan suotta vihaiseksi. Oikeastaan olen tosi pettynyt.

8.2 Organisaatorajat ylittävä mentorointi

Vastauksista selvisi, että ne, jotka itse valitsivat mentorinsa, valitsivat sen yhtä lukuun ottamatta muualta kuin kirkon ja kasvatuksen piiristä. He myös olivat mentorointiin selvästi tyytyväisempiä kuin ne, joiden mentorina oli kirkon parissa työtä tekevä esimies.

Jori Leskelä on väitöskirjassaan (2005) tutkinut mentorointia aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Väitöskirjan tutkimustulokset tukevat havaintoa haastateltavieni kokemuksista organisaatorajat ylittävästä mentoroinnista ja sen merkityksestä ammatilliselle kasvulle ja itsetuntemuksen syventämiselle. Leskelä toteaa (2005, 214) organisaation ulkopuolisen mentorin lisäävän mentoroitavan kokemaa voimaantumista ja itsetuntemuksen vahvistumista enemmän kuin organisaation sisällä tapahtuva mentorointi.

Haastateltavat, jotka pääsääntöisesti tiedostamatta olivat valinneet mentorinsa oman organisaationsa ulkopuolelta, kertoivat kokeneensa olonsa alusta asti levolliseksi ja helpoksi. He mainitsivat myös päässeensä nopeasti kiinni prosessiin. He kertoivat, että oli yllättävän helppoa keskittyä nimenomaan ammatilliseen kehittymiseen ja kasvuun, itsetuntemuksen lisäämiseen ja tasavuoroiseen vuorovaikutukseen. Jotkut heistä mainitsivat sen johtuvan siitä, että mentori oli riittävän etäinen.

Kysyttäessä, miten mentori valikoitui, kuvaa eräs haastateltava ulkopuolisen mentorin merkitystä itselleen näkökulmasta, joka muissa haastatteluisa ei yhtä selvästi ilmennyt.

En edes ajatellut sitä ennen kuin kysyt[--] Nyt kun aattelen, mulle oli itsestään selvää se, että sen pitää olla joku muu kuin kirkon työntekijä. Kirkossa pyöritetään aina niitä samoja juttuja. Toisaalta mä oon kokenut työnohjauksen aina ongelmallisena; kun on pitkään näissä hommissa, on vaikea löytää sellaista työnohjaajaa, jota ei tuntisi, mutta muita ei saa käyttää, kun ne maksaa. Siksi en olekaan käynyt siellä pitkään aikaan. Kun mentorin hankintaan kehoitettiin, mulle oli itsestään selvää, että sen täytyy olla jostain muualta.

Eräs haastateltava kuvaa kirkon ulkopuolisen mentorin merkitystä itselleen toiselta suunnalta.

Nyt jälkikäteen ajateltuna onneksi mun mentori ei ollut kirkon työntekijä. Mä en olis varmaan ikinä kertonut kellekään kaikkea tätä, mistä nyt on puhuttu[--] heh, rakastan salapoliisiromaaneja; joku kirkon työntekijä olis kuitenkin ollu joku salainen agentti, joka on työnantajan asialla, vaikka muuta väittääkin[--] se olis varmaan jos-sain vaiheessa käynyt sanomassa, että heittäkää toi tati äkkiä ulos täältä, sillä on niin pimeitä ajatuksia[--] No ei tietenkään, mutta kyllä mun on helpompi katsoa ylöspäin jotakuta, joka näkee asioita eri tavalla, ja jolla on kokemusta jostain ihan muualta. Sitä paitsi se tekee tosi hyviä kysymyksiä ja välillä aattelen, että me ollaan kirkossa ihan pimeitä...

Haastateltavan kokemus on yhteneväinen Jori Leskelän väitöskirjan havainnon kanssa. Tutkimuksessaan Leskelä toteaa, että organisaatioissa kiinnitetään kovin vähän huomiota työntekijän persoonallisuuden kehittämiseen eli identiteetin ja itsetuntemuksen syventymiseen. Näiden osa-alueiden kehittyminen on parhaiten mahdollista, jos mentori on riittävän etäinen. Leskelän havainnon mukaan organisaation ulkopuolinen mentori täyttää vuorovaikutussuhteen, joka perheenjäseniltä, lähipiiriltä ja työpaikan auktoriteeteilta jää täyttämättä. (Leskelä 2005, 213.)

Kaikille haastateltaville, jotka olivat mentorointisuhteessa organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa, oli ensimmäisessä tapaamisessa ollut merkittävää se, että aikaa käytettiin yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Tärkeäksi kuvattiin myös sitä, että molemmille syntyi yhteinen ymmärrys siitä, mihin oltiin ryhtymässä. Kaksi haastateltavista kertoi sen ollen heille erityisen tärkeää siksi, että oltiin rakentamassa luottamusta ja suhdetta, jossa olisi mahdollista käsitellä omia tunteita ja heikkouksia.

Mentorinsa itse valinneita yhdisti se, että he kaikki olivat tai olivat olleet esimiestyöhön liittyvässä johtamiskoulutuksessa. Koulutuksen alkaessa kaikki olivat toimineet tehtävässään vähintään kaksi vuotta, kun taas he, joilla mentori oli omasta organisaatiosta, olivat olleet esimiehinä vasta kuukausia. Opinnäytetyö-

höni liittyvään kysymykseen siitä, mikä heille on mentoroinnissa ollut merkittävintä, vastasivat kaikki johtamiskoulutukseen osallistuneet saaneensa lisää varmuutta omaan osaamiseensa. He kertoivat kehittyneensä ammattilaisina. Muutama heistä pohti omaa ammatillista kasvuaan uudessa roolissa esimiehenä sekä havaintoaan siitä, että työ on yksinäisempää kuin ennen esimieheksi ryhtymistä.

Esimiehen yksinäisyyttä ja uuden aseman luomaa hämmennystä kuvaa eräs haastateltavista seuraavasti:

Yhtäkkiä mulle ei kerrottukaan kaikkea niin kuin ennen. Entiset ystävät tiimissä eivät tienneet miten minun kanssani pitäisi olla. Ihan kuin minusta olisi tullut erilainen [--] tai ihan kuin mä olisin jotain enemmän kuin ennen. Ja toisaalta myös mun oli opeteltava, etten voikaan puhua kaikista suunniteltavista tai keskeneräisistä asioista enää niille, joiden kanssa olin asioita pohtinut, vaan kaikkia oli ruvettava kohtelemaan samalla lailla. Huomasin miettiväni voinko ottaa vastaan saunailtakutsua, jos sinne ei ollut kutsuttu koko tiimiä. Voisiko ystäviin luottaa niin kuin ennen?

Helena Åhman kirjoittaa väitöskirjansa pohjalta syntyneessä kirjassaan ”Mielen johtaminen organisaatiossa” (2012, 149) identiteettien merkityksestä ja niiden vaikutuksesta ihmisten kohteluun. Åhman toteaa ihmisen identiteetin olevan subjektiivinen kokemus, joka muodostuu kaikista niistä määreistä, joilla ihminen muodostaa käsitystä siitä kuka hän on. Identiteetti on tunnetta johonkin kuulumisesta. Uusien tehtävien vastaanottaminen luo esimiehelle uuden ammatti-identiteetin suhteessa muihin, sillä tehtävänsä myötä hän saa sellaisia oikeuksia ja toisaalta velvollisuuksia, joita toisilla ei sillä hetkellä ole. Muutostilanteissa, joihin liittyy aina paljon odotuksia ja tunteita, joutuu esimies uuden ammatti-identiteettinsä myötä myös monien uusien ja erilaisten odotusten kohteeksi.

Uusi identiteetti ei synny itsestään, vaan sitä täytyy rakentaa. Ymmärrys identiteetin muodostumisesta on muutoksen johtamisen kannalta merkityksellistä. Muutos voi tuoda ihmiselle mukanaan uuden identiteetin, samalla kun hän saattaa sen myötä joutua jostain identiteetistään luopumaan. Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen yhteydessä kaikkien mukana olevien identiteeteistä jokin osa muuttuu suhteessa johonkuhun toiseen. Identiteettien kautta voidaan ihmi-

siä joko luokitella tai leimata, kun taas toisaalta niiden avulla voidaan myös mahdollistaa asioita ja saada ihmisiä toimimaan. Identiteetin kannalta pahin rangaistus mitä ihmiselle yhteisössä voi tapahtua, on joutua heitetyksi yhteisön ulkopuolelle. (Åhman 2012, 149.)

Uuden esimiehen työn ja yhteisen tulevaisuuden onnistumisen kannalta olisikin tärkeää pysähtyä yhdessä tutkimaan sitä, miten muuttuneet identiteetit vaikuttavat ihmisten kuulumisen ja muukalaisuuden kokemuksiin. Tärkeää olisi selvittää myös sitä millaisia esimieheen liittyviä odotuksia ihmisillä on, sekä toisaalta tiedostaa se, millaisia odotuksia esimies itse luo. Jotta syntyisi yhteinen ymmärrys siitä, mitkä odotuksista ovat realistisia, olisi odotuksista pyrittävä puhumaan mahdollisimman avoimesti ja selkeästi. (Åhman 2012, 84.)

Moni vastaajista mainitsi mentoroinnin auttaneen heitä ymmärtämään työyhteisössä tapahtuvia muutoksia ja tunnetiloja sekä sitä, millaisia haasteita ne johtamiselle tuovat. Suuri osa haastateltavista kertoi mentoroinnin myötä ryhtyneensä analysoimaan tekemisiään enemmän kuin ennen. Muutama haastatelluista mainitsi mentoroinnin olleen parasta koko koulutuksessa. Kolme haastateltavaa sanoi aikovansa jatkossakin keskustella mentorin kanssa, sillä suhde oli antanut heille enemmän kuin he osasivat ajatella.

Mä en olis ikinä uskonut kokevani mitään tällaista. Tää on ihan erilaista kuin kaikki ne työnohjaukset, joissa olen käynyt. Kerrankin on paikka, jossa miettiä omia tekemisiään ja niiden vaikutuksia muihin.

Neljä haastateltavista kertoi keskustelleensa mentorin kanssa lapsityön tulevaisuudesta ja kirkon roolista. Muutama mainitsi mentorin olleen ensimmäinen, jonka kanssa oli voinut puhua siitä, mitä on pedagoginen johtaminen seurakunnan lapsityössä.

Meille johtajille tarkoitetuissa neuvottelupäivissä puhutaan paljon johtamisesta ja siitä, miten johdetaan. Ensimmäistä kertaa olen saanut oikein kunnolla pohtia sisältöjohtamista, kun mentori totesi, että osaan johtaa, mutta tiedänpö, mihin johdan. Siinä se. Missä me mietitään sitä, mihin ollaan oikeasti menossa, vaikka luvut kertoo että pohjalle. Mulla on käsissä koulutetut työntekijät, mutta mitä niille tapahtuu, jos ei osata löytää kaikille töitä, kun lapset ei tule enää

kerhoihin[--] Ihan liian vähän puhutaan työn kehittamisestä oikeasti. Minunhan se pitäisi osata tehdä, mutta miten saada työntekijät mukaan?[--] Sitä ei kyllä hirveästi opeteta, nyt vasta tajuun.

Haastateltujen perustehtäviin kuuluu huolehtia lapsityössä tarjottavien palveluiden laadusta ja työn kehittamisestä. He ovat vastuussa työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisestä. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä osaamisen jatkuva kehittäminen on merkityksellistä, sillä ammatillinen peruskoulutus pystyy tarjoamaan vain perustan asiantuntijana kehittymiselle. Varhaiskasvatuksen lisääntynyt tutkimus tuottaa uutta tietoa ja vanhan tiedon kumoutumista siinä määrin, että se asettaa entistä suuremmat haasteet jatkuvalla työssäoppimiselle, työn arvioinnille sekä kriittiselle tiedon analysoinnille. (Karila & Nummenmaa 2001, 32—33.)

Haastatelluista osa oli toiminut esimiehenä vasta lyhyen aikaa, toisin kuin suurin osa haastateltavista. Myös mentorointisuhteen kestossa oli haastatteluajankohdana eroavaisuuksia. Haastattelujen tuloksista ilmeni, että haastateltavat, joiden mentorointisuhde oli kestänyt vain muutamia kuukausia ja jotka olivat toimineet esimiestehtävissä vasta vähän aikaa, kokivat tärkeäksi ainoastaan mahdollisuuden jakaa oman työnsä kysymyksiä ulkopuolisen henkilön kanssa. He eivät tehneet eroa mentoroinnin ja työnohjauksen välillä, vaikka kertoivat käyvänsä yhtä aikaa molemmissa.

Mä oon niin onnellinen että mulla on työajalla mahdollisuus jutella kahden eri ihmisen kanssa[---] vaikka välillä se on vähän haastavaa, kun saattavat olla eri mieltä siitä, miten joku mun työongelma pitäis ratkaista[---]. mutta mun tiimi on niin haastava, että niiden kanssa riittää ratkottavaa, aina joku on jonkun hampaissa... on tosi hyvä, että voin jutella molempien kanssa, mitä kenenkin kanssa pitäis tehdä.

Usein kysyn, mitä mun pitäis tehdä jonkun haastavan tyypin kanssa... ei mua niin just nyt kiinnostaa mieltä muuta kuin sitä, miten selviän kustakin päivästä. On aika helpottavaa mieltä yhdessä, varsinkin kun kumpikin tuntee mun työntekijät. Se on jotenkin parempi, tiedetään kumpikin, millaisia ne on.

Kaksi vastaajista kertoi, että heille oli tärkeää saada vastauksia arjen kysymyksiin, sekä sen, että ohjaussuhde antoi mahdollisuuden tuulettaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan yksittäisistä työntekijöistä ja tilanteista. Kysyttäessä, mikä merkitys mentoroinnilla oli heidän ammatilliselle kasvulleen ollut, ei kumpikaan osannut ensin vastata kysymykseen. Haastattelun aikana he palasivat asiaan uudelleen, jolloin toinen heistä kertoi tärkeintä olleen useamman mielipiteen saaminen siihen, miten on jossain asiassa toiminut. Toisen haastateltavan mielestä tärkeintä oli harjoitella kehityskeskustelujen käymistä.

Edellä kuvatut kokemukset eroavat niiden haastateltujen kokemuksista, jotka olivat toimineet esimiestehtävissään sekä osallistuneet mentorointiin jo pidemmän aikaa. He, joiden suhde mentoriin oli kestänyt kauemmin, kokivat sen merkityksellisempänä kuin vähän aikaa mukana olleet. Tätä kokemusta tukee myös Jori Leskelän (2005, 251) väitöskirjan havainto siitä, että mentorointisuhteen kestolla on suora merkitys siihen koettuun merkitykseen nähden. Parhaimman hyödyn ja mahdollisuuden itsetuntemuksen syventämiseen mentoroitava saa, jos suhde mentoriin kestää yli vuoden.

Pidempään jatkuva mentorointi mahdollistaa sen tarkoituksen ammattiosaamisen ja asiantuntijuuden kehittäjänä. Mentorointi on syväluotaavaa oman toiminnan analysointia ja itsensä kehittämistä, joka tähtää tulevaisuuteen, käytäntöjen uudistamiseen ja tulevien haasteiden tunnistamiseen. Mentorin tehtävä on arvostuksen osoitus ja luonteeltaan vapaaehtoinen luottamustehtävä. (Marja Pesonen, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2015.)

8.3 Mentorointi ja itsetuntemus

Kaikille haastateltaville oli tärkeää tavata oman yhteisön ulkopuolista henkilöä. Tällaisen henkilön kanssa he kertoivat pohtineensa esimiestyön matkalla syntyneitä kokemuksia, pelkoja, epävarmuutta ja riittämättömyyden kokemuksia. Suuri osa heistä mainitsi johtamisen olevan haastavaa. He, joista oli tullut esimiehiä oman yhteisön sisältä, mainitsivat haastavuuden useammin kuin yhteisön ulkopuolelta valituiksi tulleet.

Aika nopeesti tuli pimeitä hetkiä, jolloin ajattelin, mitä ihmettä olen mennyt tekemään. Kuka hullu haluaa olla johtaja, likasanko ja yksinäinen lintu, joka ei voi puhua kellekään, vaan joutuu kantamaan kaiken kakan hiljaisuudessa. Mentorilta sain kuitenkin positiivista kannustusta ja rohkaisua, vaikka minusta tuntui, että kaikki oli mennyt päin seinää [--] Jostain se näki kaiken keskeltä sen, mikä oli onnistunut [--] en ymmärrä.

Lehtinen (2014) toteaaakin artikkelissaan, että mentorointisuhteessa esimiehen itsetuntemusta ja itseluottamusta on mahdollista kehittää ja vahvistaa. Se on mahdollista onnistumisen kokemusten ja niiden vahvistamisen kautta. Onnistumisten myötä tavoitteita voidaan nostaa korkeammalle ja vähin erin on mahdollista saada aikaan niin sanottu onnistumisten kierre.

Olen aina ollut työorientoitunut. Mun mielestä henkilökohtaisuudet ei kuulu työhön eikä työpaikalle[--] ja sitten tuli se kohta, kun romahdin; perheessä sairastettiin, puoliso ei ollut entinen, vanhemmat alko tarvita apua[--] ja työpaikalla naiset oli toistensa tukassa kiinni[--] Onneksi mulla oli mentori ja me oltiin nähty jo pitkään[--] Se sano mulle, että nyt on aika laittaa asiat tärkeysjärjestykseen.

Juusela, Lilla & Rinne (2000, 13) vahvistavat haastateltavan kokemusta kirjoittamalla: ”Kokonaisvaltainen omasta elämästä huolehtiminen aloitetaan liian usein vasta kriisin seurauksena. Mentoroinnin avulla yksilö voi oppia tarkastelemaan ja tiedostamaan paremmin tärkeitä asioita elämässään ja pitämään huolta, ei vain työminästään, vaan itsestään kokonaisuutena.”

Suuri osa haastateltavista oli yllättyneitä ja hämmentyneitä siitä, miten syvälle prosessi mentorin kanssa heidät vei. Toisaalta he kertoivat iloitsevansa siitä, että mentrorin kanssa oli mahdollisuus tuulettaa ja tulla tietoiseksi omista tunteistaan sekä tavoistaan lähestyä ja käsitellä eteen tulevia asioita.

Olen aika impulsiivinen ihminen[--] Reagoin helposti ajattelematta enkä ole kovinkaan tietoinen siitä, mikä milloinkin reaktion aiheuttaa. Suurin haaste johtamisessa on ollut se, ettei voikaan samalla tavalla vaan poistua paikalta ja tai suuttua silmittömästi. Oikeastaan aika ärsyttävääkin opetella puremaan kieltä.

En ole ollut aiemmin esimiehenä[--] päässä takoo vaan, että älä tee mitään, mistä sua voidaan syyttää... Olen ihmetelty, miksi olen niin väsynyt, pettynyt, kiukkuinen, mitä milloinkin sitten, kun pääsen töistä[--] ja että ottaa päähän, kun välillä sohvalla huomaan, että mun olis pitänyt näyttää sille ihmiselle, että minäkään en kestä mitä tahansa[--] tai oikeastaan, ei esimiehenkään tarvitse kaikkea sietää vai pitääkö.

Esimiehen on tärkeää tutustua itseensä, omiin tunteisiinsa ja elämänhistoriaansa. Esimiehen vahvuudet ja se, minkä pohjalle uutta toimintatapaa on mahdollista rakentaa, löytyvät hänen omasta taustastaan, sen myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista. Itsetuntemuksen lisääntyessä on esimiehen mahdollista tulla tietoiseksi omista käyttäytymismalleistaan sekä siitä, miten ne vaikuttavat esimiestyön toteuttamiseen ja toisaalta omaan hyvinvointiin. (Åhman 2012, 151.)

8.4. Mentorointi ja tunteiden tunnistaminen

Tunteiden tunnistaminen on aktiivista toimintaa. Mentorointi antaa mahdollisuuden oppia tunnistamaan omia tunteitaan ja niiden merkitystä vuorovaikutukselle muiden ihmisten kanssa. Tietoisuus omista tunteista on erityisen tärkeää esimerkiksi silloin, kun käsillä on ristiriitatilanne, jossa esimiehen tehtäväksi tulee ihmisten erilaisten tunnistamattomien tunteiden virran selvittely. Esimies, joka kykenee tarkkailemaan omia tunteitaan, kykenee jäsentämään ja ymmärtämään itseään sekä omia päätöksiään. Tunteiden tunnistaminen antaa stressaantuneelle esimiehelle myös hengähdystauon, kun kaaos uhkaa. Esimies, joka ei tunnista omia tunteitaan, joutuu helposti omien tunteidensa vangiksi. (Paasivara 2014, 78.)

Useat haastateltavat toivat tavalla tai toisella esiin sen, miten merkityksellistä oma tunnetyöskentely on ollut. Monet kertoivat huomanneensa työskentelyn vapauttaneen energiaa. Jotkut ilmaisivat sen parantaneen omaa jaksamista sekä työn ja vapaa-ajan erottamista. He kertoivat, etteivät työt tulleet enää samalla tavalla kotiin. Tätä kokemusta vahvistaa tutkimus tunteiden hyväksymisen merkityksestä. Sen mukaan on oleellista, että ihminen opettelee eläytymään omiin tunteisiinsa, sillä sitä kautta on mahdollisuus ymmärtää, mistä kulloinkin on todellisuudessa kyse. Kaikki ei ole aina sitä, miltä se ensin ajateltuna ja koet-

tuna näyttää. Parhaiten tämän oppiminen onnistuu vuorovaikutuksessa, jota myös onnistunut mentorointi palvelee. (Paasivaara 2014, 80.)

Helena Åhman muistuttaa kirjassaan tunneyöskentelyn olevan merkityksellistä esimiehenä onnistumisessa. Esimies johtaa organisaatiota, ja organisaation muodostavat ihmiset, joilla on tunteita. Kaikilla ihmisillä on tunteita, myös esimiehillä. Tunne on mukana kaikessa päätöksenteossa, jokaisessa hetkessä ja ihmisten välisessä suhteessa. Tunteet ovat yleensä avuksi, mutta joskus ne saattavat haitata toimintaa. Esimiehen tärkeimpiä työvälineitä on tunteiden tunnistaminen. Hänen tehtävänä on opetella ymmärtämään, käsittelemään ja ilmaisemaan tunteitaan kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Tärkeintä on ymmärtää, miten ne tilannetta palvelevat, ja mihin johtavat. (Åhman 2008, 85–86.)

Asiat tapahtuu ihmisten välillä niin nopeasti, ettei perässä pysy. Yhtäkkiä voi käsillä olla suuremmankin luokan ”sota”, tai joku ottaa nokkiinsa ja poistuu paikalta eikä suostu puhumaan. Selvittele siinä sitten ihmisten välejä[–] varsinkin kun tekis mieli vaan todeta, kuinka lapsellista touhua. Mutta enhän mä voi niin sanoa, enhän.

Tunteiden ilmaisu ei ole itsetarkoitus. Tunteiden tunnistamisen tavoitteena on tasapaino, joka mahdollistaa esimiehen muuttumisen välittäväksi ja tiedostavaksi ihmiseksi. Tämän lisäksi tunteiden hyväksyminen ja niiden tiedostaminen auttaa löytämään omat voimavarat, työn ilon ja energian. Ne ovat vahvuuksia silloin, kun stressi ja pessimismi uhkaavat. Tunteilla on joissakin tilanteissa taipumus sumentaa arvostelukykä. Tunteiden tunnistaminen auttaa välttämään tunneperäistä ylireagointia. (Paasivaara 2014, 78–87.)

Haastateltavista moni kertoi heille mentoroinnissa olleen tärkeintä mahdollisuuden oppia tunnistamaan, hyväksymään ja hallitsemaan omia tunteitaan. Muutama kertoi myös saaneensa esimiesroolista huolimatta luvan olla tunteva empaattinen ja myötäelävä. Haastateltavat kertoivat mentoroinnin myötä kykenevänsä paremmin rajaamaan työtään ja yksityiselämäänsä. Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että mentorointi on ollut heille antoisa kokemus, joka on

tukenut työssä jaksamista ja kehittymistä paremmin kuin monet koulutukset. Monet mainitsivat myös tuntevansa itseään paremmin kuin ennen.

Yksi haastateltavista kertoi mentoroinnissa oppineensa luottamaan ”mahaansa”.

Olen aina jollakin tasolla, jossain sisällä tiennyt, miten jossain tilanteessa tulis toimia. Välillä teen niin, että luotan ja välillä en. Mentori on auttanut mua luottamaan omaan mahaani, siihen, että jos se kerran ennenkin on kertonut mikä on oikein, niin miksi en sitä uskoisi[--] Olen oppinut tosi paljon luottamaan itseeni, varsinkin silloin kun tulee tunne, että minähän tiesin, että olis pitänyt tehdä toisin, mutten uskonut.

Vatsaansa, eli intuitioon luottamisesta puhuu myös Maija-Riitta Ollila. Hän viittaa englanninkieliseen sanaan *gut feeling*, joka tarkoittaa aavistusta tai näppituntumaa. Monissa kansanuskomuksissa sielu asuu vatsassa, siksi vatsa myös kertoo joillekin ihmisille oikean vastauksen. Suomen kielessä samaa asiaa ilmaistaan sanalla *intuitio*. Intuitio kertoo hyvistä ratkaisuista, mutta myös siitä, mitä ihminen ei voi sulattaa. (Ollila 2010, 240.)

Yksi haastatelluista lopetti haastattelun kertomalla kantavansa mukanaan mentorin antamaa voimalausetta: ”Rohkeus ei ole sitä, että ei pelota, vaan että pelkää kuollakseen ja nousee silti satulaan!”

9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Maailma, yhteiskunta, organisaatiot ja sitä kautta myös monen ihmisen elämä muuttuu tällä hetkellä ehkä nopeammin kuin koskaan. Sana muutos on läsnä kaikkialla. Esimiehille on muutokseen ja sen mahdollisimman hyvään johtamiseen tarjolla monia erilaisia oppaita, koulutuksia ja menetelmiä.

Voidakseen toteuttaa hyvää ihmisten ja osaamisen johtamista, on esimiehen olennaisen tärkeää huolehtia omasta ammattitaidostaan, ammatillisesta kasvustaan ja hyvinvoinnistaan. Tätä tehtävää on mahdollisuus toteuttaa monin eri tavoin. Oman työurani eri vaiheissa olen osallistunut niin työnantajan kustantamiin kuin omakustanteisiinkin pitkiin ja lyhytkestoisempiin koulutuksiin. Olen saanut työnohjausta usealta eri ihmiseltä samalla, kun olen itse toiminut työnohjaajana. Kaikella tällä on ollut suuri vaikutus siihen millainen ihminen, työntekijä ja esimies tällä hetkellä olen. Työura, koulutukset ja sitä kautta syntyneet kohtaamiset ovat luoneet mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä ammatillisena ja esimiehenä. Ne ovat myös syventäneet omaa itsetuntemusta ja oman elämänhistorian tuntemisen merkitystä.

Henkilökohtaiseen ammatilliseen uraani on mahtunut niin muutoksen kohteena olemista kuin sen johtamista. Kummallakaan puolella oleminen ei ole helppoa eikä yksinkertaista. Muutos luo uutta. Uuden syntyminen tarkoittaa aina myös jostakin luopumista. Oman työurani aikana olen saanut oppia, että hyvin johdettu muutos, ja siihen liittyvä luopuminen voi onnistuessaan olla kaikkien kannalta myönteinen kokemus. Huonosti johdettu muutos ja sen myötä koettu luopuminen taas voi yksilön kannalta olla vakava ongelma, joka pahimmillaan johtaa ihmisen epätoivoon ja syyllisyyteen.

Tämä opinnäytetyö on ollut matka ja mahdollisuus uuden oppimiseen, oman ammattitaidon kehittämiseen ja itsetuntemuksen syventämiseen. Se on ollut mahdollisuus jakaa esimiestyöhön liittyviä haasteita, mahdollisuuksia ja tulevaisuudennäkökulmia yhdessä haastateltavieni ja kollegojeni kanssa. Olen myös entistä vahvemmin ymmärtänyt, että esimieheksi kasvaminen on prosessi, jonka ei pitäisi päättyä koskaan.

Esimieheksi kasvaminen on haastavaa, totesivat kaikki haastateltavat. Uusi esimiehen identiteetti, alati muuttuvat tilanteet ja sitä myötä nopeaa päätöksentekoa vaativat asiat, sekä työntekijöiden väliset ristiriidat koettiin kuormittavina ja opettelua vaativina. Helena Åhman (2008, 41) muistuttaakin tutkimuksessaan siitä, että voidakseen johtaa muita ja kehittyäkseen esimiehenä, olisi hänen säännöllisesti pysähdyttävä analysoimaan omaa ajatteluaan, sekä sen rajoja ja mahdollisuuksia. Tämän olivat havainneet myös kaikki haastateltavat. Heille merkityksellistä oli nimenomaan se, että heillä oli mahdollisuus jakaa kokemuksiaan työyhteisön ulkopuolisen henkilön kanssa. Tämä koettiin työssä jaksamista ja uuden omaksumista edesauttavana tekijänä.

Tapoja tukea työntekijää, ja tässä tapauksessa kirkon piirissä toimivaa esimiestä, on monia. Kirkossa on aina panostettu työntekijöiden kouluttamiseen työtehtävästä tai asemasta riippumatta. Mahdollisuus kouluttautumiseen onkin ollut kirkon kilpailuvaltti suhteessa moniin muihin työnantajiin. Työnohjauksella on osana työntekijän jatkuvaa kouluttautumista sekä työssä jaksamista edesauttavana menetelmänä kirkossa pitkät perinteet. Sitä on myös ollut kaikille työntekijäryhmille tarjolla, joskin näihin päiviin asti se on ollut pääasiassa hengellisessä työssä toimivien työntekijöiden tapa huolehtia omasta osaamisestaan ja jaksamisestaan.

Työnohjauksen tarkoituksena on avata näkökulmia omiin työn tekemisen tapoihin sekä auttaa työntekijää saamaan vastauksia tässä ja nyt oleviin työn toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Työnohjauksen avulla on joskus myös mahdollista saada vastauksia joihinkin sellaisiin kysymyksiin, joihin perehdytyksen aikana ei ole pystytty vastamaan. Työnohjaaja on usein, ainakin kirkossa, kirkon työntekijä, vaikkakaan ei välttämättä esimies. Työnohjaukselle kirkossa on tyypillistä se, että työnohjaajan tehtävä on professionaalinen, jolloin ohjauksesta ei makseta ohjaajalle erillistä korvausta.

Esimiestehtävässä toimimisen alkuvuodet seurakunnassa, ainakin itselleni, olivat täynnä kysymyksiä työn käytännön toteuttamisesta ja työkentän hahmottamisesta. Joillekin esimiesuran alku saattaa myös tarkoittaa työajattomaan työai-

kaan sopeutumista, samalla kun pitäisi pystyä olemaan esimiehenä työaikaa noudattaville lastenohjaajille. Työnohjauksessa näitä asioita oli mahdollisuus tarkastella tarkemmin, eikä tällöin ollut välttämättä niin merkityksellistä se, mitä työalaa tai tehtäväkuvaa työnohjaaja edustaa. Ensimmäisinä esimiesvuosina en ainakaan itse kyennyt ajattelemaan rooliani esimiehenä kovin laveasti. Miellässä oli vain se, että asiat saadaan tehtyä ajallaan. Loput energiasta kului tiimin kanssa tutuksi tulemiseen ja luottamuksen saavuttamiseen.

Mentorointi on vanha menetelmä, joka työnohjauksen rinnalla osana kirkon ohjaus- ja koulutusjärjestelmää on kuitenkin vasta viime aikoina otettu järjestelmällisesti käyttöön. Tästä kertoo myös se, että työnohjaus oli kaikille opinnäyteyöissä haastatelluille menetelmänä ja kokemuksena tuttu, kun taas mentoroinnista ei ennen prosessiin osallistumista ollut kuullut kukaan.

Työnohjausta ja mentorointia, sekä niiden välisiä merkityseroja, voidaan tarkastella vuorovaikutus- ja oppimisprosessin syvyydestä ja kokonaisvaltaisuudesta käsin. Työnohjaaja on usein saanut tehtävänsä erityiskoulutuksen, kun taas mentoroinnissa koulutusta ei tarvita. Työnohjaussuhteen ei ole tarkoitus olla vastavuoroinen, kun taas mentoroinnissa se on oleellista.

Mentorointi keskittyy henkilökohtaiseen kasvuun, vastavuoroiseen antamiseen ja saamiseen, työnohjaus taas itse työhön ja sen sisältöihin, prosesseihin ja niihin liittyviin ongelmiin. Mentoroinnin tavoitteena on syventää itsetuntemusta ja antaa välineitä arjen johtamistyöhön. Se antaa näkökulmia siihen, minne kannattaisi olla matkalla. Mentorointi auttaa esimiestä näkemään hänellä jo olemassa olevia kykyjä sekä taitoja ja kannustaa niitä myös käyttämään. Mentoroinnin tarkoitus on katsoa nykyhetkeä kauemmaksi kohti tulevaisuutta, kun taas työnohjaus keskittyy pääasiassa tähän hetkeen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Kuten Merja Karjalaisen väitöstutkimus (2010) osoittaa, että mentoroinnilla on paremmat mahdollisuudet vastata yksilön henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin kuin työnohjauksella. Tämän vahvistavat myös haastateltavistani ne, joille mentorointi oli positiivinen kokemus. Haastateltavaa lainatakseni: ”En olis ikinä uskonut kokevani mitään tällaista. Tää on ihan erilaista kun kaikki ne työnohjaukset joissa olen käynyt.”

Kokemuksiin mentoroinnista vaikutti toisaalta se, kuinka kauan haastateltavat olivat toimineet esimiehinä sekä se, kuinka kauan suhde mentoriin oli kestänyt. Opinnäytetyöni haastattelujen perusteella oli nähtävissä, että mentorointiin pettyneimpiä olivat he, jotka olivat toimineet esimiehinä vähemmän aikaa, ja joiden suhde mentoriin oli kestänyt vain joitakin kuukausia. Positiivisimmat kokemukset mentoroinnista sen sijaan oli heillä, jotka olivat olleet suhteessa mentoriin jo pidemmän aikaa. He olivat myös toimineet esimiehinä useamman vuoden. Jori Leskelä (2005, 251) toteaa tutkimuksessaan saman: Mentorointisuhteen kestolla on suora merkitys siihen koettuun merkitykseen nähden. Tutkimus osoittaa, että parhaimman hyödyn, mahdollisuuden itsetuntemuksen syventämiseen mentoroitava saa, jos suhde kestää yli vuoden.

Haastattelujeni perusteella erityisen merkittäväksi nousi havainto siitä, miten mentori oli valikoitunut. Saamieni vastausten myötä voin yhtyä sekä Merja Karjalaisen, että Jori Leskelän (205, 260) tekemiin havaintoihin organisaatorajat ylittävän mentoroinnin vaikutuksista suhteessa organisaation sisältä johdettuun mentorointiin. Leskelän mukaan organisaation ulkopuolinen mentori lisää mentoroitavan kokemaa voimaantumista ja itsetuntemuksen vahvistumista enemmän kuin organisaation sisällä tapahtuva mentorointi. Leskelä havaitsi tutkimuksessaan myös sen, ettei voimaantuminen ja itsetuntemuksen lisääntyminen oleellisesti lisännyt mentoroitavien sitoutumista omaan organisaatioonsa. Opinnäytetyöni oli kuitenkin liian kapea-alainen, jotta olisin voinut havaita saman.

Karjalaisen (2010, 42) mukaan sillä, miten mentorointisuhde syntyy, on suuri merkitys kokemukseen mentoroinnista ja sen merkittävydestä. Organisaation ulkopuolinen mentorointisuhde syntyy usein luonnostaan ja sattumalta. Sille ei yleensä aseteta tavoitteita ja koska suhde muistuttaa ystävyyttä, kestää se usein monia vuosia. Vastavuoroisuus ja riittävä etäisyys mahdollistaa suhteen, joka ei työelämässä muuten olisi mahdollista. Organisaation sisältä ohjatulla mentorointisuhteella on selkeä tavoite, joka usein palvelee organisaation omia tarpeita. Onnistumisen edellytyksenä on koulutus ja yhteinen sopimus. Sisäisesti tapahtuvaa mentorointia ei läheskään aina ole mahdollista toteuttaa siten, että suhde mentoriin olisi riittävän etäinen. Tämä asettaa haasteita vastavuoroi-

suuden toteutumiselle ja mentorin henkilökohtaisen kehittymisen syvyydelle. Organisaation sisältä johdettu suhde ei yleensä kestä vuotta kauempaa.

Haastattelujeni tulosten pohjalta voin todeta, että mentoroinnin onnistumisen kannalta erityisen merkittävää oli, että mentori oli itse valittu henkilö, joka ei edustanut omaa organisaatiota. Kirkon työntekijän näkökulmasta vastukset ovat ymmärrettäviä. Kirkossa ei tarvitse toimia pitkään, kun lähialueilla toimivien seurakuntien työntekijät tulevat ainakin jollain tavoin tutuiksi. Monet kokevat, että luottamuksellisen suhteen luominen on vaikeaa, jos ohjaaja on tuttu tai hänen kanssaan tehdään työtä myös toisaalla. Yhteinen organisaatio ja sen kulttuuri saattavat myös liikaa määrittää sitä, mistä ja miten on sallittua puhua sekä sitä mihin suuntaan pitäisi olla menossa.

Siksi onkin tärkeää ottaa huomioon haastateltavien kokemukset siitä, että organisaation sisäinen mentorointi oli tuottanut heille pettymyksen. Pettymys liittyi sekä mentorointisuhteen luonteeseen että prosessin ohjaukseen liittyneisiin odotuksiin. Sikäli, kun kirkon sisältä koordinoitavaa mentorointia halutaan kehittää, olisi kaikkien osapuolten ennen prosessiin ryhtymistä olla tietoisia siitä miten mentorointia on tarkoitus hyödyntää ja mitä sillä kulloisessakin suhteessa tarkoitetaan. On eri asia hyödyntää mentorointia tiedon siirtämisen ja hyvään alkuun saattamisen apuna, kuin vastavuoroisena ja syvempänä ammatillisen kasvun ja oman elämän tutkimisen välineenä.

Mielestäni organisaation koordinoima mentorointi sekä organisaation sisällä toimiva mentori sopii tilanteeseen, jossa tietoa halutaan siirtää ja työntekijä saattaa hyvään alkuun joko uran alkuvaiheessa tai uuteen tehtävään siirryttäessä. Kuten haastateltavien kokemukset osoittivat, positiivisimmat kokemukset mentoroinnista oli heillä, jotka itse olivat saaneet valita milloin ja kenen kanssa he suhteen loivat. Kun työuraa on takana pidempään, ja oma työtehtävä on jo suhteellisen hyvin hallussa, ei itsetuntemuksen ja oman ammatillisen kasvun syventämisen tukijana oman organisaation edustama mentori ole enää kaikille paras mahdollinen vaihtoehto.

Tämä työ on vahvistanut käsitystäni siitä, että lapsityön esimiestehtävissä toimivat ovat työhönsä sitoutuneita ja oman ammatillisuutensa kehittämiseen vakavasti suhtautuvia. Mentoroinnin onnistumisen edellytys on vapaaehtoisuus sekä oma halu ja sitoutuminen itsensä kehittämiseen. Haastatteluissa ilmeni, että erityisesti pidempään esimiehinä toimineilla oli halu syventää itsetuntemustaan ja sitä kautta syntyvää kokemusta oman työn hallinnasta. He olivat myös halukkaita tutkimaan tietoisemmin omia esimiehenä toimimisen tapojaan. Erityisen merkittäväksi koettiin tunnetyöskentelyn mahdollistava mentorointi, joka avasi esimiestyöhön aivan uudenlaisia näkökulmia ja toisaalta vahvasti esimiehissä sekä heidän itsensä, että työyhteisön johtamisen mahdollisuuksia.

Viljo Kuuluvainen (2013) toteaa omassa tutkimuksessaan suomalaisten johtajien työhyvinvoinnista, että johtajat kokivat tärkeänä kyvyn tiedostaa omat tunteensa. Tunteiden hallinnan kyvyllä koettiin olevan suuri merkitys syystä, että tunteet ja arvot vaikuttavat vahvasti yksilön omaan toimintaan. Johtajan työväline on hän itse, joten oman itsen ja omien tunteiden tunnistamisella on suuri merkitys esimiehenä onnistumisessa. Kuuluvaisen tutkimus erosi omista havainnoistani siinä, että hänen mukaansa suomalaiset johtajat eivät kuitenkaan kokeneet merkittävää tarvetta kehittää tunteiden tunnistamisen taitoja tietoisesti tai tavoitteellisesti, kun taas opinnäytetyössäni haastatellut kokivat sen erityisen tärkeänä. Mentoroinnin kautta syntyneen kokemuksen myötä lapsityön esimiehet kokivat tarvetta jatkaa mentorointia nimenomaan siksi, että he olivat oivalta neet kuinka suuri merkitys tunteilla heidän oman työnsä onnistumisen kannalta on.

Tämä opinnäytetyö on ollut yksi tapa kertoa mentoroinnista ja sen mahdollisuuksista esimiehen itsetuntemuksen syventämisen ja jaksamisen tukena. Mentorointi on monitasoinen ohjausmenetelmä, jonka tietoinen hyödyntäminen kirkossa on vielä ollut vähäistä. Haastateltujen kokemukset mentoroinnista ja erityisesti oman organisaation ulkopuolisesta suhteesta ovat niin positiivisia ja merkittäviä, että mentoroinnista olisi ehdottomasti ryhdyttävä puhumaan enemmän ja laajemmin. Kokemukset kannustavat hyödyntämään menetelmää osana täydennyskoulutusta erityisesti silloin kun tavoitteena on itsetuntemuksen lisääminen ja esimiesten jaksamisen tukeminen muutoksen keskellä.

Mentorointi vie syvälle, usein syvemmälle, kuin mihin haastateltavat olivat vauruneet. Siksi on tärkeää, että molemmat osapuolet ovat mukana vapaaehtoisesti ja omasta halustaan. Kutsu mentoriksi on arvostuksen ja kunnioituksen osoitus. Mentorin valintaan kannattaa paneutua ja sen eteen nähdä vaivaa. Mentorointi mahdollistaa molemmille osapuolille suhteen, joka työelämässä ei välttämättä muutoin toteutuisi. Se voi parhaimmillaan tarjota vuosia kestävän, syvälle luotaavan ihmissuhteen, jossa molemmat oppivat toisiltaan. Valintaa tehtäessä onkin tärkeää pohtia sitä, mikä on oikea aika mentoroinnille sekä sitä, onko oman kehittymisen kannalta merkitystä sillä, mitä organisaatiota tai ammattikuntaa mentori edustaa. Itse olen vahvasti samaa mieltä kuin mitä haastatellut osoittivat: organisaatorajat ylittävällä mentoroinnilla on tehtävässä jaksamisen, oman osaamisen syventämisen ja suhteen avoimuuden kannalta positiivinen merkitys.

Esimieheksi kasvaminen vie aikaa eikä toivottavasti pääty koskaan. Kysymyksiin, joita esimiestyössä kohdataan, ei aina ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia. Tämän hetken johtaminen on täynnä suuriin muutoksiin tähtääviä ja nopeaa päätöksentekoa vaativia asioita. Kaikessa päätöksenteossa on mukana myös tunteet. Tunteiden merkitys ja erityisesti niiden huomioonottamisen tärkeys korostuu silloin kun päätöksen tavoitteena on muutos. Liian usein nopeat päätökset tarkoittavat sitä, ettei päätöksentekijöillä ole riittävästi aikaa pysähtyä tutkimaan, mistä kaikesta kulloisessakin tilanteessa päätetään, millaisia tunteita siihen liittyy ja mihin päätöksen myötä syntyvä muutos mahdollisesti johtaa.

Esimies, joka ei johda ainoastaan asioita, vaan myös ja erityisesti ihmisiä, joutuu hankalaan tilanteeseen. Jos päätöksiä vaativia asioita ja niihin liittyviä tunteita ei ole riittävästi ehditty miettimään, on niiden perusteleminen ja työntekijöiden kanssa työstäminen myös vaikeaa. Esimies, eikä liioin henkilöstö ehdi ymmärtämään, mistä kaikessa on kysymys, vaikka juuri muutostilanteiden keskellä päätöksillä ja niistä johtuvilla seurauksilla sekä niihin liittyvillä perusteluilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden selviytymisen ja sitoutumisen kannalta. Muutos luo uutta samalla kun se pakottaa jostain luopumaan. Se synnyttää vahvoja tunteita ja siksi tavalla, jolla muutos johdetaan ja miten ihmisten tunteet otetaan

huomioon, on erityisen suuri merkitys heidän selviytymisensä ja tulevaisuutensa kannalta.

Näissä tilanteissa joutuu esimies työskentelemään vaativien ja kuormittavien tunteiden, odotusten ja vaatimusten paineessa. Löytääkseen olennaisia näkökulmia ja ymmärtääkseen tämän hetken päätöksentekoon vaikuttavia ilmiöitä, sekä huolehtiakseen hyvin sekä itsestään että henkilöstöstään, tarvitsee esimies tuekseen luotettavaa peiliä, pysähtymisen ja tunteiden tutkimisen mahdollisuutta. Mentorointi, jossa mentori on itse ja usein organisaation ulkopuolelta valittu, ja jossa kohtaaminen on arvostavaa, syvällistä, ja luottamuksellista, voi parhaimmillaan tarjota esimiehelle mahdollisuuden tiedostaa ja tarkastella oman elämän kannalta tärkeitä asioita sekä auttaa häntä huolehtimaan omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Tunteensa tunnistavalla ja hyvän itsetunteuksen sekä itsensä johtamisen kyvyn omaavalla esimiehellä on paremmat mahdollisuudet toimia johtajana henkilöstölle joka on täynnä osaamista, ihmisille, joilla on oikeus arvostavaan ja kunnioittavaan kohtaamiseen sekä hyvään johtamiseen.

Opinnäytetyön alussa esitettiin kysymys siitä, voisiko mentorointi olla tulevaisuudessa yksi niistä menetelmistä, jolla voidaan tukea muutoksen johtamista, esimiesten työssä jaksamista sekä esimiehenä kasvamista. Haastateltavien kokemukset mentoroinnista esimiesten jaksamista tukevana ja itsetuntemusta syventävänä menetelmänä olivat positiivisia silloin kun he itse saivat valita kenen kanssa ja milloin he mentoroinnin aloittivat. Työnohjauksella on edelleen paikkansa ja tehtävänsä työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistumisen mahdollistajana ja osaamisen vahvistajana. Opinnäytetyöni tulokset kuitenkin vahvistavat, että mentoroinnin käyttö esimiehen itsetuntemusta syventävänä, ammatillista kasvua ja omaa jaksamista edistävänä ja muutoksen johtamista tukevana menetelmänä on tulevaisuudessa erittäin toimiva ja varteenotettava ohjausmuoto.

LÄHTEET

Dunderfelt, Tony 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Gummerus Oy, 130 - 137

Haastettu kirkko 2012. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008 – 2011. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115, 353 – 365.
<http://www.sakasti.evl.fi/haastettukirkko>

Harjuniemi, Marja – Leena 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Johtamisen Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <http://jyx.jyu.fi>

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, Simo; Poutiainen, Matti; Tatro, Timo & Turunen, Risto 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Huhtinen, Pentti 2002. Seurakunta työyhteisönä. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Jokeriportaali. Aikuisopiskelijan itsetunto ja oppiminen. Viitattu 8.2.2015.
<http://www.amiedu.net>.

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

Juusela, Tuulikki 2010. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössä. Työturvallisuuskeskuksen TTK julkaisu. Edita: Prima.

Karila, Kirsi & Nummenmaa, Anna Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla.

Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Keltikangas – Järvinen, Liisa 2002. Hyvä itsetunto. Juva: WS Bookwell Oy.

Kirkkolaki 1054/1993. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 20.4.2015.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#L4P1>

Kirkolliskokous 2015. Viitattu 25.4. 2105.

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content2DF0B3>

Kuuluvainen, Viljo 2013. Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Yrittäjyyden Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 9.2.2015.

<http://www.jyx.jyu.fi>

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

Lapset seurakuntalaisina. Kirkon varhaiskasvatuksen kehittämissasiakirja 2013. Viitattu 25.4.2015.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/A135233A105C6571C225770000309FFB/\\$FILE/KH_lapset_www.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/A135233A105C6571C225770000309FFB/$FILE/KH_lapset_www.pdf)

Lapsi on osallinen. Kirkon varhaiskasvatuksen kehittämisen asiakirja 2008. Viitattu 12.4.2015. <http://www.evl.fi/varhaiskasvatus>

Lehtinen, Esa 2014. Terve itseluottamus antaa vahvan perustan hyvälle johtamiselle. Hämeen Sanomat 25.8.2014. Viitattu 8.2.2015.

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi>

Lehtonen, Samu 2014. Päiväopiskelijoiden mentointikurssi. Kokemuksia ja kehitysehdotuksia. Tradenomi opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi>

- Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino. <http://acta.uta.fi>
- Majuri-Naappi, Auli 2011. Vastavuoroinen mentorointi työssäoppimisen muotona. Opinnäytetyö ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.3.2015 <http://www.jamk.fi>
- Mentorointi työssä ja koulutuksessa. Viitattu 20.4.2015. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/>
- Ollila, Maija-Riitta 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WSOY pro.
- Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi Pro.
- Parpei, Ria. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pentikäinen, Mikael 2014. Luottamus. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pesonen, Marja 2014. Asiantuntija, Kirkkohallitus. Järvenpää. Henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2015. Tuloste tekijän hallussa.
- Salovuori, Samuel 2013. Hyvä itsetunto on lahja. Vieraskynä 21.10.2013. Viitattu 8.2.2015. <http://www.hyvejohtajuus.fi/12429/hyva-itsetunto-on-lahja/>
- Sydänmaanlakka, Pekka. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pekka. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen Eija & Saari Seppo 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tarvainen, Tiina; Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru; Mauno, Saija & Mäkikangas, Anne 2005. Kuormitus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Työ ja Ihminen.19 (4), 440 – 456

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Viitattu 18.3.2015.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Åhman, Helena 2008. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Åhman, Helena 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. MITEN MENTOROINTI TULI OSAKSI TYÖTÄSI?
2. MITEN MENTOROINTIA ON TOTEUTETTU?
3. MITEN MENTORINTI ON TUKENUT TYÖTÄSI/JAKSAMISTASI/MITÄ OLET OIVALTANUT?
4. MIHIN OLET PETTYNYT?
5. MITÄ OLISI SYYTÄ KEHITTÄÄ?
6. MIKÄ ON MENTOROINNIN ROOLI TYÖSI TULEVISSA HAASTEISSA?