

MENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUKENA

Case: Päijät-Hämeen koulutus konserni

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrityshallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Hanna Pirttimäki

Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIRTTIMÄKI HANNA: Mentorointi esimiestyön tukena
Case: Päijät-Hämeen koulutus konserni

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 53 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö kuvaa mentoroinnin merkitystä esimiesten kehittämismenetelmänä. Tavoitteena on antaa esimiehille hyvät valmiudet toimia mentorointisuhteessa. Kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen koulutus konserni.

Teoriaosassa tarkastellaan mentorointia kahdenkeskisenä kehittävänä vuorovaikutussuhteena. Suhteessa on kaksi aktiivista toimijaa, mentori ja aktori. Mentoroinnin onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat mentorointisuhteen onnistumiseen. Opinnäytetyössä selvitetään mentorin ja aktorin roolia, mentoroinnin osa-alueita sekä hiljaisen tiedon siirtämistä mentoroinnin avulla.

Teoriaosassa käsitellään myös esimiehen ydinvalmiuksia ja rooleja organisaatiossa. Esimiehen työssä korostuu itsensä johtaminen. Tehokas ajankäytön hallinta, tehtävien priorisointi ja kyky toimia joustavasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ovat oleellisia tekijöitä itsensä johtamisessa. Hyvällä itsensä johtamisella saadaan työntekoon tehoa ja mielekkyyttä. Lisäksi opinnäytetyössä syvennyttään johtajuuden osaamisalueisiin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu Päijät-Hämeen koulutus konsernin esimiehille tehdystä haastattelututkimuksesta. Tarkoituksena oli selvittää esimiesten asennoitumista mentorointiin sekä heidän mentorointitarpeita. Haastattelujen avulla selvitettiin, mihin johtajuuden osaamisalueeseen mentorointitarpeet kohdistuvat ja onko tarpeissa eroja kahden eri liikelaitoksen, Salpaus ja Lahden ammattikorkeakoulu, välillä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esimiehet pitävät mentorointia todella tarpeellisena. Mentorointisuhteessa saatujen etujen uskotaan leviävän laajemmaltikin organisaatioon. Esimiesten positiivinen asennoituminen mentorointiin antaa hyvät lähtökohdat mentoroinnin onnistuneelle toteutukselle. Kohdeorganisaation esimiehet haluavat mentorointia eniten johtamisosaamisessa. Yksittäisistä osaamisalueista halutuimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat muutoksen johtaminen ja oman ajankäytön hallinta.

Avainsanat: mentorointi, vuorovaikutus, hiljainen tieto, esimiestyö, henkilöstön kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

PIRTTIMÄKI, HANNA: Mentoring as a supervision tool
Case: Päijät-Hämeen koulutus konserni

Bachelor's Thesis in Business Administration, 53 pages, 6 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

This study describes the importance of mentoring as a method to develop supervisors. The main purpose is to give supervisors the facility to benefit from a mentoring relationship. The case company is Päijät-Hämeen koulutus konserni (Lahti Region Educational Consortium).

The theory part of the thesis examines mentoring as a confidential development interaction. The parties to the mentoring (the mentor and the mentoree) are both active. It is important to understand the process of mentoring in order for mentoring to be successful. This thesis explains the role of the mentor and the mentoree, the field of mentoring and the transfer of tacit knowledge through the use of mentoring.

The theory section also deals with the key qualities and roles of a good leader in an organization. Self-guidance is emphasized in the work of supervisors. Time management, prioritization of tasks and the ability to act flexibly in the changing business environment are essentials of self-guidance. Effective self-guidance increases efficiency and satisfaction with work. Furthermore, this thesis studies in depth the areas of expertise of management.

The empirical part of the study consists of an interview study conducted with the supervisors of Päijät-Hämeen koulutus konserni. The purpose of the study was to assess supervisors' attitudes towards mentoring and also their mentoring needs. Interviews attempted to determine which areas of supervising the mentoring should be focused on.

Based on the interviews we were able ascertain that supervisors found the mentoring very useful. Supervisors believed that the benefits of mentoring relationships would be reflected in the organization. Supervisors' positive attitude is a good starting point of successful mentoring. Supervisors in Päijät-Hämeen koulutus konserni needed mentoring mostly in managerial skills. As far as the individual fields of management were concerned, supervisors felt that the ability to manage time and change were the most important areas to develop.

Key words: mentoring, interaction, tacit knowledge, supervision, personnel development

SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO	2
2.	MENTOROINTI.....	4
	2.1 Aktori.....	5
	2.1.1 Aktorin roolit vuorovaikutussuhteessa.....	6
	2.2 Mentori.....	7
	2.2.1 Mentorin asiantuntijuus.....	8
	2.2.2 Mentorin roolit vuorovaikutussuhteessa.....	10
	2.2.3 Mentoreiden kokemia hyötyjä mentorointisuhteessa.....	12
	2.3 Mentorointiprosessin osa-alueet.....	13
	2.4 Mentoroinnin monet muodot.....	14
	2.5 Mentoroinnin ja sen lähimuotojen vertailua.....	14
	2.6 Hiljainen tieto ja mentorointi.....	17
	2.6.1 Uuden tiedon luominen.....	19
3.	ESIMIES	21
	3.1 Esimiehen roolit työyhteisön kehittämisessä.....	23
	3.1.1 Esimiehen oma kehittymisen halu ja kyky.....	24
	3.2 Itsensä johtaminen.....	25
	3.3 Johtajuuden osa-alueet.....	27
4.	CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI	31
	4.1 PHKK - Oppivaorganisaatio.....	31
	4.2 PHKK - Mentorointi.....	32
5.	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	33
	5.1 Tutkimustehtävä.....	33
	5.2 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä.....	34
	5.2.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	35
	5.3 Haastattelun tulokset.....	37
	5.3.1 Esimiesten aikaisempi mentorointi kokemus.....	37
	5.3.2 Näkemys mentoroinnista ja sen vaikutuksista.....	38
	5.3.3 Suhteen luonne ja mentoroinnin toteutus.....	39
	5.3.4 Mentorointitarpeet/ vuorovaikutusosaaminen.....	42
	5.3.5 Mentorointitarpeet/ johtamisosaaminen.....	43
	5.3.6 Mentorointitarpeet/ hyvinvointiosaaminen.....	44
	5.3.7 Mentorointitarpeet/ tehokkuusosaaminen.....	45
	5.3.8 Mentorointitarpeet/ ammattiosaaminen.....	45
	5.4 Yhteenvedo tuloksista.....	46
6.	TULEVAISUUDEN HAASTEET	48
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET.....	53

1. JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Hätösen (2000, 4), mukaan pitkäjänteinen ja järjestelmällinen henkilöstön kehittäminen on välttämättömyys pysyvän kilpailukyvyn saavuttamisessa. Henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja arvoihin. Henkilöstön osaaminen osaltaan ratkaisee sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. (Hätönen 2000, 7)

Henkilöstön kehittämiseen on olemassa monia eri menetelmiä. Olipa käytetty menetelmä mikä tahansa, tulee kehittämisen olla organisaation strategian ja vision suuntainen. Mentorointi on menetelmistä vain yksi, mutta toimiessaan erittäin hyvä henkilöstön kehittämisen keino. Mentoroinnissa on kysymys kahdenkeskisestä vuorovaikutussuhteesta, jossa kokeneempi henkilö jakaa tietämystään kokemattommalle henkilölle. Tavoitteena on yksilön henkisen kasvun tukeminen ja osaamisen kehittäminen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tarkastella kohdeorganisaation esimiesten asennoitumista mentorointiin, heidän mentorointitarpeita sekä tarjota tuleville aktoreille että mentoreille valmiuksia toimia tehokkaasti mentorointisuhteessa. Kohdeorganisaatio on julkishallinnon sektorilla toimiva koulutuskuntayhtymä. Koulutuskuntayhtymän toiminnalle on oleellista ja välttämätöntä kyky kehittää osaamista sekä ennakoida tulevia osaamistarpeita. Tutkimukseen osallistui kohdeorganisaation esimiesvalmennusryhmän 11 esimiestä, jotka ovat kehittämässä organisaation mentorointia.

Teoriaosuuteen on kerätty aineistoa mentoroinnista, mentorointisuhteessa toimijoista sekä hiljaisesta tiedosta. Lisäksi teoriaosassa käsitellään esimiehen rooleja ja ominaisuuksia sekä johtajuuden osaamisalueita. Tämä viitekehys on ollut empiirisen tutkimuksen pohjana.

Tutkimus suoritettiin puhelinhaastatteluina pääasiassa valmiiden väittämien avulla. Haastateltavilla oli lopuksi mahdollisuus vapaasti kertoa omia ajatuksia ja näkemyksiä mentoroinnista. Kysymyksillä selvitettiin esimiesten suhtautumista mentorointiin ja uskoa sen avulla saataviin etuihin. Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville myös esimiesten mentorointitarpeita.

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2006. Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategian (2005-2010) mukaan yksi kehittämiskohde on henkilöstön osaaminen. Yhtenä keinona henkilöstön kehittämisessä halutaan käyttää nimenomaan mentorointia. Tutkimuksen aihe on siten ajankohtainen kohdeorganisaatiolle, mutta myös ajankohtainen puheenaihe tänä päivänä henkilöstön kehittämistä mietittäessä muissakin organisaatioissa.

2. MENTOROINTI

Mentorointi on kahdenkeskinen kehittävä vuorovaikutussuhde.

Molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus ovat olennaisia tekijöitä mentorointisuhteessa. Mentorointi on tavoitteellista toimintaa, joka noudattaa mentorointiin osallistuvien yhteisesti sopimia pelisääntöjä. (Juusela, Lillia, Rinne 2000, 14 & 15.) Hätösen (2000, 68) mukaan mentoroinnin ohjauksellinen painopiste on elinikäisen oppimisen ja kehityksen tukemisessa.

Mentorointi nähdään myös kehittämismenetelmänä. Ydin on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jonka ympärille on rakennettu systematiikkaa ja sarja prosesseja. David Clutterbuck erottaa Lillian mukaan toisistaan pohjoisamerikkalaisen ja eurooppalaisen suuntauksen.

North American Traditional (NAT) – lähestymistavassa korostuu ennemminkin urakehitys kuin henkilökohtainen kokonaiskehittyminen. Tämän käsityksen mukaan mentorilla on korkeampi hierarkkinen asema kuin mentoroitavalla ja oppimista tapahtuu yksisuuntaisesti mentorilta mentoroitavalle. Tarkempi määritelmä tässä lähestymistavassa on seuraava:

'Mentorointi on prosessi, jossa esimies-alaissuhteen ulkopuolella olevan henkilön (mentorin) vastuulla on huolehtia toisen henkilön (mentoroitavan) urasta ja kehittymisestä.'

Eurooppalaisessa suuntauksessa muun muassa standardi EC:n (European Collegiaten) mukaan mentor on mentoroitavaa kokeneempi, muttei välttämättä hierarkiassa korkeammalla tasolla. Mentorin ote ei ole niinkään ohjaava, vaan hän auttaa mentoroitavaa käyttämään omaa viisauttaan. Mentoroitavalla on prosessissa ensisijainen vastuu. Molemminpuolinen oppiminen on tämän lähestymistavan mukaan mahdollista. Tarkempi määritelmä kuuluu näin:

'Mentorointia on linjaorganisaation ulkopuolella tapahtuva henkilön toiminta, mikä auttaa toista henkilöä merkittävästi kehittämään osaamisen, työsuoritusten ja ajattelun alueella.'
(Clutterbuck, Lillian 2000, 16 mukaan.)

Mentorointi on hyvin vanha menetelmä ja sen kerrotaan saaneen alkunsa Kreikassa. Ennen lähtöään Troijan sotaan pyysi Ithakan kuningas Odysseus luotettavaa ystäväänsä nimeltä Mentor toimimaan poikansa Telemakhoksen ystävänä, neuvonantajana, opettajana ja kasvattajana. Tarina kuvaa kreikkalaisten uskoa siihen, että ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja henkilöltä, jota hän katsoo ylöspäin ja arvostaa. (Juusela ym. 2000, 14.)

Tässä tutkimuksessa mentorointi nähdään kahdenkeskisenä kehittävänä vuorovaikutussuhteena, jossa on kaksi tasavertaista toimijaa. Mentorointi on vanhemman/kokeneemman henkilön tukea, opastusta, neuvoja ja palautetta nuoremman/kokemattomamman henkilön hyväksi. Sekä mentori että mentoroitava ovat aktiivisia toimijoita suhteessa, jossa oppiminen on molemminpuolista.

2.1 Aktori

Aktori on henkilö, joka on omaehtoisesti motivoitunut oppimaan ja kehittymään työssään. Aktori on usein nuorempi henkilö, jolla on haluja edetä urallaan. Samanhenkisiä sanoja ovat esimerkiksi valmennettava, kisälli ja oppilas. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 46.) Mentorointisuhteeseen ryhtyminen on vapaaehtoista, joka osaltaan takaa aktorin motivaation oman oppimisen kehittämiseen ja hyvän mentorointisuhteen luomiseen. Aktiivinen ja innostunut aktori edesauttaa tehokkaan vuorovaikutussuhteen syntymistä. Aktorille on myös eduksi, jos hän

- osaa selvästi ilmaista halunsa itsensä kehittämiseen.
Esimerkiksi omien odotusten ilmaisu, kehittymistarpeiden kartoittaminen tai ongelmien esille tuominen helpottavat mentoria lähestymään mentoroitavaa.
- uskaltaa olla oma itsensä.
Kokee itsensä tasavertaiseksi mentorin rinnalla.

- uskaltaa/osaa tuoda esiin omat mielipiteensä ja ajatuksensa.
Ajatuksia on hyvä testata mentorilla.
- ottaa avoimesti vastaan uudet ideat ja näkökulmat.
Kokonaisnäkemys lisääntyy, kun asioita tarkastellaan eri näkökulmista.
- ottaa vastaan ja antaa palautetta.
Palaute on tärkeää, kuten myös kritiikki, jonka ansiosta voi syntyä värikkäitä ja antoisia keskusteluja.
- on valmis käsittelemään omia tunnetilojaan.
Avoimuus myös tunteiden ilmaisussa lisää luottamusta.
- arvostaa toista ihmistä.

(Juusela ym. 2000, 24.)

2.1.1 Aktorin roolit vuorovaikutussuhteessa

Avoimuus:

- avoin ja rohkea keskustelija (keskustelua myös arkaluontoisista asioista)
- varautunut keskustelija (ei syvällisiä keskusteluja, ei voi puhua kaikista aiheista)

Keskustelija roolit:

- **ohjaaja** (aktori haluaa, osaa ja uskaltaa ohjata dialogia haluamaansa suuntaan, aiheisiin tai tyyliin, kokee mentorin asiantuntijana, ei auktoriteettina)
- **johdattelija** (aktiivinen ja vuorovaikutteinen toimija, tuo keskusteluun itseä kiinnostavia aiheita, mutta ei yhtä määrätietoinen ja aktiivinen kuin ohjaaja-aktori)

- **myötäilijä** (aktiivinen keskustelija, ei tuo kovinkaan oma-aloitteisesti aiheita keskusteluun, vastaa mieluummin, kun kysytään)
- **seurailija** (aktiivisesti läsnä ja mukana keskustelussa, mutta keskustelun ohjaaminen kokonaan mentorin vastuulla, ei puhu avoimesti itsestään)

(Leskelä 2005, 201-209.)

2.2 Mentori

Mentori on kokeneempi ja usein vanhempi henkilö, joka antaa aikaansa ja tietämystensä tukeakseen toisen ihmisen kasvua ja taitoja. Mentoria kuvaavia sanoja ovat työkummi, opettaja, mestari ja valmentaja. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 46.) Mentorin kyky muuntautua/muuttaa toimintaansa aktorin persoonaa tukevaksi on haasteellinen tehtävä, mutta yleensä mentorointisuhteen laatua huomattavasti parantava tekijä. Olipa kyseessä opettaja, valmentaja, tutor tai mentori on heidän osattava löytää oikeat keinot kunkin oppijan kohdalla.

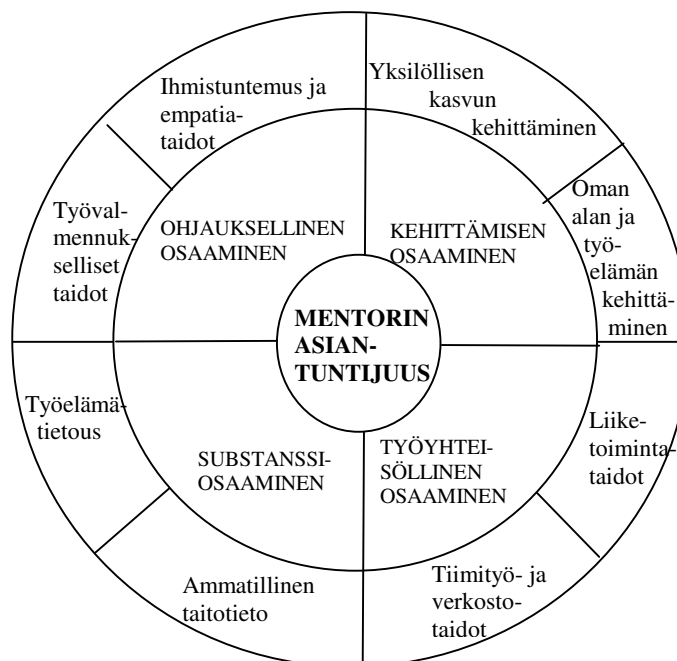
Hyvä mentori on aidosti kiinnostunut aktorista, hänen tarpeistaan, toiveistaan ja tavoitteistaan. Mentori motivoi ja rohkaisee aktoria kohtaamaan uusia haasteita ja on positiivinen tämän tulevaisuuden suhteen. Empaattisuus ja taito kuunnella ovat myös tärkeitä ominaisuuksia mentorilla. Mentorille pitää voida helposti purkaa tuntemuksiaan ja tätä kautta aktorille pitäisi välittyä viesti siitä, että mentori ymmärtää hänen ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään. Mentorin on oltava rehellinen itselleen ja mentoroitavalleen sekä ilman kyseenalaistamista valmis jakamaan oma kokemuksensa aktorin kanssa. Jotta suhde toimisi mahdollisimman tehokkaasti, mentorin tulee hahmottaa sekä kokonaisuudet että yksityiskohdat ja asioiden väliset yhteydet. (Alred, Garvey & Smith 2000, 61.)

Mentorille on eduksi hyvät vuorovaikutustaidot. Kyky esittää hyviä kysymyksiä saattaa herättää aktorissa syvällisiäkin ajatuksia. Hyvä mentori ei anna vastauksia valmiina vaan auttaa aktorin löytämään itse vastaukset.

Hyvä mentori voi nauttia arvovallastaan, joka perustuu hänen osaamiseensa ja persoonaansa, ei niinkään hänen asemaansa. Mentorin tulisi osata astua syrjään ja saada aktori ottamaan vastuu omasta kehittämisestään, edellyttäen erityisesti taitoa pysähtyä, havainnoida ja arvioida kokemusta yhdessä. Hyvän mentorin tunnistaa siitä, että hän uskaltaa toimia aidosti omana itsenään. (Juusela ym. 2000, 30–31.)

2.2.1 Mentorin asiantuntijuus

Mentorin asiantuntijuus muodostuu Helakorven (2005) mukaan neljästä osa-alueesta, jotka on esitetty kuviossa 1. Osa-alueisiin jako on ymmärrettävä analysoinnin ja kuvauksen välineeksi, sillä todellisuudessa ei ole selkeitä rajoja osaamisten välillä. Käytännön työssä osaaminen näyttäytyy kokonaisuutena, jossa eri tilanteissa painottuvat erilaiset osaamisvaatimukset eri tavoin. Helakorven malli vaatii mentorilta paljon. Käytännössä mentorin asiantuntijuus ei välttämättä ole näin laajaa. Mentorina voi toimia, vaikka ei olisi asiantuntija kaikissa mainituissa osa-alueissa. Edellä on esitetty käytännönläheisemmin hyvän mentorin ominaisuuksia.



KUVIO 1. Mentorin asiantuntijuus (Helakorpi 2005).

Substanssiosaaminen on alakohtaisesti määräytyvää osaamista ja tietämistä. Se on osaamista oman alan asioista laajemmaltikin kuin se, mitä omassa työyhteisössä tapahtuu. Se käsittää myös työelämän pelisääntöjen hallitsemisen oman alan osalta. Helakorpi jakaa substanssiosaamisen ammatilliseen tietotaitoon ja työelämäosaamiseen. Ammatillinen tietotaito on oman ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua osaamista: valmiutta suunnitella, toteuttaa ja kehittää alansa tehtäviä. Työelämäosaaminen on puolestaan työyhteisössä tarvittavaa käytännöllistä osaamista, kuten yhteistyön ja tiimityön hallitsemista, alan järjestelmien ja tietolähteiden tuntemista, alan tapojen ja perinteiden tuntemista, kielitaitoa ja kykyä itsenäiseen vastuulliseen työhön. Oleellista on myös osata käyttää tietotekniikkaa ja verkostoja hyödyksi työssään. (Helakorpi 2005.)

Ohjauksellinen osaaminen liittyy työn sosiaaliseen luonteeseen. Mentorin asiantuntijuudessa korostuvat ohjaukselliset taidot, jotka liittyvät ihmiskäsitykseen ja ammatillisen kasvun tiedolliseen perustaan. Tähän kuuluu taito empaattisesti kannustaa, motivoida ja neuvoa. Työvalmennukselliset taidot eivät ole pelkkää neuvomista, vaan ennemminkin mahdollisuuksien luomista ja organisointia. Valmennus pitää sisällään suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin hallinnan. Ihmistuntemus ja empatiataidot liittyvät Helakorven mukaan mentorin kykyyn ohjata, neuvoa ja motivoida mentoroitavaa. Edellytyksenä on mentoroinnin teorian ja käytännön hallinta sekä persoonallinen ote ohjaustyöhön. Kyky muun muassa empaattiseen vuorovaikutukseen näkyy ihmissuhdetaitoina ja aitona kiinnostuksena ihmisistä. (Helakorpi 2005.)

Kehittämisosaaminen koskettaa sekä yksilöllistä osaamista että koko organisaatiota. Se edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden arviointiin ja kehittämiseen. Yksilöllisen kasvun kehittäminen edellyttää muun muassa käsitteellistä ajattelua ja itsearviointitaitoja. Mentorin asiantuntijuuteen kuuluvat myös verkostomaiset yhteydet kollegoihin ja alan vaikuttajiin. Oman alan ohella tulee seurata ohjausalan kehitystä. Hänellä tulee myös olla valmius jatkuvaan oppimiseen sekä näkemystä ammatillisesta kasvusta ja osaamisen johtamisesta. Oman alan ja työelämän tulevaisuudesta ja toimintakulttuurin muutoksista olisi hyvä olla näkemystä.

Kyky suunnitella, johtaa ja arvioida kehittämissuunnitelmia omassa työyhteisössä ja verkostoissa edellyttää mentorilta tutkivan ja kehittävän työtöiden hallintaa. Luovuudella ja ongelmanratkaisukyvyllä on myös merkittävä rooli mentoroinnissa. (Helakorpi 2005.)

Työyhteisöllinen osaaminen mentorin asiantuntijuudessa merkitsee Helakorven mukaan yritystalouden hallintaa sekä tiimi- ja verkostotaitoja.

Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa mentorin yritteliäisyyttä ja taloudellishallinnollista osaamista sekä tuntemusta koko organisaation taloudellisesta perustasta ja kykyä toimia tehokkaasti ja taloudellisesti. Tiimityö- ja verkostoosaamisessa tarvitaan myös näkemyksellisyyttä osaamisen ja työn tulevaisuudesta. Taito toimia työyhteisössä halliten päivittäisen yhteistyön sekä tiimeissä että laajemmaltikin työyhteisön eri tilanteissa ovat osa mentorin asiantuntijuutta. (Helakorpi 2005.)

2.2.2 Mentorin roolit vuorovaikutussuhteessa

Mentorin vuorovaikutusroolit voidaan jakaa kolmelle tasolle. Ensimmäinen taso (=statusrooli) kuvaa sitä, miten aktori näkee mentorin. Toinen taso (=aktiivisuusrooli) kertoo sen, kuinka oma-aloitteisesti ja voimakkaasti mentori pyrkii vaikuttamaan mentorointikeskustelujen kulkuun ja mentorointiin kokonaisuudessaan. Kolmannella tasolla (=toimintarooli) tarkastelun kohteena ovat mentorin toiminta sekä hänen tyyliensä kehittävän vuorovaikutuksen ja aktorin reflektoinnin ohjauksessa. (Leskelä 2005, 209.)

Statusroolit (miten aktori näkee mentorin):

- **auktoriteetti** (aktori arvostaa ja kunnioittaa mentoria ihmisenä hänen persoonansa, asiantuntemuksensa tai kokemuksensa ansiosta, aktori kokee mentorilla olevan itseensä nähden arvovaltaa)
- **roolimalli** (mentorilla on paljon kokemusta alasta tai tehtävästä, jossa aktori toimii tai sellaista osaamista, jota aktorikin haluaa omaksua)

- **asiantuntija** (laaja kokemus jostakin aiheesta, erityistä osaamista jollakin tietyllä alalla, tietyssä tehtävässä tai kyky toimia hyvänä mentorina)

Aktiivisuusroolit:

- **aloitteentekijä** (valitsee keskustelunaiheet, keskustelun suunnan, tuo oma-aloitteisesti esille omia näkemyksiä ja ratkaisuehdotuksia, vaikuttaa aktiivisesti teeman laajuuteen)
- **herättelijä** (ei välttämättä tuo uusia aiheita, mutta nostaa esiin uusia tarkastelunäkökulmia, ideoita ja herätteitä aktorin pohdittavaksi)
- **peilaaja** (antaa aktorin toimia aloitteellisesti ja reagoi itse vasta sen jälkeen, ei ohjaa keskusteluteemoja, ei herättele aktoria ajattelemaan asioita uusista näkökulmista, mutta tuo keskusteluun omiin kokemuksiin perustuvia esimerkkejä)
- **jutustelija** (voi antaa aktorin viedä keskustelua vapaasti, tyyli voi vaihtua aktorista riippuen)

Toimintaroolit:

- **puolestapuhuja** (mentori toimii aktorin puolesta myös mentoritapaamisten ulkopuolella, joko oma-aloitteisesti tai aktorin pyynnöstä, esimerkiksi suosittelijana toimiminen)
- **valmentaja** (mentori konkreettisesti ohjaa aktoria parantamaan suoritustaan jossakin asiassa, mentorin tehtävänä nähdä keinot, joilla parantaminen voi tapahtua)
- **neuvoja** (mentori antaa konkreettisia ohjeita tai neuvoja aktorille, toimien joko aktorin pyynnöstä tai pyytämättä, mutta kuitenkin niin, että aktori hyväksyy roolin)

- **kasvattaja** (mentori, joka pyrkii korostetusti vaikuttamaan aktorin ajatteluun kokonaisvaltaisemmin kuin kriittinen ajatusten testaaja, pyrkii ottamaan selvää aktorin kehitystilanteesta ja nostamaan tämän seuraavalle tasolle)
- **kriittinen ajatusten testaaja** (mentori, joka pyrkii korostetusti testaamaan esille tulevia aktorin ajatuksia (käsityksiä, uskomuksia, asenteita ym.) ja ajattelun kypsyäden koetteluun avulla samaan aktorin päätyämään kannaltaan mahdollisimman perusteellisesti pohdittuun lopputulokseen, pyrkii välttämään oman näkemyksensä korostamista)
- **palautteen antaja** (mentori, joka pyrkii ottamaan kantaa aktorin esittämiin näkemyksiin ja ehdotuksiin, arvioimaan aktorin käsityksiä ja tekemisiä sekä antamaan palautetta aktorille, kun aktori sitä haluaa)
- **kannustava kuuntelija** (mentori, joka on hyvä kuuntelija ja empaattinen keskustelija, osaa myös kannustaa ja innostaa aktoria, samaistua, auttaa jaksamisessa, lohduttaa jne.)

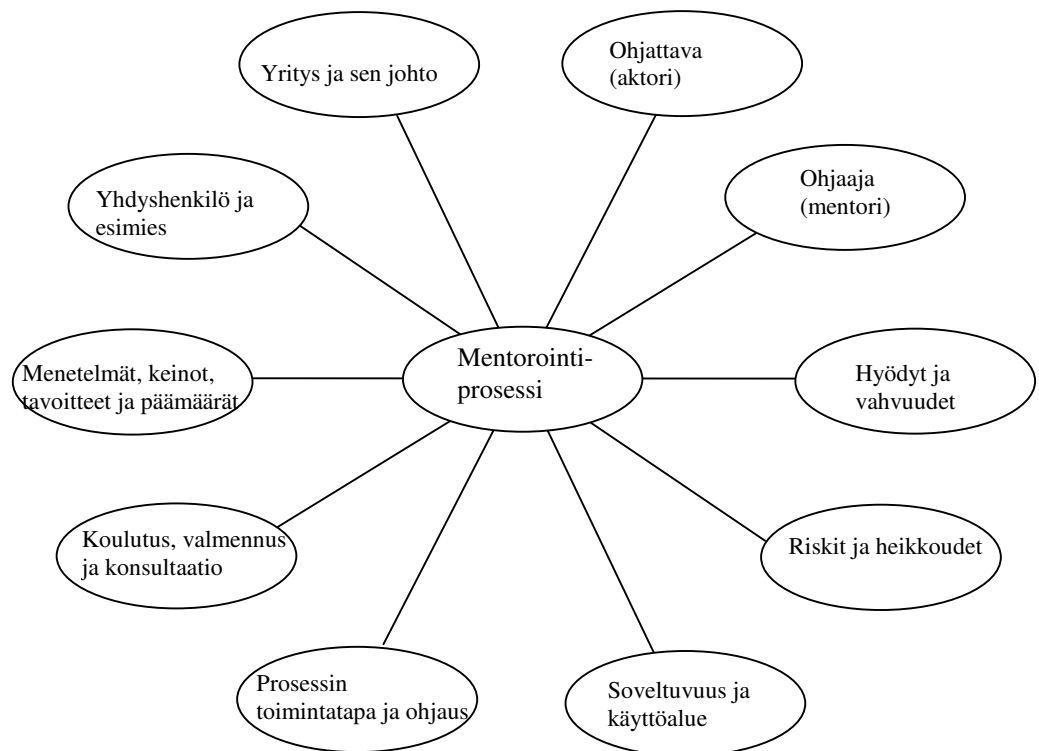
(Leskelä 2005, 210–225.)

2.2.3 Mentoreiden kokemia hyötyjä mentorointisuhteessa

Mentorointi tarjoaa mielekästä vaihtelua oman arkisen työnteon rinnalle. Lillia (2000, 33) tuo esiin mentoreiden kokemia, oppeja ja oivalluksia, joita he ovat mentorointisuhteen ansiosta kokeneet. Eduksi on koettu esimerkiksi tutustuminen paremmin omaan organisaatioon sekä siellä toimiviin ihmisiin, muihinkin kuin vain omaan lähipiiriin. Mentorointi on myös koettu hyväksi syyksi pysähtyä tarkastelemaan omia tekemisiä ja näkemään asiat uusin silmin. Omien ajatusten ja näkökulmien kyseenalaistaminen ja mahdollisesti uusien, parempien, toimintatapojen sisäistäminen ovat myös mentoreiden kokemia etuja. Vuorovaikutustaitojen harjaantuminen, johtamistaitojen edelleen kehittäminen sekä onnistumisen kokemukset ovat myös mentoreita motivoivia tekijöitä.

2.3 Mentorointiprosessin osa-alueet

Mentoroinnin erilaiset kehittämis- ja soveltamisalueet, mentorointisuhteen luonne ja kesto sekä mentoreiden tukijärjestelmät vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Mentorointiprosessin resursointi, mentoreiden ja mentoroitavien valinta, tavoitteet ja arviointi on huomioitu useimmissa organisaatioissa mentorointia toteutettaessa. Kuviossa 2. esitetään mentorointiprosessin osa-alueet Rinteen (Juusela ym. 2000, 55) mukaan. Prosessissa on huomioitu henkilöt, joita se koskettaa sekä toiminnot, jotka olisi hyvä huomioida mentorointia toteutettaessa.



KUVIO 2. Mentorointiprosessin osa-alueet (Rinne 2000, 55).

Liitteessä 3 on hahmotelma Päijät-Hämeen koulutuskonsernin mentorointiprosessiksi. Prosessikuvauksesta on tarkoituksella jätetty pois ennen suhteen solmimista tapahtuvat asiat (aktori tunnistaa omat kehittämiskohteensa ja halun mentorointiin, aktorin ja mentorin hakeminen, johdon sitoutuminen ym.) ja prosessi lähtee suoraan etenemään aktorin ja mentorin suhteen solmimisesta.

2.4 Mentoroinnin monet muodot

Mentoroinnin toteutustapa on mentorin ja aktorin sovittavissa ja täten jokaisessa suhteessa on omanlaisensa tapa toimia. Gordon Shea (1997) näkee mentorointia tapahtuvan kolmen eri tilanteen kautta. Mentorointia voi tapahtua *spontaanien tilanteiden* kautta, *tavoitteellisessa vuorovaikutussuhteessa* sekä *strukturoidun ohjelman* avulla. Spontaaneja tilanteita ei välttämättä aina osata mieltää mentoroinniksi, vaikkakin tästä olisi kysymys. Näissä tilannesidonnaisissa mentorointi tapauksissa vanhempi kokeneempi henkilö sattuu olemaan apua tarvitsevan lähellä tarjoten apuaan.

Tavoitteellinen, vapaamuotoinen vuorovaikutussuhde on monesti yleisin mentorointitapa. Se voi olla kuukauden mittainen, mutta toisinaan siitä voi tulla myös elämänmittainen. Tällöin se voi sisältää runsaasti edellä mainittua tilannesidonnaista mentorointia. Vaikkakin mentorointi on vapaamuotoista, on sillä kuitenkin aina aihe, mihin keskitytään sekä tavoitteet joihin pyritään. Oleellista on myös jatkuva arviointi ja palaute. Aloitteentekijänä suhteelle voi olla niin mentori kuin aktorikin.

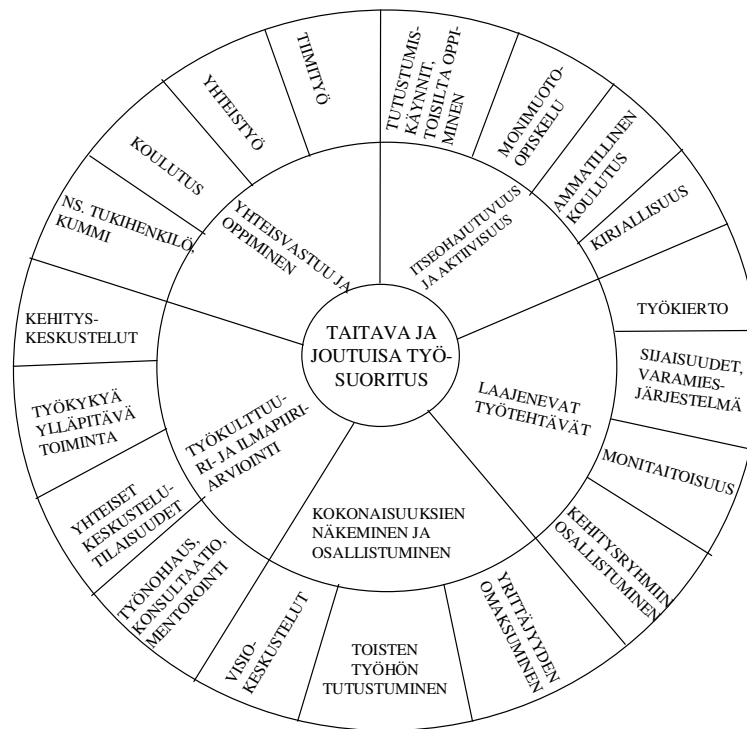
Strukturoitu ja systemaattinen menetelmä lähtee organisaation tarpeista ja tavoitteista. Se on yleensä osa muuta kehittämistä. Tällöin mentorointiohjelma suunnitellaan ja organisoidaan keskitetysti ja siihen sisältyy muun muassa tukimateriaalin valmistus, mentoroitavien ja mentoreiden valintaprosessi, eri osapuolten valmentaminen, tiedottaminen sekä arviointijärjestelmän luominen. Aloitteen tekee usein aktori, mutta suhteen toimivuudesta vastaavat molemmat. (Shea 1997, Lillian 2000, 17-18 mukaan.)

2.5 Mentoroinnin ja sen lähimuotojen vertailua

Mahdollisimman monipuolinen henkilöstön kehittämismenetelmien käyttö takaa parhaimman tuloksen. Kuviossa 3 on Hätösen yhteenvedoita henkilöstön kehittämisen menetelmistä.

Ympyrän keskustassa ovat periaatteet, joiden varassa kehittämistä voidaan rakentaa. Ulommalla kehällä on puolestaan konkreettisemmat kehittämisen menetelmät.

Olipa käytetty menetelmä mikä tahansa, toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua. Onnistuneen henkilöstön kehittämisen takaamiseksi on tärkeää, että organisaation johto ja työntekijät kuuntelevat ja ymmärtävät toistensa näkemykset. Näin voidaan pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen. Yhdessä tekemisen rinnalla on tärkeää kannustaa yksilöitä itseohjautuviksi, jotta saadaan mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä. Kehittämismenetelmien tulisi tukea ongelmanratkaisuvalmiuksien ja luovuuden kehittymistä. (Hätönen 2000, 57-59.)



KUVIO 3. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2000, 58).

Taulukossa 1. vertaillaan mentorointia muihin samantyyliisiin henkilöstön kehittämismenetelmiin. Taulukosta on syytä nostaa esiin työnojaus, sillä se muistuttaa edellä mainituista käsitteistä eniten mentorointia.

Suurimpana periaatteellisena erona näen mentoroinnin tarkoituksen tukea työntekijää monipuolisemmin kuin mitä työnohjauksessa on tarkoituksena. Mentoroinnissa ei välttämättä keskitytä aktorin toimenkuvan mukaisen työn opettamiseen, vaan pureudutaan kehittämään ja tukemaan aktorin persoonaa ja itseluottamusta. Mentorointisuhteessa asioita voidaan käydä läpi hyvinkin laajoilta elämän osa-alueilta ja tämän kautta saada aktori etenemään urallaan. Näen työnohjauksen enemmänkin keinona kehittää suoraviivaisemmin henkilöstön ammatillista osaamista. Työohjaaja on usein myös saanut koulutuksen ohjaajan tehtävään, mutta mentorilla ei välttämättä ole erillistä koulutusta. Työnohjaus lähtee usein organisaation tarpeista, kun mentoroinnissa pureudutaan ensisijaisesti aktorin tarpeisiin ja niiden täyttämiseen.

TAULUKKO 1. Mentoroinnin ja sen lähimuotojen vertailua (mukailten Paunonen-Ilmonen 2001, 34-36).

Vertailtavat käsitteet	Tavoite	Suhteen luonne	Sisältö	Osallistujan rooli	Toteuttaja
Mentorointi	Uraroolimallin toteutuminen, ohjauksen, tukijan ja innostajan avulla sovittu	Vastavuoroinen ammatillinen suhde, lyhyt- tai pitkäkestoinen, sopimuksenvarainen, tarpeenmukainen	Ohjaus, neuvonta, tukeminen oppimis- ja opettamisprosessissa	Vapaaehtoinen, motivoituneempi, nuorempi, jonkin verran kokemusta omaava	Senioriammatilainen, innoittaja, tutkija
Työnohjaus	Ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisääminen osana toiminnan laadun hallintaa	Etukäteen sovittu, säännöllisesti, määräjain prosessina toistuva, 1-3 v kestävä, tasavertainen ja luottamuksellinen	Työn ja itsen tutkiminen työssä kehitymiseksi ja toiminnan laadun varmistumiseksi	Omaehtoinen, aktiivinen ja vastuullinen ja sitoutuminen ja motivoituminen ammatilliseen ja persoonalliseen kehittymiseen	Ammatillisesti kokenut saman alan edustaja, työnohjaaja koulutuksen saanut
Konsultaatio	Selvään ratkaisuun pyrkivä määrätyn ongelman selvittely	Lyhytkestoinen tai ainutkertainen, ei välttämättä etukäteen sovittu, asiantuntijavaltainen	Määrätyn ongelman selvittely, jossa kysymyksen asettelu yleensä rajattu	Velvollisuus ottaa selville, hakea neuvoa	Esimies tai asiantuntija samalta tai eri toimialalta

(jatkuu)

TAULUKKO 1.(jatkuu)

Koulutus	Ammatillinen tiedon ja taidon hankkiminen, selvät opetussuunnitelmat	Koulutusajankestoinen, henkilökohtaista ja ohjattavakeskeistä sekä muodostumassa olevaa ammatti-identiteettiä tukevaa	Opetettavien asioiden käsittely	Velvollisuus ja oikeus osallistua sitoutuneena	Opettaja, asiantuntija, ryhmä, osallistuja
Perehdyttäminen	Uuden työpaikan toiminnan ja tapojen omaksuminen ennalta laaditun kirjallisen perehdyttämissuunnitelman mukaisesti	Määrä- ja lyhytkestoinen, asiantuntijavaltaista	Uuden työtavan toimintatavan, uuden työpaikan opettaminen ja oppiminen	Oikeus ja velvollisuus osallistua organisaation järjestämään toimintaan sitoutuneena työntekijänä	Esimies, lähijohtaja, työtoveri, nimetty asiantuntija

2.6 Hiljainen tieto ja mentorointi

'Kaikki aito oppiminen tulee kokemuksen kautta'
(Dewey)

Hiljainen tieto muodostuu uskomuksista, näkökulmista, paradigmoista sekä konkreettisista taidoista joiden avulla yksilöt ymmärtävät ja kykenevät määrittelemään maailmaa ja toimimaan siinä. Hiljainen tieto on henkilökohtaista sekä tilannesidonnaista ja tämän vuoksi vaikea viestittää muille. Hiljainen tieto hankitaan usein kokemuksen kautta, mikä osaltaan vaikeuttaa asian viestittämistä muille. Hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseksi olisikin hyvä järjestää erikseen tilaisuus, jossa vaihtaa kokemuksia. Esimerkiksi itseorganisoituvaa tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät eri yksiköissä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, voi tarjota mahdollisuuden kokemusten vaihtoon. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 59–61, 85.) Teoreettinen tieto on hyvä ja monissa asioissa välttämätönkin hallita, mutta se on vain pohja, jolta kokemus ja hiljainen tieto syntyvät. Tärkeää on osata arvostaa kumpaakin, ettei liiallisella toisen tietolajin arvostamisella estetä toisen kehittymistä. (Toivonen & Asikainen, 2004, 39.)

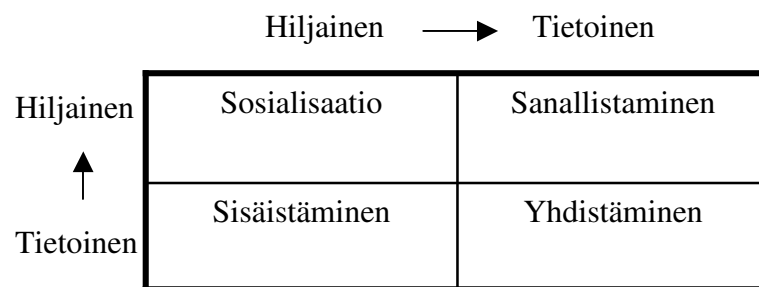
Tavallisesti tiedolla ymmärretään sellaisia todellisia asioita, kuten kirjoitetut sanat, matemaattiset kaavat tai kartat. Tämä on yksi tiedon laji, jota kutsutaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Unkarilainen lääketieteen tutkija Michael Polanyi (1891–1976) loi filosofiassaan käsitteen tacit knowledge, joka suomennetaan usein 'hiljaiseksi tiedoksi'. Hänen määrittelynsä mukaan termi tarkoittaa formuloimatonta tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Polanyin ajattelussa tacit knowledge näyttäytyy lähinnä ihmisten toiminnassa ja juuri hiljaisen tiedon kautta ihminen tietää, milloin eksplisiittinen tieto on totta. (Polanyi Koivusen 2000 mukaan.) Filosofian tohtori ja uskontotieteilijä Hannele Koivunen näkee hiljaisen tiedon vielä laajempänä käsitteenä, siten, että siihen liittyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein. Hiljaisen tiedon avulla ihminen voi ohittaa valtavan määrän turhaa tietoa reagoimatta siihen lainkaan. (Koivunen 2000, 76–79.)

Yksi tärkeä ja haasteellinen tavoite mentorointisuhteessa on välittää hiljaista, kokemusperäistä, tietoa aktorille. Vaarana on, että siirretään vain tietoista tietoa. Organisaatioissa tulisi tiedostaa, kuinka paljon osaamista siirtyy esimerkiksi eläkkeelle lähtijän mukana pois organisaatiosta. Tätä voidaan ennakoida jo mentorointisuhteita toteutettaessa, kiinnittämällä huomiota juuri hiljaisen tiedon siirtämiseen. Kahdenkeskiset keskustelut mentorin ja aktorin välillä voivat olla tehokas keino hiljaisen tiedon siirtämiseen. Aina ei kuitenkaan tarvita keskustelua, sillä yksipuolinen tarinan kertominenkin voi olla opettavainen kokemus aktorille.

Vanhemmalle, kokeneelle työntekijälle omasta päivittäisestä työstä on muodostunut rutiini, eikä hän aina osaa kyseenalaistaa asioita tarpeeksi. Vastapuolena onkin tärkeää osata kyseenalaistaa opetettavia asioita. Hyviä kysymyksiä ovat: Miksi tämä asia tehdään näin? ja Miten esimerkiksi jokin tietty prosessi, jossa toimin, etenee? Nämä voivat olla tekijälleen itsestään selviä, eikä hän välttämättä osaa avata niiden merkitystä tarpeeksi toiselle työntekijälle. Siinä vaiheessa, kun mentori purkaa asiat vaihevaiheelta, oppii hän itsekkin uutta. Mentorointisuhde onkin parhaimmillaan opettavainen kokemus niin mentorille kuin aktorille.

2.6.1 Uuden tiedon luominen

Jatkuva muutos ja kehittyminen työelämässä pakottaa organisaatiot luomaan uutta tietoa sekä edelleen kehittämään jo olemassa olevaa tietoa. Japanilaiset professorit Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvailevat tiedon luomisen prosessin nelivaiheisena (kuvio 4.). Prosessin jokaisessa vaiheessa organisaation tietopääoman laatu ja määrä muuttuvat jollakin tavalla.



KUVIO 4. Tiedon luominen (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62).

Nämä neljä tiedon luomisen tapaa muodostavat keskenään jatkumon. Hiljaisen tiedon siirtyminen on edellytys sille, että organisaation kykenee luomaan uutta tietoa.

Sosialisaatio on kokemusten jakamisen prosessi, jossa saadaan äänetöntä tietoa suoraan toisilta, puhuttua kieltä käyttämättä. Yksilön hiljainen tieto siirtyy yhteisön hiljaiseksi tiedoksi, kun työskennellään yhdessä. Tätä voi tapahtua esimerkiksi havainnoimalla ja jäljittelemällä. Taustalla on yleensä yhteinen kokemus, jotta toisen ajatteluprosessi voidaan sisäistää. Sosialisaatiossa hiljainen tieto on sitoutunut työkuultuuriin, toimintamalleihin ja ajattelutapoihin. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-72.)

Sanallistamisessa on kyse informaalin tai äänettömän tiedon artikuloinnista, sanallistamisesta täsmällisin käsittein. Oleellista on vertauskuvien ja kuvallisten mallien käyttäminen.

Vertauskuvien sisältämät ilmaisut ovat usein tarkoitustaan vastaamattomia, epäjohdonmukaisia ja riittämättömiä, mutta kuilut mielikuvan ja ilmaisun välillä kuitenkin edistävät reflektiota ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. Sanallistaminen on keskeinen tiedonluonnin periaate, sillä uutta, täsmällistä tietoa luodaan käyttäen äänetöntä tietoa raaka-aineena. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-72.)

Yhdistäminen on erilaisten täsmällisten tietojen liittämistä yhteen uudeksi tiedoksi. Ilmaistavissa olevaa tietoa yhdistellään esimerkiksi kirjallisten dokumenttien välityksellä, kokouksissa tai epävirallisemmin vaikkapa puhelinkeskusteluissa. Olemassa olevan tiedon uudelleen muotoilu, lisäämällä, lajittelemalla, yhdistelemällä ja luokittelemalla saattaa johtaa uuden tiedon muodostumiseen. Kun uusi tieto on kommunikoitu ja sisäistetty organisaatiossa se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi ja tiedon luomisen sykli alkaa alusta. Tiedon luomisen prosessi ei kuitenkaan toista itseään, vaan jatkaa toimintaa samanlaisin vaihein erisisältöisenä. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-72.)

Sisäistäminen voidaan rinnastaa tekemällä oppimiseen. Käsitteelliset asiat sisäistetään kokemuksen kautta yksilön äänettömän tiedon ”tietokantaan” ja niistä tulee käytännöllinen osaamisresurssi. Mikäli malli on toimiva ja henkilö onnistuu, hän jatkaa uuden toimintamallin tukemana ja hankkii yhä enemmän tämän mallin käyttämiseen liittyvää kokemuksellista tietoa. Vähitellen toiminta rutinoituu ja muuttuu automaattiseksi ja alkuperäinen malli jää toimintaan taustalle. Ihminen toimii silloin lähinnä kokemuksellisen tiedon varassa joustavasti ja nopeasti. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-72.)

Edellä esitetyn mallin avulla on helppo ymmärtää, miten syntyy hiljaista tietoa. Siinä vaiheessa, kun toiminta muuttuu rutiinomaiseksi, eikä enää mietitä miksi jokin asia tehdään, on asiaa ohjaava tieto muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. Malli selventää myös hiljaisen tiedon osuutta siinä tietoisessa tiedossa, joka on meille kaikille tuttua. Kun toimimme tutun asian parissa, toimintamme on yleensä sekä tietoiseen että hiljaiseen tietoon perustuvaa.

3. ESIMIES

'Suuren johtajan ei tarvitse kulkea kärjessä – riittää kun hän näyttää suunnan.' (Henry Miller)

Jotta voidaan suunnitella, miten kehittää esimiestä ja hänen työtään, on ymmärrettävä hänen roolinsa sekä asemansa mukana tuomat haasteet ja vaatimukset. Seuraavassa tarkastellaan esimiesten ominaisuuksia, heille asetettuja vaatimuksia ja rooleja, joiden mukaan he työyhteisössä toimivat. Tarkastelun kohteena ovat myös itsensä johtaminen sekä johtajuuden osaamisalueet.

Käsitys esimiehestä/johtajuudesta on vuosien saatossa saanut uusia merkityksiä. Nykyään esimies nähdään enemmän kumppanina kuin johtajana, jota katsotaan ylöspäin. Henkilöstö voi kokea olevansa tasavertainen esimiehen kanssa. Työnteko ei ole vain sitä, että tehdään se, mitä on käsketty. Henkilöstöllä on valtaa ja vastuuta määrittää omat tavoitteensa ja tapansa toimia. Jokainen voi olla oman työnsä johtaja. Kriittinen suhtautuminen työntekoon on sallittua, sillä se antaa mahdollisuuden kehitykseen. (luento, Hirvilahti 2003.) Jäljempänä käsitellään esimiehen roolia työyhteisön kehittäjänä. Esimiehen ohella jokaisella on mahdollisuus ja jopa velvollisuus toimia työyhteisöä kehittävästi.

Hyvällä esimiehellä on:

- *viestintäkykyä* perustella päätökset selkeästi.
- *ymmärrystä* hankkia laajalti tietoa päätöksenteon pohjaksi.
- *korvaa* kuunnella työntekijöitä heitä koskevissa asioissa.
- *sydäntä* kohdella alaisia kunnioittavasti ja ystävällisesti.
- *tasapainoa* antaa alaisille työtehtäviä näiden resurssien mukaan.
- *kannustusta* hyvästä työstä ja rohkaisua vaikeuksissa.
- *huumorintajua* nauraa itselle ja ohittaa alaisten pienet kömmähdykset.
- *uskallusta* antaa kenkää huonoille päätöksille.

(luento, Hirvilahti 2003.)

Maurik (1997) jakaa esimiehen ydinvalmiudet neljään ryhmään seuraavasti:

1. Älyllinen johtaja

- kyky esittää oma mielipide
- taito saada vastauksia
- kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita
- rohkeus johtaa edestä

2. Luova johtaja

- rohkeus avata uusia mahdollisuuksia
- taito innostaa
- halu olla keskellä
- kyky olla tutkimusmatkailija

3. Kannustava johtaja

- kyky vahvistaa oppimista
- taito käsitellä koko ryhmää
- taito saada positiiviset tunteet esille
- kyky ratkoa konflikteja
- taito saada ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan

4. Tukeva johtaja

- halu auttaa
- taito ohjata toimintaa
- taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia
- kyky kuunnella ja rohkaista

(Strömmer 1999, 100.)

Johtaminen on ennen kaikkea toisten kautta toimimista. Ei riitä, että alaiset tai esimies yksin toimii tehokkaasti, sillä koko tiimin on puhallettava yhteen hiileen.

Ratkaisevaa on, miten hyvin esimies pystyy tukemaan työntekijöiden työtä.

(Jalava 2001, 14.)

Jokainen esimies on oma persoonansa ja toimii itse parhaaksi katsomallaan tavalla. On kuitenkin oikeus ja kohtuus alaisia kohtaan, että esimies toimii muille esimerkkinä ja hänen luotettavuuttaan ei tarvitse kyseenalaistaa. Esimiehenkin on tärkeää osata tunnustaa omat virheensä.

3.1 Esimiehen roolit työyhteisön kehittämisessä

Esimiehillä on oma vastuunsa työyhteisön kehittämisestä. Ruohotie (1996) kuvaa esimiestä työyhteisön kehittäjänä viiden eri roolin avulla. Yksi rooleista on *fasilitaattori*, joka auttaa työyhteisön jäseniä selkiyttämään uraan liittyviä arvoja ja mieltymyksiä sekä markkinoimaan ammattitaitoa. Esimiehen tulisi luoda työpaikalle hyväksyvä ilmapiiri, jossa keskustelu ammatilliseen kehittämiseen liittyvistä ongelmista on avointa. Tavoitteena on myös ymmärtää ja osata ilmaista kehittämiseen liittyvät toiveet.

Arvioitsija antaa rehellistä palautetta ryhmän ja sen jäsenten tuloksista ja suorituksista. Hän kuuntelee työyhteisön jäseniä, auttaen heitä selvittämään, mikä heille on työssä tärkeää ja miten he parantaisivat työtään. Arvioitsija ehdottaa myös erityisiä toimia, joilla työntekijät voivat parantaa suoritustaan ja tulostaan sekä selkiyttää yksilön suorituksen, tuloksen ja uratavoitteiden välisen riippuvuuden.

Ennustaja auttaa työyhteisön jäseniä tiedon hankinnassa ja johdattaa heidät uusille tiedon lähteille. Hän myös jakaa tietoa organisaation, ammatin ja työelämän tulevaisuudesta sekä osoittaa meneillään olevat kehitystrendit ja uudet kehityssuunnat, jotka mahdollisesti vaikuttavat yksilölliseen urakehitykseen.

Ohjaajan rooliin kuuluu auttaa työyhteisön jäseniä tunnistamaan erilaisia potentiaalisia uratavoitteita ja valitsemaan niistä realistiset. Ohjaaja suhteuttaa potentiaaliset uratavoitteet elinkeinoelämän vaatimuksiin ja organisaation strategiasuunnitelmaan sekä selvittää erilaiset tukitoimet ja esteet yksilöllisten uratavoitteiden toteuttamiselle.

Mahdollistaja auttaa yksilöitä kehittämään yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia uratavoitteiden toteuttamiseksi. Lisäksi hän järjestää tarvittaessa kontakteja toisen alan ihmisiin organisaatiossa tai muualla työelämässä.

Mahdollistaja keskustelelee ryhmän jäsenten osaamisesta ja uratavoitteista sellaisten henkilöiden kanssa, jotka vastaavat tulevasta kehityksestä. Lisäksi hän järjestää yksilöllisiä resursseja henkilöstön yksilöllisten urasuunnitelmien toteuttamiseksi. (Ruohotie 1996, 143-145.)

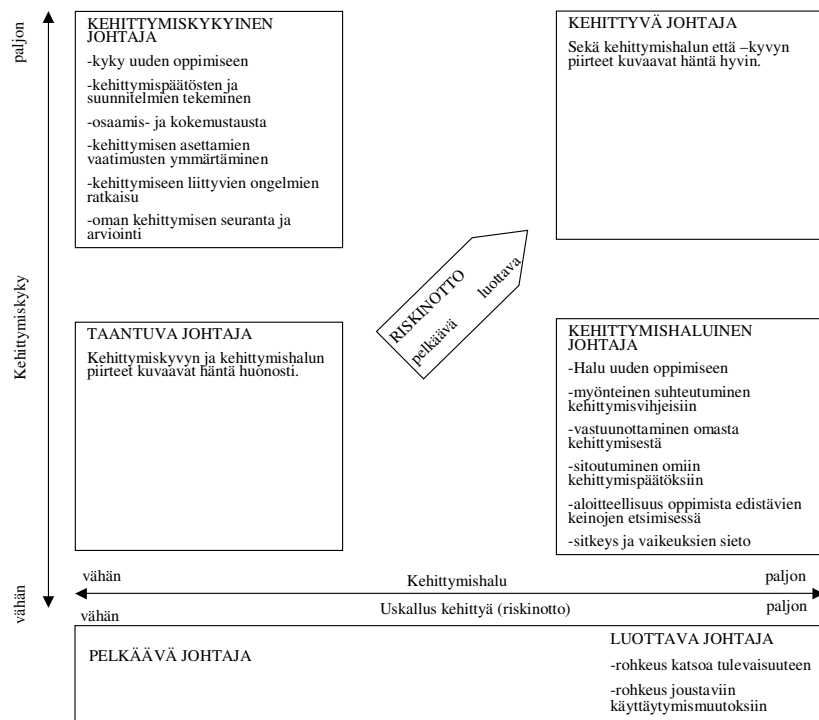
3.1.1 Esimiehen oma kehittymisen halu ja kyky

Esimiehillä on monesti jo luontainen halu kehittyä, mutta kehittymishalu voi lannistua, jos ei sitä kannusteta. Herkkyys palautteelle ja itseluottamus luovat hyvän pohjan kehittymiselle. Lisäksi esimiehen kehittyminen edellyttää halua, kykyä ja uskallusta kehittyä. (Pirnes 1995, 159-162.) Kuviossa 5. esitetään yhteenvetona esimiehen kehittymishalu ja -kyky.

Kehittymishalu on esimiehen henkisen kypsyyden tila, koostuen motiiveista, persoonallisuuden piirteistä ja asennoitumistavoista. Kehittymispäätökset sisältävät yleensä kehittymisen tavoitteiden asettamisen ja kehittämissuunnitelman tekemisen. Kehittymishalu ilmenee sitoutumisena omiin päätöksiin ja tavoitteisiin sekä vastuuntuntoisena ponnisteluna kohti tavoitteita. Oppiminen ei aina ole helppoa, joten välttämätöntä on myös ongelmien ja vastoinkäymisten sietokyky. (Pirnes 1995, 159-162.)

Kehittymiskyky muodostuu esimiehen tieto-, taito- ja kokemuserusteisista valmiuksista. Se on esimiehen taidollisen kypsyyden tila. Kyky oppia uutta takaa mahdollisuuden vastata muuttuvan ympäristön ja uusien tilanteiden asettamiin vaatimuksiin. Se pitää sisällään myös kyvyn tehdä kehittymispäätöksiä, asettaa kehittymiselle tavoitteita ja laatia suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimisen edellytyksenä on se, että ymmärtää ja sisäistää täysin sen, miten on muututtava. Saadun tuen rinnalla riittävä omatoimisuus ongelmien ratkaisuun ja vastaanottoon sekä realististen kehittymisaikataulujen laatiminen ovat myös olennaisia tekijöitä kehittymiskyvyssä. Kehittymisaikatauluissa pysyminen sekä oman edistymisen ja kehittymisen tiivis seuranta on myös muistettava. (Pirnes 1995, 159-162.)

Uskallus kehittyä on rohkeutta riskinottoon ja muuttumiseen. Se on kykyä ja rohkeutta katsoa tulevaisuuteen, ennakoida ja arvioida tulevia haasteita ja vaatimuksia. Se on myös kykyä luoda mielikuvia ja hahmotelmia tulevaisuudesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Muuttumispäätöksen tekeminen on riskialtista, kuten mikä päätöksenteko tahansa. Aina on mahdollisuus epäonnistua virheellisten valintojen tai voimavarojen riittämättömyyden vuoksi. Riittävä uskallus löytyy, kun luottaa itseensä ja yhteistyökumppaneihin, tulevaisuutta pelkäämättä. (Pirnes 1995, 159-162.)

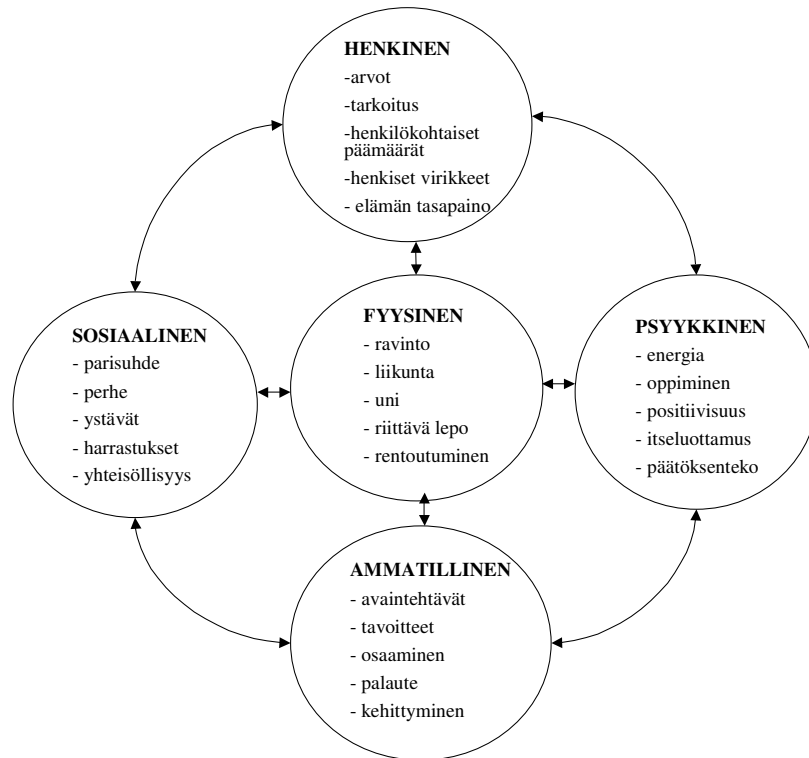


KUVIO 5. Esimiehen kehittämishalu ja -kyky (Pirnes 1995, 161).

3.2 Itsensä johtaminen

Kaikilla työntekijöillä tulee olla kyky johtaa itseä, hallita oma ajankäyttönsä, toimia joustavasti jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja osata priorisoida tehtävänsä, mutta erityisesti tämä korostuu esimiesten kohdalla. Hyvällä itsensä johtamisella saadaan työntekoon tehoa ja mielekkyyttä.

Itsensä johtaminen koostuu käsin kosketeltavista asioista, joista Sydänmaalakka käyttää nimitystä kokonaiskuntoisuuden osa-alueet. Kuvio 6. tarkentaa kokonaiskuntoisuuden käsitettä.



KUVIO 6. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (mukaiillen Sydänmaalakka 2004, 66).

Näihin kaikkiin osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota, jotta mielekäs ja tasapainoinen toiminta olisi mahdollista. Kaiken taustalla on fyysinen hyvinvointi, joka luo paremmat edellytykset onnistua myös henkisellä, psyykkisellä, sosiaalisella ja ammatillisella osa-alueella. Näen näillä kaikilla olevan vaikutusta toinen toisiinsa. Uskon, että onnistumiset ja positiiviset kokemukset jollakin osa-alueella auttavat jaksamaan ja kohtaamaan muiden osa-alueiden tuomat haasteet paremmin.

Fyysinen kunto merkitsee riittävää ja monipuolista ravintoa, sekä säännöllistä liikuntaa ja riittävän unen ja levon saantia. Psykykinen kunto on energisyyttä, positiivista asennoitumista elämään ja sen tuomia haasteita kohtaan sekä nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Sosiaalinen kunto on ihmissuhteista huolehtimista, puolisoista, omista lapsista, ystävistä ja harrastuksista välittämistä.

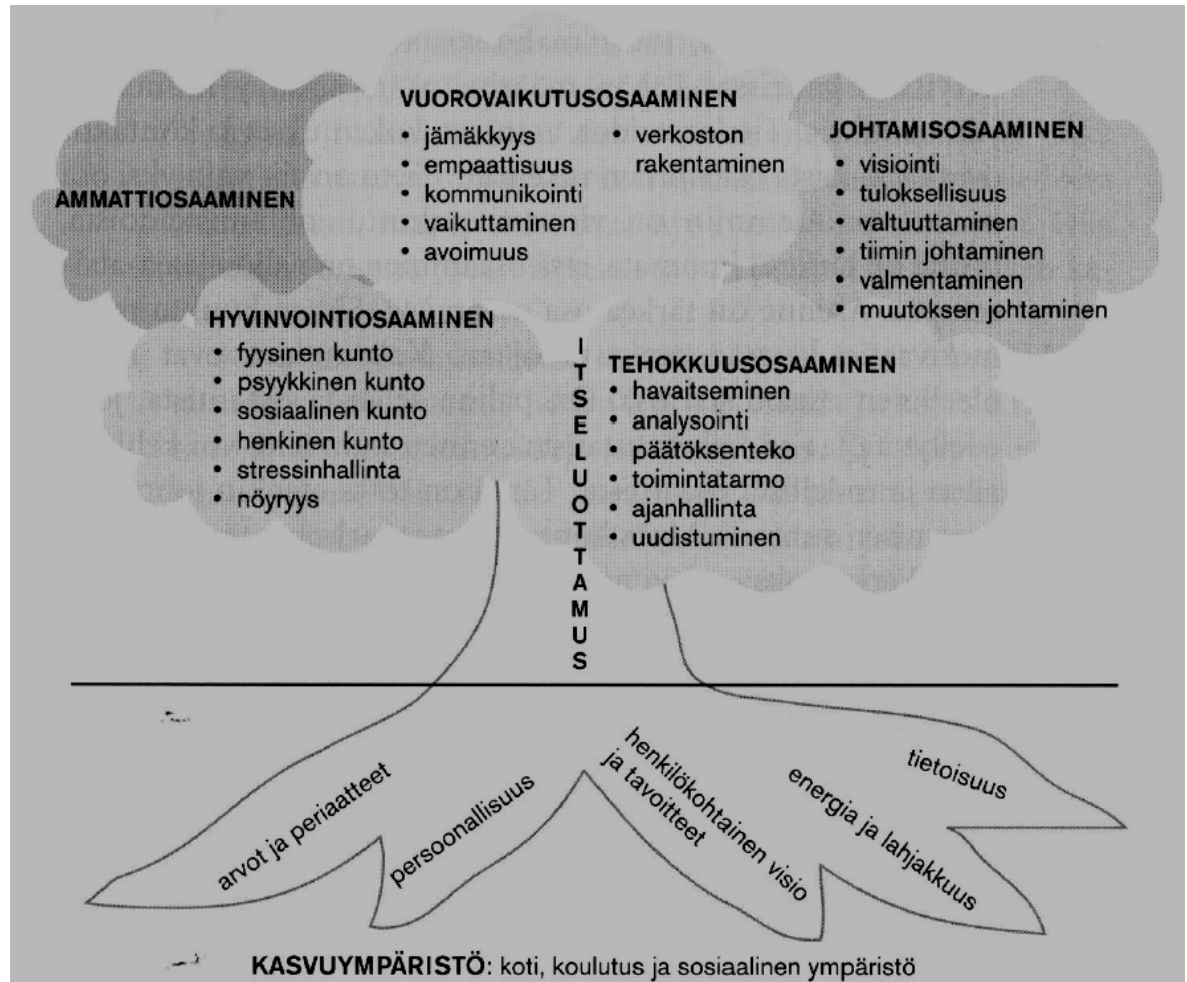
Henkinen kunto on sitä, että oma toiminta on tasapainossa omiin arvoihin nähden ja asetetut päämäärät ovat realistisesti tavoitettavia. Ammatillinen osaaminen koostuu selkeistä päämääristä ja riittävästä osaamisesta. Oleellista on palautteensaanti omista suorituksista sekä jatkuva kehittyminen. (Sydänmaalakka 2004, 65).

3.3 Johtajuuden osa-alueet

Sydänmaalakka (2004, 150–151) määrittelee osaamisen seuraavasti: ”Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa.” Positiivinen asenne ja halu oppia, luovat hyvät edellytykset osaamisen kehittämiseen. Moni osaaminen edellyttää laajaa kokemustaustaa, kehittyäkseen aidoksi ja todelliseksi osaamiseksi. Kontakteilla tässä yhteydessä ajatellaan verkostojen rakentamista ja niiden hyödyntämistä. Osaaminen tulee todelliseksi vasta, kun se on toimintaa. Ei riitä, että tietää ja ymmärtää, sillä käytäntöön soveltaminen näyttää vasta todellisen osaamisen tason. Osaaminen ei ole luonteenpiirre, vaan oppimisprosessin tulos. Osaamista voidaan kehittää ja harjoitella, uutta sisäistäen ja vanhaa poissulkien. Tämä ei kuitenkaan tarkoita asioiden unohtamista vaan ennemminkin oppimista pois vanhoista toimintamalleista, jos tilalle voidaan ottaa uusi tehokkaampi tapa toimia. Oppimista tapahtuu suunnitellusti sekä tiedostamatta.

Johtajuuden osaamispuu (kuvio 7.) kuvaa hyvin esimiesten/johtajien toiminnan moninaisuutta. Ammattiosaamisen lisäksi esimiehellä tulisi olla hyvät vuorovaikutus- ja johtamistaidot, kyky edistää ja pitää yllä hyvinvointia sekä luoda tehokkuutta ja olla itse tehokas. Tärkeänä vaikuttajana ja runkona näille osaamisille on itseluottamus. Osaamiset ovat osittain limittäisiä ja yhtä osaamista vahvistettaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hallitsee muutkin osa-alueet. Johtajuuden osaamispuun oksisto kuvaa sitä, mitä johtaja tekee. Puun juuret puolestaan kuvaavat sitä, millainen johtaja on.

Juuret muodostuvat arvoista ja periaatteista, persoonallisuudesta, henkilökohtaisesta visiosta ja tavoitteista, energiasta ja lahjakkuudesta sekä tietoisuudesta. Kasvu ympäristön, josta puu imee vaikutteita, luovat koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. (Sydänmaalakka 2004, 148–149.)



KUVIO 7 Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaalakka 2004).

Seuraavassa tarkastellaan hieman lähemmin osaamispuun käsitteitä sekä niiden vaatimuksia Sydänmaalakan mukaan.

Ammatillinen osaaminen on sitä, että työntekijä toimii tehtävässä, josta hän suoriutuu hyvin ja pystyy toteuttamaan itseään. Osaamisen sisältö vaihtelee tehtävän kuvan mukaan. Kohdeorganisaatiossa esimerkiksi opettajien ammattiosaaminen on aivan toista kuin markkinointihenkilöstön tai henkilöstöhallinnossa toimivien.

Yhteistä kuitenkin on motivoituminen työhön ja selkeät tavoitteet sekä riittävä osaaminen. Esimiehillä ammatillisen osaamisen tärkeys on erityisen suuri, mutta se ei kuitenkaan saisi olla ainoana valintakriteerinä esimiestehtävään. Esimies ei aina välttämättä ole organisaation toimialan ammattilainen. Ammattiosaamiseen kuuluu myös kyky itsensä kehittämiseen ja omien työtehtävien kokeminen riittävän haasteellisena. Oman työn hallitsemisen lisäksi on hyvä olla tietoinen, mitä omalla alalla muuten tapahtuu.

Vuorovaikutusosaaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. On oltava jämäkkä ja empaattinen sekä kyettävä kommunikoimaan tehokkaasti. Vaikuttaminen ja avoimuus ovat myös olennaisia. Verkostojen, sekä sisäisten että ulkoisten, rakentaminen on nykypäivänä yhä tärkeämpää. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja jatkuvan oppimisen tarve vaativat hyviä kontakteja kollegoihin. Hyvä kontaktiverkosto on osa osaamista. Jämäkkyys on kykyä kommunikoida positiivisesti stressaavissakin tilanteissa. Omien ajatusten ja tunteiden ilmaisu toiselle sekä hänen tunteiden ja ajatusten huomioiminen on tärkeää. Empaattisuus on kykyä kuunnella, ymmärtää ja hyväksyä toistenkin ajatukset, tunteet ja mielipiteet. Kommunikointi on kykyä hallita oma viestintä tehokkaasti. Oleellista on kommunikoinnin selkeys, täsmällisyys ja johdonmukaisuus sekä usean kommunikointikanavan käyttö. Vaikuttaminen on kykyä olla vuorovaikutuksessa toisiin positiivisesti ja tuloksellisesti. Vaikuttamisessa on oleellista luottamus itseen. Avoimuus on kyky olla oma itsensä ja uudistua hyväksymällä palautetta ja uusia ideoita muilta. Verkostojen rakentaminen on paitsi uusien luomista niin myös vanhojen ylläpitämistä. Jotakin henkilöä et tarvitse tänään, mutta huomenna saatatkin jo tarvita.

Johtamisosaaminen muodostuu kuudesta osaamisesta: visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. Visiointi tarkoittaa kykyä rakentaa vaikuttavia visioita ja viedä ne käytäntöön. Visionaari on suunnan näyttäjä, jota seurataan. Tuloksellisuus on kykyä toimia tehokkaasti ja yrittää aina parhaansa. Tuloksellisuuteen tähtäävä henkilö näkee omassa ja oman ryhmän suorituksessa on aina parannettavaa. Valtuuttaminen on taito jakaa valtaa ja vastuuta sekä rakentaa luottamusta ja innostusta. Se on motivointia ja valmentamista yksilölliseen vastuun ottamiseen.

Tiimin johtaminen on kykyä toimia tiimissä ja johtaa tiimiä kohti tavoitetta. Valmentaminen on alaisten kehittämistä ja kasvattamista vaativampiin tehtäviin. Muutosjohtamisella tarkoitetaan kykyä systemaattisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmiset muutokseen ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa.

Tehokkuusosaaminen koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Tarkoituksena on varmistaa toiminnan tehokkuus. Havaitseminen on jatkuvaa uteliaisuutta hakea uutta tietoa. Oleellista on laaja-alaisuus, ennakkoluulottomuus ja tarkkuus. Analysointi tarkoittaa kykyä analyttiseen ja konseptuaaliseen ajatteluun. Se on myös kykyä jäsentää monimutkaisia kokonaisuuksia ja nähdä yhteydet osien välillä. Päätöksenteko on kykyä keksiä, muokata ja soveltaa tehokkaita päätöksentekomenettelyjä sekä tehdä nopeasti päätöksiä ristiriitaisissakin tilanteissa. Kyky suunnata energiansa tehokkaasti ja motivoituneesti tavoitteidensa saavuttamiseksi on toimintatarmoa. Se on merkityksen löytämistä ja täydellistä läsnäoloa tilanteissa. Kyky organisoida ja käyttää aikansa tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi kuvaavat ajanhallintaa. Uudistuminen puolestaan on kykyä ymmärtää ja arvostaa erilaisia näkökulmia asioihin sekä muuttaa omia toimintatapoja ja ajattelumalleja nopeasti.

Hyvinvointiosaaminen on huolehtimista fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta sekä kyvystä hallita stressiä ja osata olla riittävän nöyrä. Fyysinen kunto on kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoa terveellisesti. Henkilö on terve, hyväkuntoinen ja omaa terveet elämäntavat. Psyykinen kunto on kykyä hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosessejaan positiivisella tavalla. Sosiaalinen kunto pitää sisällään kyvyn kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita kotona, työpaikalla ja harrastusten parissa. Se on myös kykyä tiedostaa ja huomioida omia ja muiden tunteita. Henkinen kunto kuvaa yksilön tasapainoa itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa. Se on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoisuutta. Stressinhallinta on oman henkilökohtaisen stressin ja ahdistuneisuuden kohtaamista myönteisellä tavalla. Henkilö hallitsee stressiä usein eri keinoin. Nöyryys on omien rajojen tiedostamista sekä tietynlaista vaatimattomuutta onnistumisenkin hetkellä. (Sydänmaalakka 2004, 152–160.)

4. CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI

Päijät-Hämeen koulutus konserni – kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. Päijät-Hämeen koulutus konserni (PHKK) johtaa ja koordinoi jäsenkuntiensa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta.

Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) sekä Tuoterengas ovat Päijät-Hämeen koulutus konsernin liikelaitoksia. Sisäisinä palveluyksiköinä toimivat Yhteiset palvelut: Hallintopalvelut, Kirjasto- ja tietopalvelut, Kiinteistöpalvelut, Ravintolapalvelut ja Tietohallintopalvelut.

Konsernin eri oppilaitoksissa päätoimisten opiskelijoiden määrä on noin 11 600 ja henkilöstön lukumäärä on 1593 (vuonna 2005).

Missio:

'Päijät-Hämeen koulutus konserni toimii verkottuneesti, luo edellytyksiä ja tukee liikelaitoksiaan tuottamaan monialaista ammatillista osaamista, hyvinvointia sekä tutkimus- ja kehitystyötä Päijät-Hämeen menestysvoimaksi.'

Visio 2008:

'Kolmen huipun iso K hyödyntää sijaintinsa ja synnyttää uutta osaamista sitoutuneen henkilöstönsä avulla innovaatioverkossa Päijät-Hämeen kasvun kiihdyttämiseksi'
(www.phkk.fi)

4.1 PHKK - Oppiva organisaatio

Päijät-Hämeen koulutus konsernista on helposti tunnistettavissa useita oppivan organisaation piirteitä. Strömmerin (1999) mukaan oppivaan organisaation liitetään muun muassa seuraavia piirteitä:

- yhteinen visio
- työntekijöiden osaamisen kehittäminen

- joustava organisaatio (tiimit)
- tehokas oppimisorientaatio (virheistä ja muilta oppiminen, tiimioppiminen)
- systeemiajattelu (elementtien keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen kokonaisuudessa)
- sitoutunut ja innostava johtajuus
- laaja osallistuminen
- avoin ja tehokas informaation kulku
- kehittävät mittarit
- palkitsemisjärjestelmät.

Oleennaista on oppimisen yhdistäminen organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Oppimisnäkökulma merkitsee myös organisaatiokohtaisten, ryhmäkohtaisten sekä henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimista. (Hätönen 2000, 17.)

Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategian (2005–2010) tavoitteena on, että henkilöstön osaamistarpeet ennakoidaan ja henkilöstön koulutus on suunnitelmallista. Konsernissa on toteutettu keväällä 2006 esimiesten osaamiskartoitus ja nyt syksyllä 2006 on käynnissä opetushenkilöstön osaamisen kartoitukset. Kartoitusten pohjalta määritellään osaamisen kehittämisen määrälliset ja laadulliset tavoitteet liikelaitoskohtaisesti sekä henkilökohtaisesti. Työyhteisön hyvinvointiin ja sen edelleen kehittämiseen on myös kiinnitetty erityistä huomiota. Koko konsernin henkilöstölle teetetty työolobarometri-kysely tuotti arvokasta tietoa muun muassa konsernin strategia työskentelyyn ja erilaisiin kehittämishankkeisiin, jotka tukevat konsernin strategisia menestystekijöitä.

4.2 PHKK – Mentorointi

Mentorointia on toistaiseksi käytetty organisaatiossa hyvin satunnaisesti. Syksyllä 2006 toteutettiin 'Johtamisen erikoisammattitutkinto', jossa yhtenä opettamis-/oppimismenetelmänä oli mentorointi. Tämän lisäksi lähinnä yksittäiset henkilöt ovat omatoimisesti hankkineet itselleen mentorin organisaation ulkopuolelta.

5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation esimiesten suhtautumista mentorointiin sekä heidän mentorointitarpeita. Viimevuosina mentorointi on saanut enemmän arvostusta henkilöstön kehittämismenetelmänä, mutta monessakaan organisaatiossa ei välttämättä osata vielä hyödyntää sitä kunnolla. Suurten ikäluokkien eläköityminen on pakottanut monet organisaatiot miettimään keinoja osaamisen siirtämiseen nuoremmille sukupolville ja tämä saattaa olla yksi syy siihen, että mentorointi on monessa organisaatiossa tullut ajankohtaisemmaksi.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, kohdistuvatko kohdeorganisaation esimiesten mentorointitarpeet johonkin tiettyyn johtajuuden osaamisalueeseen. Mielenkiinnon kohteena oli myös se, eroavatko kahden eri liikelaitoksen (Salpaus ja LAMK) esimiesten mentorointitarpeet toisistaan. Tutkimuksen tarkoituksena on olla avuksi kohdeorganisaation esimiehille sekä Päijät-Hämeen koulutus konsernin johdolle mentorointia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tutkimus antaa myös työkaluja tuleville aktoreille ja mentoroille sekä luo hyvät valmiudet toimia mentorointisuhteessa.

Tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeorganisaation tarve tehdä mentoroinnista nykyistä organisoidumpaa. Päijät-Hämeen koulutus konserni korostaa suunnitelmallista henkilöstön koulutusta ja mentorointi on yksi nykyisistä kehittämiskohteista. Tutkijan kiinnostuksen tutkittavaan aiheeseen herätti Päijät-Hämeen koulutus konsernin aito halu kehittää henkilöstöään sekä tutkijan oma uteliaisuus mentorointia kohtaan. Tutkijan kiinnostus esimiestyötä kohtaan lisäsi myös aiheen mielekkyyttä. Tutkija oli ennen tutkimusprosessiin ryhtymistä tietoinen mentoroinnin perusideasta, mutta halusi syventää ja laajentaa omaa näkemystään aiheesta.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Tutkimuksessa korostuu laadullinen, kvalitatiivinen lähestymistapa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on tämän hetken ja tulevaisuuden kuvaaminen. Lähtökohdat, joihin tutkimus pohjautuu, perustuvat todelliseen elämään. Voidaankin sanoa, että tutkimus on osa todellista elämää, pyrkimyksenä tarkastella merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa otos on pieni ja harkinnanvarainen ja tutkimustulosten analysoinnissa painottuu ilmiön ymmärtäminen verbaalisen aineiston ja merkityksen tulkinnan kautta. Tutkimus, jossa on kyse vastaajien omien kokemusten ja pohdintojen kartoittamisesta on piirteeltään laadullista tutkimusta. (mm. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997.)

Tutkimuksessa voidaan katsoa olevan viitteitä myös kvantitatiiviseen, määrälliseen, lähestymistapaan. Haastattelu eteni strukturoidun lomakkeen mukaan, jonka väittämät perustuivat teoriaan ja haastateltavalle annettiin osaan kysymyksistä valmiita vastausvaihtoehtoja (mm. Yli-Luoma, 2001).

Haastatteluissa haluttiin kuitenkin erityisesti esimiesten henkilökohtaisia ajatuksia laajemmaltikin kuin mitä valmiit vastausvaihtoehdot kertovat ja tämä tukee ajatusta kvalitatiivisesta, laadullisesta, lähestymistavasta.

Tutkimuksen tekijän esiyymmärrystä tutkimusongelmaan avarsi oma viiden kuukauden työkokemus ja siihen liittyvä havainnointimahdollisuus työyhteisössä kevään 2006 aikana. Organisaatiossa oli nähtävissä voimakas halu kehittyä ja kehittää henkilöstöä.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin puhelinhaastattelu, joka koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi pohdittaessa eri toteutustapojen haittoja ja etuja. Puhelinhaastattelu on edullinen ja nopea toteuttaa, saadaan hyvä vastausprosentti sekä pystytään tarvittaessa tarkentamaan kysymystä väärinkäsitysten välttämiseksi.

Mentorointitarpeita tiedusteltaessa haastateltavalla oli mahdollisuus saada tarkennusta käsitteeseen, jos oli epäselvää, mitä sillä tässä yhteydessä tarkoitettiin. Esimiehiin haluttiin välitön kontakti, joka olisi tässä tapauksessa ollut mahdoton toteuttaa kasvotusten, ottaen huomioon esimiesten kiireellisen aikataulun ja tutkimuksen toteuttamisen tiiviissä aikataulussa.

Haastattelurunko (liite 1) laadittiin valmiiksi, ohjaamaan haastattelua ja mahdollistamaan vastausten nopean ylös kirjaamisen haastattelun edetessä. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus vapaaseen mielipiteen ilmaisuun. Väittämissä oli vain kolme vastausvaihtoehtoa sen vuoksi, että haastateltavan oli helppo muistaa vastausvaihtoehdot näkemättä niitä. Puhelinhaastattelussa ei voida esittää liian arkaluontoisia ja vaikeita kysymyksiä, ettei vastausten sisältö ja luotettavuus kärsi.

Haastattelu testattiin kahdella henkilöllä, jotta voitiin arvioida haastattelun kesto ja selkeys. Kohderyhmän esimiehille lähetettiin sähköpostitse viesti (liite 2) tulevasta haastattelusta. Ensimmäiset haastattelut päästiin toteuttamaan heti seuraavan päivänä (25.10.2006) viestin lähettämistä. Pääasiassa haastattelut toteutettiin 25. – 27.10., mutta viimeinen haastattelu 3.11.2006. Haastattelun kestolle asetettua 10-15 minuutin aikarajaa pystyttiin noudattamaan hyvin. Ainoastaan kaksi haastattelua kesti annettua ennakkotietoa pidempään.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Päijät-Hämeen koulutus konsernin esimiesvalmennusryhmästä 21 esimestä, jotka ovat mukana kehittämässä mentorointia kohdeorganisaatiossa. Esimiesryhmät ovat vasta aloittaneet toimintansa, joten haastattelut toimivat hyvänä orientoijana mentorointiin. Vastausprosentiksi saatiin 52,4 %. Haastatteluissa tuli hyvin esiin erilaisia näkökulmia, joten tämän suhteen voidaan olla tyytyväisiä vastausprosenttiin. Kohderyhmän valintaa osallistui henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemi sekä Salpauksen kehittämispäällikkö Pirkko Aro, joka toimii mentorointia käsittelevien esimiesvalmennusryhmien tutorina.

5.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Haastateltavaksi tavoitettiin 11 esimestä, joista 6 toimii Salpauksen palveluksessa ja 5 Lahden ammattikorkeakoulussa. Tuloksista voidaan päätellä, että mentorointi koetaan todella positiivisena henkilöstön kehittämismenetelmänä ja sen hyötyjen uskotaan leviävän koko organisaatioon. Kaikki ymmärsivät mentoroinnin merkityksen ja tärkeyden sekä olivat itse halukkaita osallistumaan mentorointiin.

Tulokset ovat päteviä tutkitun esimiesjoukon osalta, mutta eivät yleistettävissä koko organisaatioon. Haastateltavat esimiehet ovat mukana mentorointia kehittävässä esimiesryhmässä ja tämä saattoi osaltaan vaikuttaa positiiviseen yleiskuvaan mentoroinnista. Olisi mielenkiintoista esittää vastaavia väittämiä muille esimiehille tai alaisille ja verrata nyt saatuihin tuloksiin. Haastattelun kohteena olleet esimiehet ovat varmasti asennoituneet positiivisesti mentorointia kohtaan, kun ovat mukana sen kehittämisessäkin. Osa esimiehistä oli kerinnyt perehtyä mentorointiin enemmänkin, mikä voidaan nähdä luotettavuuden lisääjänä. Tähän viitaten voidaan olettaa, että vastaajat ymmärsivät asian sisällön. Vaikka haastatteluun osallistuneiden määrä on pieni suhteessa koko konsernin esimiesmäärään, voidaan siitä tehdä suuntaa-antavia tulkintoja.

Voidaan pohtia, olivatko haastattelussa esitetyt väittämät liian itsestään selviä. Väittämät on laadittu teoriaosan pohjalta, perustuen yleisiin uskomuksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin mentoroinnin hyödyistä ja toteutustavoista sekä mentorointiin kohdistuvista yleisistä harhaluuloista. Väittämissä on huomioitu monipuolisesti mentoroinnin toteutukseen ja tuloksiin sekä mentorointisuhteessa toimijoihin liittyviä asioita. Vaikka vastauksissa ei ole suurta hajontaa, kuvaavat tulokset hyvin haastateltujen esimiesten asennetta mentorointia ja siitä saatavia etuja kohtaan.

Puhelinhaastattelussa riskinä voi olla haastateltavan tarve antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, ettei niistä tulisi arkaluontoisia ja haastateltava voi vapaasti kertoa rehellisen mielipiteensä. Haastateltavilla oli mahdollisuus saada tarkennusta käsitteisiin, jotta ei syntyisi vääринymmärryksiä. Tätä mahdollisuutta moni haastateltavista käyttikin, joka osaltaan tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelutilanteessa on mahdollisuus havaintojen tekoon. Kysyttäessä psyykkiseen ja henkiseen hyvinvointiin kohdistuvia mentorointitarpeita, oli joidenkin haastateltavien kohdalla aistittavissa epävarmuutta vastaamisen suhteen. Muutamit haastateltavista, jotka totesivat mentorointitarvetta näillä osa-alueilla olevan, täsmensivät, ettei kyse ole kuitenkaan mistään vakavista ongelmista.

Erityisesti näiden käsitteiden selventämisellä oli tärkeä merkitys luotettavan kuvan saamiseksi. Se mahdollisuus kuitenkin on, että kaikkien haastateltavien vastaukset, näiden kahden osa-alueen kohdalla, eivät perustu todelliseen tilanteeseen. Psykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitettiin lähinnä energisyyttä, positiivista elämänsäntettä sekä nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä (Sydänmaalakka, 2004). Henkinen kunto on tässä yhteydessä oman toiminnan ja arvojen välistä tasapainoa ja kykyä asettaa itselle realistisia tavoitteita, joiden eteen jaksaa tehdä töitä (Sydänmaalakka, 2004).

5.3 Haastattelujen tulokset

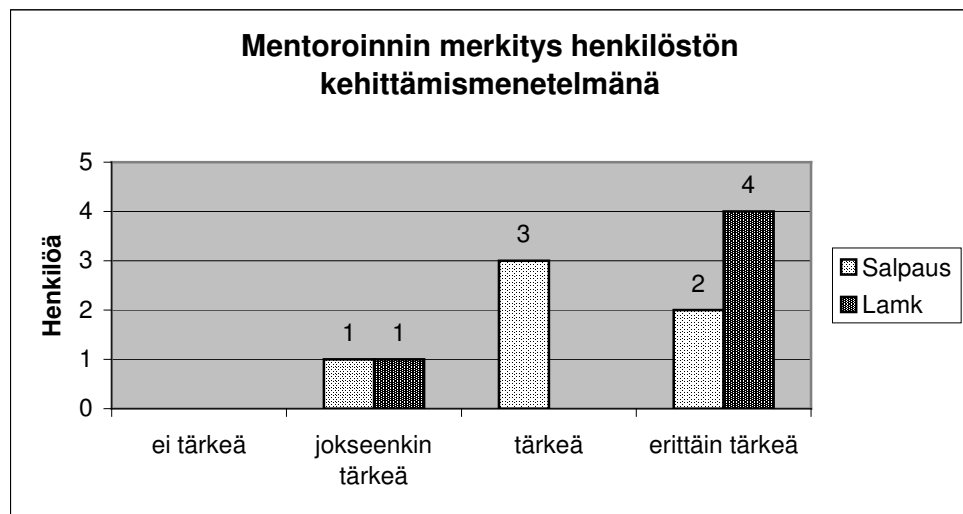
5.3.1 Esimiesten aikaisempi mentorointi kokemus

Vastaajista viidellä oli aikaisempaa kokemusta mentoroinnista. Kolme heistä oli toiminut aktorina ja kaksi sekä aktorina että mentorina. Aikaisemmat mentorointisuhteet olivat olleet onnistuneita ja jättäneet positiivisen kuvan mentoroinnista. Yksi sekä aktorin että mentorin roolissa toiminut kertoi mentoroinnin täyttäneet odotukset ja jopa paljon enemmänkin. Mentoroinnin avulla oli helppo tunnistaa omia vahvuuksia ja saada vinkkiä ja tukea omaan urakehitykseen.

Suhteiden pituudessa ja luonteessa oli paljonkin vaihtelua. Yksi vastaajista kertoi saaneensa usein mentorointia spontaanien tilanteiden kautta, perustuen lähinnä kertaluonteiseen ongelmaan ja sen ratkaisemiseen. Muiden mentorointisuhteet olivat kestoltaan muutamasta kuukaudesta jopa kolmeen vuoteen. Yksi vastaajista kertoi jo vuoden ajan saaneensa tukea mentorilta, vaikkei mitään varsinaista mentorointisopimusta ole tehtykään. Uuteen työtehtävään siirtyminen on edellyttänyt oppia ja tukea vanhemmalta konkarilta. Apu on ollut lähellä ja se on alusta asti helpottanut töihin kiinni pääsemisessä. Mentorointikokemukset olivat useimmilla joko entisessä organisaatiossa tai entisen toimenkuvan aikana koettuja.

5.3.2 Näkemys mentoroinnista ja sen vaikutuksista

Esimiehet arvioivat mentoroinnin tärkeyttä henkilöstön kehittämismenetelmänä asteikolla 1-4 (1=ei tärkeä, 2=jokseenkin tärkeä ja 4=erittäin tärkeä). Keskiarvoksi tuli 3,36. Kuvioista 8 on nähtävissä, miten vastaukset jakaantuivat Salpauksen ja LAMK: in esimiesten kesken. Yksi esimies koki mentoroinnin olevan huomattavasti tärkeämpi kehittämismenetelmä ylimmälle johdolle kuin keskijohdolle. Yksi näkökulma asiaan oli se, että mentoroinnin merkitys kasvaa, jos käytetään ulkopuolista mentoria. Tällöin saadaan aivan uutta osaamista organisaatioon ja mentoroinnin onnistuessa vaikutukset voivat olla koko organisaatiossa paremmat. Yksi haastateltava totesi mentoroinnin olevan erittäin tärkeää, mutta se edellyttää, että toiminnan suunta, halu, visiot ja strategiat ovat yhdensuuntaisia ja tukevat ajatusta mentoroinnista.



KUVIO 8. Esimiesten näkemys mentoroinnin tärkeydestä

Haastateltujen esimiesten ajatukset mentoroinnista ja siitä saatavista mahdollisista hyödyistä olivat yleisesti hyvin positiiviset. Taulukosta 2. käy ilmi esimiesten usko mentoroinnista saataviin etuihin. Pientä epäuskoisuutta oli mentoroinnin toteutusta kohtaan, mutta haluan yrittää kehittää mentorointia ja tehdä siitä organisoidumpaa oltiin tyytyväisiä.

Jos mentorointi organisoidaan kunnolla ja saadaan toimimaan laajemmaltikin organisaatiossa, voidaan sen avulla lisätä erityisosaamista organisaatiossa.

Mentoroinnin positiivisten vaikutusten uskotaan heijastuvan laajemmaltikin kuin mentorin ja aktorin välille organisaatioon. Muutama vastaajista näki mentoroinnin pääasiassa vain yksilön henkisen kasvun kehittäjänä ja tukijana.

Haastateltujen esimiesten usko mentoroinnista saataviin etuihin oli yllättävän vahvaa. Olisi hyvä osata suhtautua realistisesti mentorointiin, sillä todellisuudessa kaikki suhteet eivät onnistu. Ei ole itsestään selvää, että aktorin itsetunto vahvistuu, motivoituminen työhön lisääntyy tai että työhyvinvointi organisaatiossa lisääntyy. Erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen onnistuminen voi olla vaikeaa. On hyvä tiedostaa, että suhteen onnistumisen eteen pitää tehdä töitä. Esimiehet uskoivat yhtäläillä niin aktorin, mentorin kuin organisaation saavan osansa mentoroinnin hyödyistä.

TAULUKKO 2. Esimiesten näkemys mentoroinnin vaikutuksista.

Uskotko, että mentoroinnin avulla	kyllä	ei	mahdollisesti
henkilöstön sisäinen vuorovaikutus paranee.	9	1	1
aktori tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet.	5		6
erityistiedot/-taidot organisaatiossa paranee.	9		2
esimiestaidot kehittyvät.	8		3
ammattiosaaminen lisääntyy.	8	1	2
aktorin itsetunto vahvistuu.	9		2
edistetään elinikäistä oppimista.	9		2
aktorin motivoituminen työhön lisääntyy.	8	1	2
työhyvinvointi organisaatiossa lisääntyy.	6	1	4
hiljainen tieto jakaantuu paremmin organisaatiossa.	9		2
mentorin motivoituminen työhön lisääntyy.	8		3

5.3.3 Suhteen luonne ja mentoroinnin toteutus

Esimiesten näkemystä mentorointisuhteen luonteesta ja toteutuksesta peilattiin myös väittämien avulla. Tulokset ovat nähtävillä taulukossa 3.

Jokainen haastateltu esimies uskoi mentoroinnin voivan muuttaa heidän toimintatapojansa pysyvästi. Tämä edellyttää kuitenkin suhteen onnistumista ja uusien toimintamallien onnistunutta esittämistä mentoroitavalle. On hyvä, että mentorointiin suhtaudutaan vakavasti, eikä ajatella sen tuovan apua vain kertaluontoisiin ongelmiin. Usko mentoroinnin avulla saatujen oppien pysyvyyteen antaa hyvät lähtökohdat mentoroinnin toteuttamiselle.

Organisaation ulkopuolisen mentorin käyttäminen herätti mielenkiintoisia ajatuksia. Suurin osa vastaajista kokee löytävänsä mentorin omasta organisaatiosta. Ulkopuolisen mentorin uskottiin kuitenkin näkevän paremmin aktorin henkilökohtaiset mentorointitarpeet ja pitäytyvän niissä. Ulkopuolinen mentori ei mene sekaisin aktorin henkilökohtaisissa ja organisaation määrittämässä osaamisvaateissa vaan kehittäminen ja tuki kohdistuvat paremmin aktoriin itseensä. Organisaation palveluksessa lopettaneistakin löytyisi varmasti hyviä ja halukkaita mentoreita. Yksi esimies korosti erityisesti tätä näkökulmaa ja toivoi, että eläkkeelle siirtyneiden osaamista hyödynnettäisiin tulevaisuudessa. Jo eläkkeelle siirtyneiltä saataisiin todella arvokasta kokemuksen mukanaan tuomaa tietämystä ja osaamista. Ulkopuolista mentoria toivotaan myös toisesta koulutuskuntayhtymästä. Tätä kautta saataisiin arvokasta uutta osaamista oman alan ihmisiltä ja samalla rakennettaisiin verkostoa muiden alan toimijoiden kanssa.

Mentorin kanssa on hyvä voida puhua kaikesta ja mentorin on tärkeää ymmärtää aktoria täysin. Tämä voi johtaakin joidenkin osalta siihen, että he haluavat mentoriksi saman sukupuolen edustajan. Nuori oman uran alkutaipaleella oleva äiti/isä saattaa esimerkiksi ehdottomasti haluta vanhemman, kokeneemman äidin/isän mentorikseen. Haastatteluun osallistuneet esimiehet eivät kokeneet olevan merkitystä mentorin sukupuolella, eikä myöskään iällä. Vain yhdessä haastattelussa tuli esiin, että ikä voi tuoda mukanaan uskottavuutta ja olla täten eduksi mentorille. Tärkeämpää on kuitenkin mentorilla oleva kokemus, joka aktorilta kyseisellä osa-alueella vielä puuttuu. Haastateltavat uskoivat poikkeuksetta myös mentorin olevan suhteessa oppijana.

Vähemmistö vastaajista koki, ettei oma esimies voi toimia mentorina alaiselleen. Mentorointisuhteessa saattaa nousta ristiriitaisia tunteita helpommin, jos oma esimies toimii mentorina. Kuten yksi haastateltavista totesi, on mentoroinnin oltava kehittämistä mentoroitavan itsensä vuoksi. Omalla esimiehellä ei välttämättä säily aina realistinen käsitys siitä, mikä on alaisen henkilökohtainen etu verrattuna siihen, mitä organisaatiossa yleisesti vaaditaan ja edellytetään. Mentorointiin ryhtymisen tulee olla vapaaehtoista, mutta esimies mentorina saattaa saada omat neuvot kuulostamaan käskyiltä ja tehdä suhteesta aktorille pakonomaisen. Tämä puolestaan voi johtaa mentoroitavan motivoitumisen laskuun ja suhteen epäonnistumiseen.

Omalla esimiehellä voi tosin olla sellaista osaamista, mitä kannattaa siirtää mentoroinnin avulla, eikä tämän vuoksi ajatusta esimiehestä mentorina kannata suoralta kädeltä hylätä. Yksi haastateltavista kertoi saaneensa nauttia todella antoisasta mentorointisuhteesta oman esimiehensä kanssa. Suhde on ollut pitkä ja antoisa ja he ovat viettäneet aikaa myös yhteisten harrastusten parissa. Suhteessa on ollut kaksi tasavertaista toimijaa, eikä kumpikaan ole ajatellut toista esimieheksi tai vastaavasti alaiseksi. Esimiehen ja alaisen välisen mentorointisuhteen onnistuminen onkin kiinni esimiehen ja alaisen persoonasta sekä heidän välillä vallitsevasta henkilökemiasta.

Mentoroinnin toteutuksesta löytyi hieman eriäviä mielipiteitä. Kirjallisen sopimuksen laatimista aktorin ja mentorin kesken ei pidetty ehdottomana. Vain yksi haastatelluista piti kirjallisen sopimuksen tekemistä ehdottoman tarpeellisena viitaten sen olevan takeena yhteisten päämäärien ja yhteisen ajan löytämiseksi. Mentorointisuhteen pituudesta kysyttäessä tuli seuraavanlaisia näkemyksiä: Mentoroitava asia määrittää suhteen pituuden. Kaikki oppi on hyväksi, joten ei pidä tuomita alle kuuden kuukauden mentorointisuhdetta. Jokin asia saattaa puolestaan vaatia vuosienkin opetuksen, jotta asiaan pääsee kunnolla kiinni. Suhteen luonne saattaa tosin muuttua kahden vuoden jälkeen siten, että kyse on ennemminkin ystävyyydestä. Sopivan mittaisen suhteen määrittelemineen on vaikeaa, mutta kuten haastatteluissa nousi esille, on mentorointisuhteen hyvä olla ajallisesti rajattu.

Suurin osa vastaajista uskoo löytävänsä aikaa mentoroinnille, mutta muutama haastateltavista totesi tässä työtilanteessa mentorointisuhteen olevan ajanpuutteen vuoksi mahdoton toteuttaa. He totesivat halua löytyvän, mutta ei aikaa.

Uskoakseni organisaation ylin johto on sitoutunut mentorointiin, mutta se ei tällä hetkellä näy selkeästi kaikille. Johdon sitoutuminen, olipa kyseessä mikä tahansa kehittämismenetelmä, on hyvä taustavoima etenkin toimintaa käynnistettäessä.

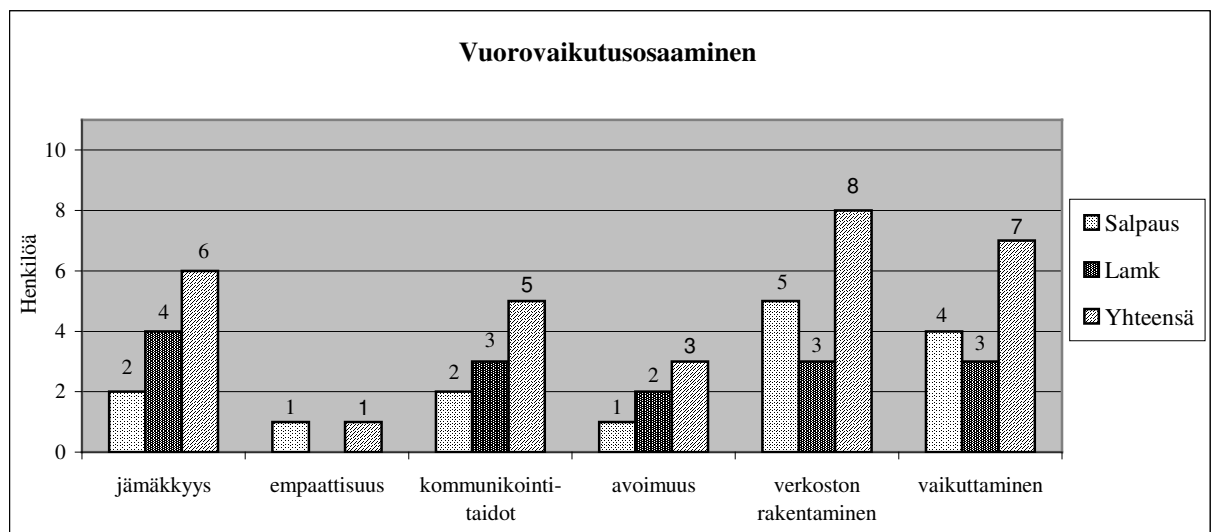
TAULUKKO 3. Esimiesten näkemys mentoroinnin toteutuksesta.

Suhteen luonne ja mentoroinnin toteutus:	kyllä	ei	mahdollisesti
Mentorointi voi muuttaa pysyvästi toimintatapojani.	9		2
Minulle löytyy mentori omasta organisaatiosta.	8	1	2
Mentorin on oltava samaa sukupuolta kanssani.		10	1
Mentori on myös suhteessa oppijana.	11		
Aktorin ja mentorin on laadittava kirjallinen sopimus mentoroinnista.	1	7	3
Alle 6kk kestävä mentorointisuhde on liian lyhyt.	4	2	5
Yli 2 vuotta kestävä mentorointisuhde on liian pitkä.	5	2	4
Oma esimies voi toimia alaiselleen mentorina.	5	2	4
Mentorin on oltava iällisesti aktoria vanhempi.		9	2
Minun on vaikea löytää aikaa mentoroinnille.	3	7	1
Organisaatiomme ylin johto on sitoutunut mentorointiin.	4		7

5.3.4 Mentorointitarpeet/ vuorovaikutusosaaminen

Esimiesten henkilökohtaisia mentorointitarpeita kysyttäessä käytettiin pohjana Sydänmaalakan (2004) jaottelua johtajuuden osaamisalueista. Osa-alueet olivat vuorovaikutus-, johtamis-, hyvinvointi- ja tehokkuusosaaminen sekä ammattiosaaminen. Lisäksi esimiehillä oli mahdollisuus nimetä vapaasti osa-alueita tai toimia, jossa he kaipaivat mentorointia. Seuraavassa tarkastellaan mentorointitarpeiden jakaantumista eri osaamisalueiden sisällä. Osaamisalueet käydään läpi yksitellen.

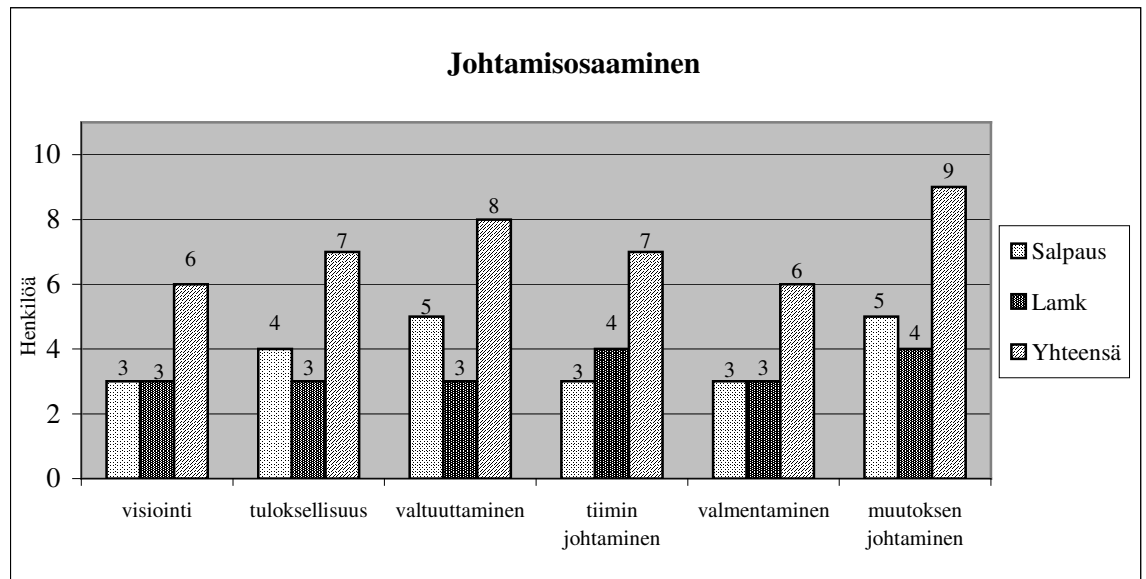
Vuorovaikutusosaamisen puolella eniten mentorointitarvetta koettiin olevan verkoston rakentamisessa. (Kuvio 9.) Salpauksen esimiehistä lähes kaikki kokivat tarvitsevansa tukea verkostojen rakentamiseen ja tämä nousi heillä halutuimmaksi kehittämisen kohteeksi vuorovaikutusosaamisessa. LAMK: in esimiesten osalta suurimmaksi kehittämiskohteeksi vuorovaikutusosaamisessa nousi kyky toimia jämäkkäästi. Empaattisuuden vahvistamista mentoroinnin avulla katsoi puolestaan tarvitsevansa vain yksi haastatelluista esimiehistä.



KUVIO 9. Mentorointitarpeet, vuorovaikutusosaaminen.

5.3.5 Mentorointitarpeet/ johtamisaaminen

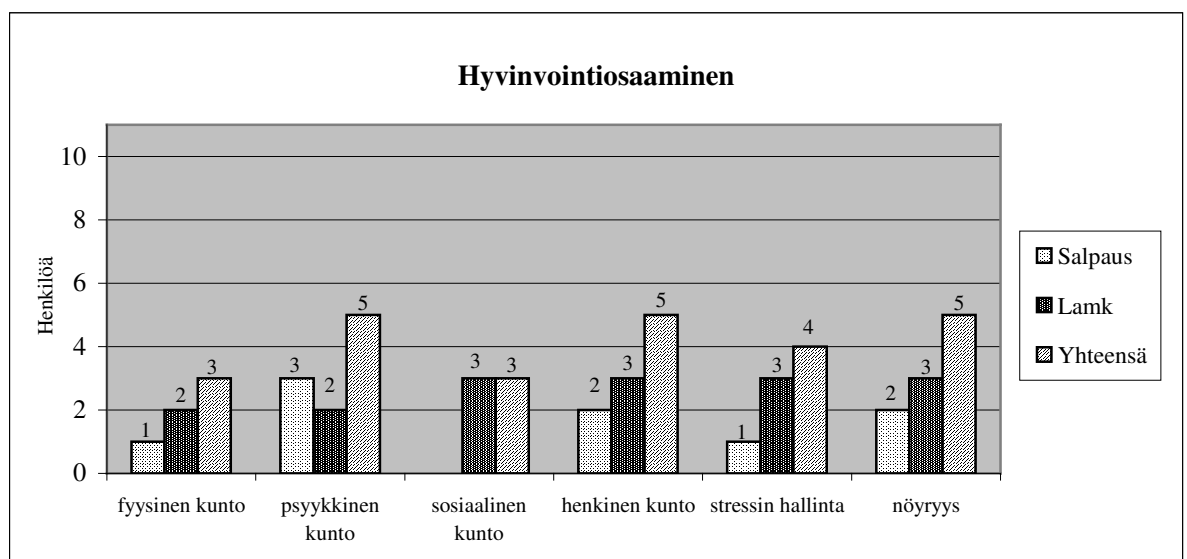
Salpauksen esimiehillä eniten tarvetta mentorointiin johtamisaamisessa oli muutoksen johtamisessa ja valtuuttamisessa. LAMK: in esimiehilläkin nousi halutuimmaksi mentoroinnin kohteeksi tällä osa-alueella muutoksen johtaminen ja sen lisäksi tiimin johtaminen. Johtamisaamisessa koettiin olevan eniten kehitettävää, mikä näkyy tasaisena tarpeena sen kaikissa osa-alueissa. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Mentorointitarpeet, johtamisosaaminen

5.3.6 Mentorointitarpeet/ hyvinvointiosaaminen

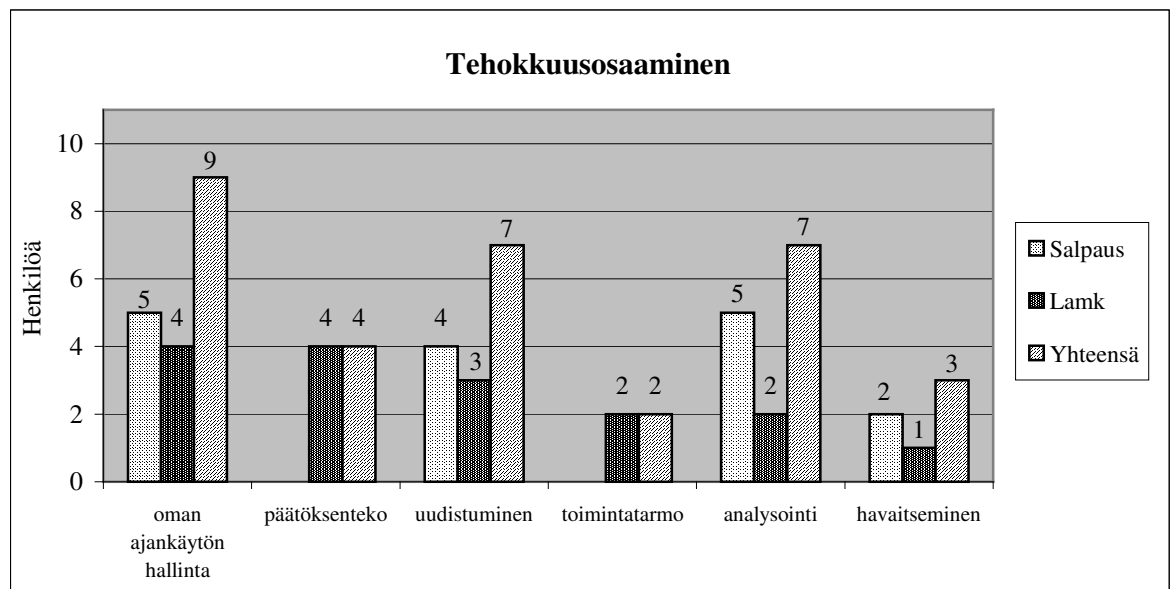
Hyvinvointiosaamisen puolelta (kuvio 11.) ei mikään osa-alue noussut erityisesti ylitse muiden. Kuten aikaisemmin todettiin, mentoroinnin tarve hyvinvointiosaamisen puolella verrattuna muihin osaamisalueisiin oli vähäisintä. LAMK: in esimiehillä halukkuutta ja tarvetta mentorin käyttöön hyvinvoinnin osa-alueilla oli hieman enemmän kuin Salpauksen esimiehillä. Psykkisen- ja henkisen kunnan kohdalla toivottiin erityisesti tukea ja kannustusta, jotta kiireestä selviäminen olisi helpompaa.



KUVIO 11. Mentorointitarpeet, hyvinvointiosaaminen.

5.3.7 Mentorointitarpeet/ tehokkuusosaaminen

Oman ajankäytön hallinta nousi tehokkuusosaamisessa halutuimmaksi mentoroinnin kohteeksi. Salpauksen esimiehistä osa totesi uuden työnkuvan vaikuttavan paljolti siihen, että kaipaa tukea ja opastusta, miten suoriutua tehtävistä tehokkaammin. Toimintatarmoa esimiehiltä löytyy hyvin ja sen vuoksi ei mentoroinnin tarvetta kovin monella tämän suhteen ollut. Omaan havaitsemiskykyyn oli moni esimies myös tyytyväinen, eikä mentoroinnin tarvetta tässä asiassa kokenut tarvitsevansa kuin kolme esimiestä. Tehokkuusosaamisen mentorointitarpeet on nähtävillä kuviossa 12.



KUVIO 12. Mentorointitarpeet, tehokkuusosaaminen

5.3.8 Mentorointitarpeet/ Ammattiosaaminen

Ammattiosaaminen mahdollista kehittämistä mietittäessä nousi useimmilla Salpauksen esimiehillä puheenaiheeksi organisaatiomuutos. Joko toimenkuva on vastikään muuttunut tai muuttumassa ja tämä tekee osaltaan vaikeaksi nimetä tämän hetken mentorointitarpeita ammattiosaamisen puolella.

Uusi toimenkuva tuo paljon uutta opittavaa ja varmasti tässä tilanteessa tulee luonnostaan oppia vanhemmalta, kokenemmalta työntekijältä.

Kaksi Salpauksen esimiestä toivoi mentorointia erityisesti avaintehtävien löytämisessä ja niiden toteuttamisessa. Yksi esimies koki, että ammattiosaamista on enemmänkin, kuin mitä tällä hetkellä on mahdollisuus toteuttaa, hän totesi, että 'ei ole tilaa tehdä kaikkea mitä osaisi'.

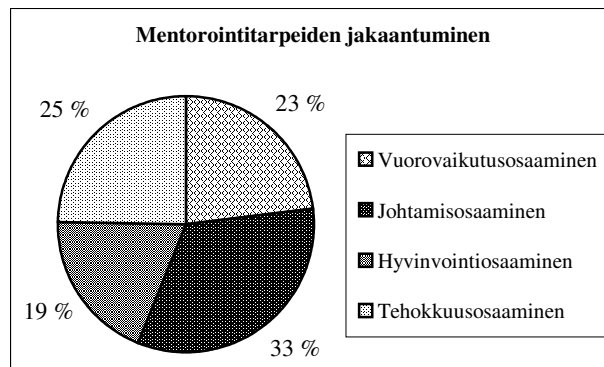
Yksi haastatelluista sanoi olevansa itse niin kokenut ammatillisen osaamisen puolella, että voisi toimia ennemminkin mentorina muille tällä osa-alueella. Mentorointia hän halusi ennemminkin LAMK: in ja PHKK: n yleisten käytänteiden osalta. Vaikkakin osaa toimia hyvin, olisi tarpeellista tietää talon tapoja laajemmalti kuin oman yksikön osalta. Esille tuli myös mentorointitarpeita hallinnollisen puolen osaamisen kehittämisessä, kuten taloushallinnonraja-arvojen tiedostamisessa ja julkishallinnon päätösten tekemisessä. Nämä eivät suoranaisesti kohdistu kyseisten esimiesten ammattiosaamiseen, mutta niiden parempi ymmärtäminen olisi eduksi.

LAMK: in puolen haastatelluista esimiehistä useimmat työskentelevät projektien parissa, joten heillä ammattiosaamisen mentorointitarpeet kohdistuvat lähinnä yksittäisiin projekteihin. Uuden projektin käynnistyessä voisi esimerkiksi käyttää mentoria. Tämän avulla olisi helpompi hallita ja nähdä projektin kokonaisuus. Jokaisessa projektissa toistuvat asiat, kuten raportointi on hyvin ohjeistettu, joten tämän vuoksi mentorointitarpeet ovat ennemminkin projektikohtaisia.

5.4 Yhteenveto tuloksista

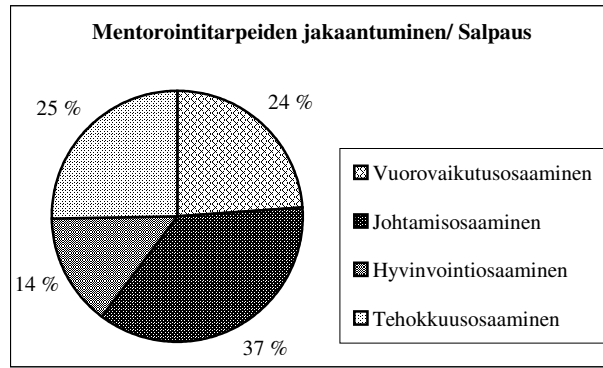
Mentorointi nähdään positiivisena henkilöstön kehittämismenetelmänä. Sen uskotaan kehittävän erityisesti aktoria ja mentoria, mutta positiivisten vaikutusten nähdään heijastuvan laajemmaltikin organisaatioon. Mentorina halutaan käyttää niin organisaation sisäistä kuin ulkoistakin mentoria. Ulkoisen mentorin avulla uskotaan saatavan organisaatioon todellakin uutta osaamista tai kokemusperäistä osaamista jo eläkkeelle siirtyneiltä.

Eniten mentoroinnin tarvetta ilmeni johtamisosaamisen puolella. (Kuvio 13.) Neljännes mentorointitarpeista kohdistui tehokkuusosaamiseen ja 23 % vuorovaikutusosaamiseen. Hyvinvointiosaamisen puolella ei koettu aivan niin suurta tarvetta mentoroinnille. Yksittäisissä osaamisissa eniten mentorointia toivottiin oman ajankäytön hallintaan ja muutoksen johtamiseen. Verkoston rakentaminen ja valtuuttaminen olivat myös valtaosalle vastaajista asioita, joissa halutaan kehittyä.

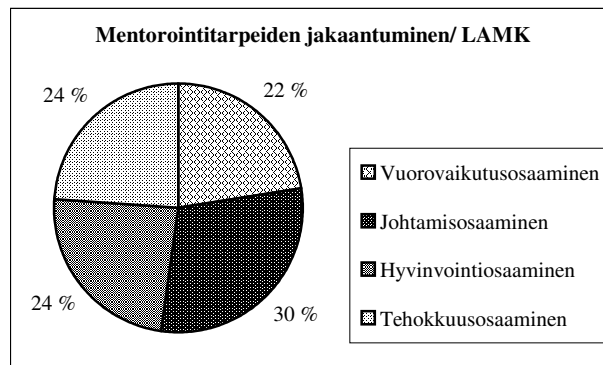


KUVIO 13. Yhteenveto mentorointitarpeiden jakaantumisesta.

Kuvioista 14. ja 15. on nähtävillä mentorointitarpeiden jakaantuminen liikelaitoskohtaisesti. Sekä Salpauksen että LAMK:in esimiehet kokivat tarvitsevansa mentorointia selkeästi eniten johtamisosaamisen puolella. Salpauksen puolella johtamisosaamisen kehittämistarvetta oli enemmän kuin LAMK:in puolella. Salpauksen esimiesten toiseksi suurimmaksi kehittämiskohteeksi nousi tehokkuusosaaminen. LAMK:in esimiehet kokivat yhtäläillä tarvetta tehokkuusosaamisen kehittämiseen, mutta puolestaan omaa hyvinvointiosaamista LAMK:in esimiehet haluaisivat kehittää enemmän kuin Salpauksen esimiehet. Mentorointitarpeet Salpauksen ja LAMK:in esimiesten välillä ovat muutoin hyvin samansuuntaisia.



KUVIO 14. Mentorointitarpeet johtajuuden eri osa-alueilla/ Salpaus



KUVIO 15. Mentorointitarpeet johtajuuden eri osa-alueilla/ LAMK

Liitteet 4, 5 ja 6 on teoriaosion sekä haastattelujen perusteella laadittu: Lomakkeet on tarkoitettu hyödynnettäväksi mentorointisuhteessa.

6. TULEVAISUUDEN HAASTEET

Esimiesten positiivinen suhtautuminen mentorointiin antaa hyvät lähtökohdat kyseisen menetelmän käyttöönotolle. Yksi suurimmista haasteista tulee olemaan mentoroinnista saatujen hyötyjen siirtäminen laajemmallekin organisaation. Vaarana on, että yksittäisestä suhteesta saatu hyöty jää vain mentorin ja aktorin välille. Joko aktori itse tai hänen lähiesimiehensä voi siirtää osaamista ja tietämystä tarpeen mukaan muillekin organisaatioon. Hiljainen tieto ja sen siirtäminen tulee varmasti olemaan asia, johon on myös erikseen kiinnitettävä huomiota. Tärkeässä roolissa on mentoroitava ja hänen kykynsä kyseenalaistaa asioita ja saada tätä kautta mentori ajattelemaan omaa hiljaista tietämystään.

Tärkeä kysymys mentorointia toteutettaessa on myös, toteutetaanko se ryhmä- vai yksilötasolla. Kummassakin vaihtoehdossa on omat vahvuudet ja heikkoudet. Ryhmässä on se etu, että saadaan monia eri näkökulmia ja osaaminen/tietämys leviävät laajemmalti organisaatioon. Lisäksi sosiaalinen kanssakäyminen muiden organisaation jäsenten kanssa lisääntyy. Kuten haastattelujen avulla tuli ilmi, on monella esimiehellä tarvetta mentorointiin samoilla osa-alueella. Mentorointia voitaisiin toteuttaa esimerkiksi 2-4 hengen aktoriryhmissä. Mikäli mentorointi toteutetaan ryhmälle, tulisi miettiä ainakin seuraavia asioita:

- Pääsevätkö yksilöt riittävästi esille ryhmässä?
- Vaikka kehittämisen osa-alue ryhmässä olevilla aktoreilla on sama, liikutaanko samalla tasolla?
- Miten löytyy yhteistä aikaa koko ryhmälle?

Henkilökohtaisessa mentorointisuhteessa voidaan keskittyä paremmin aktorin yksilöllisiin tarpeisiin. Avoimuus ja tunteista kertominen saattaa myös olla helpompaa kahden kesken kuin ryhmässä. Yksilötason suhteesta saadaan joustavampi kuin ryhmän mentoroinnista, sillä tapaamisten sopiminen ja aikataulujen muuttaminen on helpompaa. Yksilötason mentoroinnissa ei ole suoranaisia heikkouksia, vaan ennemminkin riskejä. Epäonnistumisia voi tulla esimerkiksi mentorin kokemattomuuden vuoksi, henkilökemiat eivät kohtaa ja tietoa ei saada leviämään laajemmalti organisaatioon.

Mentorointi keskittyy ensisijaisesti yksilön henkisen kasvun tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Haasteena on se, miten saadaan nämä henkilökohtaiset tarpeet samaan linjaan organisaation vision ja strategian kanssa. Mentorointia ei kannata käyttää menetelmän itsensä vuoksi, vaan on tiedostettava, miksi halutaan kehittyä, mihin se vaikuttaa ja onko aktorin saamat edut myös organisaation etuja.

Mentorointi lähtee liikkeelle yksilön tarpeesta ja halusta kehittyä ja hakea itselleen mentoria. Mentorin hakemiseen kannattaa panostaa, eikä tehdä hätäisiä valintoja. Kannattaa vertailla eri vaihtoehtoja ja yrittää varmistua mentorin sopivuudesta itselle. Aktori voi tehdä esimerkiksi vertailua itseensä, onko hänellä jotain yhteistä mentorin kanssa.

Yhteiset piirteet voivat osaltaan auttaa suhteen onnistumiseen. Haasteellista on tunnistaa ja varmistua siitä, että mentori on aktoria kokeneempi halutulla osa-alueella.

LÄHTEET

Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Exit-opas. Inforviestintä Oy, Helsinki

Hirvilahti, R. Henkilöstöjohtaminen. Luento Lahden Ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos, Heinola 9.12.2003

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisu nro 4/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Vantaa

Helakorpi, S. 2005. Mentorointi ja hiljainen tieto. Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin.
<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/Osaamismittarit/Mentorointi.pdf> 3.5.2006

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Kirjayhtymä Oy, Helsinki

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammer-Paino Oy, Tampere

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

Koivunen, H. 2000. Hiljainen tieto. 3. painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenus Print, Tampere

Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The knowledge – creating company. Oxford University Press, Inc., New York

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadun varmistaja. Tummuvuoren kirjapaino Oy, Vantaa

Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 6. painos.
Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu
Päijät-Hämeen koulutus konserni, Henkilöstöraportti 2005

Päijät-Hämeen koulutus konserni, Henkilöstöstrategia vuosille 2005-2010

Päijät-Hämeen koulutus konsernin internetsivut. www.phkk.fi, 23.10.2006

Ruohotie P. 1996, Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab, Helsinki

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki

Suomen kuntaliitto. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050620101237I.pdf?deco=no>
17.4.2006

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy, Hämeenlinna

Toivonen, V-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen.
Hakapaino, Helsinki

Yli-Luoma, P.V.J. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. IMDL Oy Ltd, Sipoo

1. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta mentoroinnista?

jos niin aktori vai mentori?

1.1 Onko odotukset tuolloin täyttyneet?

2. Asteikolla 1-4 kuinka tärkeänä henkilöstön kehittämismenetelmänä pidät mentorointia

1. ei tärkeä 2. jokseenkin tärkeä 3. tärkeä 4. erittäin tärkeä

3. Näkemys mentoroinnista ja sen vaikutuksista

Uskotko, että mentoroinnin avulla:

	kyllä	ei	mahdollisesti
henkilöstön sisäinen vuorovaikutus paranee.			
aktori tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet.			
erityistiedot/-taidot organisaatiossa paranee.			
esimiestaidot kehittyvät.			
ammattiosaaminen lisääntyy.			
aktorin itsetunto vahvistuu.			
edistetään elinikäistä oppimista.			
aktorin motivoituminen työhön lisääntyy.			
työhyvinvointi organisaatiossa lisääntyy.			
hiljainen tieto jakaantuu paremmin organisaatiossa.			
mentorin motivoituminen työhön lisääntyy.			

Suhteen luonne ja mentoroinnin toteutus:

	kyllä	ei	mahdollisesti
Mentorointi voi muuttaa pysyvästi toimintatapojani.			
Minulle löytyy mentori omasta organisaatiosta.			
Mentorin on oltava samaa sukupuolta kanssani.			
Mentori on myös suhteessa oppijana.			
Aktorin ja mentorin on laadittava kirjallinen sopimus mentoroinnista.			
Alle 6kk kestävä mentorointisuhde on liian lyhyt.			
Yli 2 vuotta kestävä mentorointisuhde on liian pitkä.			
Oma esimies voi toimia alaiselleen mentorina.			
Mentorin on oltava iällisesti aktoria vanhempi.			
Minun on vaikea löytää aikaa mentoroinnille.			
Organisaatiomme ylin johto on sitoutunut mentorointiin.			

4. Esimiesten henkilökohtaiset mentorointitarpeet

Onko seuraavilla osa-alueilla tarvetta mentorointiin nyt/lähitulevaisuudessa?
(Pohjana Sydänmaalakan jaottelu johtajuuden osaamisalueista)

* Avaa tarvittaessa haastateltavalle käsitteen merkitys

Vuorovaikutusosaaminen <ul style="list-style-type: none">- jäämäkkyys- empaattisuus- kommunikointitaidot- avoimuus- verkoston rakentaminen- vaikuttaminen	Johtamisosaaminen <ul style="list-style-type: none">- visiointi- tuloksellisuus- valtuuttaminen- tiimin johtaminen- valmentaminen- muutoksen johtaminen
Hyvinvointiosaaminen <ul style="list-style-type: none">- fyysinen kunto- psyykkinen kunto- sosiaalinen kunto- henkinen kunto- stressin hallinta- nöyryys	Tehokkuusosaaminen <ul style="list-style-type: none">- oman ajankäytön hallinta- päätöksenteko- uudistuminen- toimintatarmo- analysointi- havaitseminen
Ammattiosaaminen <ul style="list-style-type: none">- avaintehvät, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen	← Onko mielessä ammattiosaamisen puolella jotain, missä haluaisi mentorointia esim. noihin peilaten?

5. Ajatuksia, kokemuksia, näkemyksiä mentoroinnista? ...voi vapaasti kertoa.

Hei!

LIITE 2

Olen opiskelija Lahden Ammattikorkeakoulusta. Opintoni ovat päättymäisillään, jäljellä on opinnäytetyön tekeminen. Toivon valmistuvani tradenomiksi joulukuussa 2006.

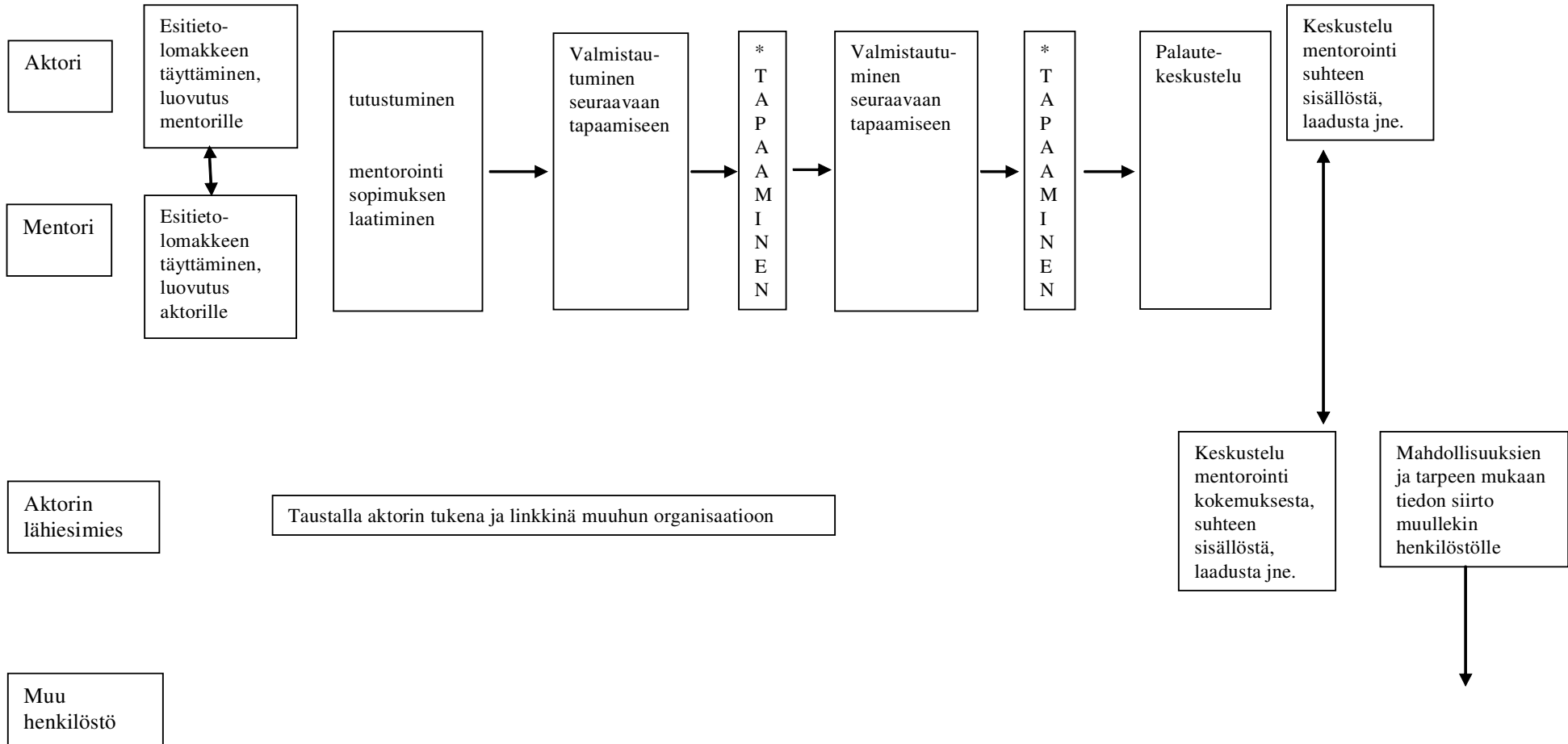
Opinnäytetyöni teen Päijät-Hämeen koulutus konsernille. Aiheenani on 'Mentorointi esimiestyön tukena'. Tutkimuksessani keskityn esimiesten mentorointitarpeisiin sekä selvitän esimiesten ajatuksia mentoroinnista. Tavoitteenani on selvittää poikkeavatko eri yksiköissä toimivien esimiesten mentorointitarpeet toisistaan.

Olen tehnyt yhteistyötä teidän esimiesvalmennusryhmän tutorin kanssa ja sen vuoksi lähestyn juuri sinua. Tulen toteuttamaan tutkimukseni puhelinhaastatteluina ja toivon, että voit osaltasi auttaa tutkimukseni onnistumista vastaamalla muutamiin kysymyksiini mentoroinnista. Haastattelu tulee kestämään 10-15 minuuttia.

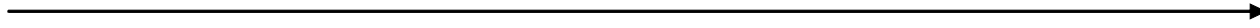
Haastattelun tulokset ovat ehdottoman luottamuksellisia ja niistä tehdään yhteenvedot, joissa yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei tule esille. Toivon tavoittavani sinut lähipäivinä puhelimitse ja saavani kuulla arvokkaan mielipiteesi.

Ystävällisin terveisin
Hanna Pirttimäki

Mentorointiprosessi



6kk-2vuotta



* Tapaamiskertojen tiheys ja lukumäärä sekä mentorointisuhteen keston pituus ovat mentorin ja aktorin sovittavissa

Suunniteltu mentoroinnin kesto:

Kuinka usein tapaamme:

Minkä pituisia tapaamiskertamme ovat:

Missä tapaamme:

Valmiudet, joita aktori haluaa kehittää:

Yhteisesti sovitut tavoitteet:

Miten toimimme – pelisäännöt:

Muuta huomioitavaa:

Näistä yhteisesti sopimista säännöistä voimme poiketa, jos mentorointisuhteen etu sitä vaatii.

_____ kuun _____ päivänä 20_____

_____ Aktori

_____ Mentori

**'Jokaisella ihmisellä on omaisuus omassa persoonassaan'
(John Locke)**

AKTORIN TAUSTAA JA AJATUKSIA MENTOROINNIN SUHTEEN

LIITE 5

Nimi:

Tehtävänimike:

Toimenkuva:

Yksikkö, jossa toimin:

Perheeni ja/tai muut tärkeät henkilöt elämässäni:

Harrastukseni/muu vapaa-ajan toiminta:

Aikaisempi työkokemus:

Koulutustaustani:

Työssäni pidän erityisesti:

Erityisosaamiseni:

Odotan mentoriltani seuraavaa:

Henkilökohtaiset tavoitteeni mentorointisuhteessa:

Muuta:

'Tasa-arvoisuus tuottaa ystäväyyttä.'
(Platon)

Nimi:

Tehtävänimike:

Toimenkuva:

Yksikkö, jossa toimin:

Perheeni ja/tai muut tärkeät henkilöt elämässäni:

Harrastukseni/muu vapaa-ajan toiminta:

Aikaisempi työkokemus:

Koulutustaustani:

Erityisosaamiseni:

Odotan aktorilta seuraavaa:

Henkilökohtaiset tavoitteeni mentorointisuhteessa:

Muuta:

**'Itseluottamus on menestyksen suuri salaisuus.
Joten usko ja luota itseesi.'
(Norman Vincent Peale)**