

VIRTUAALIMENTOROINTI NYKYAIKAISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Case: KIT-projekti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Satu Mustonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

SATU MUSTONEN: Virtuaalimentorointi nykyaikaisen johtamisen välineenä,
Case: KIT-projekti

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 105 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää sähköisten viestintävälineiden käytön mahdollisuuksia ja esteitä organisaatioiden mentorointiprosesseissa. Lähtökohtana työlle on ollut se, että mentorointiprosessin suunnittelu on organisaation johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla. Työn empiriaosuuden kohdeyrityksinä on neljä suomalaista koulutusorganisaatiota.

Teoriaosuus jakautuu kahteen pääaiheeseen. Ensimmäisessä luvussa käsitellään mentorointia prosessina, erilaisia mentoroinnin malleja sekä organisaation vastuualueita mentorointiprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Perinteinen mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi työntekijä jakaa osaamistaan kokemattomammalle työntekijälle, jotta kokemattomampi työntekijä voisi kehittyä työssään ja sopeutua organisaatioon paremmin. Työnkuvien muuttuminen ja hajallaan olevat organisaatiot ovat lisänneet uusien mentorointimuotojen, kuten virtuaalimentoroinnin, suosiota. Virtuaalimentorointi lisää organisaatioiden mahdollisuuksia jakaa osaamista ja asiantuntemusta ajasta ja paikasta riippumatta.

Toinen luku käsittelee viestinnän suunnittelua ja sähköistä viestintää. Toimivalla viestinnällä voidaan tehostaa organisaation prosesseja ja sähköinen viestintä mahdollistaa organisaation henkilöstön kommunikoinnin myös silloin, kun kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ei voida järjestää. Vastuu viestinnän suunnittelusta on organisaation johdolla. Luvussa esitellään myös erilaisten sähköisten viestintävälineiden etuja ja haittoja.

Opinnäytetyön empiriaosassa tutkitaan neljän koulutusorganisaation mentoroinnin nykytilaa ja mahdollisuuksia sähköisten viestintävälineiden käytölle mentoroinnissa. Virtuaalisesta järjestettyihin puolistrukturoituihin keskusteluihin osallistuneet neljän koulutusorganisaation edustajat valittiin KIT -projektin kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja sähköisten viestintävälineiden käytön esteisiin. Tulokset osoittivat, että organisaatioissa on selkeästi kiinnostusta ja tarvetta sähköisten viestintävälineiden käyttöönotolle mentoroinnin tehostamiseksi, mutta mentorointi pitää prosessina olla ensin tunnettu ennen kuin sähköisten viestintävälineiden käyttöä voidaan aloittaa. Tutkimuksessa löydettyjen esteiden poistamiseen löydettiin teoriaosuuden pohjalta ratkaisuja.

Avainsanat: mentorointi, organisaatiokulttuuri, virtuaalimentorointi, sähköinen viestintä, sähköiset viestintävälineet

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MUSTONEN, SATU: Virtual Mentoring as a Tool of Modern Management,
Case: KIT-project

Bachelor's Thesis in Management and Communications
105 pages, 1 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The objective of this thesis is to define the possibilities and obstacles to using electronic communications in mentoring processes inside organizations. The starting point of the thesis is the idea that management and personnel management are responsible for planning the mentoring process. The empirical part of the thesis deals with four Finnish educational organizations.

The theoretical part is divided into two main topics. The first chapter deals with mentoring as a process, different mentoring models and the responsibilities of an organization in planning and carrying out the process. Traditional mentoring is a process where an experienced employee shares his knowledge with a more inexperienced one so that the more inexperienced employee could progress in his work and adapt better to the organization. Changing job descriptions and more geographically dispersed organizations have increased the popularity of new mentoring models such as virtual mentoring. Virtual mentoring increases the opportunities of an organization to share knowledge and expertise independent of time and place.

The second chapter deals with communications planning and electronic communications tools. The processes of an organization can be enhanced by effective communications and electronic communications tools enable communications within an organization even if a face-to-face meeting cannot be arranged. The management of an organization is responsible for the planning of communications. The pros and cons of different electronic communications tools are presented as well.

In the empirical part of this thesis the current status of mentoring and the possibilities of electronic communications in the mentoring process are surveyed. Members of four educational organizations were selected by the KIT-project to participate in two virtual meetings. The objective of the study was to investigate solutions to remove barriers to the introduction of electronic communications. The study showed that mentoring as a process has to be well-known before organizations start using electronic communications tools even if organizations have interest and needs for using them. The solutions for removing the barriers found in the study have been drafted based on the theory.

Key words: mentoring, organizational culture, virtual mentoring, electronic communications, electronic communication tools

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	MENTOROINTI JA ORGANISAATIOKULTTUURI	8
2.1	Mentorointi käsitteenä	9
2.2	Erilaiset mentoroinnin mallit	11
2.3	Erilaiset mentorointisuhteet	13
2.3.1	Kahdenkeskinen mentorointi	14
2.3.2	Ryhmämentorointi	14
2.3.3	Kulttuurien välinen mentorointi	15
2.3.4	Virtuaalimentorointi	16
2.4	Mentoroinnin osapuolet	22
2.4.1	Mentoroitava	22
2.4.2	Mentori	24
2.5	Organisaation vastuut mentoroinnissa	26
2.5.1	Mentorointiprosessin suunnittelu	27
2.5.2	Esteiden ja haasteiden ennakointi ja poistaminen	28
2.5.3	Mentoroinnin yhdistäminen organisaatiokulttuuriin	30
2.5.4	Infrastruktuurin luominen	32
2.5.5	Koulutuksen järjestäminen	38
2.6	Mentoroinnin vaiheet	39
3	SÄHKÖINEN VIESTINTÄ JA VIRTUAALIOHTAMINEN	41
3.1	Viestintä	41
3.2	Viestinnän suunnittelu	43
3.3	Viestinnän häiriötekijät	46
3.4	Kasvokkain tapahtuva viestintä	47
3.5	Sähköinen viestintä ja työskentely virtuaalisessa ympäristössä	50
3.5.1	Sähköiset viestintävälineet	56
3.6	Viestintävälineiden valinnan kriteerit	66

4	CASE:KIT-PROJEKTI	72
4.1	Projektin kuvaus	72
4.2	Tutkimuksen sisältö	73
4.3	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	76
4.4	Ennakkokysymysten ja ensimmäisen videokeskustelun tulokset	76
4.4.1	Mentoroinnin nykytila osallistujien organisaatioissa	77
4.4.2	Mentoroinnin lähtökohdat ja tavoitteet organisaatioissa	79
4.4.3	Esteitä sähköisten viestintävälineiden käytölle mentoroinnissa	80
4.4.4	Sähköisten viestintävälineiden käytön mahdollisuudet organisaatioissa	86
4.5	Toinen videokeskustelu	87
4.5.1	Kasvokkain tapahtuvan viestinnän edut	88
4.5.2	Sähköisen viestinnän edut ja haitat	89
4.5.3	Sosiaalinen media	91
4.5.4	Viestintävälineiden käyttö mentorointiprosessin eri vaiheissa	92
5	JOHTOPÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	96
6	YHTEENVETO	102
	LÄHTEET	104
	LIITTEET	107

1 JOHDANTO

Jatkuvasti muuttuva yhteiskuntamme vaikuttaa koko ajan myös organisaatioiden rakenteeseen ja toimintaan. Jatkuvan muutoksen alla organisaatioiden henkilöstön rakenne elää luoden paineen organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen vakiinnuttamiselle sekä henkilöstöllä olevan osaamisen siirtämiselle ja tiedon dokumentoinnille.

Vanhempien ja kokeneempien työntekijöiden tietotaidon hyödyntäminen ja talteenotto ovat ajankohtaisia monissa suomalaisissa yrityksissä henkilöstön eläköitymisen takia. Nuoremman henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen vaativat paljon resursseja, mutta tehokkaalla organisoinnilla prosessiin käytetyt resurssit saadaan myöhemmin hyödynnettyä ja organisaatio voi saada kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

Osaamista jo kokemuksia on siirretty jo vuosisatojen ajan ihmiseltä toiselle hyödyntäen erilaisia viestinnän keinoja. Mentorointi on yksi vanhimmista osaamisen ja kokemuksen siirtämisen keinoista. Käsitteenä mentorointi on kuitenkin vasta viime vuosikymmeninä noussut pinnalle suomalaisessa yhteiskunnassa. Mentoroinnin suosio organisaation ja sen henkilöstön kehittämisen menetelmänä on vuosien saatossa jatkuvasti kasvanut. Mentorointi hiljaisen tiedon välittämisen välineenä on koettu tehokkaana tapana varmistaa henkilöstöllä olevan tiedon ja taidon säilyminen organisaatiossa myös henkilöstön vaihtuessa.

Viime vuosikymmenien aikana työyhteisöjen rakenne on kuitenkin muuttunut ratkaisevasti. Yhä useammat organisaatiot ovat hajaantuneet joko Suomen eri kaupunkeihin tai kansainvälisille markkinoille. Saman organisaation henkilöstö voi olla toisistaan maantieteellisesti ja ajallisesti erillään. Teknologian ja sähköisten viestintävälineiden kehitys on mahdollistanut päivittäisen työskentelyn ajan ja paikan rajoituksista huolimatta. Yhteistyö organisaation sisällä ja eri organisaatioiden välillä on helpottunut teknologian poistamien rajoitusten myötä.

Teknologia luo omat haasteensa ja mahdollisuutensa myös mentoroinnille. Mentoroinnissa asiantuntijuuden hyödyntäminen voi vaatia pitkiäkin maantieteellisiä

välimatkoja. Sähköiset viestintävälineet mahdollistavat virtuaalimentoroinnin, mutta luovat myös omat haasteensa ja riskinsä.

Muiden alojen lisäksi myös opetusala on joutunut muuttuvan työkuulttuurin ja kehittyvän teknologian aiheuttamien haasteiden eteen. Tutkimus ja kehittämistoinnin tultua yhä tärkeämmäksi osaksi opetustyötä opettajien työnkuva on muuttunut ratkaisevasti. Kouluttautumisen lisäksi tarvitaan aktiivista osaamisen jakamista ja siirtoa opettajien välillä, jotta voidaan taata ammatillinen kasvu. Mentoroinnin on havaittu myös koulutusaloilla olevan hyvä keino osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen.

Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina – projekti on valtakunnallinen verkostohanke, jossa kehitetään ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen sekä niiden henkilöstön osaamista ja yhteistyötä. Projektin päätoimittajana toimii Päijät-Hämeen koulutuskonserni. Projektin toisena päätavoitteena on luoda koulutusorganisaatioille uusia toimintamalleja henkilöstön osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämistarpeiden ennakointiin ja kartoitukseen. Uusien toimintamallien tarve loi pohjan myös tälle opinnäytetyölle.

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö keskittyy mentorointiprosessin suunnitteluun organisaatiossa sisältäen mentorointiprosessin eri vaiheet ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen mentorointiin. Koska organisaatiot ovat nykyisin entistä enemmän maantieteellisesti hajallaan, sähköisestä viestinnästä on tullut kasvava väline organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa. Tämän työn tavoitteena on tarkastella eri viestintävälineiden mahdollisuuksia mentoroinnin tehostamisen välineinä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä esteitä voi olla virtuaalimentoroinnin aloittamiselle organisaatiossa sekä miten sähköisten viestintävälineiden valinnalla voidaan ratkaista näitä esteitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on *Miten sähköisten viestintäkanavien käytöllä voidaan parantaa mentorointiprosessia?*

Tutkimuskysymyksen tueksi on laadittu seuraavat kysymykset:

Mitkä ovat mentoroinnin ominaispiirteet?

Mitkä ovat sähköisten viestintäkanavien ominaispiirteet ja mahdollisuudet mentoroinnissa?

Organisaatioissa voidaan toteuttaa mentorointia monien eri sidosryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin päätetty, että tarkastellaan henkilöstön sisällä tapahtuvaa mentorointia, koska organisaation ulkopuolinen mentorointisuhde on luonteeltaan erilainen eikä sen suunnitteluun vaikuta niin olennaisesti organisaatiokulttuuri.

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuurin vaikutusta mentorointiprosessin aloittamiseen. Tutkimuksesta on kuitenkin rajattu pois organisaation rakenteen vaikutus mentorointiin ja organisaation muihin prosesseihin. Organisaatorakenteen vaikutus on jätetty ulkopuolelle, koska enemmän prosessin kulkuun vaikuttaa varmasti kuitenkin organisaatiokulttuuri.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisilla tutkimuksilla mitataan määrällisiä ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään ilmiön taustoja ja syitä. Laadullinen tutkimus toteutetaan yleensä pienemmälle tarkoituksenmukaisesti valitulle joukolle. Laadullinen tutkimus toteutetaan usein haastattelemalla tai keskustelemalla. Apuna kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi lomakkeita tai testejä. (Tuomi 2007, 95–97; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden lähteinä käytetään mentoroinnista ja sähköisestä viestinnästä kertovaa kirjallisuutta, artikkeleja ja tutkimuksia. Tämän opin-

näytetyön tutkimus toteutetaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusstrategiaa, koska tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava käsitys siitä, miten sähköisillä viestintävälineillä voidaan parantaa mentorointiprosessia. Työn empiriaosan lähteenä käytetään yhdessä toimeksiantajan kanssa järjestettäviä virtuaalikeskusteluja. Virtuaalikeskusteluihin kutsutaan eri koulutusorganisaatioiden edustajia. Keskustelujen tarkoituksena on, että osallistujat kertovat omia kokemuksiaan mentoroinnista ja kertovat mielipiteitään sähköisten viestintäkanavien käytön mahdollisuuksista ja esteistä mentoroinnissa. Virtuaalikeskustelut pidetään puoli-strukturoituna, jotta keskusteluissa jää enemmän tilaa osallistujien henkilökohtaisille ajatuksille ja kokemuksille.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusten tulosten vastaavuutta todellisuuden kanssa. Korkea reliabiliteetti tarkoittaa, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus. Korkean validiteetin tutkimuksissa muuttujat mittaavat täsmälleen sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12–14.) Korkeamman reliabiliteetin ja validiteetin varmistamiseksi tutkimus on toteutettu pohjautuen työn teoriaosaan, joka perustuu alan asiantuntijoiden teoksiin.

1.3 Teoreettinen viitekehys

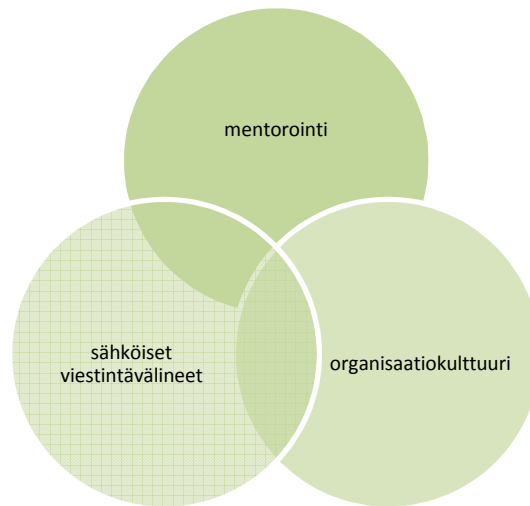
Nopea teknologian kehittyminen, digitalisoituminen ja kasvava globaali talous luovat jatkuvasti haasteita työkuulttuurin muuttumiselle ja ammattitaitovaatimuksille. Useimmissa työpaikoissa työskentely vaatii jatkuvaa oppimista ja kehittymistä omassa työtehtävässä sekä usein myös muuttuvissa työtehtävissä. Nykyinen organisaatioiden nopea muuttuminen vaatii työn vaatimusten nopeaa arviointia ja jatkuvaa kehittymistä. (Vainio & Leppäsaari 2007, 81.) Työntekijän oletetaan omaavan oman alansa perustiedot ja osaamisen, mutta lisäksi usein osaavan myös esimerkiksi hyvin englannin tai jonkin muun kielen sekä käyttävän tietotekniikkaa todella hyvin. Työelämän kovat vaatimukset ja vaihtuvat työtehtävät ovat lisänneet tarvetta sille, että kokeneemmat työntekijät pitävät huolta kokemattomimpien mahdollisuuksista kehittyä tarpeiden mukaan. Osaamisen ja tiedon säilyttämiseen

organisaatiossa sekä yksilöiden kehittymisen varmistamiseen tarvitaan mentorointia. (Colky & Young 2006, 438–439.)

Ajan, paikan ja tilan rajoitusten poistuttua melkein kokonaan teknologian kehityksen myötä, ihmisten on mahdollista olla yhteydessä toisiinsa lähelle tai toiselle puolelle maailmaa kaikkina vuorokaudenaikoina, vuoden jokaisena päivänä. Tämän muutoksen myötä yhteiskuntamme ja organisaatioidemme rakenne on muuttunut radikaalisti. Muutos on luonut uusia mahdollisuuksia ja haasteita niille, jotka ovat organisaatioissa suunnittelemassa henkilöstön kehittämistä, kouluttamista ja mentorointia sekä organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Monet asiat voidaan ratkaista kuten perinteisissä työympäristöissä, mutta virtuaalisuus tuo omat haasteensa ja mahdollisuutensa toiminnalle. (Colky & Young 2006, 434–435.)

Virtuaalisesta organisaatiosta on tullut kasvava ilmiö. Virtuaalisuuden kasvuun yleisesti ovat vaikuttaneet markkinoiden globalisoituminen ja teknologian kehittyminen. Suurimmat organisaatiot ovat usein nykyisin kansainvälisiä ja toimivat joko useassa maassa tai usealla paikkakunnalla. Nykyisin myös monet koulutusorganisaatiot toimivat usealla paikkakunnalla sekä hallinnollisesti että opetuksellisesti. Teknologia on mahdollistanut näiden hajallaan olevien yksiköiden tehokkaan kommunikoinnin ja yhteistyön. (Colky & Young 2006, 434.)

Tämä opinnäytetyö pohjautuu mentorointia, organisaatiokulttuuria ja sähköistä viestintää käsittelevään kirjallisuuteen, artikkeleihin ja internet-lähteisiin. Tämän tutkimuksen näkökulmana on, miten mentorointi voidaan toteuttaa hajallaan olevissa organisaatioissa hyödyntämällä sähköisiä viestintävälineitä ja miten organisaatiokulttuuri ja –infrastrukturi vaikuttavat mentorointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Kuten kuvioista 1 voidaan havaita, nämä kolme osa-aluetta eivät ole toisistaan irrallisia kokonaisuuksia vaan vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti sekä positiivisesti että negatiivisesti.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Mentorointiprosessin suunnittelu ja toteuttaminen vaikuttavat myös sähköisen viestinnän suunnitteluun ja valintoihin sekä organisaation kulttuuriin ja sen kehittymiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin mentoroinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen, ei prosessin vaikutuksiin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu kuuteen osaan (kuvio 2). Ensimmäinen osa on Johdanto, jossa käsitellään työn taustoja, tavoitteita, rajouksia, tutkimuskysymyksiä, tutkimusmenetelmiä ja teoreettista viitekehystä. Ensimmäisen osan tarkoituksena on esitellä tämän työn kulku ja tavoitteet.

1 Johdanto
2 Mentorointi
3 Sähköinen viestintä
4 Tutkimuksen kulku ja tulokset
5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset
6 Yhteenveto

KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

Seuraavissa kahdessa osassa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia teorioita. Toinen osa esittelee mentorointia ja organisaatiokulttuurin yhdistämistä mentorointiin. Kolmas osa keskittyy sähköiseen viestintään ja virtuaalijohtamiseen.

Tämän opinnäytetyön neljäs osa on tutkimuksen empiriaosa. Neljännessä osassa esitellään tutkimuksen taustalla oleva projekti, tutkimuksen kulku ja tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön viidennessä osassa käsitellään tutkimuksen aikana tehtyjä johtopäätöksiä sekä heränneitä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Työn viimeinen osa on yhteenveto opinnäytetyön teoria- ja empiriaosista.

2 MENTORINTI JA ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaation ja yksilön osaaminen vanhenee nopeasti, joten organisaation ja yksilöiden on jatkuvasti opittava uutta ja kehitettävä toimintaansa. Tutkimusten mukaan kaikesta tiedosta uusiutuu keskimäärin 15–20 prosenttia vuodessa, kuitenkin vähintään 7 prosenttia. Teknologiaan liittyvä osaaminen vanhenee usein jo muutamassa vuodessa huomattavasti. Tehokkuuden ja toimivuuden säilyttämiseksi organisaation ja yksilön on jatkuvasti nopeasti opittava uusia asioita ja kehitettävä valmiudet uusien tietojen ja taitojen oppimiselle. Kaikki tieto ei kuitenkaan uusiudu, vaan kerääntyy organisaatioon ja yksilöille kokemukseksi ja perusosaamiseksi. (Kauhanen 2006, 140.)

Mentorointi-sanan syntyteorioita on kirjallisuudessa ollut useita. Monissa kulttuureissa arvostetut ja oppineet ihmiset ovat opettaneet nuorempiaan perinteiden ja sivilisaation säilymiseksi ja kehittämiseksi jo vuosisatojen ajan. Jo luolamiesten voidaan katsoa hyödyntäneen mentorointia opettaessaan taitojaan kokemattomammille yhteisön jäsenille. Yksi suosituimmista teorioista kertoo kuitenkin mentorointi-sanan pohjautuvan jo Kreikan mytologiaan. Tarinoiden mukaan Ithakan kuningas Odysseus jätti poikansa Thelemakhoksen vanhan ystävänsä Mentorin hoidettavaksi, jotta tämä toimisi pojan opettajana, neuvojana ja kasvattajana. Tarinoiden mukaan jumalatar Athene oli kätkeytyneenä Odysseuksen luotettavan ystävän, Mentorin, hahmoon. Poika oli tarkoitus kasvattaa synnyinlahjaksi saamaansa tehtävään. Kreikkalaiset uskovat tällaisen nuoremman ja kokeneemman välisen suhteen olevan olennaista ihmiskunnan säilymiselle nuoremman henkilön oppiessa taitoja sellaiselta, jota hän arvostaa. (Niinikoski, Ojanen & Pitko 1999, 66; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.)

Vaikka mentorointi on ollut jo vuosisatojen ajan yksi osaamisen kehittämisen keinoista, suunnitelmallisen mentoroinnin voidaan sanoa alkaneen yrityksissä 1970-luvun puolivälissä. Mentorointi saapui myös Suomeen 1970-luvulla, jolloin sillä oli suuri merkitys nuorten työntekijöiden urakehityksen parantamisessa. Mentoroinnin yleistymisen alkaessa kävi kuten monille muillekin henkilöstön kehittämisen projekteille: osa yrityksistä ei usko menetelmään lainkaan, toiset aloittavat kehitystyön heti, jotta eivät antaisi kilpailijoille etua. Monien mentorointikokeilujen

epäonnistuesssa kehittämismenetelmä unohdettiin ja se nousi pinnalle uudelleen vuosikymmen myöhemmin, jolloin keskityttiin mentoroinnin mahdollisuuksiin osaamisen siirtämiseksi sukupolvelta toiselle. (Vainio & Leppisaari 2007, 83; Zachary 2005, 2.)

Aikaisemmin kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on todettu olevan mentoroinnissa suuri merkitys. Työympäristöjen muuttuessa on kuitenkin löydetty mento-
rointiprosessille uusia toimintatapoja. (Janasz, Ensher & Heun 2008, 394.)

2.1 Mentorointi käsitteenä

Mentoroinnilla, kuten monilla muillakin kehittämismenetelmillä, voidaan katsoa olevan eri puolilla maailmaa erilaisia suuntauksia. Vainion ja Leppisaaren mukaan Clutterback jakaa mentoroinnin pohjoisamerikkalaiseen ja eurooppalaiseen suuntaukseen. Pohjoisamerikkalaisessa mentoroinnissa tärkeintä on kokemattomamman ja mentoria alemmassa asemassa olevan mentoroitavan urakehitys. Eurooppalaisessa suuntauksessa mentoroitava on kokemattomampi, mutta voi olla mentoroitavaa korkeammassa asemassa. Eurooppalaisen mentoroinnin tarkoituksena on kehittää ammatillista kasvua vertaistuen kautta. (Vainio & Leppisaari 2007, 83.)

Perinteinen mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi ja kokemattomampi työntekijä tekevät yhteistyötä, jotta kokemattomampi saisi lisää kokemuksia, osaamista, tietoa ja taitoja sekä lisää itseluottamusta (Virtainlahti 2009, 119). Mentoroinnin on tutkittu lisäävän myös työmotivaatiota ja – tyytyväisyyttä. Mentoroinnista on tullut monien nykyorganisaatioiden ydinstrategia henkilöstön ja organisaation toiminnan kehittämisessä. Mentoroinnin kautta mentoroitava pääsee helpommin sisälle organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. (Colky & Young 2006, 437; Niinikoski, Ojanen & Pitko 1999, 67.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan aktiivista vuorovaikutusta ja toimintaa, jonka tarkoituksena on päästä yhteiseen tavoitteeseen noudattaen sovittuja periaatteita. Mentoroinnilla voidaan katsoa olevan kolme tärkeää ominaispiirrettä. Mentorointi on

ennen kaikkea vuorovaikutussuhde. Lisäksi mentorointi on tavoitteellista toimintaa sekä menetelmä yksilön ja organisaation osaamiseen kehittämiseen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14–16.)

Mentorointiprosessin aikana mentoroitavan ja mentorin välille muodostuu vuorovaikutussuhde, jossa mentori oman kokemuksensa ja tietämyksensä kautta ohjaa mentoroitavaa osaamisen kehittämisessä. Vuorovaikutussuhde on ohjaava ja tukeva ja sen tarkoituksena on ajatusten ja näkemysten vaihtamisen kautta parantaa yksilön mahdollisuuksia tulevaisuudessa sekä tukea henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Koska mentoroinnilla pyritään myös asiantuntijuuden jakamiseen, on perinteisestä kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta siirrytty osittain ryhmämentorointiin, jossa useampi mentori ohjaa ja auttaa mentorointiryhmän jäseniä. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 15; Vainio & Leppisaari 2007, 83.)

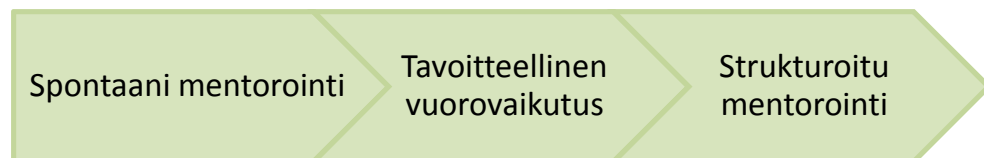
Mentorointi prosessina tähtää mentoroitavan kykyjen ja ominaisuuksien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Mentorointiprosessin perimmäisenä tarkoituksena ei ole urakehitys vaan mentoroitavan kannustaminen ja oman osaamisen kehittäminen. Mentoroinnin onnistuminen vaatii osapuolten laatimat yhteiset tavoitteet, joihin toiminnalla pyritään. Tavoitteet tulisi laatia erikseen koko prosessille ja lisäksi prosessin aikana pidettävillä palavereilla. Organisaation järjestämän mentoroinnin tulisi pohjautua organisaation yleisiin tavoitteisiin. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 15.)

Mentorointia voidaan tarkastella henkilöstön kehittämismenetelmänä. Menetelmä perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka tukena on sarja erilaisia prosesseja. Ohjatun mentoroinnin tarkoituksena on mahdollistaa tehokas vuorovaikutus, positiiviset muutokset mentorin ja mentoroitavan käyttäytymisessä sekä arvioida mentoroinnin hyötyjä prosessin eri osapuolille. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 16.)

2.2 Erilaiset mentoroinnin mallit

Malleja mentoroinnin toteuttamiseen on paljon erilaisia. Mentorointimallit eroavat toisistaan niiden suunnitelmallisuuden, muodollisuuden ja ohjattavuuden perusteella. Kaikkien mallien pohjana on kuitenkin tarkoitus hyödyntää ihmisen luonnollista oppimista osaamisen kehittämisen välineenä. Mentorointimallin valinta riippuu organisaatiosta ja prosessiin osallistuvista henkilöistä. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 16–17.)

Mentorointimallit voidaan kuvata jatkuvana linjana, joka muuttuu spontaaneista tilanteista suunnitelmalliseen, strukturoituun mentorointiin (kuvio 3). Gordon Shea jakaa mentoroinnin kolmeen erilaiseen pääkategoriaan: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutus ja strukturoidut ohjelmat. Vaikka Shea jakaa mentoroinnin kolmeen päätyyppiin, esiintyvät ne kuitenkin usein päällekkäin. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 17.)



KUVIO 3. Spontaanista strukturoituun mentorointiin (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 17)

Spontaanille, tilannekohtaiselle mentoroinnille on ominaista se, ettei sen merkitystä usein ymmärretä vasta kuin jälkeenpäin. Spontaanialla mentorointia tapahtuu jatkuvasti, kun ihminen tajuaa toisen ihmisen mahdollisesti ongelmallisen tilanteen ja auttaa oman kokemuksensa ja tietämyksensä kautta. Spontaanialla mentorointia on joskus vaikea tulkita mentoroinniksi, koska se on osa jokapäiväistä elämäämme ja tapahtuu usein huomaamattamme. Spontaanit mentorointisuhteet ovat yleensä itse valittuja ja luonnollisempia sekä jokainen suhde on omaperäinen, koska yleisiä ulkopuolelta määriteltyjä periaatteita tai sääntöjä ei ole. Spontaanit mentorointisuhteet ovat hyvin yleisiä monissa organisaatioissa, mutta ne jätetään

silti ilman tukea ja huomiota. Tukemalla ja rohkaisemalla organisaatio voi parantaa mentoroinnin näkyvyyttä ja laatua organisaatiossa, koska osapuolet tarvitsevat organisaation ja johdon tuen sekä organisaatiokulttuurin, joka mahdollistaa toimivan prosessin. Spontaaneilla tilanteilla voi olla todella suuri merkitys ihmisen osaamisen kehittymisen kannalta pidemmällä aikavälillä. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 17–18; Zachary 2005, 189.)

Spontaanin ja organisoidun mentoroinnin välimuotona voidaan pitää tavoitteellista vuorovaikutusta. Tällä mentorointimuodolla tarkoitetaan vapaamuotoista mentorointisuhdetta, jonka pituus voi vaihdella kuukausista vuosiin. Olennaista tavoitteelliselle vuorovaikutukselle mentoroinnissa on kehittyminen jollakin tietyllä osa-alueella yhteisten tavoitteiden kautta. Tavoitteellinen vuorovaikutus on mentorin ja mentoroitavan välinen prosessi, jonka toteuttamisessa organisaatio ei ole aktiivisesti mukana. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 17–18.)

Strukturoitu mentorointi on mentorointimalleista eniten ohjattu ja se liittyy useimmissa organisaatioissa johonkin projektiin tai ohjelmaan. Strukturoitu mentorointi perustuu organisaation yleiseen kulttuuriin sekä sen tavoitteisiin ja tarpeisiin. Tällainen mentorointi on hyvin pitkälle suunniteltu erilaisten prosessien sarja, joka toteutetaan osana muuta henkilöstön kehittämistä. Olennaista strukturoiduille mentorointiohjelmille on prosessin jatkuva arviointi ja kehittäminen. Organisaatio vastaa prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta sekä mentoroinnin tavoitteista ja pelisäännöistä, mutta mentorointisuhteen aloittajana ja aktiivisena vastuuhenkilönä on useimmiten mentoroitava itse. Strukturoitua mentorointia voidaan myös toteuttaa organisaatorajojen yli tarkoituksena hyödyntää useiden organisaatioiden asiantuntevuus ja osaaminen yhteisen kehittymisen takaamiseksi. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 17–18; Zachary 2005, 191.)

Vaikka mentorointi voi olla hyvinkin spontaania ja ajoittaista, jokainen mentorointisuhde perustuu tietyille periaatteille. Mentoroinnilla voidaan katsoa olevan neljä tärkeää ominaispiirrettä: kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. Mentorointisuhde on aina mentorin ja mentoroitavan välinen, keskinäiseen luottamukseen perustuva sopimus. Kummankaan ei tulisi jakaa suhteessa käsiteltyjä asioita kolmansien osapuolien kanssa luottamuksen säilymisen varmistami-

seksi. Mentorointisuhde perustuu prosessin osapuolien sitoutumiseen. Osapuolien tulee olla sitoutuneita panostamaan ajallisesti ja jakaa osaamistaan, jotta osapuolien hyötyminen suhteesta voidaan taata. Tarkoituksena on, että sekä mentori että mentoroitava antavat aikaansa ja osaamistaan suhteeseen saadakseen siitä hyötyä. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 19.)

Vaikka mentori on usein mentoroitavaa korkeammassa asemassa tai kokeneempi, roolit eivät saisi vaikuttaa mentorointisuhteen aitouteen ja avoimuuteen. Mentoroinnissa osapuolet ovat tasavertaisia. Aitoudella ja tasavertaisuudella voidaan taata avoin viestintä. Vaikka mentorointi olisi strukturoitua, se on oppimisprosessi, jonka tulee antaa elää tilanteiden mukaan. Tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja joustavuudella voidaan taata tehokas kehittyminen ja oppiminen. (Juusela, Lillia & Rinne 2006, 19.)

Epämuodollinen ja muodollinen mentorointi eivät ole täysin ääripäitä tai toisiaan poissulkevia. Laadukasta mentorointia voidaan lisätä tukemalla molempia malleja ja rohkaisemalla henkilöstöä osallistumaan sekä muodolliseen että epämuodolliseen mentorointiin. Molempien mallien tukemisen tarkoituksena on luoda mentorointikulttuuri, jossa jaetaan parhaita käytäntöjä ja jossa tieto ja resurssit ovat niiden käytössä, jotka haluavat oppia mentoroinnista lisää tai parantaa mentorointisuhdettaan. (Zachary 2005, 192.)

2.3 Erilaiset mentorointisuhteet

Zacharyn (2005, 192) mukaan mentorointisuhteet voidaan jakaa neljään peruskategoriaan suhteen perusominaisuuksien mukaan. Peruskategorioita ovat kahdenkeskinen mentorointi, ryhmämentorointi, virtuaalimentorointi ja kulttuurien välinen mentorointi. Mentorointisuhteen muoto pitää valita sen mukaan onko kyseessä epämuodollinen vai muodollinen mentorointimalli ja minkälainen mentorointisuhde sopii parhaiten organisaatiokulttuuriin. Mentorointisuhteen aikana voidaan käyttää useampia kuin yhtä mentorointimuotoa. (Zachary 2005, 192.)

2.3.1 Kahdenkeskinen mentorointi

Kahdenkeskinen mentorointi määritellään usein perinteiseksi mentoroinniksi, joka perustuu kahden ihmisen väliseen luottamukselliseen suhteeseen. Kahdenkeskisen mentoroinnin yksinkertaisin muoto on mentorointi, jossa kokeneempi ja usein pidempään organisaatiossa ollut henkilö ohjaa ja opastaa kokemattomampaa työntekijää. Tällöin mentoroinnin tarkoituksena on tukea kokemattomamman henkilön kehitystä omalla uralla ja oppimisen mahdollistamista ja optimointia. (Zachary 2005, 194.)

Haastavampia muotoja ovat muun muassa vastakkaismentorointi ja vertaismentorointi. Vastakkaismentoroinnissa alemmassa asemassa oleva ja usein nuorempi henkilö opastaa ja ohjaa organisaatiossa korkeammassa asemassa olevaa henkilöä oman erityisasiantuntemuksensa kautta. Vastakkaismentoroinnin tarkoituksena on ylittää organisaation hierarkkisen rakenteen aiheuttamat kuilut ja antaa johdolle mahdollisuus erityisosaamiseen sekä nuoremmalle henkilöstölle mahdollisuus luoda suhteita johtoon ja saada tärkeitä näkemyksiä organisaation toiminnasta. (Zachary 2005, 194–195.)

Vertaismentoroinnissa mentoroinnin osapuolet ovat pääpiirteittäin samanlaisessa asemassa organisaatiossa, ovat usein suhteellisen samanikäisiä ja heidän asiantuntemuksensa on hyvin samanlaista. Vertaismentoroinnin tarkoituksena on kokemusten ja tiedon jakaminen. Vertaismentorointi ei ole hyvä valinta, jos tarkoituksena on kehittää osallistujien ammatillista osaamista tai oman uran mahdollistaminen ja kehittäminen organisaatiossa. Vertaismentoroinnin hyötynä on, että se nopeuttaa oppimista, koska suhteen avoimuus ei kärsi auktoriteetin osallistumisen takia. (Zachary 2005, 195–196.)

2.3.2 Ryhmämentorointi

Ryhmämentorointi on kahdenkeskistä mentorointia parempi vaihtoehto silloin, kun organisaatiossa ei ole tarpeeksi halukkaita tai osaavia mentoreita, työyhteisöstä halutaan yhtenäisempi tai työyhteisö toimii paremmin ryhmänä kuin yksilöinä.

Ryhmämentoroinnin muotoja ovat muun muassa johdettu mentorointi, tiimimmentorointi ja vertaismentorointi. (Zachary 2005, 197.)

Johdetussa ryhmämentoroinnissa koko ryhmä oppii samanaikaisesti yhdeltä mentorilta. Mentorin tarkoituksena on varmistaa, että jokainen osallistuja pääsee jakamaan omia kokemuksiaan, keskustelu menee eteenpäin, ryhmä saa palautetta ja ryhmällä on joku ulkopuolinen henkilö, jolla voi kokeilla esille tulleita ideoita. Tiimimmentoroinnissa ulkopuolisen ohjauksen merkitys ja rooli on pienempi. Molempien mentorointimuotojen tavoitteena on kuitenkin, että osallistujat oppivat toisiltaan ja mentorilta tai muulta ulkopuoliselta ohjaajalta. Ryhmä- ja tiimimmentoroinnissa tarkoituksena on tiimin oppiminen ja ryhmän sisäinen tuki kaikille osallistujille. (Zachary 2005, 197–199.)

Ryhmämentoroinnissa vertaismentorointi toimii samoilla periaatteilla kuin kahdenkeskisessä mentoroinnissa. Ryhmävertaismentoroinnissa on kyse itseohjautuvasta ryhmästä, jonka jäsenillä on samankaltaiset tilanteet ja tavoitteet työelämässä. Vertaismentoroinnissa ryhmällä on vastuu omasta mentorointiprosessistaan. Ryhmävertaismentoroinnissa hyötynä on, että mukana on useampi henkilö jakamassa osaamistaan ja kokemuksiaan kuin kahdenkeskisessä vertaismentoroinnissa. (Zachary 2005, 199.)

2.3.3 Kulttuurien välinen mentorointi

Kulttuurien välisessä mentoroinnissa on kyse yhden tai useamman kulttuurin välisestä mentoroinnista, jonka mahdollisuutena on jakaa erilaisuutta sekä luoda laajempi ja globaalisti toimivampi ja tuottavampi organisaatio. Kulttuurien välisessä mentoroinnissa osapuolilla on kulttuuritaustasta tai maantieteellisistä eroista johtuvat erilaiset käyttäytymistavat, arvot ja oletukset sekä eri kulttuurien poliittiset ja sosiaaliset hierarkiakäsitykset. Kulttuurien välisen mentoroinnin tarkoituksena on, että ymmärrys muista kulttuureista lisääntyy, avoimempi kommunikointi lisääntyy ja liiketoiminta globaaleilla markkinoilla kehittyy. (Zachary 2005, 207–208.)

Kun mentorointia toteutetaan kahden tai useamman kulttuurin välillä on otettava huomioon, että prosessin käynnistäminen vaatii runsaasti aikaa, koska väärinymmärrysten todennäköisyys on suurempi osallistujien erilaisesta kulttuuritaustasta johtuen. Prosessia suunniteltaessa on huomioitava eri yksilöiden oppimistarpeet, luovuttava kulttuuriin sidoksissa olevista stereotypioista ja olettamuksista sekä kunnioitettava kulttuurista erilaisuutta. Kulttuurien oletuksilla, käytöstavoilla ja arvoilla on vaikutus organisaatioiden liiketoimintoihin, yksilöiden oppimiseen ja tiedon käsittelyyn sekä yksilöiden väliseen kommunikointiin. Nämä tekijät on muistettava huomioida mentorointia suunniteltaessa. (Zachary 2005, 208–209.)

2.3.4 Virtuaalimentorointi

Virtuaalimentorointi on mentoroinnin muoto, jossa käytetään erilaisia teknologioita fyysisen etäisyyden ylittämiseen. Virtuaalimentorointi on prosessi, jossa jaetaan osaamista ja kokemuksia sekä tuetaan ammatillista kasvua yhden tai useamman ihmisen kesken samaan tai eri aikaan tapahtuvassa sähköisessä viestinnässä.

Vaikka virtuaalimentoroinnin suosio on kasvanut vasta viime vuosina, puhelimesta tuli virtuaalimentoroinnin suosittu väline jo 2000-luvun alussa. Kehittyneestä teknologiasta on tullut virtuaalimentoroinnin uusi mahdollisuus, mutta teknologian käytöllä on myös omat riskinsä, jotka on osattava kääntää voitoksi. Virtuaalimentoroinnista käytetään myös nimityksiä e-mentorointi, etämentorointi, telementorointi ja verkkomentorointi. (Vainio, Leppisaari 2007, 85; Zachary 2005, 200.)

Internetin käyttäjämäärän raju kasvu ja ihmisten suurempi luottamus teknologian toimivuuteen sekä henkilökohtaisessa että ammatillisessa viestinnässä on lisännyt sähköisten viestintävälineiden käyttöä ihmissuhteiden ylläpidossa. Ensimmäiset virtuaalimentorointi projektit toteutettiin jo 1990-luvun alussa ja nykyisin virtuaalimentorointi on saavuttanut paljon jalansijaa yrityksissä tukemassa perinteistä mentorointia. Vaikka virtuaalimentorointi prosessina on jo tunnettu, on sen vaikutuksia ja mahdollisuuksia toistaiseksi vielä tutkittu melko vähän. (Janasz, Ensher & Heun 2008, 394–395.)

Parhaimmassa tapauksessa virtuaalimentoroinnista tulee organisaatioiden välinen toimintamuoto, jossa on tarkoituksena jakaa osaamista ja asiantuntijuutta yli organisaatorajojen ajasta ja paikasta riippumatta. Kun ajan ja paikan rajoitukset voidaan rikkoa, mahdollisuus hyödyntää informaatiota, ideoita, resursseja ja erilaisen asiantuntijoiden apua on lähes rajatonta. Organisaatioiden on helpommin mahdollista siirtää informaatiota, ajatuksia, osaamista ja toimintoja sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Tällaisella toimintamuodolla voidaan varmistaa useamman ihmisen osaamisen kehittyminen kahdessa tai useammassa organisaatiossa. (Colky & Young 2006, 435; Vainio & Leppisaari 2007, 85.)

Virtuaalisuus on helpommin havaittavissa organisaatioissa, jotka toimivat kansainvälisillä palvelujen ja tuotteiden markkinoilla. Koulutusorganisaatioiden virtuaalisuus on vähäisempää ja siitä puhutaan usein vähemmän. Yhä useammin kuitenkin myös koulutusorganisaatiot sijaitsevat useilla paikkakunnilla ja kommunikoivat keskenään virtuaalisesti. Koulutusorganisaatioissa on tämän takia yleistä organisaatorajojen ylitse tapahtuva virtuaalinen kommunikointi. Lisäksi kansainvälisten tutkimusten mukaan opiskelijoiden osallistuminen oppituntien lisäksi myös virtuaaliseen kanssakäymiseen esimerkiksi sähköpostitse parantaa opiskelijoiden arvosanoja. Virtuaalisen prosessoinnin on tutkitusti katsottu lisäävän opiskelijoiden ymmärrystä ja tietoa kurssin sisällöstä sekä parantavan opiskelijoiden kirjoitustaitoja (Colky & Young 2006, 436; Janasz, Ensher & Heun 2008, 398.)

Virtuaalimentoroinnin hyödyt

Virtuaalimentoroinnin hyötyjä ovat muun muassa yhtenäisempi ja yhdenmukaisempi työpaikka, globaalin ajattelun lisääntyminen, ajan ja matkakustannusten säännöt sekä uudet sosiaaliset suhteet, joita muuten ei olisi syntynyt. Virtuaalimentorointia voidaan hyödyntää kaikissa mentorointisuhteissa, jopa silloin, kun osapuolet eivät ole koskaan tavanneet. Mentoroinnin jatkaminen virtuaalimentorointisuhteessa on mahdollista, vaikka toinen osapuolista vaihtaisi organisaatiota tai muuttaisi ulkomaille. Tutkimusten mukaan mentorointiprosessin osallistujat usein korostavat prosessin merkitystä tiedon saannin, sosiaalisen verkoston ja ammatillisen osaamisen välineenä. Sähköisten apuvälineiden kautta eri asiantunti-

joiden tapaaminen ja tiedon jakaminen laajemmalle piirille ovat entistä helpompaa. (Janasz, Ensher & Heun 2008, 398; Zachary 2005, 203.)

Virtuaalimentorointi vaatii huomattavasti vähemmän ajallisia resursseja ja panostusta kuin perinteinen mentorointi. Virtuaalimentoroinnin käynnistäminen voi olla ajallisesti suurempi investointi, mutta pidemmällä tähtäimellä se vie vähemmän aikaa. Perinteisessä mentoroinnissa on varsinaisen mentorointitapaamisen lisäksi otettava huomioon matkustusaika ja siitä koituvat kustannukset sekä mahdolliset tapaamispaikkoihin liittyvät kustannukset. Virtuaalimentorointi mahdollistaa matkustusajan käytön joko osallistujien varsinaiseen työhön tai pidempiin mentorointitapaamisiin. Virtuaalimentorointi vaatii enemmän rahallisia resursseja osallistujien kouluttamiseen, mutta kustannukset ovat pitkällä aikavälillä huomattavasti pienemmät. (Colky & Young 2006, 443; Janasz, Ensher & Heun 2008, 405–406.)

Virtuaalimentoroinnissa informaation haku ja jakaminen ovat helpompia kuin perinteisessä mentoroinnissa. Internetistä on usein apua prosessin molemmille osapuolille ja yhdessä laadittuja dokumentteja on helpompi kaikkien osapuolien tarkastella myöhemmin. Sähköiset välineet mahdollistavat myös esimerkiksi mentorin yhteydenpidon muihin mentoreihin. Tämä lisää mentoreiden verkostoitumista ja he voivat näin yhdessä ratkaista eteensä tulleita ongelmia ja tukea toisiaan prosessin edetessä. (Colky & Young 2006, 443.)

Organisaatioissa, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla, virtuaalimentoroinnilla on vaikutusta myös henkilöstön kulttuuritietouteen ja eri kulttuurien ymmärtämiseen. Eri kulttuurien edustajien välinen virtuaalinen yhteistyö lisää henkilöstön mahdollisuuksia toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Tämä on organisaation sekä työntekijän oman tulevaisuuden kannalta tärkeä ominaisuus. Virtuaalimentoroinnilla voidaan ajan, paikan ja tilan rajoitusten lisäksi poistaa tehokkaasti kulttuurillisia rajoja ilman, että tarvitsee matkustaa maasta toiseen ymmärtääkseen toisia kulttuureja paremmin. (Colky & Young 2006, 446.)

Virtuaalimentoroinnissa osapuolet ovat enemmän vastuussa itse työskentelyta-voistaan ja -ajoistaan. Ajan rajoitusten puuttuminen mahdollistaa mentoroinnin työajan ulkopuolella esimerkiksi kotona. Tämä helpottaa mentorointia, koska näin

voidaan poistaa monia häiriötekijöitä, joita voi olla omassa työskentelytilassa. Mentoroinnin tapahtuessa esimerkiksi kotona, osapuolien on helpompi saada tukea omalta perheeltään prosessin etenemisessä. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että etenkin mentoroitava kokee saavansa tukea lähimmiltä ihmisiltään omassa kehittämisessään. (Colky & Young 2006, 442–443.)

Virtuaalimentoroinnin haasteet

Virtuaalimentoroinnin tapahtuessa pääasiassa sähköisten viestintävälineiden kautta, kasvokkain tapahtuvan kommunikaation määrä laskee huomattavasti. Tämä tuo usein haasteita mentorin ja mentoroitavan väliseen keskusteluun, koska mahdollisuus tulkita toisen ihmisen ilmeitä ja eleitä on pienempi. Kun kommunikoinnista puuttuu kokonaan ilmeiden ja eleiden tulkinta, syntyy helpommin väärinkäsityksiä viestin tarkoituksesta ja sisällöstä. Tunteiden ilmaiseminen kirjallisessa kommunikoinnissa on haasteellista ja vaatii paljon harjoittelua. Perinteisessä mentoroinnissa osapuolilla on parempi mahdollisuus havainnoida toisiaan, antaa nopeammin palautetta ja keskustella ammatillisista haasteista. Perinteiselle mentoroinnille ominainen mallioppiminen toteutuu virtuaalisessa ympäristössä teknologian rajallisuuden takia huomattavasti huonommin. Onnistunut virtuaalimentorointi vaatii molempien osapuolten jatkuvaa omien kommunikointitaitojen kehittämistä. (Colky & Young 2006, 443; Janasz, Ensher & Heun 2008, 395.)

Virtuaalimentorointi voi kuitenkin olla perinteistä mentorointia tuloksellisempi vaihtoehto kasvokkaisen kommunikaation puutteesta huolimatta, jos sen avulla voidaan vähentää esimerkiksi ennakkoluulojen ja stereotyyppien vaikutusta mentorointisuhteeseen. Esimerkiksi joissakin tutkimuksissa naisten on ollut helpompi luoda virtuaalisia mentorointisuhteita perinteisten sijasta organisaation ylemmillä tasoilla toimittaessa. Myös eri vähemmistöjen voi olla helpompi luoda kontakteja ja kehittää luottamusta virtuaalisesti. (Janasz, Ensher & Heun 2008, 395–396.)

Vaikka oman perheen ja lähimpien ihmisten tuki mentorointiprosessissa on tärkeää, mentoroinnin ja oman yksityisen elämän yhteensovittaminen voi olla hankalaa ja tuoda haasteita sekä mentorointiprosessiin että omaan yksityiseen elämään. Jos mentorointitapaamisia sovitaan osapuolten vapaa-ajalle, mentorointiprosessi voi

häiriintyä yksityisistä asioista tai esimerkiksi perhe voi kärsiä tapaamisista. Mentorointitapaamisten sijoittaminen vapaa-ajalle vähentää perheen yhteistä aikaa. (Colky & Young 2006, 443–444.)

Virtuaalimentoroinnin onnistumisen edellytykset

Virtuaalimentorointi vaatii mentoroinnin osapuolilta ja organisaatiolta enemmän kuin tavallinen kasvokkain tapahtuva mentorointi. Osapuolten on heti prosessin alussa luotava tarkemmat säännöt ja periaatteet sekä sovittava suhteen tarkoituksesta, tavoitteista, vastuista ja sitoutumisesta. Näistä asioista sovitaan myös kasvokkain tapahtuvassa mentoroinnissa, mutta osapuolten on lisäksi määriteltävä periaatteet viestintävälineiden käytölle, kommunikoinnin määrälle sekä luottamuksellisuudelle. Osapuolten vastuu virtuaalimentoroinnissa on kasvokkain tapahtuvaa mentorointia korkeampi teknologian käytön aiheuttamien haasteiden takia ja mahdollisten syntyvien väärinymmärrysten takia. Virtuaalimentoroinnissa prosessin kuluessa on huomioitava viestintävälineiden mahdollisuudet ja rajoitukset niin, ettei osallistujien huomio siirry mentoroinnin ytimestä viestintävälineisiin. Onnistunut yhteistyö muiden ihmisten kanssa edellyttää osapuolilta erilaisten sosiaalisten tilanteiden hallintaa ja monenlaisia kommunikaatiotaitoja. (Colky & Young 2006, 445; Vainio & Leppisaari 2007, 85; Zachary 2005, 204–205.)

Mentorointisuhteen onnistumisen kannalta demograafisilla tekijöillä, kuten iällä, sukupuolella ja kansalaisuudella, on tutkitusti suuri merkitys etenkin mentorointisuhteen alussa. Vaikka demograafiset tekijät eivät välttämättä vaikuta olennaisesti mentoroinnin laatuun, mentoroitavan on usein helpompi turvautua ja samais-tua mentoriin, jolla on mahdollisimman samanlaiset demograafiset tekijät. Demograafisten tekijöiden vaikutus mentorointiin vähenee kuitenkin prosessin kuluessa, mikäli osapuolet saavuttavat keskinäisen luottamuksen. Virtuaalimentorointisuhteen onnistumisen kannalta demograafisia tekijöitä tärkeämpiä ovat kuitenkin samankaltaiset arvot, ajatukset ja kiinnostuksen kohteet. Virtuaalimentoroinnissa demograafisiin tekijöihin perustuvien ennakkoluulojen merkitys on pienempi, koska kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on vähäisempää. Vähemmän tunnepohjainen ja persoonattomampi kommunikaatio voi helpottaa alussa suhteen luomista. (Janasz, Ensher & Heun 2008, 396–397.)

Virtuaalimentorointi perustuu pääasiassa teknologiaan. Jotta prosessi onnistuisi, teknologian on toimittava moitteettomasti ja kaikilla osapuolilla on oltava tarvittava teknologinen osaaminen. Teknologian hyödyntäminen organisaatioissa vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja uusimpien sovellusten ja välineiden käytön opettelemista. Lisäksi tarvitaan oikeanlainen asenne työntekoon. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen osallistuja tekee sovitut tehtävät ja työt sovitun ajankohtaan mennessä, koska osapuolten on vaikeampaa teknologian välityksellä valvoa tehtävien etenemistä ja sovittujen tavoitteiden toteutumista. Osapuolten pitää pystyä luottamaan siihen, että kaikki hoitavat oman osuutensa, jotta yhteinen projekti etenee. (Colky & Young 2006, 445.)

Virtuaalimentorointisuhteen onnistuminen vaatii ehdottomasti jatkuvaa, suunnitelmallista kontaktointia osapuolien välillä. Koska kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on hyvin vähän tai niitä ei ole lainkaan, keskinäisen luottamuksen rakentaminen voi olla vaikeaa. Heti alussa tapahtuvien säännöllisten tapaamisten myötä suhdetta on helpompi kehittää ja osapuolet hyötyvät suhteesta enemmän. Teknologian myötä ajan ja paikan rajoitukset ovat lähes täysin kadonneet, joten tapaamiset osapuolten välillä ovat helpottuneet. Virtuaalimentoroinnissa on kuitenkin huomioitava, että sähköisiä välineitä käytettäessä suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys ovat erityisen tärkeitä, jottei informaatio ole puutteellista tai sitä on liikaa, jolloin olennaiset tiedot hukkuvat muiden tietojen joukkoon. Tutkimusten mukaan kommunikoinnin määrällä on vaikutus prosessin onnistumiseen, osapuolien tyytyväisyyteen ja prosessista hyötymiseen. Prosessin kaikkien osapuolien on toimittava yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja ajateltava myös toisen osapuolen tai koko ryhmän parasta. Koko mentorointiprosessin onnistuminen riippuu siitä, miten osapuolet toimivat yhdessä. Prosessi onnistuu vain, jos osapuolten yhteistyö toimii, eikä yhteistyö voi toimia elleivät osapuolet luota toisiinsa. (Colky & Young 2006, 444; Janasz, Ensher & Heun 2008, 397.)

Yhtenä tärkeänä edellytyksenä on osapuolten motivaatio prosessin onnistumiseen. Motivoituminen mahdollistaa tehokkaamman yhteistyön ja tehokkaamman informaation jakamisen, kun osapuolet ovat innostuneita yhdessä kehittymään ja jakamaan ideoitaan ja ajatuksiaan. Motivoituminen myös nopeuttaa prosessin kulkua,

kun osapuolet ovat keskittyneitä siihen, miten prosessi saadaan toimimaan tehokkaasti. (Colky & Young 2006, 444.)

Virtuaalimentorointi vaatii myös organisaatiolta huomiota ja tarkkaa suunnittelua. Ensimmäisenä organisaation on luotava kulttuuri, joka tukee teknologian käyttöä. Seuraavaksi organisaation on varmistettava, että käytettävissä on monipuoliset, vahvat teknologiset ratkaisut, jotka ovat helposti saatavilla ja käyttäjäystävällisiä. Organisaation on pystyttävä tarvittaessa järjestämään osallistujille koulutusta. Organisaation tehtävänä on rohkaista monipuolisten teknologisten ratkaisujen käyttöä, korostaa runsaan ajan tärkeyttä kommunikointiprosessin suunnittelussa ja oppimisen ja suhteen työstämisen tärkeyttä sekä toimia tukena suhteen kehittämässä ja arvioinnissa. Organisaation kaikkein tärkein rooli etämentoroinnissa on tarjota tukea mentorille ja mentoroitavalle. Toimiva prosessi edellyttää, että myös organisaatio voi kehittyä tarvittaessa ja toimintatapoja voidaan kehittää prosessin tarpeiden mukaan. (Colky & Young 2006, 444–445; Zachary 2005, 205.)

2.4 Mentoroinnin osapuolet

Puhuttaessa mentoroinnin ytimessä olevasta mentorointisuhteesta osapuolina ovat ainoastaan mentori ja mentoroitava. Mentorointi on yleisesti katsottuna kahden ihmisen välinen aktiivinen vuorovaikutussuhde. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21.)

2.4.1 Mentoroitava

Mentoroitava on mentorointisuhteen vastuullinen osapuoli. Mentoroitava on usein päävastuussa mentorinsa valitsemisesta, yhteisten tavoitteiden asettamisesta, yhteisissä tapaamisissa käytyjen keskustelujen hyödyntämisestä, suhteen vastavuoroisuudesta ja prosessin kulun arvioinnista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 103.) Mentoroitavan vastuut riippuvat paljon prosessin kulusta ja organisaation roolista prosessin käynnistäjänä ja toteuttajana. Organisaation suunnittelemisissa ja koordinoimissa prosesseissa vastuu mentorin valinnasta siirtyy usein organisaati-

olle. Tällöin mentoroitavalle jää kuitenkin vastuu siitä, miten hän kehittää suhdettaan mentoriin. Mentoroitava on aina vastuussa suhteen ongelmien tiedostamisesta, ratkaisusta ja tarvittaessa suhteen katkaisemisesta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21.)

Prosessin alussa mentoroitavan tärkeimpänä tehtävänä on selventää itselleen, mihin hän mentoria tarvitsee ja miten mentoria hyödynnetään suhteen aikana. Mentoroitavan tarpeet ja odotukset eivät eri asioissa ja ajan kuluessa pysy samana, vaan voivat muuttua olennaisestikin. Tärkeintä on, että mentoroitavalla on selkeät tarpeet ja tavoitteet mentorointisuhteen alkaessa, jotta mentorointisuhteen hyödyt ovat mahdollisimman suuret. Mentorointisuhteen aloittaminen on hyödytöntä, jollei mentoroitava aktiivisesti hyödynnä suhdetta mentoriin oman itsensä tai ammatillisen osaamisensa kehittämiseksi. Mentorointisuhteen tarkoituksena on antaa mentorille mahdollisuus auttaa mentoroitavan kehityksessä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22–24.)

Onnistuneessa mentorointisuhteessa mentoroitava uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esille omia ideoitaan, vaikka ne voivat omasta mielestä tuntua hyödyttömiltä. Mentorointisuhteessa mentori antaa mentoroitavalle tämän tarvitsemaa rakentavaa palautetta. Mentorointisuhteen syventäminen vaatii mentoroitavalta useimmiten taitoa ja uskallusta heittäytyä niin, että mentori oppii tuntemaan myös mentoroitavan negatiivisia luonteenpiirteitä. Tärkeää on, että mentoroitava uskaltaa näyttää mentorille myös tunteensa, jotta suhde pääsee tasolla, jossa mentori voi paremmin ohjata mentoroitavaa tämän ammatillisissa, haastavissakin tilanteissa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 24.)

Mentorointisuhteen tasavertaisuutta vaikeuttaa se, jos mentoroitava pitää mentoria auktoriteettinaan ja nostaa tämän itsensä yläpuolelle. Tällöin mentorointisuhde ei yleensä pääse kehittymään luottamukselliseksi ja avoimeksi. Mentorointisuhteen hyödyntämisessä mentoroitavan kannalta tärkeää on, että mentoroitava kokee suhteen luottamukselliseksi ja tasavertaiseksi. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 24.)

2.4.2 Mentori

Mentorin pääasiallisena tehtävänä on auttaa mentoroitavaa kehittämään itseään ja kasvamaan ammatillisesti. Mentorilla voi kuitenkin olla useita erilaisia rooleja mentorointiprosessissa. Roolien tulisi vaihtua tilanteen ja mentoroitavan tarpeiden mukaan. Toimivassa mentoroinnissa mentori lähestyy mentoroitavaa ja käsiteltäviä asioita aina kyseiseen tilanteeseen sopivalla tavalla. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 26.)

Vaikka mentorin rooleja on useita, on kuitenkin joitain ominaisuuksia, joita mentorin tulee hillitä ja toisia ominaisuuksia, jotka ovat hyvän mentorin tunnusmerkkejä. Vaikka mentorin tehtävänä on auttaa mentoroitavaa kriittiseen ajatteluun, kritisointia tärkeämpää on kuitenkin omaan ajatteluun ja itsenäiseen tiedonhankintaan kannustaminen. Liiallisella kritisoinnilla voidaan tappaia mentoroitavan motivaatio ja halu kehittää itseään. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 104; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29.)

Mentorin tehtäviin kuuluu mentoroitavan oppimisen kehittäminen. Mentoroinnissa on kuitenkin aina muistettava, että jokainen mentoroitava ottaa vastuun omasta oppimisestaan. Mentorin tehtävänä ei ole toimia mentoroitavan henkilökohtaisena pelastajana vaikeissa tilanteissa, vaan kannustaja ja auttajana itsenäisessä ongelmanratkaisussa. Hyvä mentori on työntekijä, joka on valmis jakamaan osaamistaan yrityksen tai toisen työntekijän kehittymiseksi. Hyvä mentori on toisen työntekijän oppimisen lisäksi halukas myös itse oppimaan lisää mentorointisuhteessa. Mentorointi on kuitenkin kahden ihmisen välinen vuorovaikutus- ja oppimisprosessi. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 30.)

Parhaina mentoreina on aikaisemmin usein pidetty jo keski-ikä saavuttaneita, pitkään työelämässä vaikuttaneita työntekijöitä. Nykyään käsitys on kuitenkin muuttunut ja myös nuorilla työntekijöillä katsotaan usein olevan paljon annettavaa mentoreina. Ikää tärkeämpinä kriteereinä pidetään nykyisin luonteenpiirteitä ja mentorin motivaatiota. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 30; Megginson & Clutterback 1995, 29.)

Oppimis- ja opettamishalun lisäksi mentorilta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja sekä avointa ja aitoa suhtautumista muihin ihmisiin. Mentorointisuhde on luottamuksellinen ja usein hyvin tiivis, joten vuorovaikutuksella ja persoonakemialla on prosessissa merkittävä asema. Hyvä mentori haluaa jakaa omaa kokemustaan yhteisten tavoitteiden toteutumiseksi sekä omien taitojensa ja persoonansa avulla ohjata toisen ihmisen tai ryhmän kehittymistä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 30.)

Esimies mentorina

Mentorointisuhteen onnistuminen ei edellytä mentorin olevan kokeneempi ja korkeammassa asemassa oleva työntekijä. Mentorin vaikutusvaltainen asema ja valta mentoroitavaan nähden voivat itse asiassa pilata mentorointisuhteen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 31.)

Esimiehen toimiminen mentorina ei välttämättä anna mentorointiprosessille parasta mahdollista lähtökohtaa. Esimiehen tehtävänä on pääasiassa varmistaa alaistensa kehittyminen omassa työssään ja nykyisessä tehtävässään. Mentoroinnin tarkoituksena on kuitenkin varmistaa kokonaisvaltaisempi, ammatillinen kehittyminen. Hyvä mentori tähtää toiminnassaan siihen, että mentoroitava pystyy tarttumaan entistä haastavampiin työtehtäviin. Esimiehen tarkoituksena on kuitenkin varmistaa oman yksikkönsä tulevaisuus ja oman alaisen mentorointi voi tuhota alaisen ammatilliset kehittymismahdollisuudet. Hyvät esimiehet käyttävät usein mentorointia johtamisvälineenä, mutta tärkeää on ymmärtää, että erillinen mentori voi parantaa yksilöiden tehokkuutta ja suorituskyyä tiimin jäsenenä. (Alred, Garvey & Smith 2000, 21; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 31–32.)

Esimiehen toimiminen alaisensa mentorina on myös suhteen tasavertaisuuden ja joustavuuden kannalta haasteellista. Mentorointisuhde perustuu molemminpuoliseen vapaaehtoisuuteen, joustavuuteen ja riippumattomuuteen. Esimies-alaisuhde ei voi kuitenkaan perustua vapaaehtoisuuteen tai tasavertaisuuteen. Tämän takia mentorointiprosessin onnistumisen kannalta on parempi valita mentoriksi joku muu kuin oma esimies. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 32.)

Esimiehen oman ammatillisen kasvun ja alaisten ymmärtämisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että esimies voi olla mukana mentorointiprosesseissa. Etenkin, jos mentori ja mentoroitava ovat samassa organisaatiossa ja toimintaa tapahtuu myös työajan puitteissa, esimiehen tulisi olla tietoinen alaisten mentorointiprosessien kulusta pääpiirteittäin. Esimiehenä toimimista helpottaa myös, jos esimies voi toimia mentorina jollekin, joka ei kuulu hänen omaan alaisryhmäänsä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 32.)

2.5 Organisaation vastuut mentoroinnissa

Mentorointiprosessin onnistuminen edellyttää, että myös mentorin ja mentoroitavan lisäksi organisaatio on sitoutunut prosessiin. Organisaation on myös pystyttävä näyttämään ulkopuolisille sidosryhmille, että prosessi on tarkkaan suunniteltu ja sillä pyritään liiketoiminnan kehittämiseen. Organisaation tuki voi olla näkyviä tai näkymättömiä eleitä ja toimenpiteitä. Prosessia ja mentorointisuhdetta tukevia asioita ovat muun muassa kuunteleminen, järjestyksen luominen, positiivisten käsitysten, kokemusten ja odotusten ilmaiseminen, omien kokemusten jakaminen ja mentorointisuhteen tekeminen erityislaatuiseksi. Näitä tukevia elementtejä ei tarvita ainoastaan mentoroinnin suunnittelussa vaan koko prosessin ajan. (Zachary 2005, 33–34.)

Mentoroinnin arvostuksen ja näkyvyyden parantaminen ovat organisaation johdon vastuulla. Ihmisten arvostus organisaation toimintaan kasvaa, kun toiminta koetaan yksilön ja organisaation kannalta merkitykselliseksi ja osaksi suurempaa kokonaisuutta. Johdon pitää toimia roolimallina henkilöstölle sekä rohkaista henkilöstöä toimimaan roolimalleina toisilleen, koska roolimallina toimiminen nostaa prosessin näkyvyyttä ja arvoa organisaatiossa sekä lisää halukkuutta mentoroinnin aloittamiselle henkilöstön keskuudessa. Mentoroinnin arvostusta ja merkityksellisyyttä organisaatiossa voidaan parantaa myös organisaation palkitsemisjärjestelmällä. Palkitsemisella tarkoitetaan sekä taloudellisia palkkioita (palkka ja muut edut) että aineettomia palkkioita (kuten sosiaaliset ja urapalkkiot). Palkitseminen on organisaation johdon tapa motivoida henkilöstöä toimimaan asetettujen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Suunnitel-

taessa palkitsemisjärjestelmän luomista osaksi mentorointiprosessia tulee huomioida organisaation yleiset palkitsemisstrategiat ja organisaatiokulttuuri. Palkitsemisjärjestelmän pitää motivoida työntekijöitä, mutta siihen käytettävien resurssien määrä tulee kuitenkin olla realistinen. (Kauhanen 2006, 105; Zachary 2005, 164–166.)

2.5.1 Mentorointiprosessin suunnittelu

Organisaatiokulttuurissa ja mentorointiprosessissa on lukuisia oppimismahdollisuuksia. Muutokset organisaatiossa, sen toimintatavoissa tai henkilöstössä luovat tarpeita ja niiden kautta mahdollisuuksia oppimiselle. Mentorointi lisää oppimismahdollisuuksia ja mahdollistaa toimintatapojen kehittämisen. Mentoroinnin suunnitteluvaiheessa selvitetään, mitä mahdollisuuksia organisaatiossa on tällä hetkellä olemassa ja mitä mahdollisuuksia tulee olemaan tulevaisuudessa. (Zachary 2005, 33.)

Jos organisaatiossa on jo kokemusta mentoroinnista, uuden prosessin suunnittelu on huomattavasti helpompaa. Tällöin kartoitetaan, mitä arvoa mentorointi on tuonut yritykselle ja miten se on kehittänyt organisaation toimintaa. Tärkeää on tietenkin myös kartoittaa ongelmakohdat ja esteet prosessin onnistumiselle. Mentorointiprosessia ei voida määritellä tai suunnitella tarkkaan, vaan sen luonne ja kulku riippuu aina kyseessä olevasta organisaatiosta. Joissain organisaatioissa koko prosessi on yhden ryhmän vastuulla, kun taas toisissa organisaatioissa on suunnittelu- ja toteutusvaiheille omat ryhmänsä. Ryhmien rakenteesta ja organisaation toimintatavoista riippumatta mentorointiprosessi vaatii aina tarkkaa suunnittelua, oikeiden ihmisten valinnan, luottavan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen, yhteisen pohjan ja periaatteiden löytämisen sekä oppimisen mahdollistamisen. (Zachary 2005, 34.)

Oikeiden ihmisten valinta mentorointiprosessiin oikeaan aikaan on erityisen tärkeää sen onnistumisen varmistamiseksi. Prosessin suunnitteluvaiheeseen ei välttämättä kannata valita samoja ihmisiä, jotka ovat lopulta käynnistämässä ja toteuttamassa prosessia. Mentoroinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että suunnitte-

luun valitaan yksilöitä, jotka edustavat organisaation eri henkilöstöryhmiä sekä joilla on valtaa tehdä ratkaisuja ja sitoumuksia organisaatiossa. Prosessin lopputuloksen kannalta suunnitteluvaiheeseen organisaation kannattaa valita yksilöitä, joilla on rikkaat ja erilaiset näkökulmat asioihin sekä ovat avoimia myös kuuntelemaan muiden ajatuksia ja mielipiteitä. Kaikkien prosessiin osallistuvien on kuitenkin sitouduttava prosessin kulkuun ja kehittämiseen sekä toimimaan organisaation hyödyn ja etujen mukaisesti. (Zachary 2005, 35.)

Jokainen organisaatio aloittaa prosessin suunnittelun eri vaiheista. Joillakin yrityksillä on jo valmiit tavoitteet ja visio prosessista ennen suunnitteluprosessin tulevien yksilöiden valintaa, toiset organisaatiot valitsevat yksilöt prosessiin ensin ja sitten luodaan yhdessä visio ja tavoitteet prosessille. Ryhmän jäsenten on ymmärrettävä, miksi on päädytty käynnistämään mentorointiprosessi. Jäsenten on myös opittava tuntemaan toisiaan ja toistensa kokemuksia, jotta voidaan luoda yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Ryhmän on myös tunnettava organisaation tarpeet ja vaatimukset, jotta voidaan rakentaa prosessi, joka vastaa organisaation tavoitteita ja mahdollistaa organisaation kehittymisen. (Zachary 2005, 36.)

Tärkeintä suunnitteluvaiheen alussa on, että ryhmän yksilöillä on yhteinen, jaettu visio ja tavoitteet. Jos yhteistä tavoitetta ei ole, voidaan hukata resursseja jakamalla niitä liian moneen suuntaan. Prosessin onnistumisen mittaaminen vaikeutuu myös huomattavasti, mikäli visioita on useita tai ne ovat yksilöille epäselviä. Yhteinen visio luo myös pohjan päätöstenteolle, koska kaikki suuntaavat kohti samaa tavoitetta. Tällöin ratkaisujen tekeminen on helpompaa, kun kaikki tietävät, mitä tulevaisuudelta halutaan. Yhteinen visio ohjaa koko suunnittelu- ja toteutusvaihetta. (Zachary 2005, 36.)

2.5.2 Esteiden ja haasteiden ennakointi ja poistaminen

Jokaisessa mentorointisuhteessa tulee eteen haasteita ja esteitä, jotka hidastavat tai estävät kokonaan prosessin kehittymisen ja etenemisen halutulla tavalla. Haasteet eivät itsessään estä mentorointisuhteen toimimista vaan se, miten haasteisiin suhtaudutaan. Toimivassa mentorointiprosessissa luodaan toimenpiteitä ja järjestel-

miä, jolla voidaan yksilöinä tai organisaationa estää haasteita tai selvittää niistä. Toimenpiteiden tarkoituksena on vähentää riskejä, mutta rohkaista riskinottoa. (Zachary 2005, 250.)

Esteiden ja haasteiden käsittelyyn on kaksi lähestymistapaa: ennakoiva ja reagoiva. Ennakoivassa lähestymistavassa analysoidaan mahdolliset haasteet ja esteet jo ennen prosessin aloittamista. Esteitä ja haasteita poistavista toimenpiteistä tehdään osa organisaatiokulttuuria ja ne ovat olemassa jo ennen kuin niitä varsinaisesti tarvitaan. Tarkoituksena on arvioida ne seikat, jotka vaikuttavat mentorointiin suoraan tai epäsuorasti sekä pyrkiä hallitsemaan niitä niin, etteivät ne estä mentorointia kokonaan tai pilaa mentorointisuhdetta. (Zachary 2005, 250.)

Toimiva mentorointi ennakoi prosessin kulkua ja varautuu edessä oleviin haasteisiin suunnittelemalla toimintatapoja etukäteen. Haasteiden ja esteiden taustalla olevat ydinsyyt tulee selvittää ja kehittää toimintatapoja näiden ylittämiseen. Ennakointi ei aina kuitenkaan ole mahdollista, vaan eteen voi tulla yllättäviä haasteita, jotka vaativat reagoivaa toimintaa. Reagoiva toiminta vaatii, että organisaatiolla on oikeat ihmiset ja oikeat prosessit käytössä oikeaan aikaan, jotta organisaation kapasiteetti on mahdollisimman korkea tarvittaessa. Reagoivassa lähestymistavassa tavoitteena on heti reagoida tilanteeseen sekä kehittää prosessia aikaisempien kokemusten pohjalta. Tilanteeseen tulee reagoida heti, koska mitä pidemmälle tilanne etenee, sitä enemmän tarvitaan resursseja eteenpäin pääsemiseen. (Zachary 2005, 255–256.)

Toimintatavat haastetilanteisiin eivät kuitenkaan aina ole täysin toimivia. Vaikka toimintatavat olisi määritelty, voi tulla ongelmia, joilla on negatiivia seurauksia suhteelle. Ongelmat voivat johtua esimerkiksi piittaamattomuudesta, kommunikoinnin puutteesta tai ulkoisista tekijöistä. Organisaatio ja yksilöt voivat kuitenkin varautua esteisiin ja haasteisiin käymällä prosessin suunnitteluvaiheessa kaikki mahdolliset esteet ja haasteet lävitse prosessin joka vaiheessa. Jos toimintatavoista löytyy aukkoja, toimintatapoja määritellään uudelleen. Organisaation ja yksilöiden tulee myös määrittää, miten silloin toimitaan, kun haasteisiin törmätään kesken mentorointiprosessin. (Zachary 2005, 258.)

2.5.3 Mentoroinnin yhdistäminen organisaatiokulttuuriin

Mentoroinnilla, kuten muillakin henkilöstön kehittämisen menetelmillä, on oltava selkeät tavoitteet, jotka pohjautuvat selkeästi organisaation strategiaan ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Strategian ja tavoitteiden kautta muokkautuu organisaation kulttuuri, jolla on suuri merkitys eri prosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Mentoroinnin tarkoituksena voi olla uudenlaisen organisaatiokulttuurin luominen. Prosessia aloitettaessa on kuitenkin varmistettava, ettei aikaisempi organisaatiokulttuuri ole esteenä tai hidasteena mentoroinnin onnistumisessa. (Zachary 2005, 7.)

Organisaatiokulttuurin on tuettava mentoroinnin suunnittelua ja toteutusta, jotta prosessi saadaan osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja prosessin jatkuvuus voidaan taata. Mentorointi on tärkeää saada osaksi kulttuuria, koska mentoroinnilla voidaan lisätä yrityksen ja sen henkilöstön arvoa sekä kilpailukykyä, joiden tukemiseen tarvitaan suotuisaa yrityskulttuuria. (Zachary 2005, 7-8.)

Zacharyn (2005, 9) mukaan prosessin yhdistäminen organisaatiokulttuuriin on useammasta syystä edellytyksenä toimivalle mentoroinnille. Kun mentoroinnista tehdään osa organisaation strategista suunnittelua, voidaan varmistaa, että mentorointiprosessin käynnistämiseksi löytyy aina valmiudet, mahdollisuudet ja tarvittava organisaation tuki. Jos mentorointi on osa organisaation strategista suunnittelua ja jokapäiväistä toimintaa, organisaation resurssien, kuten ajan ja rahan, käyttöä voidaan suunnitella tarkemmin ja resursseja voidaan säästää tekemällä mentoroinnista yksi organisaation perusprosesseista. Mentoroinnin yhdistäminen organisaatiokulttuuriin tekee mentorointiprosessista koko yrityksen yhteisen hankkeen ja osallistaa myös niitä osapuolia, jotka eivät ole varsinaisia mentorointiprosessin aktiivisia jäseniä.

Mentoroinnin yhdistäminen organisaatiokulttuuriin kehittää organisaation omaa uusiutumisen- ja oppimiskykyä. Mentorointiprosessien aikana löytyneitä oppimistapoja ja hyväksi koettuja toimintatapoja voidaan helposti siirtää muuhun organisaatioon. Mentoroinnissa saatu palaute ja käytössä olleet toimintatavat voidaan siirtää muuhun organisaation toimintaan nopeammin, koska ne ovat jo kertaalleen

testattu pienemmällä porukalla. Mentoroinnin kautta voidaan nopeuttaa oppimista, löytää laajempia ja monipuolisempia näkökulmia, lisätä hiljaisen tiedon siirtymistä sekä kasvattaa muiden organisaation yksiköiden toiminnan ymmärtämistä ja ymmärrystä erikoisaloilta. Mentorointisuhteet tarjoavat yksilöille luotettavan kaikupohjan ja roolimallin sekä lisäävät yksilön itsetuntemusta ja – luottamusta. Prosessiin osallistuneet yksilöt kokevat olevansa tiukemmin sidottuja organisaatioonsa ja kokevat työnsä enemmän tyydyttäväksi ja merkitykselliseksi (Zachary 2005, 9.)

Yksilöiden mentoroinnista kokemat hyödyt vaikuttavat koko organisaatioon. Mentoroinnin yhdistäminen organisaatiokulttuuriin lisää organisaation vakautta tiedon hallinnan ja johtamisen sekä kommunikoinnin helpottumisen kautta. Kun yksilöt kokevat työn merkityksellisempänä ja tyydyttävämpänä, sitoutuminen yritykseen kasvaa, jolloin säästetään rekrytointikuluissa pidemmällä tähtäimellä. Kasvanut luottamus lisää tuottavuutta ja työn laatua sekä rohkaisee yksilöitä ottamaan enemmän riskejä. Positiivinen asenne lisää luottamusta ja moraaliala. Laajemmat näkökulmat ajattelussa johtavat globaalimpaan ja kuvitteellisempaan ajatteluun. Mentorointi helpottaa tiedon johtamista ja maksimointia sekä tiedon linkittämistä organisaation oppimiseen. Mentorointi helpottaa johtajuuden kehittämistä organisaation sisäisen johtajuuden kautta. Mentorointi tekee työympäristöstä inhimillisemmän lisäämällä syvempään tuntemiseen pohjautuvien ihmissuhteiden määrää. (Zachary 2005, 9.)

Mentoroinnilla on lisäksi epäsuora yhteys organisaation sidosryhmiin, jotka eivät varsinaisesti ole osa mentorointiprosessia. Mentoroinnilla on vaikutus jopa organisaation asiakkaisiin ja muihin organisaation ulkopuolella oleviin ryhmiin. Prosessissa opitut ja hyväksi havaitut toimintatavat ja periaatteet vaikuttavat koko organisaation toimintaperiaatteisiin ja suhteisiin muidenkin kuin prosessin osapuolten välillä. Mentorointi auttaa yksilöitä luomaan uusia suhteita ja vahvistamaan olemassa olevia. Yksilöistä tulee mentoroinnin kautta enemmän valmiita jakamaan tietoa, taitoa ja osaamista myös prosessin ulkopuolella. (Zachary 2005, 9.)

Mentorointiprosessin aloittaminen ja toteuttaminen helpottuvat sitä enemmän, mitä tarkemmin organisaatiokulttuuria on tutkittu ja analysoitu. Organisaatiokulttuurin tutkimisen tarkoituksena on selvittää, onko mentoroinnin aloittaminen organisaation ja yksilön kannalta järkevää. Toimiva mentorointiprosessi ei ole mahdollinen ilman, että prosessi on tiukasti linkitetty organisaatiokulttuurin. Mentoroinnin on tarkoitus rikastaa kulttuuria ja koko ajan samanaikaisesti pohjautua siihen. Yksilöiden luottamus mentorointi- tai muihin kehittämisprosesseihin katoaa, jos niille ei löydy selitystä ja pohjaa organisaation arvoista ja toimintaperiaatteista. Mentorointiprosessi on parempi jättää toteuttamatta, jos organisaatiokulttuuri ei tue sen aloittamista. Jos organisaatiokulttuuri kuitenkin luo pohjan mentoroinnille, prosessille on määriteltävä omat tavoitteet ja periaatteet pohjautuen organisaation yleisiin tavoitteisiin ja periaatteisiin. (Zachary 2005, 28-29.)

2.5.4 Infrastruktuurin luominen

Infrastruktuurilla tarkoitetaan organisaatiossa olevia komponentteja, jotka mahdollistavat systeemin joustavan ja tehokkaan toiminnan sekä organisaation tuen henkilöstölle. Infrastruktuuri helpottaa tehokasta toimintaa organisaatiossa tuemalla niitä rakenteita, jotka mahdollistavat tuotteen tai palvelun tuotannon. Vaikka infrastruktuuri tukee kasvua ja kehitystä organisaatiossa, se myös voi hidastaa molempia, mikäli se ei enää palvele tarkoitustaan. Joustava infrastruktuuri optimoi organisaation resurssien käytön ja sijoittamisen sekä pystyy mukautumaan muutuneisiin tarpeisiin.. Infrastruktuuri ja mentorointi vaikuttavat puolin ja toisin toisiinsa kehittäen yhdessä organisaation toimintaa, mutta kehitys voi kulkea välillä myös taaksepäin, jos organisaatiossa tehdään esimerkiksi resurssien käytön suhteen valintoja, jotka eivät pitkällä aikavälillä ole järkeviä organisaation kehittymisen kannalta. (Zachary 2005, 57–58.)

Mikäli organisaatiossa on jo infrastruktuuri valmiina, mentoroinnin aloittaminen on huomattavasti helpompaa, koska organisaatiossa on tällöin jo olemassa mentoroinnin kannalta tarvittavat rakenteet. Infrastruktuurin puuttuminen mentorointia aloittaessa ei ole kuitenkaan pelkästään negatiivista. Joskus mentoroinnin aloittaminen voi luoda tarpeen toimivan infrastruktuurin luomiselle, joka nopeuttaa kes-

tävän mentorointikulttuurin luomista. Mentorointikulttuuri tarvitsee aina infrastruktuurin tuen. Mentoroinnissa menestyvät sellaiset organisaatiot, jotka käyttävät resurssejaan viisaasti kehittääkseen mentorointikäytäntöjä, jotka vastaavat organisaation tarpeita ja sopivat organisaation rakenteeseen. Yhdistettynä oikeaan määrään valmiutta, mahdollisuuksia ja tukea, mentorointikäytännöt tekevät mentoroinnista osan organisaatiota. Infrastruktuuri ei ole erillinen osa organisaatiota eikä tämän takia myöskään vakaa. (Zachary 2005, 58, 74.)

Zacharyn (2005) mukaan mentorointi vaatii kuuden infrastruktuurin komponentin yhteissuunnittelua ja joustavaa yhteistoimintaa. Nämä kuusi komponenttia riippuvat organisaation toiminnasta, rakenteesta ja näkökulmasta. Monissa organisaatioissa mentorointi on yhdistetty osaksi muita kehittämisen ja oppimisen menetelmiä, jolloin prosessin suunnittelu on helpompaa, kun infrastruktuuri on jo luotu aikaisemmin muita kehittämismenetelmiä varten. Mentoroinnin infrastruktuurin komponentteja ovat taloudelliset, tekniset, osaamis- ja henkilöstöresurssit sekä johtaminen ja aika. Näistä komponenteista johtaminen ja aika usein unohdetaan tai pidetään itsestään selvyyksinä, vaikka niiden rooli infrastruktuurissa on olennainen ja edellytys prosessin onnistumisen kannalta. Muutoksia infrastruktuurissa tapahtuu, kun organisaatio kehittyy ja kypsyy. Infrastruktuuri muuttuu liiketoiminnan olosuhteiden, tarpeiden ja mahdollisuuksien myötä. Ilman organisaation oppimisen mukanaoloa, infrastruktuuri voi luoda väärän turvallisuuden tunteen. Mikäli infrastruktuuri on liian vähäistä, kilpailu rajallisista resursseista kasvaa. Kilpailu voi käynnistää jonon tapahtumia, jotka aiheuttavat mustasukkaisuutta, haittaavat yhteistyötä, tukkivat yhteistyötä ja kuluttavat suhteita. (Zachary 2005, 74.)

Infrastruktuurin komponentit mahdollistavat organisatorisen oppimisen levittämisen organisaation sisällä. Pääsy eri komponentteihin kohottaa mentorointityötä sekä mahdollistaa yksilöiden ja organisaation pääsyn kehityksessä eteenpäin. Mentoroinnin ja infrastruktuurin yhdistämisestä saadulla synergialla voi olla pitkäkestoisia ja kauaskantoisia vaikutuksia. Toimiva yhdistäminen lisää joustavuutta ja organisaation omistautumista, edistää prosessin selkeyttä, vahvistaa prosessia palautteen kautta sekä edistää mentoroinnin elinvoimaisuutta ja kestävyyttä. (Zachary 2005, 74.)

Johtamisen tehtävänä on luoda ja kehittää organisaatiokulttuuria sekä infrastruktuuria. Mentorointikulttuurin aloittaminen ja toteuttaminen vaativat johdon jatkuvaa osallistumista ja luottamusta. Johdon tehtävänä on luoda oikeanlainen infrastruktuuri tukemaan organisaation oppimista. Kun mentorointi tunnetaan, koetaan ja havaitaan olevan johdon kiinnostuksen ja luottamuksen kohteena, tunne omistautumisesta leviää koko organisaatioon. Johdon tuki lisää henkilöstön motivaatiota. Mentoroinnin johtaminen vaatii useamman kuin yhden ihmisen osallistumisen, koska prosessi on liian tärkeä ja aikaa vievä jätettäväksi yhden ihmisen työpanoksen varaan. Mentoroinnin johtaminen pitää tapahtua varsinaisen mentorointiprojektin ulkopuolelta, mutta johdon pitää sitoutua avoimesti tukemaan mentorointi organisaation sisällä. Suuremmissa organisaatioissa mentoroinnin johto on usein varsinaisen päivittäisen mentoroinnin ulkopuolella, mutta näillä ihmisillä on valta toteuttaa asioita ja kehittää organisaatiota. Pienemmissä organisaatioissa mentoroinnin johto osallistuu päivittäiseen mentorointiin ja pystyvät nopeasti parantamaan mentoroinnin käytännöllisyyttä. Jotta mentorointi saadaan toimivaksi ja siitä saadaan paras mahdollinen hyöty, on johdon oltava aktiivinen ja esillä, johdon on jatkuvasti tarkkailtava omaa osaamistaan ja kehitettävä itseään (Zachary 2005, 58.)

Mentorointiprosessin luominen vaatii aikaa suunnitteluun, aloittamiseen, ja tulosten näkemiseen. Lisäksi aikaa tarvitaan mentorointikulttuurin kehittymiseen, mentorointisuhteiden luomiseen ja kypsymiseen. Koska aika on niin rajallinen resursssi, sitä jaetaan vastahakoisesti ja sen käyttöä vahditaan tarkasti. Ajan rajallisuuden takia on tärkeää tarkasti tutkia ja esitellä liiketoiminnalliset syyt aikaa vievän mentorointiprosessin aloittamiseen. Näiden syiden tiedostaminen ja hyväksyntä voi helpottaa tasapainottamaan ja suojaamaan mentoroinnille varattua aikaa tarkoituksenmukaisuuden, tuloksellisuuden ja välittömän toiminnan vaatimuksilta. Mentoroinnin osapuolten pitää pystyä sitoutumaan prosessiin ajallisesti, olemaan joustavia sopeutumaan muuttuviin oloihin, selvillä käytössä olevasta ajasta sekä pystymään hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Organisaation tehtävänä on määrittellä tarkasti ja realistisesti mentoroinnin vaatima aika, kehottaa yksilöitä varaan mentoroinnille tarpeeksi aikaa sekä luomaan ohjeet ja periaatteet ajankäytölle. Sekä aika että raha ovat rajallisia resursseja ja vaativat osapuolien sitoutumista sekä ovat toisistaan riippuvaisia. (Zachary 2005, 61.)

Yhtenä komponenttina tarvitaan taloudellisia resursseja ja pitkäaikaista sitoutumista, jotta voidaan luoda ja tukea mentorointia. Kaikki sijoitukset inhimilliseen pääomaan vaativat rahaa. Taloudellinen sitoutumisen suurus mentorointiin riippuu organisaatiosta. Sitoutumiseen vaikuttavat mentoroinnin laajuus, tavoitteet ja tarkoituksenmukaisuus, mutta sen tulee myös olla organisaation koon ja kapasiteetin mukainen. Mentoroinnin budjetin tulee osoittaa organisaation sitoutuminen mentorointikulttuuriin. Budjetti ei itsessään vastaa välttämättä ei-rahallisia kustannuksia, jotka mentoroinnista aiheutuvat. Mentoroinnin kustannuksia voidaan vähentää, kun luodaan yhteinen mentorointikulttuuri, vaikka eri osastoilla olisi omat mentorointiprojektinsa. Jos yhteistä mentorointikulttuuria ei ole, voidaan käyttää taloudellisia resursseja turhaan ristikkäin samoihin tarkoituksiin, esimerkiksi mentoroinnin johtamiseen ja suunnitteluun. Taloudellisten tarpeiden määrittämiseen pitää käyttää runsaasti aikaa, ja selvittää koko organisaation sekä eri yksiköiden tarpeet. Suunnittelussa on muistettava huomioida myös teknologian vaatimat taloudelliset resurssit. (Zachary 2005, 63.)

Teknologia vaikuttaa siihen, miten organisaatiot hoitavat liiketoimintaansa, ylläpitävät suhteita, kommunikoivat henkilöstön kanssa, ja kouluttavat työvoimaansa. Teknologia muuttaa jatkuvasti sitä, miten liiketoimintaa kehitetään, laajentaa tavoitettavuutta ja lisää organisaation valmiuksia. Teknologia vaatii loppukäyttäjältä kuitenkin paljon aikaa ja panosta. Teknologian käyttö lyhentää aikaa ajattelulta, harkinnalta, reagoimiselta ja päätöksenteolta, mutta edelleen tarvitaan aikaa oppimiselle ja tiedon prosessoinnille. Teknologia voi myös lisätä paineita työajan käytön suhteen, jos henkilöstö on velvollinen käyttämään työssään paljon teknologiaa. Tehokkaalla teknologialla voidaan pysyä kilpailijoiden edellä kasvattamalla tehokkuutta ja suorituskykyä. Teknologiaan pääsy ja sen käyttö on kuitenkin oltava henkilöstölle mahdollista. Valittu teknologia täytyy olla helppopääsyinen, edullinen ja yhteensopiva sekä laitteiston tulee olla ylläpidetty ja päivitetty. Teknologian saavuttaminen on yksi asia, sen käytön osaaminen on aivan toinen. Molemmille osapuolilla on oltava teknologian osaaminen, erityisesti virtuaalimentoroinnissa, jottei suhde kaadu siihen, ettei tietoa voida jakaa tehokkaasti puutteellisen osaamisen takia. Mentorointikulttuurin luomisessa tärkeää, on että tarjotaan eri teknologiavaihtoehtoja, jottei organisaatiosta tule teknologian orjaa. (Zachary 2005, 64–65.)

Organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kokonaismäärä määrittää organisaation henkilöstöresurssit. Mentoroinnin tarkoituksena on maksimoida organisaation henkilöstöresurssit, kasvattamalla yksilöiden kapasiteettia oppimisen kautta. Kun yksilöiden kapasiteetti kasvaa, organisaatio hyötyy. Organisaation elämänlaatu paranee sekä tuottavuus ja liiketoiminnan tulokset kasvavat. Tärkeää on valita tarkkaan ne henkilöt, jotka suunnittelevat mentorointiprosessin ja johtavat sitä. Vastuu mentoroinnin käynnistämisestä voi olla yhden tai useamman yksilön vastuulla samanaikaisesti tai eri aikaan. Useamman henkilön valitseminen vastuuseen lisää kuitenkin prosessin monimuotoisuutta ja suunnittelun toimivuutta. (Zachary 2005, 65.)

Henkilöstöresurssien valinnalla, kehityksellä ja käytöllä on olennainen vaikutus mentorointikulttuurin luomiseen ja kehittämiseen. Organisaation tulee ensimmäisenä selvittää, mitä resursseja on jo olemassa, joita voidaan hyödyntää prosessissa. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä ulkoisia tai sisäisiä resursseja tarvitaan lisää. Resurssien määrittämiseen kuuluvat ryhmän ja yksilöiden osaamisen ja pätevyyden määrittäminen. Tärkeää on selvittää, mitä osaamista tarvitaan ja mitä tarvitsee kehittää. (Zachary 2005, 66.)

Organisaation on selvitettävä myös, mikä on paras tapa omalle organisaatiolle muodostaa mentorointipareja. Muodostaminen voi tapahtua monella eri tavalla. Jokainen mentoroitava voi itse valita oman kumppaninsa. Toisena vaihtoehtona organisaatio voi nimittää mentorit kiinnostuneille työntekijöille molemmille järjestettävien haastattelujen pohjalta. Joissain organisaatioissa mentorointiin osallistuminen on erittäin suositeltavaa. Johto suosittelee mentorointia jatkuvasti kehittämisen menetelmänä ja suosittelee potentiaalisia mentoreita omalle henkilöstölleen. Joissain organisaatioissa työntekijöitä, joilla on potentiaalia jatkaa vaativampiin tehtäviin, vaaditaan osallistumaan mentorointiin. Koska vaihtoehtoja valinnassa on paljon, taustatyö on tärkeää. Taustatyö on tehtävä ennen kuin voidaan luoda ohjeistus parien muodostamiselle. Taustatyössä päätetään, ketkä prosessiin osallistuvat ja voiko osallistujien kokoonpano muuttua prosessin aikana. Taustatyötä tehdessä on myös hyvä selvittää, onko organisaatiossa tarvetta mentoroinnin pilottikokeilun järjestämiselle. Usein pilotti järjestetään jossain yksikössä tai vaihtoehtoisesti niin, että koko organisaatio on edustettuna. (Zachary 2005, 68.)

Tieto kilpailijoista on organisaatioille välttämätöntä, koska organisaation on tiedettävä enemmän kuin muut, jotta pärjää yritysmaailmassa. Organisaatioiden on mahdollistettava tietoon käsiksi pääseminen, keräys, varastointi ja välittäminen henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Tietojohdaminen mahdollistaa prosessien ja toiminnan jatkuvan rikastamisen organisaatiossa. Mentorointi jo itsessään viestii siitä, miten tietoa organisaatiossa jaetaan. Työntekijät keräävät tietoa ja varastoiivat sitä, sekä jakavat tarvittaessa muille työntekijöille. Kerätyn tiedon jakaminen motivoi ja antaa mahdollisuuden selvittää, mitä on jätetty taakse ja mitä siitä on opittu, sekä miksi jotkin tietyt rituaalit ja tavat ovat käytössä. Organisaatioon tulee uutta tietoa myös uusien työntekijöiden kautta. Eri ryhmät keräävät eri tietoa organisaatiossa. Tarve tietää asioita riippuu paikasta organisaatiossa, työnkuvasta ja sen hetkisestä työtehtävästä. Osa tietojohdamista on tehdä päätöksiä tiedon ajantasaisuudesta, hyödyllisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tiedon jakamisen periaatteet riippuvat monista asioista. Yksi tärkeimmistä seikoista on luottamus organisaation sisällä. (Zachary 2005, 70.)

Mentorointi sisältää useammanlaisen tiedon johtamista. Mentorointiprosessiin kuuluvat mentorointiprosessin tuntemus ja osaaminen, erityisosaaminen ja kokemus omalta osaamisalueelta, organisatorinen osaaminen, oppimisen periaatteet, organisaation sisäinen mentorointiosaaminen, parhaimmat toimintatavat ja käytännöt sekä aiheen ja sisällön tuntemus. Menestyneissä organisaatioissa ei varastoida tietoa, vaan sitä jaetaan avoimesti. Tarkoituksena on kehittää kapasiteettia käyttää ja siirtää osaamista ja tietoa vaikuttavilla tavoilla, jotka ovat organisaation parhaaksi. Tietojohdaminen mentorointikulttuurissa vaatii tiedon jakamista perusteellisesti ja tehokkaasti, tiedon ja ideoiden vaihtamisen mahdollisuuksien maksimointia sekä yksilöiden vastuunottamista. (Zachary 2005, 74.)

2.5.5 Koulutuksen järjestäminen

Organisaation vastuulla on järjestää mentoroinnin osapuolille tarvittavaa koulutusta. Koulutuksen tavoitteena on luoda luottavaisempi, pätevämpi ja luovempi työympäristö sekä kasvattaa organisaation ja yksilön kapasiteettia oppimisen kautta. Mentorointikoulutus tähtää mentoroinnin tietoisuuden, ymmärtämisen sekä tietojen ja taitojen kehittymiseen. (Zachary 2005, 218.)

Koulutuksen rakenne vaikuttaa oppimisen laatuun. Koulutuksen rakenteen osaluokkia ovat muun muassa tarve, asiayhteys, oppijat, ohjaajat, puitteet ja ajoitus. Koulutuksen suunnittelu lähtee aina tarpeesta sen järjestämiseen. Koulutukseen on turha käyttää resursseja ennen kuin sekä organisaation että ryhmien ja yksilöiden oppimistarpeet on määritelty. Olemassa olevien resurssien analysoinnilla voidaan vähentää riskiä päällekkäisestä koulutuksesta ja resurssien hukkakäytöstä, jos olemassa olevien koulutusmahdollisuuksien sisällöt ja prosessit sopivat organisaation kulttuuriin ja oppimistarpeisiin. Mentorointikoulutuksen suunnittelun tavoitteena on selvittää organisaatiossa olevien oppimismahdollisuuksien määrä ja laatu sekä niiden saatavuus koko organisaatiolle ja vastaavuus organisaation ja yksilöiden tarpeisiin. Suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon myös aikaisemmista koulutuksista saatu palaute koulutuksen laadun parantamiseksi. (Zachary 2005, 246.)

Koulutuksessa on otettava huomioon oppijoiden yksilölliset tilanteet. Koulutuksen sisällön määrittämistä varten organisaation tulee selvittää kohderyhmän taustat, oppimistarpeet ja aikaisemmat kokemukset, jotta mahdollisimman tarkoituksenmukainen oppimiskokemus on mahdollista kaikille osallistujille. Koulutusta järjestettäessä ei tule unohtaa, että mentoroitavan lisäksi myös mentoreita sekä muita prosessiin osallistuvia voidaan joutua kouluttamaan. Jokaisella ryhmälle on kuitenkin parasta järjestää omat koulutuksensa, koska jokaisen ryhmän oppimistarpeet ja tehtävät mentoroinnissa ovat erilaiset. (Zachary 2005, 222.)

Koulutuksen onnistumisen kannalta täytyy varmistaa myös, että puitteet ja ajoitus ovat tarkoin mietittyjä. Puitteilla tarkoitetaan paikkaa tai ympäristöä, jossa koulutus tapahtuu. Puitteiden merkitystä koulutuksen laatuun vaikuttavana tekijänä ei voida aliarvioida. Puitteiden pitää sopia koulutuksen tarpeisiin, tavoitteisiin ja

organisaation kulttuuriin sekä innostettava koulutettavia osallistumaan koulutukseen, koska puitteilla voidaan joko edistää tai estää oppimista. Koulutuksen ajoitus on suunniteltava niin, että koulutusta tarjotaan silloin, kun sille on tarvetta. Koulutusta ei koeta merkitykselliseksi, jos sille ei ole tarvetta juuri tarjotulla hetkellä. Vastaavasti, jos koulutusta ei tarjota silloin, kun sitä tarvitaan, menetetään tilaisuus kehittää organisaatiota ja sen henkilöstöä. (Zachary 2005, 225–226.)

2.6 Mentoroinnin vaiheet

Mentorointiprosessi voidaan Zacharyn (2005, 13) mukaan jakaa neljään vaiheeseen. Vaiheet muodostavat jatkuvan kehityksen suhteessa. Vaiheiden pituus vaihtelee mentorointisuhteesta ja organisaatiokulttuurista riippuen.

Ensimmäinen vaihe on prosessiin valmistautuminen, johon kuuluu sekä yksilön että mentorointisuhteen valmistautuminen prosessia varten. Ensimmäisessä vaiheessa koulutus ja opastaminen ovat tärkeitä mentoroinnin aloittamista varten. Toisessa vaiheessa sovitaan yhteiset toimintaperiaatteet ja pelisäännöt. Toinen vaihe on yhteisten tavoitteiden ja päämäärien määrittelyä sekä mentorointisuhteen onnistumiseen liittyvien mittareiden hahmottamista. (Zachary 2005, 13.)

Zacharyn (2005, 13) määrittämät kaksi ensimmäistä vaihetta vastaavat Kramin määrittelemän nelivaiheisen mentoroinnin ensimmäistä vaihetta. Vaiheen tärkeimpänä tehtävänä on yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen laatiminen. Tavoitteiden laatimista helpottaa, kun mentoroitava selventää itselleen, missä tilanteessa hän kyseisellä aloitushetkellä on ja mihin tilanteeseen hän haluaa prosessin avulla päästä. Tällöin mentoroitava voi yhdessä mentorin kanssa laatia toimintaperiaatteet ja tavoitteet oman tulevaisuuden visionsa pohjalta. Vision toteuttamisen onnistumiseen vaaditaan molemmilta osapuolilta motivaatiota ja sitoutumista prosessiin. (Colky & Young 2006, 439.)

Kolmas vaihe on yleisesti ottaen Zacharyn (2005, 14) mukaan suhteen pisin vaihe. Tämä on paras mahdollisuus osapuolille työstää oppimistaan ja jakaa kokemustaan. Tässä vaiheessa usein kohdataan paljon haasteita ja tämä vaihe onkin haa-

voittuvainen ja mahdollinen suhteen päättymiselle. Tässä vaiheessa tärkeitä ovat suhdeverkostojen ja toimivien toimintatapojen jakaminen.

Zacharyn määrittelemä toinen vaihe sisältää Kramin määritelmässä vaiheet kaksi ja kolme. Toisessa vaiheessa on Kramin mukaan kyse itsensä kehittämisestä. Tämän vaiheen tarkoituksena on kehittää mentoroitavan ymmärrystä omista taidoistaan ja kyvyistään sekä kunnioitusta ja turvallisuudentunnetta mentorointisuhteessa. Tässä vaiheessa sekä mentoroitavan että mentorin on työskenneltävä saavuttaakseen yhdessä keskinäisen luottamuksen. Kolmannessa vaiheessa on aika kehittää mentoroitavan itsenäisyyttä, jotta mentoroitava ei jää riippuvaiseksi mentoristaan. Tämän vaiheen aikana mentoroitava saavuttaa oman erillisyytensä uudelleen voidakseen kehittyä ammatillisesti luottaen omiin kykyihinsä ja ammattitaitoonsa. Mentorin tehtävänä on varmistaa mentoroitavan ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen myös tulevaisuudessa ilman mentorin jatkuvaa tukea. (Colky & Young 2006, 440.)

Neljäs vaihe on Zacharyn (2005, 14) mukaan mentorointisuhteen päättämisen vaihe. Tämä vaihe on tärkeä molempien osapuolien oppimisen kannalta. Vaiheen tarkoituksena on tehdä yhteenveto siitä, mitä suhteessa on opittu ja miten mennään eteenpäin. Suhde osapuolten välillä muuttuu ja osapuolet jatkavat omaa elämäänsä. Tärkeää on, että suhteessa opitut asiat ja kehittynyt oppiminen ja osaamiseen otetaan hyötykäyttöön tulevaisuutta ajatellen. Osapuolten on tämän vaiheen jälkeen osattava jatkaa matkaa erillisinä yksilöinä, riippumattomina mentorointisuhteesta.

Viimeinen vaihe on Kramin mukaan mentorointisuhteen uudelleenmäärittelyn vaihe. Tämän vaiheen edellytyksenä on, että mentoroitava on saavuttanut itsenäisyyden ja erillisyyden mentoristaan. Mentorointisuhteessa tärkeää on, ettei mentoroitava rakenna tulevaisuuttaan ripustautuen mentoroinnin antamaan tukeen. (Colky & Young 2006, 440.)

3 SÄHKÖINEN VIESTINTÄ JA VIRTUAALIJOHTAMINEN

3.1 Viestintä

Viestintää tarvitaan sekä organisaation sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa työskentelemiseen. Sisäinen viestintä kohdistuu organisaation sisällä oleviin yksilöihin ja se on yksi johtamisen tärkeimmistä välineistä. Perinteisesti viestintä henkilöstölle on ollut lähimmän esimiehen vastuulla. Taustalla tarvitaan kuitenkin yhteiset pelisäännöt ja ohjeet viestinnälle. Viestinnän tarve ja sisältö on jokaisessa organisaatiossa erilainen. Hajaantuneissa organisaatioissa sähköisellä viestinnällä ja sen toimivuudella on tärkeä rooli organisaation kilpailukyvyn ja tehokkuuden varmistamisessa. Viestintä on olennainen osa organisaation prosessien luomista ja tukemista. (Kauhanen 2006, 168; Zachary 2005, 137.)

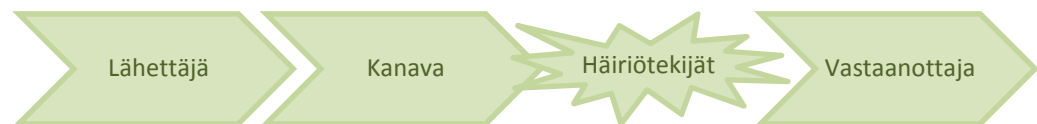
Sisäisen viestinnän tarkoituksena jakaa tietoa henkilöstölle muun muassa organisaation visiosta, arvoista, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä, muutoksista organisaatiossa, taloudellisista asioista ja yhteistyökumppaneista. Viestinnän avulla lisäksi edistetään yhteistoimintaa ja parannetaan toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Haasteena organisaatioissa, joissa osa henkilöstöstä tekee osa-aikaista tai etätöitä, on henkilöstön motivointi tiedon hakuun ja organisaatiossa olevan tiedon hyödyntämiseen. (Kauhanen 2006, 170.)

Sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön tuloksiin, mutta koska vaikutus on välillinen, sen mittaaminen on vaikeaa. Tutkijoiden mukaan sisäisellä viestinnällä luodaan kuitenkin henkilöstölle yhteinen tietoperusta, voidaan lisätä työmotivaatiota sekä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Nämä seikat puolestaan vaikuttavat työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, kun henkilöstön tietää oman paikkansa organisaatiossa sekä on motivoitunut ja tyytyväinen työhönsä. (Kauhanen 2006, 174.)

Humalan (2007, 93) mukaan viestinnällä on kaksi päätehtävää: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisen tehtävänä on varmistaa, että haluttu informaatio

kulkee kaikilta kaikille oikeaan aikaan. Vuorovaikutuksen tehtävänä puolestaan on ylläpitää osapuolten mahdollisuuksia keskustelulle, osallistumiselle, yhteiselle suunnittelulle ja kehittämiselle, päätöksenteolle, ongelmien ratkaisemiselle, kannustamiselle sekä ihmissuhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle.

Viestintä on tapahtuma, jossa on aina vähintään kaksi osapuolta. Osapuolina ovat viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja. Viestintätapahtumaan tarvitaan myös väline, jolla viesti välitetään. Useimmiten viestintätapahtumaan kuuluu myös palaute vastaanottajalta lähettäjälle. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 20.)



KUVIO 4. Viestintätapahtuma (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 23).

Viestintätapahtuma koostuu neljästä osasta, joita ovat lähettäjä, viestintäkanava, häiriötekijät ja vastaanottaja (kuvio 3). Viestintätapahtuma lähtee aina siitä, että suunnitellaan, mitä halutaan viestittää ja kenelle viesti osoitetaan. Vestin lähettäjä on se tapahtuman osapuoli, jolla on tarve saada haluamansa viesti perille haluamallansa tavalla valitsemaalleen vastaanottajalle. Jos lähettäjä tietää vastaanottajan etukäteen, on kyse kohdeviestinnästä, jossa voi olla yksi tai useampi vastaanottaja. Jos vastaanottaja ei ole etukäteen tiedossa, puhutaan joukkoviestinnästä, jossa varsinainen vastaanottaja ei ole tiedossa, mutta kohderyhmä on usein tarkoin valittu. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 20–23.)

Toimiva viestintä lisää luottamusta organisaatiossa sekä vahvistaa sisäisiä ja ulkoisia suhteita, mutta viestinnän suunnittelussa on otettava huomioon se, että vies-

tintä voidaan kokea monella eri tavalla. Jokainen yksilö ja ryhmä suhtautuvat viestintään eri tavalla. Tämän takia viestintä pitää suunnitella vastaamaan vastaanottajan tarpeisiin, koska vastaanottajilla on erilaiset tarpeet ja kapasiteetti. Viestinnän on siis otettava huomioon kohderyhmän erilaisuus, jotta kaikki organisaation ja yksilöiden mahdollisuudet voidaan hyödyntää. (Zachary 2005, 139.) Ryhmien ja verkostojen analysoinnissa on tärkeää selvittää, mitä ryhmät jo tietävät, mitä ne haluavat tietää ja mistä asioista halutaan keskustella. Myös ihmisten asenteilla ja mielikuvilla on vaikutusta viestinnän suunnitteluun. (Juholin 1999, 111.)

Viestin sisällön ja viestin vastaanottajan valinnan jälkeen lähettäjän on valittava kanava, jota pitkin viesti välitetään. Kanavan valinnassa on otettava huomioon viestin sisältö, vastaanottaja sekä mahdolliset häiriötekijät viestinkulussa. Erilaiset häiriötekijät, kuten taustamelu tai tekniset ongelmat, vaikeuttavat viestin ymmärtämistä tai voivat estää viestin pääsyn vastaanottajalle. Mitä tärkeämmästä viestistä on kyse, sitä tarkemmin on mietittävä mahdolliset häiriötekijät ja pyrkiä estämään niiden vaikutus viestin kululle. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 20.)

Viestintätapahtumaan kuuluu usein myös palaute viestin vastaanottajalta viestin lähettäjälle. Viestin lähettäjän tulee etukäteen miettiä, miten hän saa palautteen viestin vastaanottamisesta. Lähettäjällä on tarve saada viestinsä perille, mutta vastaanottajalla ei välttämättä ole yhtä suurta tarvetta sen vastaanottamiselle. Lähettäjä tarvitsee usein myös palautteen siitä, miten vastaanottaja ymmärsi viestin ja miten tämä reagoi siihen, jotta lähettäjä voi kehittää tulevaisuudessa tapahtuvia viestintätapahtumia. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 20.)

3.2 Viestinnän suunnittelu

Menestyneissä organisaatioissa on toimivat viestinnän periaatteet ja toimintaohjeet, koska viestinnällä voidaan maksimoida organisaation resurssit. Tehokas viestintä on strategista, ennakoivaa ja johdonmukaista. Kuten muidenkin organisaation prosessien myös viestinnän on oltava yhdenmukaista organisaatiokulttuurin kanssa. Jotta viestinnällä voidaan tukea organisaatiokulttuuria, on olennaista, että

viestintä on rehellistä, avointa, selkeää ja luotettavaa sekä säännöllistä ja oikein ajoitettua. Organisaatiossa ei saa unohtua palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys eri prosesseissa. (Zachary 2005, 139.) Jos viestinnän suunnittelussa lähdetään suoraan käytännön toimenpiteistä ilman periaatteiden ja tarkoituksen määrittelyä, viestintä ei välttämättä ole organisaation tavoitteiden mukaista. Tällaisen viestinnän on pitkällä tähtäimellä vaikea saavuttaa arvostusta organisaatiossa. Periaatteet kertovat, millaiseen toimintaan organisaatiossa on sitouduttu. Periaatteiden määrittelyssä on myös huomioitava, että niiden toteuttaminen vaatii myös keinoja tulosten mittaamiseen. (Juholin 1999, 107–108.)

Viestinnän suunnittelussa on otettava huomioon, että viestinnällä voidaan joko nopeuttaa tai hidastaa yksilöiden ja organisaation oppimista. Jos tietoa on liian paljon saatavilla, oppiminen voi estyä informaation ylitarjonnan takia. Liian vähän tietoa taas rajoittaa yksilön ja organisaation mahdollisuuksia kehittyä. Organisaation on valittava riittävän monitahoinen lähestymistapa viestintää, koska yksilöt vastaanottavat ja käsittelevät informaatiota eri tavalla. (Zachary 2005, 140–142.)

Viestinnän suunnittelussa ja valinnoissa on huomioitava, että viestintää suunnitellaan strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan viestinnän tarkoituksen ja tehtävien, viestinnän perusperiaatteiden sekä viestintästrategiaan kuuluvien avaintulosten, tulostavoitteiden ja tehtävien määrittelyä. Operatiivisessa suunnittelussa painotetaan viestinnän painopisteitä sekä toimenpiteitä ja viestinnän jaksotusta. Näiden strategisten ja operatiivisten valintojen lisäksi tulee määritellä tarkkaan vastaanottajat, resurssit ja vastuut. (Juholin 1999, 106.) Perinteistä, toimivaa viestintää ei pidä lähteä muuttamaan niin, että toimivatkin mallit muutetaan kehittämisen merkeissä ja hyvät käytännöt menetetään. Teknologian uudistamisessa on teknologiaa enemmän keskityttävä käyttäjiin. Henkilöstön on uskottava, että viestinnän muutos on merkityksellistä ja tarkoituksenmukaista ja että henkilöstö on myös osa muutosta. (Kauhanen 2006, 138.)

Viestinnän tehtävän määrittämisen tarkoituksena on selvittää, miksi viestintä on organisaatiossa olemassa ja miksi siihen käytetään organisaation resursseja. Viestinnän tehtävän määrittämisellä ei tarkoiteta operatiivisia tehtäviä, kuten henkilöstölehtien toimittamista. Viestinnän tehtäviä voivat muun muassa olla yhteisön

vision ja strategian tukeminen, avoimuuden ja vuoropuhelun ylläpitäminen organisaatiossa, yhteisön kehittämiseen kannustaminen tai tärkeistä asioista informointi. Jokaisen organisaation tulee määritellä itse oman organisaation viestinnän tarkoitus. (Juholin 1999, 107–108.)

Toimivalla viestinnällä voidaan myös vähentää vastustusta organisaatiossa. Riittävällä tiedolla ja tehokkaalla kommunikoinnilla organisaatio voi auttaa yksilöitä tiedostamaan oletuksensa, pohtimaan niitä ja muuttamaan oletuksia, jotka eivät pidä paikkaansa. Koska muutokset organisaatiossa vaikuttavat useimmiten myös organisaatiokulttuuriin, vastustus organisaation sisällä voi olla runsasta. Vastusta voidaan vähentää luomalla tarkka viestintästrategia, jonka avulla edistetään tietoisuutta muutoksesta, sen ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä muutokseen ja toimintaan sitoutumista. Toimivalla viestinnällä saadaan yksilöt kokemaan, että he ovat osa organisaatiota myös muutosten keskellä. (Zachary 2005, 142–144.)

Viestintä toimii pohjana kaikille ihmissuhteille, koska sillä voidaan joko rakentaa tai tuhota luottamusta. Luottamus syntyy suhteissa ajan kuluessa ja sen menettämisen seurauksena suhde voidaan joutua rakentamaan uudelleen. Tämän takia osapuolten on laadittava omalle suhteelleen yhteinen visio, jonka ymmärtäminen ja tavoittelemisen sitouttavat paremmin suhteeseen ja organisaatioon. Sitoutuminen vaatii yhteiset tavoitteet, jaetut vastuut ja toimivan aikataulun. (Zachary 2005, 144.) Vastuiden määrittäminen on yksi keskeisimmistä viestinnän suunnittelun osa-alueista. Vastuiden määrittämisellä selvitetään, miten viestintä liittyy johtamiseen ja arkitoimintaan ja ketkä ovat viestinnän toimimisesta vastuussa. Vastuunjakautumisen yleiset periaatteet pitäisi määritellä ja informoida organisaatiossa niin selkeästi, että esimerkiksi muutostilanteissa henkilöstö osaa hakea informaatiota oikealta taholta. Vastuiden määrittämisessä yksityiskohtia tärkeämpää on määritellä, missä eri ryhmien vastuut loppuvat ja alkavat. (Juholin 1999, 112–114.)

Viestinnän suunnittelussa viestinnän jämäkkyydellä tarkoitetaan sitä, että viestinnän ja tapaamisten agendat ja roolit tehdään selviksi kaikille osapuolilla. Ajantasaisuudella puolestaan tarkoitetaan jaetun tiedon ajankohtaisuutta, ajantasaisuutta ja uusimman, oleellisen tiedon saatavuutta. Viestinnän on oltava kaikkien osapuolten puolelta avointa, koska tieto on yhteistä pääomaa organisaatiossa ja sen

pimittämisellä tai salaamisella voidaan aiheuttaa turhia konflikteja ja ristiriitoja. Erityisen tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta on tietysti oikean viestintävälineen valinta oikeaan käyttötarkoitukseen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 114.)

3.3 Viestinnän häiriötekijät

Täydellistä viestintäjärjestelmää ei todellisuudessa ole olemassa, koska erilaiset häiriötekijät vaikuttavat siihen, ettei viestinnän lopputulos ole täysin se, mikä on alun perin ollut tarkoitus. Häiriötekijät vaikuttavat sekä kasvokkain tapahtuvaan että erilaisten viestintävälineiden avulla tapahtuvaan viestintään. Hyvin toimivassa järjestelmässä häiriötekijät on onnistuttu minimoimaan. Häiriötekijöiden poistaminen on mahdollista, jos ne tunnistetaan etukäteen ja niihin voidaan vaikuttaa. Hämeen-Anttila jakaa häiriötekijät neljään ryhmään: esteet, häviäminen, vääristymä ja kohina. (Hämeen-Anttila 2003, 8.)

Esteitä ovat ne häiriötekijät, jotka aiheuttavat sen, ettei lähetetty viesti tai informaatio mene lainkaan perille. Esteitä ovat muun muassa sanoman meneminen väärään paikkaan, sanoman katoaminen matkalla, sanoman huomaamatta jääminen, viestinnän kyvyn puuttuminen ja sanoman viipyminen matkalla. (Hämeen-Anttila 2003, 8.)

Häviämisen Hämeen-Anttila jakaa kahteen ryhmään. Häviöllä tarkoitetaan viestintäprosessin aikana tapahtuvaa vastaanottajasta riippumatonta viestin tai informaation katoamista. Torjunnassa vastaanottajan järjestelmä estää viestin tai informaation saapumisen vastaanottajalle. Torjunta voi tapahtua joko tietoisesti tai tiedostamatta ja se voi johtua esimerkiksi vastaanottajan järjestelmän tietoturvasuojauksista. Häviö ja torjunta riippuvat usein vastaanottajan järjestelmän kapasiteetista, jonka takia osa tai koko viesti jää saapumatta perille. (Hämeen-Anttila 2003, 8-9.)

Jos lähetetty viesti tai informaatio vääristyy tai muuttuu matkalla, häiriötekijät luokitellaan vääristymiksi. Vääristymissä vastaanottaja ei pysty joko ymmärtä-

mään osaa viestistä tai viestiä lainkaan. Vääristymä viestinnässä voi johtua joko lähettäjältä ja vastaanottajasta tai viestin välittäjältä. Jos viestin vastaanottamisessa tapahtuu vääristymä, vastaanottaja voi joko ymmärtää tai tulkita viestin väärin. Viestin väärin ymmärtämisellä ja väärällä tulkinnalla tarkoitetaan eri asioita. Ymmärtämisessä on kyse siitä, että viestin sisältö on niin epäselvä, ettei vastaanottaja ymmärrä sitä. Väärin tulkitseminen johtuu lähettäjän ja vastaanottajan erilaisista tulkintatavoista. (Hämeen-Anttila 2003, 9.)

Viimeisimpänä häiriötekijänä on kohina. Kohinalla tarkoitetaan erilaisia satunnaisesti viestin välittymiseen vaikuttavia häiriöitä, jotka voivat peittää viestin tai informaation kokonaan tai vain osittain. Kohina on informaatiota, joka sekoittuu viestin kulkuun ja häiritsee sitä. Taustahäiriöt, katkot ja rahina ovat esimerkkejä viestintään vaikuttavasta kohinasta. (Hämeen-Anttila 2003, 9.)

Viestinnässä ilmenevät esteet voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Viestin väärinymmärtäminen tai tulkintavaikeudet voivat johtua joko lähettäjältä, viestistä, kanavasta tai vastaanottajasta. Esteet on kuitenkin osattava ottaa huomioon jo ennen viestin lähettämistä, jotta esteet voidaan minimoida tai eliminoida kokonaan. (Haasio & Rauhala 2002, 13.)

3.4 Kasvokkain tapahtuva viestintä

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää harjoitetaan yleisesti organisaatioissa yhteisissä tilaisuuksissa sekä yksikkö- että yksilötasolla. Kasvokkain tapahtuva viestintä on yleisesti ottaen arvostetuin viestinnän muoto. (Juholin 1999, 141.) Kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla on ratkaiseva merkitys tuttuuden lisäämisessä ja luottamuksen kasvattamisessa sekä ideoinnissa ja innovoinnissa. Luottamuksen syntymisessä on kasvokkain tapahtuvia tapaamisia tärkeämpää kuitenkin viestinnän sisältö. Virtuaalisessa työympäristössä menestymiseen vaaditaan palautteenantoa ja arvostusta. Virtuaalisessa ympäristössä toimivien on hyvä järjestää joitakin kasvokkain tapahtuvia tapaamisia toiminnan tehostamiseksi. Virtuaalisessa ympäristössä voi olla vaikeaa suorittaa toimintoja, joissa nopealla ja vastavuoroisella kommunikaatiolla on suuri merkitys. Osapuolten on hyvä tavata kasvokkain pro-

jektin alussa ja lopussa sekä projektin aikana tavoitteiden saavuttamisen ja menestymisen jälkeen sekä konfliktitilanteiden ratkaisemista varten. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 157–158.)

Projektin alussa kasvokkain tapahtuva tapaaminen on erityisen tärkeää tavoitteiden asettamisen, me-hengen luomisen ja luottamuksen syntyminen kannalta. Tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta voidaan keskustella virtuaalisesti, mutta niiden hyväksyminen ja sisäistäminen on helpompaa kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa, kun yhteisestä tavoitteesta voidaan keskustella avoimesti. Tavoitteiden lisäksi on hyvä puhua virtuaalisen työskentelyn haasteista ja riskeistä, jotta niihin on helpompi suhtautua tarvittaessa. Tärkeät kokoukset ja ideointi on hyvä hoitaa kasvokkain, koska kasvokkain keskustelu on nopeaa vuorovaikutusta ja asioiden tarkentaminen on helpompaa. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä etuna on myös fyysisten reaktioiden ja eleiden näkyminen muille osapuolille. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 110, 158.)

Projektin aikanakin on hyvä järjestää yhteisiä tapaamisia. Kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa ongelmakohtien ja ristiriitojen ratkaiseminen on helpompaa, koska tunteiden välittäminen on elekielen ansiosta helpompaa. Näin ongelmakohtien analysointi ja niistä oppiminen tehostuu ja kehittää ryhmän toimintaa. Projektin tavoitteiden saavuttamisen ja menestymisten juhliminen yhteisissä tapaamisissa lisää ryhmän motivaatiota ja kehittää yhteistyötä tulevaisuudessa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 158.)

Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten mahdollisuus ei kuitenkaan ole kaikissa organisaatioissa samanlainen. Tapaamisten määrä riippuu organisaation hajautuneisuudesta, tapaamisten järjestämiseen käytössä olevista resursseista sekä ryhmän tilanteesta ja tarpeista. Kokousten ajankohta ei aina voi sopia kaikille, joten osa halutuista viestin vastaanottajista jää ilman tietoa tärkeistä asioista. Jos tapaamisia voidaan järjestää harvoin, suunnittelulla ja ajoituksella on entistä tärkeämpi merkitys. Jatkuva matkustaminen voi olla kallista ja raskasta, joten joka asian käsittelyyn ei kannata järjestää kasvokkain tapahtuvaa tapaamista. Tapaamisissa on myös huomioita, että huono suunnittelu ja valmistelu vievät hyödyn kasvokkaisuudesta kohtaamiselta. Vaikka kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä väärinymmärryk-

sien määrä vähenee eleiden ja ilmeiden ansiosta, väärinymmärryksiä voi syntyä tapaamisten jälkeen, jos sovittuja asioita ei kirjat muistiin. Jokainen osallistuja voi muistaa sovitut asiat omalla tavallaan. Kokouksen jälkeen jaettava tiivistelmä tai tiedote harvoin pystyy välittämään kaikkea informaatiota. Muodollisia kokouksia voidaan tehostaa kertomalla etukäteen tilaisuuden rakenne ja sisältö, jakamalla kokousaineisto etukäteen, motivoimalla osallistujia valmistautumaan kokoukseen, luomalla kokoukseen rento tunnelma sekä aktivoimalla kokouksen osallistujia pienryhmätyöskentelyn avulla. (Juholin 1999, 142; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 158–159.)

Monissa organisaatioissa kootaan henkilöstö säännöllisin väliajoin yhteen paikkaan keskustelemaan tärkeistä asioista. Kokousten järjestämisen esteenä on usein se, että niiden valmisteleminen ja pitämiseen kuluu sekä valmistelijoilta että osallistujilta aikaa muilta töiltä. Tämän takia monissa organisaatioissa on siirrytty käyttämään sähköisiä viestintävälineitä informaation jakamisessa. Kokousten etuna on kuitenkin, että kaikki osapuolet saavat viestin samanaikaisesti ja samansisällöisenä sekä keskustelu aiheesta on helpompaa. Sanoman perillemenon varmistaminen on yhteisessä kokoustilanteessa helpompaa kuin sähköisessä viestinnässä. (Juholin 1999, 141–142.)

Muodollisia kokouksia vapaampia ovat yksiköissä ja eri osastoilla järjestettävät palaverit ja neuvottelut. Palaverit voivat olla joko ennalta sovittuja käytäntöjä tai niitä pidetään vain tarvittaessa. Pienryhmissä toteutettavien palaverien etuna osallistujien tuttuus ja yhteinen viitekehys, jotka mahdollistavat asioiden epämuodollisen ja luottamuksellisen käsittelemisen. Läheisyys voi muodostua myös ongelmaksi vaikeita asioita käsiteltäessä, jolloin esimiehellä ei välttämättä ole rohkeutta käsitellä hankalia asioita liian tutussa ryhmässä. Palaverien ongelmana pidetään lisäksi usein epäsäännöllisyyttä ja epäselviä rooleja. Palaverit ovat kuitenkin osa organisaatioiden päivittäistä toimintaa ja strategista suunnittelua. Palaverien tehostamiseksi niiden merkitys ja tehtävä on oltava kaikkien osallistujien tiedossa. Myös palaverien kohdalla on huomioita, että niiden järjestäminen on turhaa, mikäli kaikki osapuolet eivät valmistaudu niihin ja niille ei ole määritelty pelisääntöjä. (Juholin 1999, 142–144.)

Työtoverit ovat yksi tärkeimmistä viestintäkanavista organisaatioissa, mutta niiden arvoa usein kyseenalaistetaan. Työtovereilta voidaan kokea saatavan tarpeellontakin tietoa, koska saatavaa tietoa ei osata arvostaa. Verkostoitumisen tarkoituksena on lisätä työyhteisöjen tiedon ja osaamisen jakamista sekä lisätä vuorovaikutusta. (Juholin 1999, 145.)

Organisaatioissa järjestetään jatkuvasti tilaisuuksia, joiden tarkoituksena voi olla esimerkiksi palkitseminen, yhteishengen luominen, motivointi ja sitouttaminen. Vapaamuotoisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi vuosittaiset virkistytymispäivät, urheilupäivät tai pikkujoulut. Virallisia tilaisuuksia ovat muun muassa vuosijuhlat ja puhetilaisuudet. Vapaamuotoisten tapahtumien tarkoituksena on harjoittaa luovaa pohdintaa ja ylläpitää keskustelua sekä tutustuttaa henkilöstöä toisiinsa. Organisaatiot yleensä panostavat rahallisesti ja ajallisesti tilaisuuksien järjestämiseen, joten niiltä odotetaan ainakin pidemmällä aikavälillä tuloksia. Tilaisuuksiin painostaminen voi kuitenkin vähentää henkilöstön kiinnostusta tapahtumia kohtaan. (Juholin 1999, 147–148.)

Kasvokkain tapahtuva viestintä on henkilökohtaista ja tehokasta viestinnän itsensä kannalta. Yhteisiä tapaamisia järjestettäessä on kuitenkin muistettava, että viralliset tapaamiset pitää valmistella etukäteen hyvin, jotta aika voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tapaamisten tehokkuuteen vaikuttaa huomattavasti se, ettei tapaamisia järjestetä liian usein ja niiden kesto ei ole liian pitkä, koska muuten osallistujien motivaatio laskee. Kaikkein tehokkaimpia kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat, jos osallistujat tuntevat toisensa hyvin, jolloin tapaamisista tulee luontevampia ja epävirallisempia. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 110.)

3.5 Sähköinen viestintä ja työskentely virtuaalisessa ympäristössä

Suomessa mahdollisuudet sähköisten viestintävälineiden käyttöön on paljon paremmat kuin monissa muissa maissa maailmalla. Tämän takia sähköisen viestinnän merkitys suomalaisissa organisaatioissa on todella suuri ja kasvaa koko ajan tietoturva- ja muista riskeistä huolimatta. Tietokoneiden, Internet-yhteyksien ja matkapuhelimien määrä Suomessa henkeä kohden on suurin maailmassa. Lisäksi

tietoliikennekustannukset Suomessa ovat varsin alhaiset, koska infrastruktuuri tietoliikennettä varten on hyvin rakennettu ja toimiva. Tietoteknisten sovellusten ja teknologian osaaminen on maassamme korkeaa ja etenkin nuoret työntekijät ovat tottuneita käyttämään teknologiaa työssään ja vapaa-ajalla. (Kauhanen 2006, 173.)

Uudenlaisille osittain tai kokonaan virtuaalisesti kommunikoiville organisaatioille on annettu nimitys virtuaaliorganisaatio. Tälle käsitteelle on useita toisistaan hie-
man poikkeavia määritelmiä. Virtuaaliseen organisaatioon voidaan laskea kotoa työskentelevät työntekijät tai isot tiimit, jotka työskentelevät maailman eri puolilta teknologisten välineiden kautta. Tärkeintä virtuaalisen organisaation määritelmäs-
sä on kuitenkin se, että osapuolet ovat maantieteelliseltä sijainniltaan erillään toi-
sistaan, työskentelevät ajasta tai paikasta riippumatta ja hyödyntävät tekniikkaa kommunikoinnissaan. Kun ajan ja paikan rajoitukset voidaan rikkoa, mahdolli-
suus hyödyntää informaatiota, ideoita, resursseja ja erilaisten asiantuntijoiden apua on lähes rajatonta. Organisaatioiden on helpommin mahdollista siirtää in-
formaatiota, ajatuksia, osaamista ja toimintoja sinne, missä niitä eniten tarvitaan. (Colky & Young 2006, 434–435.)

Ilman teknologian kehittymistä virtuaalisten organisaatioiden kehittyminen ei olisi ollut mahdollista. Kommunikointi virtuaalisessa organisaatiossa vaatii paljon tek-
nologiaa. Ensimmäisenä kommunikointivälineenä virtuaalisissa organisaatioissa on käytetty puhelinta. Puhelin on jo pitkään mahdollistanut esimerkiksi paljon matkoilla olevien työntekijöiden yhteydenpidon toimistoon tai muihin kollegoi-
hin. Sähköposti ja muut internet-pohjaiset viestintävälineet ovat entisestään paran-
taneet mahdollisuuksia kommunikoida organisaation sisäisesti sekä pitää yhteyttä ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Colky & Young 2006, 434–436.) Sähköisten viestin-
tävälineiden käyttö asettaa kuitenkin haasteensa luottamuksen syntymiselle ja sen ylläpitämiselle. Luottamuksen merkitystä ei voida aliarvioida, jos tavoitteena on tehokas ja toimiva työympäristö. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 109.) Suh-
teen ylläpitäminen edellyttää, että toimijoiden välillä on vastavuoroista viestintää, jotta käsiteltävät asiat eivät jää epäselviksi (Humala 2007, 93).

Haasteena hajautetuissa organisaatioissa voi olla myös viestintävälineiden sekä kommunikaatio- ja yhteistyövälineiden alikäyttö. Erityisesti ryhmissä, joissa on paljon teknisiä ammattilaisia, viestinnän toimivuuteen ei olla valmiita uhraamaan aikaa. Yhteistyövälineet koetaan helposti sihteereiden ja taustalla toimivien toimistotyöntekijöiden työskentelyvälineenä. Tällainen oletamus kuitenkin vähentää organisaatiossa olevan tiedon siirtymistä ja organisaation kehittymistä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 114.)

Ihmisten työskennellessä virtuaalisessa toimintaympäristössä on tärkeää, että tiedetään kenen kanssa työskennellään, mitä muut osallistujat tekevät, missä ja milloin asiat tapahtuvat ja miten asiat tapahtuvat. Jos välimatka työntekijöiden välillä organisaatiossa on pitkä ja työtä tehdään paljon eri aikaan, paras lopputulos saadaan silloin, kun työntekijät saadaan tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja puhaltamaan yhteiseen hiileen. Sähköisten viestintävälineiden tarkoituksena on luoda yhteenkuuluvuuden tunne osapuolten keskuudessa. Sähköisissä viestintävälineissä puhutaan etäläsnäolosta, jolla tarkoitetaan osapuolten tietoisuutta ryhmän rakenteesta, toiminnasta ja viestintään osallistuvista henkilöistä. Läsnäolon tunteen syntymisen kannalta vapaamuotoinen keskustelu on olennaista. Etäläsnäolon haasteena on luoda tunne ja illuusio, jonka avulla voidaan saavuttaa edes osavokkain tapahtuvien tapaamisten hyödyistä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 160.) Hajautetun organisaation tiedonvälityksessä ja viestinnässä ei saada unohtaa, että osapuolten välisen suhteen ylläpitämiseen tarvitaan työtehtävien ylläpitoon liittyvän viestinnän lisäksi ihmisten välistä sosiaalista yhteydenpitoa, jolla vahvistetaan suhteen luottamusta, me-henkeä sekä yhteisiä arvoja ja normeja. (Humala 2007, 93.)

Haasteena sähköisten välineiden käytössä haasteena on kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puuttuminen ja sen mahdollinen korvaaminen sähköisesti. Sähköisessä viestinnässä jää helposti välittymättä olennaisia sanattomia viestejä, joilla vaikuttaa informaation tulkintaan ja sitä kautta myös päätöksentekoon ja toimintaan. Toisena suurena haasteena on työn organisointi silloin, kun osapuolet työskentelevät eri aikaan ja eri paikoissa tai samaan aikaan, mutta kuitenkin maantieteellisesti erillään. Kansainvälisissä virtuaalisissa projekteissa on lisäksi huomioi-

tava aikavyöhykkeiden vaikutus sovittuihin ajankohtiin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 154–155.)

Johdon on oltava erityisen tarkkana hajautetun organisaation viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Johdon täytyy olla tietoinen organisaation tai prosessin kehittymisen vaiheista sekä niistä tekijöistä, jotka voivat joko nopeuttaa tai hidastaa viestintää. Jos johto ei ole aktiivisesti mukana organisaation viestinnässä ja yhteydessä työntekijöihin, pienistä ongelmakohdista työnteossa tai työhyvinvoinnissa voi hajautetussa organisaatiossa kasvaa nopeasti laajempia ongelmia ja niihin on vaikeampi vaikuttaa, kun työntekijät toimivat etäällä. (Humala 2007, 93.)

Teknologian lisääntyessä on hyvä muistaa, että osa organisaatioissa tapahtuvasta työstä on edelleen sellaista, että viestintäteknologia hidastaa prosesseja. Kaikki työntekijät eivät voi olla sähköpostin tai edes puhelimen ulottuvilla. Liian usein teknologiaa otetaan organisaatioissa käyttöön sitä mukaa, kun viestintää suunnittelevat soveltavat itse uusia teknologioita. Sen lisäksi, että viestintäväline on kaikkien saatavilla, on myös huomioitava, että eri yksilöillä on erilainen käyttösuhde eri välineisiin. Vaikka esimerkiksi sähköposti olisikin kaikkien käytössä, jokainen ei välttämättä ehdi lukea sitä omien työnsä ohessa jatkuvasti. Viestinnässä onkin pyrittävä välttämään teknologiasokeutta. Viestintää ei voida parantaa vain modernisoimalla viestintävälineitä. Jossain tilanteissa jopa yksinkertaiset käytännöt, kuten tiedotteet, ovat kaikkein tehokkaimpia. (Kauhanen 2006, 121–122.)

Ongelmana sähköisten viestintävälineiden käytössä ei varsinaisesti useinkaan ole käyttäjien motivaation puute tai puutteellinen ohjeistus ja motivointi organisaation puolelta, vaan nykyiset tietotekniset laitteet ja sovellukset eivät tue vielä luontevaa ja välitöntä keskustelua. Jos keskustelut virtuaalisesti tuntuvat teennäisiltä ja velvollisuudesta käydyiltä, sähköisten välineiden käytöstä ei saada irti sen parhaita hyötyjä, vaikka käytölle olisi organisaatiossa tarvetta esimerkiksi pitkien välimatkojen takia. Jos henkilöstö pakotetaan käyttämään viestinnässä välineitä, jotka eivät ole luontevia, henkilöstö voi lakata tai ainakin vähentää omaa aktiivista tiedonhakuun. Sähköisen viestinnän on annettava valloittaa paikkansa organisaatiossa niissä viestintätilanteissa, joissa sille on tarvetta ja joihin se sopii luontevasti. (Kauhanen 2006, 126.)

Toisena haasteena sähköisten välineiden käytössä on huomioitava sukupolvien erilaiset suhtautumiset tietotekniikkaan ja uusimpiin teknologioihin. Vapaamuotoinen keskustelu virtuaalisesti voi olla nuoremmille työntekijöille luontevampaa, mutta vanhemmalla väestöllä jo pelkästään teknologian käytön aloittaminen vaatii oman aikansa. (Kauhanen 2006, 127.)

Vaikka sähköisessä viestinnässä on omat haasteensa ja riskinsä, sitä voidaan kuitenkin hyödyntää tehokkaasti, jos organisaatiossa osataan huomioida mahdolliset riskit ennakkoivasti. Suurena haasteena ja epävarmuuden kasvattajana sähköisessä viestinnässä on se, että sen koetaan helposti rajoittavan kasvokkaisia tapaamisia. Organisaatiossa on painotettava sitä, ettei sähköisen viestinnän käyttöönotolla ole tarkoitus rajoittaa henkilöstön mahdollisuuksia kommunikoida keskenään kasvokkain tai valvoa henkilöstön keskusteluja johdon tasolta. Kasvokkaisen viestinnän rajoittaminen hidastaa lopulta keskustelun kulkua ja kehitystä. Kasvokkain tapahtuva viestintä on olennaista sen rikkouden takia. Kasvokkaisella viestinnällä voidaan vähentää epävarmuutta ja epätietoisuutta. (Kauhanen 2006, 127–128.)

Sähköisestä viestinnästä saadaan usein siisti ja asiallinen kuva, jos sitä tarkastellaan ulkopuolisena. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että keskustelusta voitaisiin lukea osapuolten oikeat mielipiteet. Sähköiselle viestinnälle ominaista on, että vältetään sellaisia viestejä ja keskustelunaiheita, joissa on väärin tulkitsemisen vaara. Siksi sähköisistä viesteistä usein puuttuvat kevennykset ja ne ovat hyvin asialähtöisiä, koska kirjoittaja jo viestiä laatiessaan pyrkii välttämään väärinymmärryksiä. Tämä tekee sähköisestä viestinnästä sekä siistiä että helposti kiva ja tylsää. Koska huumoria usein pyritään sähköisessä viestinnässä välttämään, osapuolet ovat sosiaalisesti toisistaan hyvin etäällä, koska ihmiset tuntuvat kuuluvansa yhteen, kun heillä on yhteisiä kiinnostuksen kohteita ja samankaltainen huumori. Työyhteisöissä on muistettava, että työasioista keskustelemisen ohella vapaamuotoinen keskustelu on välttämätöntä, jotta yhteisö elää ja hengittää. (Kauhanen 2006, 129–130.)

Organisaatioiden tulisi lisätä sähköistä viestintää vähitellen, koetellen ja testaten. Sähköisessä viestinnässä on huomioitava, että keskustelujen laatu on vielä melko heikkoa, kaikkia asioita ei uskalleta keskustella sähköisesti ja sähköinen viestintä

näyttää usein siistimmältä, mitä se todellisuudessa olisi, jos keskustelukumppanit olisivat avoimia. Sähköinen viestintä on kuitenkin jo lisännyt avoimuutta organisaatioiden viestinnässä. Syynä avoimuuden lisääntymiseen on se, että haluttu tieto saadaan nopeasti ja tehokkaasti levitettyä koko organisaatioon ja sidosryhmille. Avoimuuden toteuttamisessa helpottavat uusi viestintäteknologia, sen nopeus, viestinnän sisällön muuttuminen ja ihmisten tavoitettavuuden parantaminen. (Kauhanen 2006, 131.) Avoimuuden kehittämisen suurimpana haasteena on, miten perinteiset ja modernit teknologiat saadaan tukemaan toisiaan niin, että avoimuutta voidaan lisätä. Teknologian lisääntyessä on huomioitava, että vaikka teknologia tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia, avoimuus voi olla teennäistä ja passiivista, eriarvoistuminen työyhteisössä lisääntyy sekä tieto pirstaloituu. (Kauhanen 2006, 135.)

Viestintäteknologian avoimuudessa on huomioitava kaksi suurta riskitekijää. Ensimmäinen riski on infoähky. Helpoin tapa kadottaa haluttu viesti, on piilottaa se valtavan tietomäärän keskelle, jolloin olennaisin asia jää huomaamatta. Sähköisiin viestintävälineisiin, kuten sähköpostiin, kerätään kaikki mahdollinen tieto sisältäen myös vähemmän merkityksellistä informaatiota. Tietoa haluavan on liian usein vaikea löytää kaiken tiedon keskeltä haluamansa, olennainen informaatio. Toinen suuri riski on mahdollisuus kontrolloida ihmisten oikeuksia päästä tietoihin käsiin. Sähköisissä tietokannoissa tiedonhaltijalla on usein mahdollista rajata salasan tai käyttöoikeuden kautta tiedon vastaanottajien määrää. Liikesalaisuuksien ja muiden tärkeiden tietojen kohdalla, rajaamisesta on hyötyä, mutta rajaaminen lisää eriarvoisuutta työyhteisössä. Työntekijät ovat eriarvoisia, jos osalla on parempi mahdollisuus päästä tietoon käsiin kuin toisilla. (Kauhanen 2006, 132.)

Avoimuus sähköisessä viestinnässä toteutuu hyvin silloin, kun viestinnän osapuolilla on mahdollisuus taitojensa ja ajankäytön kannalta käyttää sähköisiä välineitä. Ne sidosryhmät, jotka ovat tottuneita käyttämään sähköisiä viestintäteknologioita, arvostavat sitä, että tieto on saatavilla sähköisesti. Kaikki sidosryhmät eivät kuitenkaan ole sidoksissa viestintäteknologiaan joko ajanpuutteen tai vähäisen osaamisen takia. Peruseriaatteena tulisikin olla, että mitä tärkeämmästä ja välttämättömämmästä informaatiosta on kyse, sitä perinteisimpiä viestintäkanavia tulisi käyttää. Toisaalta mitä yksityiskohtaisemmasta ja laajemmasta asiakokonaisu-

desta on kyse, sitä perustellumpaa on käyttää sähköisiä välineitä. Valinnassa olennaista on miettiä, miten erilaisia kanavia seurataan ja miten ihmiset suhtautuvat niihin. (Kauhanen 2006, 133.)

Viestinnässä havaittujen ongelmien korjaaminen voi usein olla haasteellista, koska vallitsevien käytäntöjen muuttaminen voi olla teknologiasta vastaavan ihmisen vaikutusvallan ulkopuolella. Tärkein valinta viestinnän kehittämisessä onkin se, miten sitoudumme kehitystyöhön. Johdon on itse sitouduttava kehittämiseen ja vakuutettava henkilöstö siitä, että viestintää todella suunnitellaan ja että kehitystyö on tarkoituksenmukaista ja järjestelmällistä. Kaikki lähtee siitä, että johto vakuuttaa itsensä siitä, kuinka tärkeää on pitää kiinni niistä suunnitelmista, joita tehdään. Tätä kautta voidaan vakuuttaa henkilöstö kehitystyön tärkeydestä ja sidosryhmät voivat nähdä viestinnän kehittämisen osana koko organisaation suunnittelua ja kehittämistä. Henkilöstö on vakuutettava siitä, että se vaikuttaa organisaation tulokseen, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Tärkeää on, ettei organisaatioissa edes hankita teknologiaa, jonka käytön tarkoituksenmukaisuutta ja merkityksellisyyttä ei voida henkilöstölle perustella niin, että henkilöstö vakuuttuu. (Kauhanen 2006, 136–137.)

3.5.1 Sähköiset viestintävälineet

Sähköiset viestintävälineet voidaan jakaa sen mukaan tapahtuuko vuorovaikutus reaaliaikaisten vai ei-reaaliaikaisten teknologioiden kautta. Reaaliaikainen vuorovaikutus tapahtuu yhtäaikaaisesti, mutta osallistujat voivat olla maantieteellisesti eri paikoissa. Reaaliaikaisiksi teknologioiksi voidaan luokitella muun muassa puhelin, videoneuvottelu tai virtuaalikonferenssi. Ei-reaaliaikaisissa teknologioissa osapuolet voivat työskennellä eri aikaan itselleen sopivana ajankohtana paikasta riippumatta. Ei-reaaliaikaisia teknologioita ovat esimerkiksi sähköposti, erilaiset sähköiset yhteistyötilat ja virtuaaliset ilmoitustaulut. (Starck 2006, 9.)

Vainio ja Leppisaari jakavat viestintävälineet tekstiin perustuviin, ääneen perustuviin sekä kuvaan ja ääneen perustuviin viestintävälineisiin. Tekstiin perustuvia

viestintävälineitä ovat muun muassa sähköposti, erilaiset oppimisalustat sekä wikit ja blogit. Näihin viestintävälineisiin voidaan myös liittää ja tallentaa ääntä ja kuvaa, mutta pääasiallinen viestintä on kirjallista. (Vainio & Leppisaari 2007, 86.)

Ääneen perustuviin viestintävälineisiin voidaan lukea puhelin ja erilaiset internet-välitteiset puhelut (mm. Skype ja TeamSpeak), joissa viestintä perustuu ääneen. Uusimmissa puhelinmalleissa ja internet-välitteisissä puheluissa voidaan lisäksi samalla lähettää muun muassa tiedostoja ja kuvia osapuolelta toiselle tai ottaa kuvayhteys. Kuvaan ja ääneen perustuvia viestintävälineitä ovat muun muassa erilaiset videojärjestelmät. Videoyhteyksiä voidaan toteuttaa tietokoneen ja nykyään myös mobiililaitteiden kautta. Videoyhteydet perustuvat kuvan ja äänen välittämiseen. Nykyaikaisissa virtuaalikokousjärjestelmissä (mm. Adobe ConnectPro) on yhdistetty ominaisuuksia kaikista yllä mainituista järjestelmistä. Virtuaalikokousjärjestelmissä voidaan muun muassa tallentaa kuvia ja tiedostoja kokouksen osallistujien nähtäville. (Vainio & Leppisaari 2007, 87- 88.)

Seuraavaksi esitellään yksi viestintäväline jokaisesta edellä mainitusta kategorias-
ta. Lisäksi esitellään sosiaalinen media, joka kasvattaa suosiotaan koko ajan. Kus-
takin viestintävälineestä esitellään sen tärkeimmät ominaisuudet, edut ja haitat.

Puhelin

Puhelin on sähköpostin ohella käytetyin viestintäväline. Kahdenkeskiset puhelut ovat yleistyneet erityisesti kännyköiden yleistyttyä. Puhelinta käytetään usein varmistamaan, että muilla viestintävälineillä, kuten sähköpostilla, lähetetty tieto tai dokumentit ovat menneet vastaanottajalle perille. Mobiiliteknologian kehittyminen on lisännyt puhelinten ominaisuuksia niin, että puhelimesta on tullut enemmän kuin pelkkä väline viestinnälle. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 112.)

Perinteisen lankapuhelimen käyttöön muotoutui vuosikymmenten aikana selkeät käytännöt. Ihmiset olivat lankapuhelimen ääressä sovittuina aikoina tai silloin, kun muut työt sallivat. Puhelimeen vastattiin silloin, kun oltiin paikalla eikä ihmisten oletettu olevan aina tavoitettavissa. Aikaisemmin oli myös selkeästi töitä,

joihin puhelin ei kuulunut lainkaan. Matkapuhelinten yleistyminen 1990-luvulla mahdollisti uudenlaisen vapauden, mutta toisaalta puhelimesta tuli kahle. Kun aikaisemmin voitiin keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, nykyisin matkapuhelin seuraa jatkuvasti mukana ja uusia työtehtäviä tulee jatkuvasti. Matkapuhelimien myötä ihmiset ovat aina tavoitettavissa ja työpuhelin kulkee mukana jopa vapaa-ajalla. (Puro 2004, 50–51.)

Puhelinkokouksia organisaatioissa käytetään useimmiten päätöksentekoon, keskusteluihin, väittelyihin ja erityisesti lyhyiden asioiden hoitamiseen. Puhelin on tehokas viestintäväline kysymysten esittämiseen ja asioiden varmistamiseen, koska vastauksen saaminen on nopeaa. Puhelinkokoukset on helppo järjestää, koska paikan rajoituksia ei ole. Puhelinkokouksissa etuna on, että asiat on helppo sanoa välittömästi, kysyminen ja tarkentaminen ovat helppoa sekä vastausten saaminen on nopeaa. Tämän takia puhelinkokous on tehokas väline tehtävien koordinoimisessa. Puhelinta kannattaa käyttää tarvittaessa, koska avun saaminen on helppoa ja puhelimesta on mahdollista aistia myös toisen mielialat ja tunnetilat, jotka vähentävät väärinymmärrysten määrää. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 110–111.)

Puhelinkokoukset ovat hyvin muodollisia tilanteita, jolloin ylimääräiselle vapaalle keskustelulle ei jää aikaa. Puhelinkokouksissa vastapuolta ei välttämättä tunneta lainkaan tai ei ainakaan kunnolla. Kokousten tehokkuus vaatii, että niiden tavoitteet, aikataulu ja järjestys on suunniteltu tarkkaan ja osallistujat ovat saaneet materiaalin etukäteen. Kokoushetkellä jokaisen on puhuttava vuorollaan, jotta kokous etenee tehokkaasti ja tavoitteet saavutetaan. Haasteita puhelinkokouksissa voi tulla tekniikan kanssa sekä kansainvälisissä kokouksissa lisäksi puhutun kielen kanssa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 110.)

Puhelimen kautta toisen tuntemaan oppiminen on hankalaa, koska puhelimesta puhuttaessa ilmeitä ja eleitä ei voida nähdä ja yhtenäisyyden tunne ei synny kovin helposti. Tämän takia puhelin on tehokkaimmillaan viestintävälineenä silloin, kun toinen osapuoli tunnetaan jo entuudestaan. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 111.)

Sähköposti

Sähköpostista on internetin leviämisen myötä tullut viestintäväline, jonka kautta yhä useammat ihmiset ovat tavoitettavissa ympäri maailmaa. Sähköpostista on tullut suosittu väline sekä työpaikalla että vapaa-ajalla tapahtuvaan viestintään. Vaikka sähköpostin käyttäjäkunta on lisääntynyt jatkuvasti, on otettava huomioon, että sähköpostikaan ei kuitenkaan ole kaikkien ulottuvilla. Nykyaikainen teknologia ei ole kaikille yhtä tuttua ja sen käyttö voidaan kokea hankalaksi. monet suomalaiset käyttävät sähköpostia työssään, mutta joillekin sähköposti ei ole lainkaan päivittäinen väline. (Haasio & Rauhala 2002, 9-10.)

Sähköpostin yleistyminen ja käytön kasvu on ollut niin runsasta, että sähköpostista on tullut jopa rasite. Sähköpostin sopivan määrän ja laadun varmistamiseksi organisaatioissa on sovittava käyttöä koskevat yhteiset säännöt ja periaatteet. Sähköposteja laatiessa on kiinnitettävä erityisesti huomiota viestien otsikointiin, siihen kenelle viestit lähetetään, miten asiat esitetään tiiviisti ja miten yksiselitteisiä lähetettävät viestit ovat. Sähköposti on tekstin rikkauden ja monimuotoisuuden kannalta varsin haavoittuvainen viestintäväline ja siksi se sopii parhaiten lyhyisiin asiapitoisiin viesteihin ja esimerkiksi teknisten kommenttien ja kysymysten vaihtoon. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 113.)

Sähköpostin etuja ovat sen nopeus, edullisuus, ajantasaisuus ja interaktiivisuus. Sähköposti mahdollistaa kommunikoinnin ympäri maailmaa mihin vuorokauden aikaan tahansa ilman ja viesti on heti vastaanottajan luettavissa. Nykyisin sähköposti voidaan lukea jopa kännykästä. Sähköpostin etuna on lisäksi se, että siihen voidaan liittää liitetiedostoja, joten asiakirjojen ja informaation jakaminen on entistä helpompaa. (Haasio & Rauhala 2002, 9-10.)

Sähköposti on kysymysten esittämiseen, raportointiin ja tärkeiden asioiden varmistamiseen hyvä viestintäväline, koska vastaanottaja voi lukea sähköpostin ja työstää vastausta rauhassa. Sähköpostissa tiedon jakaminen ja asiakirjojen lähettäminen on liitteiden avulla helppoa. Tämä mahdollistaa sen, että tärkeää asiaa voidaan selventää siihen liittyvillä asiakirjoilla tai esimerkiksi kuvilla vastaanottajalle. Sähköpostin etuna on, että viesteihin voidaan esimerkiksi väärinymmärrys-

ten tai ristiriitojen ratkaisemiseksi palata jälkeinpäin. Käytyyn sähköpostikeskusteluun voidaan palata myöhemmin ja ajatusten kulkua voidaan seurata nopeasti ja tehokkaasti. Sähköpostikeskustelut ovat kuitenkin usein kahdenkeskisiä eikä niitä haluta jakaa ulkopuolisille. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 110, 113.)

Huonona puolena sähköpostin käytössä on se, että viestien lukemiseen ja vastaamiseen menee aikaa, jolloin nopeiden toimeksiantojen toteuttaminen sähköpostilla on hankalaa. Sähköpostissa eleiden ja ilmeiden puuttuminen voi aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä ja siksi sähköposti toimii parhaiten, jos osapuolet tuntevat toisensa entuudestaan. Väärinymmärryksiä voidaan välttää myös suunnittelemalla viestit niin, että rivien väliin jää mahdollisimman vähän tulkinnan varaa. Sähköpostin tehokkuutta lisää se, että organisaatiossa on sovittu pelisäännöt sähköpostin lähettämiselle ja sisällölle sekä otsikoinnille, joka on viesteissä olennainen osa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 110.)

Suurin este sähköpostin tehokkaalle käytölle on usein sähköpostiohjelmien käytön huono osaaminen. Tehokkaassa sähköpostiviestinnässä ei riitä, että viesti lähetetään ja vastaanottaja lukee sen. Sähköpostiviestintää voidaan parantaa opettelemalla oman ohjelman erityispiirteet ja yleiset sähköpostiviestinnän periaatteet. (Haasio & Rauhala 2002, 14.)

Ongelmana sähköpostin käytössä on sen määrän hallitseminen. Esimerkiksi puhelimen kanssa määrän hallinta on helpompaa, koska puhelut eivät varsinaisesti tule perille, jos toinen puhelu on kesken. Vaikka sähköpostin lukeminen tai työstäminen olisi kesken, sähköposteja voi samanaikaisesti tulla useita uusia. Päivittäin saapuvien sähköpostiviestien määrä voi olla niin suuri, ettei niihin kaikkiin ehdi millään reagoida. Viestien lukumäärä ei kuitenkaan pelkästään kuvaa sähköpostin työläyttä, koska viestien sisällöt voivat vaihdella runsaasti. Sähköpostin rasittavuutta tuleekin mitata sillä, minkälaisista viesteistä tämä kokonaismäärä muodostuu. (Puro 2004, 62.)

Viestintäteknologioiden kehittyminen on muuttanut aikakäsitystä. Laajaa, monipuolista ja luotettavaa tietoa odotetaan olevan saatavilla yhä nopeammin. Aikaisemmin sähköpostiin odotettiin vastausta muutaman päivän sisällä, mutta nykyi-

sin vastausta odotetaan jo muutaman tunnin sisällä. Aikakäsityksen tiukentuminen lisää painetta työyhteisöissä. Sähköposti on monissa organisaatioissa alkanut hallita viestintää. Sähköpostin käytöstä voi tulla myös rasite organisaatioissa, jos siitä tulee oikea tapa työstää asioita ja viestejä lähetetään jopa viereisiin työhuoneisiin. Sähköpostin käytön yleistyminen voi johtua sen käytön helppoudesta ja kätevyydestä. Sähköpostin helppouden kanssa on kuitenkin oltava varovainen. Helppouden myötä sähköpostin määrä on kasvanut ja kasvokkaisen viestinnän määrä vähentynyt. Lisääntynyt sähköpostin käyttö vähentää sosiaalisuutta työpaikoilla. (Puro 2004, 66–67.)

Sähköpostin sijaan kiireellisissä asioissa tulisi suosia puhelinta, tekstiviestiä tai kasvokkaista tapaamista, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta olla jatkuvasti sähköpostin tavoitettavissa. Jos vastaanottaja ei ole sähköpostin tavoitettavissa, kiireellinen asia voi jäädä kokonaan hoitamatta. Sähköpostia tulee käyttää kiireellisissä tapauksissa vain, jos siitä on erikseen sovittu. Tällöin laitteistojen ja työkuultuurin pitää kuitenkin tukea sähköpostin käyttöä. (Puro 2004, 65.)

Web-pohjaiset videokonferenssit

Web-pohjaisessa videokonferenssissa liikkuvaa kuvaa ja ääntä lähetetään internetin välityksellä. Nettikamerat, yhteydet ja laitteistot näiden viestintävälineiden käyttöön ovat olleet olemassa jo pidemmän aikaa, mutta ohjelmistopuolella on viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia ja kehitystä. Nykyiset web-pohjaiset videokonferenssit ovat hyvin lähellä aikaisemmin paljon käytössä ollutta videoneuvottelua. Videoneuvottelussa vaadittiin kuitenkin erillinen videoneuvottelutila, mutta web-pohjaiseen konferenssiin on mahdollista jokaisen osallistujan osallistua omalta tietokoneelta. (Puro 2004, 73.)

Videokonferenssissa pyritään kameran ja äänen avulla luomaan illuusio siitä, että osapuolet ovat läsnä samassa tilassa. Tällaisen konferenssin suuri etu on se, että se voidaan periaatteessa pitää siellä, missä internet on käytettävissä ja tietokone toimii. Web-pohjaisia videokonferensseja varten ei tarvita erillistä fyysistä tilaa eikä aikataulua tarvitse tarkemmin suunnitella. Osallistujien tarvitsee vain sopia keskenään, koska tapaaminen pidetään. (Puro 2004, 78–79.)

Toinen suuri etu on web-pohjaisten videokonferenssien edullisuus. Jokainen, jolla on tietokone ja internet voi periaatteessa osallistua videokonferenssiin. Myöskään webkameroiden hankintakustannukset eivät ole korkeat. Ohjelmistovalmistajat laskuttavat tuotteidensa käytöstä, mutta ohjelmistojen hinnat ovat halvemmat kuin perinteisten videoneuvottelujen ja hankintakustannukset saadaan takaisin muun muassa säästetyissä matkustuskustannuksissa. (Puro 2004, 79.)

Helppouden ja edullisuuden lisäksi videokonferenssien käyttöä helpottaa ja lisää nykyinen suhtautuminen tietokoneisiin. Tietokone on nykyisin yhä useammin mukana muuallakin kuin työpaikalla. Tietokoneesta on tullut hyvin läheinen ja tuttu väline. Tietokoneessa säilytetään paljon arvokasta informaatiota ja siksi suhde tietokoneeseen on jopa vahvempi kuin suhde matkapuhelimeen. Tietokoneen tuttuus helpottaa myös videokonferenssien käymistä. Mitä tutumpi oma tietokone on, sen luontevammalta myös videokonferenssi tuntuu. Kannettavien tietokoneiden lisääntymisen myötä tapaamisen järjestäminen on mahdollista niin, että eri puolilla maailmaa olevat ihmiset voivat ajasta ja paikasta osallistua pelkästään avaamalla tietokoneensa ja webkameransa. Kannettavien tietokoneiden myötä videokonferenssiin osallistuvat eivät ole enää sidoksissa edes fyysisesti omaan työhuoneeseensa. (Puro 2004, 79–80.)

Kun viestinnän osapuolet ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, videokonferensseja käytetään helposti korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Vaikka videokonferenssien käyttäminen on taloudellisesti järkevää, niiden käyttö voi kuitenkin olla haasteellista. Viestintä hankaloituu, jos osapuolet eivät tunne toisiaan lainkaan. Tekniset ongelmat, kuten kuvan heikkous tai äänen huono laatu, voivat vaikuttaa elekielen välittymiseen, jolloin viestinnän rikkaus kärsii. Jos kuvan välittämisessä on ongelmia, viestinnän luontevuus katoaa. Videokonferenssien haasteena on myös läsnäolo viestintätilanteessa. Fyysinen läsnäolo on helppo havaita kuvan kautta, mutta virtuaalisessa keskustelussa henkinen läsnäolo on vaikeampaa kuin kasvotusten tavatessa, koska ajatusten harhailu voi olla todennäköistä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 112.)

Videokonferenssien etuna on kuitenkin, samoin kuin kasvokkain tapahtuvissa tilanteissa, se, että hyvin suunniteltuna voidaan säästää aikaa. Vaikka videokonfe-

renssin suunnittelu ja valmistelu vievät aikaa, jotta konferenssi etenee luontevasti, videoyhteyden käyttö kuitenkin maksaa itsensä takaisin parempana keskusteluna ja tehokkaampana ajankäyttönä. Hyvin suunniteltuna videokonferenssilla voidaan säästää aikaa muille projekteille ja organisaation prosesseille. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 112.)

TAULUKKO 1. Videokonferenssin edut muihin viestintävälineihin nähden (Puro 2004, 81.)

Viestintäväline	Luotettavuus käytössä	Kätevyys ja helppous	Tavoitettavuus ja nopeus	Henkilökohtaisen sidoksen aste
Matkapuhelin	Erinomainen	Erinomainen	Hyvä	Hyvä
Sähköposti	Erinomainen	Erinomainen	Hyvä	Hyvä
Web-pohjainen videokonferenssi	Tyydyttävä	Hyvä	Tyydyttävä	Erinomainen
Videoneuvottelu	Hyvä	Heikko	Heikko	Hyvä

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 1) on verrattu web-pohjaista videokonferenssia puhelimeen ja sähköpostiin sekä perinteiseen videoneuvotteluun. Käytössä luotettavimpia, helpoimpia ja kätevimpiä ovat puhelin ja sähköposti, koska niiden vaatima teknologia on yksinkertaista ja helppokäyttöistä. Luotettavuudessa videoneuvottelu on web-pohjaista videokonferenssia parempi, koska se on sidottu yhteen virtuaaliseen tilaan ja videoneuvotteluteknologiat ovat jo pitkällä aikavälillä hyväksi havaittuja. (Taulukko 1.) Web-pohjaisen sovelluksen käyttäminen on kuitenkin helpompaa ja kätevämpää, koska sitä voidaan käyttää ajasta ja paikasta riippumatta (Puro 2004, 82).

Tavoitettavuudessa ja nopeudessa puhelin ja sähköposti voittavat ylivoimaisesti web-pohjaisen videokonferenssin, koska videokonferenssissa vastaanottajaa ei voida tavoittaa muulloin kuin yhteisesti sovittuna aikana, jolloin kaikki ovat yhteisessä virtuaalisessa neuvottelutilassa. Videokonferensseissa on kuitenkin huomioitava, että henkilökohtaisen sitoutumisen aste viestintätilanteeseen on korkeampi kuin puhelimesta ja sähköpostista. (Taulukko 1.) Puhelimesta ja sähköpostista viestin vastaanottaja voi keskittyä samalla muihin asioihin kuin itse viestintä-

tilanteeseen. Web-pohjaisessa videokonferenssissa osapuolten on helpompi keskittyä itse viestintätilanteeseen, koska osapuolet ovat näkö- ja kuuloyhteydessä, jolloin muut osapuolet näkevät kaiken, mitä toisessa päässä tapahtuu. Sitoutumista viestintään lisää myös se, että videokonferenssiin on valmistauduttava paremmin kuin puhelinkeskusteluun tai sähköpostin kirjoittamiseen. (Puro 2004, 81–82.)

Intranet ja organisaation internetsivut

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka hyödyntää samaa teknologiaa kuin internet. Ekstranet puolestaan on verkko, jossa joillain organisaation ulkopuolisilla sidosryhmillä on pääsy joihinkin organisaation verkon osiin. Intranetin ansiosta sama tieto on samanaikaisesti saatavilla koko organisaatiossa maantieteellisistä ja hierarkkisista rajoituksista huolimatta. Intranet korvaa yhä useammin perinteiset tiedotteet, henkilöstölehdet ja ilmoitustaulut, koska kynnys sähköiseen kirjoittamiseen on usein matalampi. Intranetin tehtävän on toimia tiedon välittämisen ja vastaanottamisen sekä vuorovaikutuksen tapahtumapaikkana. Intranet, kuten muutkin viestintävälineet, vaatii yhteiset pelisäännöt, jottei siitä tule pelkästään kaiken mahdollisen tiedon kaatopaikkaa. (Juholin 1999, 152.)

Intranet on yleisesti organisaatioissa tarkoitettu aineiston tallentamiseen ja tiedon etsimiseen. Intranet on usein avoin kaikille organisaation jäsenille ja jopa eri maista päästään käsiksi samoihin tiedostoihin. Intranetissä dokumentointi on helppoa ja tiedon etsiminen vaivatonta, jos intranet on järjestetty tehokkaasti. (Vartiainen, Kokko & Hakanen 2004, 111.)

Intranetin käytössä on huomioitava käyttäjien erilaiset tekniset lähtökohdat ja tavat viestiä. Jokainen viestijä voi kuitenkin valita ajankohdan, jolloin haluaa viestiä. Jokainen organisaatio määrittelee tarpeidensa ja organisaation rakenteen pohjalta parhaat mahdolliset käytettävät kanavat ja ohjeistuksen intranetin käyttöön. (Juholin 1999, 152.) Jokaisen intranetiä käyttävän tulee tietää, mistä tieto on löydettävissä. Tämän takia intranetin päivittäminen ja epäolennaisen tiedon poistaminen täytyy organisaatiossa tehdä tarpeeksi usein, että intranet toimii tehokkaasti tarkoituksessaan. (Vartiainen, Kokko & Hakanen 2004, 111.)

Ennen intranetin yleistymistä organisaatioissa käytettiin puhelinuutisia, televisiota ja radiota tilanteissa, joissa paperitiedote oli liian hidas viestintäkanava. Näiden kanavien kautta tieto välittyy melkein reaaliaikaisesti, mutta haasteena on lyhyen ja ytimekkään viestin laadinta niin, että kaikki tarvittava informaatio saadaan välitettyä vastaanottajalle. Intranetissä voidaan hyödyntää linkkejä informaation syventämiseen. (Juholin 1999, 158.)

Organisaation internetsivuja voidaan käyttää myös tiedon tallentamiseen ja tiedon etsimiseen. Internetissä tallennettuja tietoja voidaan kommentoida ja niistä voidaan ryhmässä keskustella. Haasteena internetin käytössä on kuitenkin sisäänpääsyoikeudet ja tallennetun tiedon päivittäminen. Kaikkea tallennettua tietoa ei voida pitää julkisena, mutta tarvittavilla henkilöillä pitäisi kuitenkin olla oikeus tarkastella tallennettuja tietoja. Organisaatiossa on määritettävä, kenen vastuulla internetsivujen päivittäminen on, jotta sivujen rakenne pysyy selkeänä ja informaatio on ajantasaista. (Vartiainen, Kokko & Hakanen 2004, 111.)

Sosiaalinen media

Perinteisten sähköisten viestintävälineiden rinnalla suosiotaan on viime vuosina nostanut sosiaalinen media. Sosiaalinen media on yksinkertaisesti sanottuna keskustelua internetin välityksellä. Sosiaalisessa mediassa sisältöä tuotetaan yhdessä ja sisältö on osallistujien kommentoitavissa. Sosiaalinen media mahdollistaa myös kuvien ja tiedostojen jakamisen helposti. (Pulkkinen 2010, 16.)

Suomessa suosituimpia sosiaalisen median kanavia ovat Facebook, YouTube ja Wikipedia. Sosiaalisesta mediasta on tullut suomalaisille arkipäivää. Lisäksi Suomessa käytetään jonkin verran myös blogeja, Windows Live Messengeriä, Twitteriä ja älypuhelimien myötä tulleita lokaatiopalveluita, jotka hyödyntävät käyttäjän sijaintitietoja tilapäivityksiin. (Pulkkinen 2010, 16.)

Facebookilla on Suomessa noin 1,8 miljoonaa käyttäjää. Suosion takana on ollut helppokäyttöisyys, muiden palveluiden liittyminen osaksi Facebookia sekä kaveripiirin siirtyminen Facebookin käyttäjiksi. Facebookia on kuitenkin kritisoitu sen käyttöehdoista ja tietoturvariskeistä. Vaikka käyttäjä voikin määrittää lisäämänsä

sisällön yksityisyyden, kuvien ja sisällön omistusoikeuksista on ollut kiistaa ja epäselvyyttä. Aikaisemmin Facebook on ilmoittanut omistavansa käyttäjiensä lisäämän sisällön. (Pulkinen 2010, 16.)

Youtube on kasvanut internetin suurimmaksi videopalveluksi. Youtubea ei usein mielletä sosiaalseksi mediaksi, vaikka palvelussa on merkittäviä sosiaalisen median elementtejä. Palvelun sisältöä tuotetaan yhdessä, kun lisättyjä videoita on mahdollisuus kommentoida ja niistä syntyy usein keskustelua. Youtuben videoita on mahdollisuus myös linkittää muihin sosiaalisen median palveluihin kuten Facebookiin tai Twitteriin. (Pulkinen 2010, 17.)

Blogien suosio on hiipunut 2000-luvun alun suosiosta jonkin verran. Blogia voidaan päivittää enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Blogissa voidaan myös jakaa kuvia ja videoita. Lukijoiden on mahdollisuus kommentoida ja keskustella blogin kirjoituksista. Blogin suosion hiipuessa tilalle on tullut osittain mikroblogauspalvelu Twitter, jossa kirjoituksen pituus on rajattu lyhyeksi. Myös Twitterissä kukaan voi seurata kirjoitettuja viestejä. Twitterissä rajoituksena on, että viesti on oltava tekstimuodossa tai linkkinä. Yhdysvalloissa Twitter on rantautunut myös organisaatioihin ja liike-elämään. (Pulkinen 2010, 17.)

Tulevaisuudessa sosiaalisen median palvelut integroituvat entistä enemmän keskenään. Jo nyt monet sosiaaliset kanavat on linkitetty Facebookiin. Älypuhelimien lisääntyminen myös Suomessa tulee vaikuttamaan sosiaalisen median kehitykseen ja eri palvelujen käyttäjämääriin. Yhdysvalloissa yritykset ovat jo omineet sosiaalisen median myös osaksi liiketoimintaansa. Suomessa tämä on vielä vähäistä, vaikka yhä useampi yritys on jo aktiivisena esimerkiksi Facebookissa. (Pulkinen 2010, 17.)

3.6 Viestintävälineiden valinnan kriteerit

Viestintä on perinteisesti koettu olevan sidottuna tilaan, aikaan ja paikkaan. Viestintä on tapahtunut tietyssä tilassa vaatien viestinnän osapuolten yhteisen ajan ja paikan. Tällä hetkellä viestinnän kehittämisen tarkoituksena on rikkoa nämä kol-

me rajaa niin, etteivät viestinnän tehokkuus ja toimivuus kärsi. Langattomasta viestinnästä ja erilaisista sähköisistä viestintäkanavista on tullut keino ylittää nämä viestinnän rajoitukset. (Puro 2004, 93.)

Viestintäteknologian kehittyminen on lisännyt huomattavasti yksipuolisten ja viivästeiseen palautteeseen perustuvien välineiden käyttöä työyhteisöissä. Sähköposti ja muut sähköiset viestintävälineet korvaavat yhä useammin ryhmä- ja kasvokkaisviestintätapahtumia, jolloin viestinnästä tulee yhä yksipuolisempaa. Tällöin viestintä usein lisää epävarmuutta ja – tietoisuutta sekä luottamuksen puutetta työyhteisöissä. Monipuolisten kanavien käytön lisääminen ei kuitenkaan ole välttämättä ratkaisu tähän tilanteeseen, koska työyhteisöissä ei ole siihen aikaa ja mahdollisuuksia. Koska nykyisin työ on yhä liikkuvampaa ja itsenäisempää, esimerkiksi mobiilisovellusten käyttö on välttämätöntä. (Puro 2004, 49.)

Puro (2004, 47) on laatinut yksinkertaistetun kaavion Daftin ja Lengelin vuonna 1986 laatimasta jaottelusta, jossa viestintävälineet jaetaan monipuolisiin ja yksipuolisiin viestintävälineisiin. Jaottelun ajatuksena on, että mitä yksipuolisempi väline valitaan, sitä epämääräisemmäksi sen kautta välitetty viesti ymmärretään. Haluttaessa vähentää epävarmuutta ja – tarkkuutta, tulee valita mahdollisimman monipuolinen viestintäväline. Yksipuolinen väline voidaan valita silloin, kun viesti on rutiininomainen ja sillä ei oikeastaan ole tarkoitus vaikuttaa vastaanottajaan. Valinnassa on mietittävä, mikä kanava vähentää eniten asiaan liittyvää epätietoisuutta ja epävarmuutta. Usein viestintäväline valitaan sen käytön helppouden tai vallitsevien tapojen ja käytäntöjen perusteella. Valinnassa tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, miten viesti tätä kanavaa käyttämällä voidaan vastaanottaa. (Puro 2004, 47–48.)

TAULUKKO 2. Viestintävälineiden ominaisuudet (Puro 2004, 48.)

Viestintäväline	Palautteen luonne	Kyky kontrolloida viestin laadintaa	Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa	Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen
Kasvokkaisviestintä	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
Puhelin	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä

Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa se, millaista palautetta viestistä haluamme, millainen kontrollintarve viestillämme on ja millaisia yksityiskohtia haluamme viestillämme välittää (Taulukko 2). Kasvokkaisessa viestinnässä ja puhelimessa palautetta viestin vastaanottamisesta voidaan saada vastaanottajalta välittömästi. Sähköpostin ja tiedotteiden käytössä palautetta ei saada vastaanottajalta välittömästi tai lainkaan. Kyvyllä kontrolloida viestin laadintaa tarkoitetaan sitä, että sähköpostissa ja puhelimessa voimme paremmin suunnitella sen, mitä haluamme sanoa ja miten sen ilmaisemme parhaiten. Puhuessa sanomme usein asioita, joita emme tarkoita tai ole miettineet loppuun asti. Yksityiskohtien esittäminen on myös sähköpostissa ja tiedotteessa helpompaa, koska esimerkiksi numeeristen yksityiskohtien selventäminen puheessa on hankalaa. Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa on puhuessa parempi kuin kirjoitettaessa, koska viestin lähettäjä voi vastata vastaanottajan kysymyksiin ja selventää viestiä tarvittaessa. (Adler & Elmhurst 2002, Puro 2004, 49 mukaan.)

Sähköisen ja kasvokkaisen viestinnän ei tulisi korvata toisiaan, vaan tukea keskustelua. Sähköisessä viestinnässä voidaan täydentää, jatkaa ja kehittää keskustelua siltä osin, mitä kasvokkaisessa tapahtuvassa viestinnässä ei ole ehditty tai ei voida käsitellä. Tällä hetkellä työntekeä ilman sähköisiä viestintävälineitä on mahdollista,

mutta kasvokkaisesta viestinnästä ei voida vielä luopua. Kasvokkaisten keskustelujen määrä riippuu työnlaadusta ja työ kulttuurista. (Kauhanen 2006, 130.) Silloin, kun monipuolisten viestintäkanavien käyttö ja kasvokkain tapahtuva viestintä ovat mahdollinen ja mielekäs ratkaisu, niitä tulisi suosia. Viestinnän ja sen välineiden kehityksessä tärkeintä on, että organisaatiossa keskustellaan kehityksestä sekä sen mahdollisuuksista organisaatiossa. Myös epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä on hyvä keskustella avoimesti, jotta niitä voidaan mahdollisuuksien mukaan poistaa. (Puro 2004, 49–50.)

Kohderyhmän analysoinnin lisäksi tulee myös tarkastella eri välineitä viestin välittämisen kannalta. Välineiden ominaisuuksissa on eroja, jotka voivat vaikuttaa viestin perillemenon varmuuteen ja nopeuteen, viestin muuttumattomana säilymiseen, palautteen antamisen mahdollisuuteen ja kustannuksiin. Viestin kannalta on tärkeää miettiä, miten eri vastaanottajat ymmärtävät viestin ja mikä on viestin merkitys organisaatiolle ja vastaanottajille. Viestin sisältöä laadittaessa on huomioitava, että vastaanottajat tulkitsevat viestin eri tavalla persoonallisuutensa ja kulttuuristen tai kielellisten taustojen takia. Viestin ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoa voidaan parantaa välittämällä viesti useaan kertaan eri välineiden kautta. (Kauhanen 2006, 171.)

Viestintäkanavien määrän runsaus ei automaattisesti tehosta viestintää ja lisää tyytyväisyyttä viestinnän toimivuuteen. Keskenään kilpailevat viestintäkanavat lisäävät tiedon ylikuormitusta, jolloin olennaisen tiedon löytäminen on vaikeampaa. Viestinnän rakenteen suunnittelussa on tärkeää, että määritellään kullekin asiakokonaisuudella yksi tai kaksi pääkanavaa. Tietoa etsivän tulee etukäteen tietää, mistä kanavasta tarvittavan tiedon voi löytää täydellisimmässä muodossaan. (Juholin 1999, 159.) Perussääntönä uusien viestintävälineiden käytön aloittamisessa on se, ettei uusien välineiden anneta korvata perinteisiä välineitä niin, että niiden vahvuuksista luovutaan. Uusien välineiden on tarkoitus tukea vanhoja viestintävälineitä tilanteissa, joissa aikaisemmin käytössä olleiden välineiden käyttö ei enää ole tarkoituksenmukaista ja tehokasta. (Kauhanen 2006, 125.)

Viestintä kasvokkain tai sähköisesti on aina erilaista. Kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa keskustelukumppania voidaan lukea helpommin kuin sähköisesti.

Ilmeiden ja eleiden merkitys keskustelulle huomataan usein vasta sitten, kun niitä ei enää voida keskusteluympäristössä havaita. Sähköisessä viestinnässä ollaan usein paitsi maantieteellisesti erillään, myös sosiaalisesti etäällä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän tarkoituksena on vahvistaa viestintää ja parantaa viestin ymmärtämistä, mutta sähköisessä viestinnässä jää usein avoimia kysymyksiä muun muassa asioiden ymmärtämisessä. Sähköisessä viestinnässä sanotut asiat tulkitaan usein enemmän kielteisiksi kuin myönteisiksi, jos viestinnässä on jäänyt vastaanottajalle avoimia kysymyksiä. (Kauhanen 2006, 128–129.)

Työtä koskevan viestinnän lisäksi ei saa kuitenkaan unohtaa, että hajautetussa työssä suhteiden ylläpitäminen vaatii myös sosiaalista kanssakäymistä, jolla lisätään osapuolten välistä luottamusta, ylläpidetään ryhmän tasoa, rakennetaan ryhmän yhtenäisyyttä ja ratkotaan ristiriitoja. Henkilökohtaisia tietoja, kuvia ja videokuvaa voidaan jakaa muun muassa videokonferenssijärjestelmissä. Yleisesti ottaen suositellaan kuitenkin, että konfliktit pyritään selvittämään kasvokkain, jotta suhde ei kärsi ja osapuolten välille ei kerry prosessin toimintaa hidastavia ja estäviä erimielisyyksiä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 108.)

Sähköisessä viestinnässä ei-kielellinen ilmaisu, kuten ilmeet ja eleet, muuttuvat epäselviksi. Ei-kielellisen ilmaisun puuttuminen voi johtaa jopa osapuolten sosiaaliseen eristäytymiseen. Sosiaalista eristäytymistä voidaan vähentää edistämällä ryhmätietoisuuden syntymistä. Ryhmätietoisuus sisältää sekä epävirallisen ja sosiaalisen tietoisuuden sekä tietoisuuden ryhmän rakenteesta. Epävirallisella tietoisuudella tarkoitetaan tietoisuutta muiden osapuolten läsnäolosta. Virtuaalisessa ympäristössä epävirallista tietoisuutta voidaan lisätä säännöllisellä, jatkuvalla kuva- ja keskusteluyhteydellä. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan tietoisuutta siitä, miten osapuolet ovat sitoutuneet yhteiseen viestintätilanteeseen, miten he suhtautuvat toisiinsa, mitkä ovat heidän tunnetilansa ja miten kiinnostuneita he ovat toisistaan. Webkameroiden ja ääniyhteyden käyttö mahdollistaa korkeamman sosiaalisen tietoisuuden tason. Tietoisuus ryhmän rakenteesta sisältää ryhmän sisäiset vastuut, roolit, asemat ja ryhmän prosessit. Tällaisiin osa-alueisiin liittyvää tietoisuutta voidaan lisätä tarkoilla tehtävä- ja osaamiskuvauksilla, jotka voidaan julkaista yhteisessä virtuaalisessa työtilassa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 109.)

Viestintävälineiden valinnassa on yksi tärkeä perussääntö: viestintään on valittava vain välttämättömät välineet ja liian monimutkaiset välineet on jätettävä hankkimatta. Viestintävälineiden tarjonta on nykyisin runsasta, koska teknologian kehitys on nopeaa. Välineitä valittaessa on ensin määriteltävä tavoite, toimintatarve ja sähköisessä ympäristössä tapahtuvan työskentelyn sisältö. Viestintävälineiden valinnan tulee tapahtua jo projektin alussa. Valinnassa on myös muistettava, että useamman välineen valinta tarkoittaa useamman välineen käytön opettelemista ja harjoittelemista projektiin osallistuville. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 109.)

Valitusta viestintävälineestä riippumatta viestinnässä on joitakin keskeisiä menestystekijöitä, kuten proaktiivisuus, jämäkkyys, ajantasaisuus, avoimuus ja oikean välineen valinta oikeaan paikkaan. Proaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tietoa on saatavilla ilman, että sitä tarvitsee etsiä. Proaktiivisuus on sitä, että tietoa jaetaan aktiivisesti. Reaktiivisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että vastataan vain, jos joku kysyy. Proaktiivisuudella viestitään halua toimia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja voidaan lisätä ryhmän sitoutumista tehtävään, Jos tiedonjako on reaktiivista, viestintään osallistuvien keskuudessa voi herätä epäilyksiä tiedon pimittamisestä ja tahallista salaamisesta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 114.)

Organisaation viestinnän valinnoissa joudutaan katsomaan kahteen suuntaan. Toisaalta on hyvä hyödyntää kokemusta aikaisemmin käytetyistä, toimivista välineistä ja luottaa niihin liittyvään tottumuksen kautta saavutettuun luottamukseen. Toisaalta organisaation tulee kehittyä ja pysyä ajan tasalla myös viestintävälineiden käytön kannalta, jotta organisaatio voi olla kilpailukykyinen. (Puro 2004, 121.)

4 CASE:KIT-PROJEKTI

4.1 Projektin kuvaus

Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina – projekti (KIT-projekti) on valtakunnallinen verkostohanke, jossa kehitetään ammatillisten oppilaitosten ja ammatti-korkeakoulujen sekä niiden henkilöstön osaamista ja yhteistyötä. Projekti aloitettiin elokuussa 2008 ja se kestää vuoden 2011 loppuun asti. Projekti on ESR-hanke, jonka rahoittajana toimii Oulun lääninhallitus. (Korpelainen & Saikkonen 2009, 39–40.)

Projekti toteutetaan pääasiassa erilaisten tutkimusten ja selvitysten avulla. Lisäksi projektin aikana verkostoidutaan valtakunnallisesti ja kansainvälisesti sekä levitetään tietoa ja hyviä toimintatapoja internetsivuilla, julkaisuissa, seminaareissa ja vuonna 2011 järjestettävässä International Innovation Conference for Educational Organisations – konferenssissa. (Saikkonen & Tuusjärvi 2010.)

Projektissa toteutettavaksi suunnitellut toimenpiteet pohjautuvat aikaisempiin selvityksiin ja tutkimuksiin valtakunnallisen ammatillisen koulutuksen tavoitteista ja toiminnasta. Opetusministeriön laatimassa kehittämissuunnitelmassa Koulutus ja tutkimus 2007–2012 sekä muissa selvityksissä on havaittu ongelmakohtia, joihin ei aikaisemmin ole kiinnitetty huomiota. Projektin tavoitteena on korjata mahdollisia ongelmakohtia. (PHKK 2010.)

Ammatillisen koulutuksen kehittämisen ongelmana on havaittu olevan vähäinen vuorovaikutus työelämän ja koulutusorganisaatioiden henkilöstön välillä. Tutkimustuloksia ja aikaisemmin tehtyjä selvityksiä ei ole tarpeeksi hyödynnetty vahvistamaan koulutusorganisaatioiden asemaa osana innovaatiojärjestelmää. Projektin tarkoituksena on mahdollistaa koulutusorganisaatioiden kehittyminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. (PHKK 2010.)

Projektille on määritelty kaksi päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on luoda mekanismeja, joilla voidaan kehittää innovaatioita sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Mekanismin tarkoituksena on osallistaa eri koulutusorganisaatioita eri

koulutustasoilta rakentamaan ja kehittämään toimivaa innovaatiojärjestelmää verkostoissa ja yksittäisissä organisaatioissa. Toisena päätavoitteena on luoda koulutusorganisaatioille uusia toimintamalleja henkilöstön osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämistarpeiden ennakointiin ja kartoitukseen. Uusien toimintamallien tarve loi pohjan myös tälle opinnäytetyölle. (PHKK 2010.)

Projektin päätoteuttajana toimii Päijät-Hämeen koulutuskonserni (PHKK). Päijät-Hämeen koulutuskonserni on Päijät-Hämeen alueella toimiva koulutuksen kehittäjä, toteuttaja ja ylläpitäjä, joka toimii neljäntoista jäsenkunnan alueella. PHKK ylläpitää alueen ammattikorke- sekä lukio- ja ammatillista koulutusta. Lisäksi konsernin toimialueeseen kuuluvat myös oppisopimuskoulutus, kuntoutus ja työhönvalmennus. Omina tuloksikkoinaan konsernissa toimivat Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas. KIT-projekti on yksi monista Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa toteutetuista ja käynnissä olevista paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisestikin merkittävistä projekteista. (Saikkonen & Tuusjärvi 2010.)

Päätoteuttajan lisäksi projektissa on mukana useita koulutuksen järjestäjiä. Osatoiteuttajana projektissa on Hämeen ammattikorkeakoulun Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Lisäksi hankkeeseen osallistuvat Koulutuksen järjestäjien yhdistys KJY ry, ARENE ry, Tampereen yliopiston Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus sekä Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. (Korpelainen & Saikkonen 2009, 40.)

4.2 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten mentorointia koulutusorganisaatioissa toteutetaan ja mitkä ovat virtuaalimentoroinnin aloittamisen mahdolliset haasteet ja esteet. Havaittuihin haasteisiin ja esteisiin pyrittiin hakemaan mahdollisia ratkaisuja, jotta käytössä olevia mentorointiprosesseja voitaisiin tehostaa ja virtuaalimentoroinnin hyötyjä voitaisiin paremmin arvioida.

Tutkimus suunniteltiin yhdessä KIT-projektin projektipäällikkö Soili Saikkosen ja projektikoordinaattori Pirjo Tuusjärven kanssa. Yhteisestä päätöksestä tutkimus toteutettiin kahtena puolistrukturoituna videokeskusteluna Adobe Connect Pro – yhteyden kautta. Videokeskustelu valittiin tutkimuksen välineeksi, jotta sähköisten välineiden käyttöä päästäisiin hyödyntämään myös tutkimuksen toteutuksessa ja välttyttäisiin matkustamiselta eri koulutusorganisaatioiden yksiköihin.

Tutkimustavaksi valittiin puolistrukturoitu keskustelu, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden taustalla vaikuttavien organisaatioiden virtuaalimentorointia estävistä olettamuksista ja organisaation toiminnoista. Koska tutkimusvälineenä oli videoneuvottelujärjestelmä, keskustelun suunnittelu etukäteen oli erityisen tarkkaa, jotta teknologia varmasti toimii ja käytössä oleva aika saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen kulku jaettiin kahteen osaan. Ennen varsinaista videokeskustelua osallistujille lähetettiin ennakkokysymykset videokeskustelukutsun liitteenä. Ennakkokysymysten (LIITE 1) tarkoituksena oli selvittää mentoroinnin taustoja osallistujien organisaatioissa. Ennakkokysymykset oli jaettu neljään osaan. Ensimmäinen osa sisälsi vain yhden kysymyksen, jonka tarkoituksena oli selvittää syitä mentoroinnin aloittamiseen organisaatiossa. Toisessa osassa oli yksi pääkysymys, joka selvitti mentoroinnin toteutumista yrityksessä, ja kolme alakysymystä, joiden tarkoituksena oli tarkentaa pääkysymyksen vastausta. Kolmannessa osassa oli myös yksi pääkysymys, joka selvitti mentoroinnin linkittymistä organisaation muuhun toimintaan, ja kolme alakysymystä, joilla pyrittiin tarkentamaan pääkysymyksen vastausta. Neljäs osa käsitteli virtuaalimentorointia. Neljännen osan tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksessä käytössä sähköisiä välineitä mentoroinnin työkaluina ja miten niitä käytetään. Neljännessä osassa haettiin myös mahdollisia haasteita ja esteitä virtuaalimentoroinnin aloittamiselle.

Tutkimuksen osallistujat palauttivat ennakkokysymysten vastaukset viikkoa ennen tutkimuksen seuraavaa osaa, ensimmäistä videokeskustelua. Yksi osallistujista ei palauttanut ennakkokysymyksiä. Saatujen vastausten perusteella laadittiin vielä viimeiset suunnitelmat videokeskustelun kulusta. Ensimmäinen videokeskustelu toteutettiin Virtuaalimentorointi-työpajan nimellä 25.5.2010 kello 13.00 – 14.30.

Keskustelu toteutettiin niin, että keskustelun kokoonkutsujana toiminut projekti-päällikkö Soili Saikkonen avasi osallistujille linkin videoneuvotteluyhteyteen ja jokainen osallistuja osallistui keskusteluun omalta tietokoneeltaan työhuoneessaan omalla työskentelypaikkakunnallaan. Keskustelijat olivat koko ajan näkö- ja puheyhteydessä. Keskustelun alussa kaikki neljä eri koulutusorganisaatioiden edustajaa esittelivät lyhyesti oman organisaationsa mentoroinnin nykytilanteen. Esittelyjen jälkeen pidin lyhyen alustuksen virtuaalimentoroinnin aikaisemmista tuloksista ja sähköisistä viestintävälineistä. Keskustelun loppuosa käsiteltiin virtuaalimentoroinnin mahdollisuuksia ja haasteita kunkin osallistujan organisaatiossa.

Toinen videokeskustelu järjestettiin 15.2.2011 kello 14.00–16.00. Tämän videokeskustelun tarkoituksena oli tarkastella tarkemmin aikaisemmassa videokeskustelussa aloitettua keskustelua sähköisten viestintäkanavien mahdollisuuksista mentoroinnissa. Tässä videokeskustelussa pyrittiin määrittämään, mitä viestintävälineitä mentoroinnin eri vaiheissa tulisi käyttää ja mitkä ovat sähköisten viestintävälineiden käytön esteet.

Koska tutkimus toteutettiin virtuaalisessa ympäristössä, suunnittelu tehtiin tarkasti. Ennakkokysymykset sekä keskustelua ohjaavat kysymykset ja aiheet oli suunniteltu niin, että niiden avulla saadaan vastauksia tutkimuksen pääongelman ratkaisemiseksi. Aiheiden ja kysymysten ympärille laadittiin keskustelutilanteelle tarkka ohjelma, jotta käytössä oleva aika saataisiin hyvin hyödynnettyä. Ohjelmaan oli kuitenkin jätetty tilaa vapaalle keskustelulle, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa osallistujien taustalla olevista organisaatioista. Keskustelusta laadittiin koko ajan yhdessä muistiinpanoja ja osallistajat pystyivät puheen lisäksi kirjoittamaan ajatuksiaan chat-kenttään, jotta keskustelun taltiointi ja yhteenveto olisivat helpompia.

4.3 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Tutkimusta suunnittelemassa olivat minun lisäksi projektipäällikkö Soili Saikkonen ja projektikoordinaattori Pirjo Tuusjärvi. He ovat molemmat toteuttamassa KIT-projektia Päijät-Hämeen koulutus konsernin edustajina.

Tutkimukseen valittiin neljän eri koulutusorganisaation edustajia. Valinnan suorittivat projektipäällikkö ja projektikoordinaattori yhdessä sovittujen kriteerien pohjalta, koska heillä oli projektin kautta valmiit yhteydet eri koulutusorganisaatioiden henkilöstön kehittämiseen vastaaviin henkilöihin. Tutkimukseen valittiin henkilöitä, joilla oli mentoroinnista aikaisempaa kokemusta sekä henkilöitä, joiden organisaatioissa mentorointi ei ole aktiivisessa käytössä henkilöstön kehittämisen välineenä. Tutkimukseen valittiin vain neljä edustajaa, koska keskusteluun osallistuivat lisäksi myös projektipäällikkö ja projektikoordinaattori. Seitsemän henkilöä, minut mukaan lukien, koettiin olevan sopiva määrä virtuaalisesti toteutettavalle keskustelulle.

Osallistujista kahdella on kokemusta mentoroinnin toteutumisesta koulutusorganisaatioissa. Yksi edustajista on noin viiden vuoden ajan pitänyt mentorointiohjelmaa pääasiassa opiskelijoille, mutta myös opettajille. Toinen edustaja on ollut mukana mentoroinnissa jo pidempään sekä hänellä on jo useamman vuoden kokemus virtuaaliopetustoiminnasta koulutusorganisaatioissa. Kahdella muulla edustajalla ei ole aikaisempaa kokemusta systemaattisesta, jatkuvasta mentoroinnista omissa koulutusorganisaatioissaan.

4.4 Ennakkokysymysten ja ensimmäisen videokeskustelun tulokset

Tutkimustuloksia ei nimetä osallistujien tai organisaatioitten mukaan. Tuloksista on päätetty jättää nimet pois, koska tulokset sisältävät osallistujien omia mielipiteitä ja kokemuksia, joita ei voida suoraan yhdistää heidän edustamiinsa organisaatioihin tai niiden toimintaan.

Vaikka tutkimus toteutettiin kolmessa eri osassa, tutkimuksen tulokset kuitenkin käsitellään kahtena kokonaisuutena. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska ennakkokysymyksillä oli tarkoitus pohjustaa ensimmäistä videokeskustelua, jolla pyrittiin tarkemmin selvittämään mentorointia yleisesti osallistujien organisaatioissa. Toisen videokeskustelun tarkoituksena oli keskittyä sähköisiin viestintävälineisiin mentoroinnissa.

Aluksi esittelen lyhyesti ensimmäisessä videokeskustelussa ja ennakkokysymysten pohjalta esille nousseita mentoroinnin tavoitteita ja esteitä. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää ratkaisuja mentoroinnin esteiden ylittämiseksi osallistuneille organisaatioille, videokeskustelujen tarkoituksena oli pääasiassa selvittää organisaatioissa ilmeneviä esteitä. Tämän jälkeen esittelen toisessa videokeskustelussa löydettyjä kasvokkain tapahtuvan ja sähköisen viestinnän etuja sekä eri viestintävälineiden sopimisen mentoroinnin eri vaiheisiin.

4.4.1 Mentoroinnin nykytila osallistujien organisaatioissa

Tutkimukseen valittiin kaksi osallistujaa, joiden organisaatioissa mentorointi on tärkeä henkilöstön kehittämisen menetelmä. Kahden muun osallistujan organisaatiossa mentorointi on pääasiassa spontaania, eikä organisaation taholta aktiivisesti suunniteltua. Tutkimukseen osallistujat on nimetty oikeiden nimien sijaan aakkosilla.

Osallistuja A:n organisaatiossa on toteutettu pääasiassa opiskelijamentorointiohjelmaa. Opiskelijamentoroinnista on saatu kokemuksia, joiden pohjalta on luotu mentorointimalli mentorointiprosessin eri vaiheiden toteuttamiseen. Mentorointimallissa kuvataan mentorointiprosessi sekä sen tukiprosessit. Mentorointimallissa havainnollistetaan eri tahojen rooli sekä koulutuksen tarve prosessin eri vaiheissa sekä ohjeistetaan myös mentorointiprosessin onnistunut lopettaminen. Opiskelijoiden mentoroinnissa löydetty hyvät toimintatavat on tarkoitus siirtää henkilöstön mentorointiin.

”Mentorointiohjelmia on järjestetty lähinnä opiskelijoille viiden vuoden ajan. Meidän kokemusten ja tutkimusten mukaan mentorointi on yksi parhaimmista henkilöstön kehittämiskeinoista” (Osallistuja A 2010).

Osallistuja B:n organisaatiossa mentorointi liittyy ammatillisten oppilaitosten ammattitaidon sekä osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen. Mentorointi liittyy vahvasti täydennyskoulutustarpeeseen. Talvella 2009 käynnistettiin kaksi mentorointikokeilua, joissa pyritään lisäämään henkilöstön työhyvinvointia sekä näkyvyyttä ja osaamisen jakamista eri kaupunkien oppilaitosten kesken. Organisaatiossa on käynnistymässä hanke, jossa koulutetaan vertaismentoreita ammatillisiin koulutuslaitoksiin, koska jatkuvat organisaatiomuutokset koulutusorganisaatioissa lisäävät vertaismentoroinnin tarvetta. Mentorointia on toteutettu lisäämään työhyvinvointia ja vertaismentorointia organisaatiomuutoksissa.

Osallistuja C:n organisaatiossa mentorointi ei ole vielä systemaattisesti käytössä. Mentorointia toteutetaan, mutta prosessi ei ole yleisesti tiedossa organisaatiossa. Mentorointia on käytetty pääasiassa kaksisuuntaisena mentorointina uuden työntekijän kohdalla muutamassa ammatillisessa oppilaitoksessa, jolloin mentori antaa mentoroitavalle tietoa uudesta organisaatiosta ja mentoroitava voi tuoda uutta tietoa myös organisaatiolle. Mentorointia käytetään myös uran loppuvaiheessa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tarkoituksena on jatkossa käynnistää mentorointia esimieskoulutuksessa ja käyttää mentorointia enemmän hiljaisen tiedon siirtämisessä.

”Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on mentoroinnista ollut hyötyä. Esimies on ollut mukana mentoroinnissa, jos hänet on uuden työntekijän mentoriksi nimetty. Kuitenkaan mitään systemaattista käytäntöä tähän ei ole.” (Osallistuja C 2010.)

Osallistuja D:n organisaatiossa mentoroinnista on kokemusta opiskelijoille kohdistuvassa mentoroinnissa. Opiskelijoiden mentorointi on tapahtunut niin sanotussa yritystakomossa, jossa kokeneet yrittäjät ovat opastaneet yrittäjäksi aikovia opiskelijoita. Uusille opettajille on toteutettu kummiopettajatoimintaa ja koke-

muksia pyritään jakamaan tiimeissä. Tällä hetkellä mentoroinnille ei ole yhtenäistä suunnitelmaa eikä prosessia tunneta organisaatiossa kunnolla.

”Paljon osaamista ja kokemusta menetetään lähivuosina eläköitymisen myötä, jos kokemuksen tuomia näkemyksiä ei siirretä nuoremmille. Systemaattiselle toimintatavalle olisi tarvetta.” (Osallistuja D 2010.)

Osallistujien A ja B organisaatioissa mentorointi on prosessina jo ennestään tuttu, joten sähköisen mentoroinnin aloittaminen voitaisiin toteuttaa pohjautuen perinteisessä mentoroinnissa havaittuihin tehokkaisiin toimintatapoihin. Osallistujien C ja D organisaatioissa tulisi ensin selvittää, mitä on mentorointi ja miten sitä voidaan toteuttaa omassa organisaatiossa. Tämän jälkeen voidaan tutkia, miten sähköisistä viestintävälineistä olisi hyötyä mentorointiprosessissa.

4.4.2 Mentoroinnin lähtökohdat ja tavoitteet organisaatioissa

Ensimmäisessä videokeskustelussa keskustelimme mentoroinnin tavoitteista ja organisaation tai yksilön tarpeista mentoroinnin aloittamiseen.

Osallistuja A:n kokemuksen mukaan yksilöllä tulee olla henkilökohtainen tarve mentoroinnin aloittamiselle, joka tulee tunnistaa ennen mentoroinnin aloittamista ja tämän jälkeen voidaan miettiä prosessin yleisiä tavoitteita. Mentoroinnissa tärkeintä on luottamus, joka saavutetaan molemminpuolisella sitoutumisella sekä laatimalla ja selventämällä oma tavoite. Tämän takia myös kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla on suuri merkitys.

”On oltava henkilökohtainen tavoite ja tarve, jonka yksilö tunnistaa, jonka kautta mentoroinnin tavoitteita voidaan miettiä” (Osallistuja A 2010).

Osallistuja B mainitsee tärkeimmiksi syiksi mentoroinnin aloittamiselle hiljaisen tiedon siirtämisen, osaamisen joustava kehittämisen, työhyvinvoinnin parantamisen sekä jatkoperehdyttämisen.

Osallistuja C:n mielestä edellä mainituista syistä tärkeimmäksi nousee hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa, vaikka organisaation rakenne tai henkilöstö muuttuisi. Osallistuja D:n mielestä tärkeitä syitä ovat myös kokemusten ja näkemysten laajentaminen ja siirtäminen organisaation ja mentorointiin osallistuvien näkökulmasta.

TAULUKKO 3. Mentoroinnin aloittamisen tärkeimmät syyt.

<i>Mentoroinnin aloittamisen tärkeimmät syyt</i>
Yksilön ja organisaation tavoitteet ja tarpeet
Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja siirtäminen
Osaamisen ja työhyvinvoinnin säilyttäminen ja kehittäminen
Henkilöstön jatkokoulutus

Yksilön ja organisaation tavoitteet ja tarpeet (taulukko 3) nostettiin tärkeimmäksi syyksi mentoroinnin aloittamiseen, koska jos mentoroinnille ei löydy tarvetta, siitä ei voida saada tarvittavaa hyötyä organisaatiossa. Strukturoidun mentoroinnin ja muiden henkilöstön kehittämismenetelmien pitää aina olla perusteltuja, strategisia valintoja.

4.4.3 Esteitä sähköisten viestintävälineiden käytölle mentoroinnissa

Ensimmäisessä videokeskustelussa nousi esille useita esteitä sähköisten viestintävälineiden käytölle mentoroinnissa. Nämä esteet koettiin syinä siihen, miksei sähköisten viestintävälineiden käyttöä nähdä mahdollisuutena osallistujien organisaatioiden henkilöstön kehittämisessä. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli nimenomaan selvittää sähköisten viestintävälineiden käytön esteitä mentorointiprosessissa, jotta voitaisiin löytää mahdollisia ratkaisuja esteiden poistamiseen.

Suurimmaksi esteeksi sähköisten viestintävälineiden käytön aloittamisessa osallistajat kokivat huonon sähköisten viestintävälineiden osaamisen. Osallistujien ko-

kemusten perusteella teknologia muuttuu niin nopeasti, että henkilöstön voi olla vaikea pysyä kehityksessä mukana ja oppia käyttämään uusimpia viestintävälineitä. Osallistujien mukaan nuoremmalla henkilöstöllä voi kuitenkin olla vähemmän teknologian käyttöön liittyviä ongelmia.

”Mentoroinnin osapuolien käyttö- ja hallintataidot on ensin saatava kuntoon ennen kuin sähköisiä välineitä voidaan ottaa käyttöön, jotta mentoroinnin toteutus ei kärsi” (Osallistuja B 2010).

Huono teknologinen osaaminen ei tarvitse kuitenkaan olla esteenä virtuaalimentoroinnin aloittamiselle. Virtuaalimentorointi voidaan toteuttaa valitsemalla sellaiset viestintävälineet, joiden käyttöön organisaatiossa on tarpeeksi osaamista ja joiden käytön kouluttamiseen organisaatiolla on tarpeeksi resursseja (taulukko 4).

Toisena isona esteenä osallistujat kokivat henkilöstön asenteen tietotekniikan käyttöä kohtaan. Ongelmaa koettiin ilmenevän erityisesti vanhemman henkilöstön keskuudessa, jossa asenne on usein se, että työn suorittaminen ei välttämättä vaadi tietotekniikkaa, koska aikaisemminkin on pärjätty ilman.

”Vain osa asenteesta on ikäsidonnaista, mutta yleisesti uskotaan kuitenkin sähköisten viestintävälineiden käytön lisääntyvän tietyn ikäluokan siirtyessä eläkkeelle” (Osallistuja A 2010).

Edellä mainittu este liittyy vahvasti toiseen osallistujien mainitsemaan esteeseen, muutosvastarintaan. Osallistujat kokivat, että henkilöstön kehittäjinä he kokevat usein muutosvastarintaa ehdottaessaan uusia kehittämismenetelmiä tai toimintatapoja. Muutosvastarinta on voimakkaampaa vanhemman henkilöstön keskuudessa, mutta sitä esiintyy osallistujien kokemuksen mukaan myös nuoremmilla työntekijöillä. Osallistujien mielestä syynä muutosvastarintaan voi olla se, että muutokset koetaan usein automaattisesti negatiivisina asioina.

”Muutosvastarinta on todennäköistä, jos sähköisiin viestintävälineisiin siirrytään liian nopeasti” (Osallistuja C 2010).

TAULUKKO 4. Huonon teknologisen osaamisen, asenteiden ja muutosvastarinnan ratkaiseminen

<i>Este</i>	<i>Ratkaisu</i>
Huono teknologian osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilöiden ja organisaation tarpeisiin ja osaamisen tasoon sopivat viestintävälineet - Valittujen viestintävälineiden käytön osaamisen varmistaminen koulutuksen kautta
Asenne tietotekniikkaa kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen sähköisten viestintävälineiden käytön aloittamisen merkityksestä ja hyödyistä organisaatiolle ja mentoroinnin osallistuville - Sähköisten viestintävälineiden käytön aloittaminen helpoimmista välineistä
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessin toteuttamisesta on oltava hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille - Prosessin merkityksen ja tavoitteiden korostaminen

Negatiivisiin asenteisiin ja muutosvastarintaan voidaan organisaatiossa vaikuttaa johdon esimerkillä ja viestinnällä. Asenteista ja muutosvastarinnasta ei tule estettä virtuaalimentoroinnin aloittamiselle, jos organisaatiossa voidaan osoittaa, että prosessin käynnistämisestä on hyötyä koko organisaatiolle. Ihmisten motivoiminen on helpompaa, kun voidaan esitellä selkeät hyödyt, joita muutoksella saavutetaan. Johdon on kuitenkin oltava itse aktiivisesti mukana, jotta voidaan aloittaa henkilöstön innostaminen.

Esteeksi keskustelussa nousi myös luottamuksen puute prosessin etenemisen suhteen, kun mentorointi tapahtuu virtuaalisesti eikä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia juurikaan ole. Ongelmaksi koettiin se, ettei prosessin etenemistä virtuaalisessa

maailmassa voida seurata niin tarkasti ja etenkin organisaation järjestämissä projekteissa esimiesten on vaikea seurata prosessia.

”Ongelmaksi muodostuu, jos kukaan ei valvo, että prosessi todella etenee suunnitelman mukaisesti” (Osallistuja A 2010).

Luottamuksen puutetta prosessin etenemisen suhteen voidaan vähentää laatimalla yhteinen mentorointisopimus, jonka jokainen prosessiin osallistuva allekirjoittaa. Mentorointisopimuksessa määritellään yhteiset pelisäännöt ja toimintaperiaatteet, joihin jokainen allekirjoittanut sitoutuu. Virtuaalimentorointiprosessin eteneminen voidaan varmistaa sopimalle etenemistä seuraavat tavoitteet ja mittarit, joita seurataan yhdessä prosessin aikana.

TAULUKKO 5. Luottamuksen puutteen ja hiljaisen tiedon menettämisen ehkäiseminen

<i>Este</i>	<i>Ratkaisu</i>
Luottamuksen puute prosessin etenemisen suhteen	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden määrittelemine yhteisessä mentorointisopimuksessa, johon osapuolet sitoutuvat - Tavoitteet ja mittarit prosessin onnistumiselle
Hiljaisen tiedon menettäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Riittävän usein tapahtuva kommunikatio - Monipuoliset välineet, joiden avulla tiedon siirtäminen ja dokumentointi sekä osaamisen jakaminen on mahdollisimman helppoa ja nopeaa - Kehotetaan osallistujia kehittämään suhdettaan monipuolisesti, koska luontevassa suhteessa tieto siirtyy tehokkaammin, kun osapuolet tuntevat toisensa hyvin

Esteenä virtuaalimentorointiin siirtymiselle osallistujat kokivat myös sen, että pelätään hiljaisen tiedon menettämistä, joka siirtyisi helpommin kasvotusten tapahtuvassa kommunikaatiossa. Osallistujien mukaan on riski, että menetetään organisaation tulevaisuudelle merkityksellistä tietoa ja taitoa.

Hiljaisen tiedon menettäminen virtuaalisessa kommunikaatiossa on kasvokkain tapahtuvaa kommunikointi todennäköisempää. Virtuaalimentoroinnissa hiljaisen tiedon siirtyminen voidaan kuitenkin varmistaa riittävän usein tapahtuvalla kommunikaatiolla ja monipuolisilla viestintävälineillä. Hiljaisen tiedon siirtäminen helpottuu, jos mentoroinnin osapuolet tuntevat toisensa muutenkin kuin työasioissa ja hallitsevat käytössä olevat viestintävälineet niin, että tiedon jakaminen on vaivatonta.

Yhtenä esteenä osallistujat mainitsivat sen mahdollisuuden, että virtuaalisessa tapaamisessa tulee helposti keskusteltua vain olennaisimmat asiat, koska kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa on enemmän tilaa keskustelun avoimuudelle ja harhailulle sekä tilaa myös hiljaisille hetkille ja mietinnälle, jotka voivat antaa uusia ratkaisuja tai keskusteluja.

Lisäksi esteenä pidettiin pelkoa siitä, että mentorointiprosessin luotettavuus ja luontevuus katoavat. Osallistujat kokivat, että virtuaalinen ympäristö voi tehdä keskustelusta vaivautunutta.

”Virtuaalinen kommunikointi on hieman vaivautunutta. Virtuaalisuuteen siirtymisen vähentää luontevuutta.” (Osallistuja D 2010.)

Viimeisenä esteenä osallistujien mainitsivat pelon dokumentoidun tiedon käyttämisestä osapuolia vastaan myöhemmin. Osallistujien mukaan henkilöstö voi kokea, että erilaista kerättyä kirjallista, kuvallista tai videoitua materiaalia on helppo hyödyntää myöhemmin myös ei-tarkoituksenmukaisissa tilanteissa. Osallistujien mukaan tämä voisi johtua tietoturvariskeistä tai osallistujista itsestään.

”Erilaisten videointien ja nauhoitusten hyödyntäminen on helppoa myös ei-tarkoituksenmukaisissa tilanteissa” (Osallistuja D 2010).

TAULUKKO 6. Luotettavuuden ja luontevuuden säilyttäminen mentoroinnissa

<i>Este</i>	<i>Ratkaisu</i>
Keskustellaan vain olennaisimmista asioista	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistujat tutustuvat toisiinsa myös työn ulkopuolella, jolloin syntyy luonteva suhde, jossa jokainen uskaltaa kertoa mielipiteitään ja ideoitaan - Tavataan sähköisesti usein ja annetaan kaikille osapuolille aikaa työstää asioita tapaamisten välillä - Sovitaan yhteisiä ideointitapaamisia esimerkiksi videokonferenssijärjestelmän kautta, jolloin viestintä on mahdollisimman lähellä kasvokkain tapahtuvaa viestintää
Luotettavuus ja luontevuus kärsivät	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisimman monipuoliset viestintävälineet - Usein tapahtuva kommunikaatio - Tutustuminen vastapuoleen muutenkin kuin työasioissa
Tiedon käyttäminen osapuolia vastaan	<ul style="list-style-type: none"> - Valitaan luotettavat viestintävälineet - Sovitaan yhteiset periaatteet ja säännöt tiedon jakamisesta mentorointisopimuksessa, johon osapuolet sitoutuvat - Osapuolet sitoutuvat luottamuksellisuuteen, johon mentorointi perustuu

Virtuaalimentoroinnin luotettavuutta ja luontevuutta voidaan parantaa kehittämällä mentorointisuhdetta niin, että osapuolet voivat olla suhteessa oma itsensä ja uskaltavat jakaa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Suhdetta voidaan kehittää usein tapahtuvilla virtuaalisilla tapaamisilla sekä tutustumalla muihin myös työasioiden ulkopuolella. Mentorointitapaamisten laatua voidaan parantaa tapaamalla usein, mutta suunnittelemalla tapaamiset hyvin ja antamalla kaikille aikaa työstää asioita tapaamisten välillä. Virtuaalitapaamisia voidaan myös parantaa valitsemal-

la videokonferenssit viestintävälineeksi. Tällöin viestintä on mahdollisimman lähellä kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Luotettavuuteen liittyy myös pelko dokumentoidun tiedon väärinkäyttämisestä. Tiedon väärinkäyttö voidaan estää joko viestintävälineiden valinnalla tai mentorointisopimuksella. Jos tiedon väärinkäytön pelko liittyy tietoturvaan, ratkaisuna on mahdollisimman luotettavien viestintävälineiden valinta ja tietoturva-asioiden tiedottaminen organisaatiossa. Jos pelko liittyy osapuolten väliseen luottamukseen, mentorointisopimuksessa sovitaan dokumentoidun tiedon käyttämisestä ja osapuolet sitoutuvat sopimukseen allekirjoituksellaan.

4.4.4 Sähköisten viestintävälineiden käytön mahdollisuudet organisaatioissa

Osallistujien mukaan mentoroinnissa tarvitaan kaikkia viestintävälineitä, myös sähköisiä. Opiskelussa virtuaalisuus on jo arkipäivää, joten myös asiantuntijoiden ja opettajien työskentelyssä sähköisistä viestintävälineistä voisi olla hyötyä. Sähköisten viestintävälineiden käytöstä voisi olla hyötyä erityisesti erikoisalojen asiantuntijoiden vertaismentoroinnissa, koska asiantuntijat ovat usein maantieteellisesti kaukana toisistaan.

”E-välineet voisivat olla hyvä vaihtoehto erityisalojen mentoroinnissa. Erityisesti verkkomentoroille ja sähköisen liiketoiminnan opettajille ehdoton tapa mentorointiin.” (Osallistuja B 2010.)

”Opiskelussa virtuaalisuus on jo arkipäivää, siksi se voisi toimia hyvin myös erikoisalojen mentoroinnissa” (Osallistuja D 2010).

Sähköisistä välineistä voisi osallistujien mukaan olla hyötyä erityisesti pitkäkestoisessa mentoroinnissa, mutta mentoroinnissa on kuitenkin keskityttävä prosessin perusajatuksen ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja toimimiseen. Tämän takia mentoroinnissa on otettava erityisesti huomioon valittujen viestintävälineiden käytettävyys. Sähköiset viestintävälineet ovat tehokkaita mentoroinnissa silloin,

kun prosessiin osallistuvien viestintävälineiden käyttö- ja hallintataidot ovat riittävät.

Osallistujien mukaan mentorointiprosessin tarve ja tavoite määräävät käyttöön valittavan viestintävälineen. Kaikkia viestintävälineitä, myös sähköisiä, on käytettävä tilannesidonnaisesti. Tärkeää on myös huomata, että kasvokkaisia tapaamisia usein odotetaan ja toivotaan.

”Sähköisten viestintävälineiden käyttöä harkitessa pitää varmentaa, mikä on mentoroinnin tavoite ja tarve” (Osallistuja A 2010).

Osallistajat painottivat sähköisten viestintävälineiden kohdalla erityisesti niiden mahdollisuuksia tiedon dokumentoinnissa. Tehokkaan dokumentoinnin avulla hiljaisen tiedon siirtäminen laajemmalle helpottuu ja sovittuihin asioihin voidaan palata myöhemmin. Sähköisiä viestintävälineitä käytettäessä puuttuville osallistujille voidaan myös tarvittaessa nauhoittaa ja äänittää yhteiset tapaamiset. Riskinä dokumentoinnissa on osallistujien mukaan kuitenkin, että omat puheet ja kirjoitukset voivat tulla myöhemmin vastaan. Tämä on kuitenkin osallistujien mukaan pieni riski päivittäisessä verkkotoiminnassa.

4.5 Toinen videokeskustelu

Toisen videokeskustelun tarkoituksena oli löytää viitteellinen ohjeistus, jossa määritellään, mitkä viestintävälineet sopivat mentoroinnin eri vaiheisiin. Tarkoitus ei ollut luoda ohjeistusta, jota voidaan suoraan käyttää kaikissa organisaatioissa. Ohjeistus pohjautuu osallistujien ajatuksiin ja mentoroinnin eri vaiheiden tehtäviin. Viestintäväline pitää kuitenkin aina valita organisaation, osallistujien ja mentorointiprosessin tavoitteiden, mahdollisuuksien ja resurssien mukaan.

Tässä osiossa käsitellään osallistujien mielipiteitä ja kokemuksia kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja eri sähköisten viestintävälineiden eduista ja mahdollisuuksista mentoroinnissa. Sosiaalinen media on nostettu omaksi otsikokseen, koska sen käytön lisääntyminen on herättänyt mielenkiintoa myös osallistujien organi-

saatioissa. Lisäksi tässä osiossa käsitellään mentoroinnin eri vaiheiden tarkoitus ja eri vaiheisiin osallistujien mielestä sopivat viestintävälineet.

4.5.1 Kasvokkain tapahtuvan viestinnän edut

Osallistujien mukaan mentorointiprosessissa korostuu erityisesti prosessin osapuolien välinen luottamus ja luotettavuus. Luottamuksen syntyminen vaati useimmiten kasvokkain tapahtuvia tapaamisia.

”Luottamus on uskallusta olla oma itsensä toisen kanssa mentorointisuhteessa. Tämän rakentumiseen tarvitaan face-to-face -tapaamisia.” (Osallistuja A 2010.)

Keskusteluun osallistuneiden mukaan mentorointi voidaan toteuttaa myös sähköisesti, kunhan varmistetaan, että prosessin osapuolet tuntevat toisensa tarpeeksi hyvin voidakseen luoda luontevan ja luottamuksellisen ilmapiirin. Jos yhteiset toimintatavat ja periaatteet saadaan sovittua ja luottamus rakennettua, esteitä sähköiselle mentoroinnille ei ole. Osallistujien mukaan luottamuksen syntymistä voidaan lisätä laatimalla mentorointisopimus.

TAULUKKO 7. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän edut

<i>Kasvokkain tapahtuvan viestinnän edut</i>
Luottamuksen syntyminen
Luotettavuus korkealla
Yhteisten toimintaperiaatteiden ja pelisääntöjen luominen helppoa
Vuorovaikutuksellisuus
Luontevaa kommunikointia

Osallistujan B (2011) mukaan Suomessa on mahdollisuudet laajamittaiseenkin sähköiseen mentorointiin, mutta organisaatiot eivät ole välttämättä vielä valmiita siirtymään perinteisestä kasvokkain tapahtuvista tapaamisista kokonaan sähköisesti tapahtuvaan viestintään. Syynä ovat luultavasti asenteet ja muutosvastarinta.

Osallistujan B (2011) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistaa paremmin dialogian kuin sähköinen viestintä. Keskustelussa nousi useaan otteeseen esille vuorovaikutuksellisuuden katoaminen sähköisten viestintävälineiden käytön lisääntyessä.

”Esimerkiksi opiskelijoilla on usein nihkeä suhtautuminen sähköisten työvälineiden käyttöön, kuten keskustelupalstoihin. Syynä on luultavasti opettajien valitsemat työvälineet, joissa on liian staattista kysymys-vastaus-toimintaa.” (Osallistuja A 2011.)

”Mentoroinnille tulee aina olla selkeä tarve ja näkemys sen tuottamasta hyödystä viestintävälineestä riippumatta” (Osallistuja C 2011).

Osallistujien mukaan myös kasvokkain tapahtuvan viestinnän pitää perustua mentoroinnin selkeään tarpeeseen ja tavoitteisiin. Kasvokkaiset tapaamiset pitää olla sähköisten viestintävälineiden käytön lisäksi perusteltuja, jotta resurssit voidaan hyödyntää tehokkaasti.

4.5.2 Sähköisen viestinnän edut ja haitat

Osallistujien mukaan sähköisten välineiden merkitystä mentoroinnille ja yleisesti viestinnälle ei voida aliarvioida, koska työnkuvien ja organisaatioiden muuttuessa sähköiset viestintävälineet ovat tulleet jäädäkseen ja niiden käyttö on välttämätöntä.

Keskustelussa nousi selvästi esille sähköisten viestintävälineiden hyödyt erityisesti silloin, kun toimitaan yhden tai useamman organisaation eri paikoissa sijaitsevien yksiköiden välillä. Sähköisellä mentoroinnilla voidaan helposti jakaa osaamista ja kehittää yhteisöllisyyttä. Haasteeksi nousee kuitenkin se, etteivät osapuolet välttämättä tunne toisiaan.

”Ulkopuolelle tapahtuvissa mentoroinnissa osallistajat jakavat yhteisen substanssin, mutta eivät välttämättä tunne toisiaan” (Osallistuja B 2011).

Osallistujat kokevat viestintävälineiden käytön resursseja säästävänä vaihtoehtona, vaikka käytön aloittaminen vaatiikin enemmän etukäteen tapahtuvaa suunnittelua ja valmistautumista kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Sähköisten viestintävälineiden käytöstä saatavat hyödyt saavutetaan pitkällä aikavälillä.

Osallistujien kokemuksen mukaan virtuaalisesta mentoroinnista on jo runsaasti kokemusta ympäri maailmaa. Suomessa käyttö on kuitenkin vielä vähäistä, vaikka mahdollisuudet meillä ovat teknologian kannalta erittäin hyvät. Syynä ovat ilmeisesti yleiset asenteet tietotekniikkaa kohtaan.

”Englannissa on kehitetty sähköinen mentorointialusta, jota ollaan ottamassa käyttöön myös Suomessa” (Osallistuja A 2011).

TAULUKKO 8. Yhteenveto sähköisen viestinnän eduista

<i>Sähköisen viestinnän edut</i>
Resurssien säästyminen pitkällä aikavälillä
Helppo jakaa osaamista sijainnista riippumatta
Yhteisöllisyyden lisääntyminen hajallaan olevissa organisaatioissa
Tehokas tehtävien työstäminen yhdessä
Verkkokirjoittamisen taitojen kehittyminen

Sähköinen mentorointi on osallistujien mukaan asiantuntijuuden jakamista, vahvaa yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Lisäksi sähköinen mentorointi mahdollistaa tehokkaan tehtävien työstämisen ja kehittää verkkokirjoittamisen taitoja.

”Virtuaalinen mentorointi mahdollistaa ryhmämentoroinnin ja erilaiset oppimisyhteydet sekä kansainväliset mentorointiyhteydet” (Osallistuja B 2011).

”E-mentorointi on langatonta asiantuntijuuden kehittymistä jakamista ja vahvaa yhteisöllisyyttä” (Osallistuja B 2011).

”Sähköiset viestintävälineet mahdollistavat tehokkaan reflektoinnin esimerkiksi verkkoalustalle kirjoitettaessa” (Osallistuja B 2011).

TAULUKKO 9. Yhteenveto sähköisen viestinnän haitoista

<i>Sähköisen viestinnän haitat</i>
Osapuolet eivät tunne toisiaan kunnolla
Vaatii suunnittelua ja valmistautumista etukäteen enemmän kuin kasvokkain tapahtuva viestintä
Ajankäytön haasteellisuus
Vaikeampaa löytää mentoreita
Sähköisten viestintävälineiden huono saavutettavuus

Suurimmiksi haasteiksi sähköisen mentoroinnin käytölle osallistajat mainitsivat mentorointiprosessiin osallistuvien mahdollisuudet päästä verkkoon ja toimia sähköisten viestintävälineiden kanssa, halukkaiden mentorien löytämisen sekä ajan-
käytön haasteellisuuden.

”Tekstipohjainen viestintä on usein vierasta ja kommunikointi haasteellista väärinymmärrysten kannalta” (Osallistuja A 2011).

”Mentorointisuhteen kehittyminen on sähköisesti hitaampaa” (Osallistuja C 2011).

”Mentorin näkökulmasta oman ajan käyttö voi olla haasteellista. Ei tarvitse olla 24/7 käytettävissä.” (Osallistuja B 2011.)

4.5.3 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median käyttöä osallistujien organisaatioissa ei ole kielletty. Sosiaalista mediaa käytetään organisaatioissa opetuksessa ja etenkin markkinoinnissa.

Osallistujan B organisaatiossa sosiaalisen median käytölle on luotu etiketti, joka määrittelee median käytön rajoitukset ja ohjeet. Muissa organisaatioissa varsinaista ohjeistusta ei vielä ole laadittu, mutta tarvetta ja kiinnostusta sosiaalisen median laajempaan käyttöön on selvästi havaittavissa.

Sosiaalista mediaa ei varsinaisesti ole osallistujien organisaatioissa otettu osaksi mentorointiprosessia. Osallistujien mukaan sosiaalinen media toisi runsaasti uusia mahdollisuuksia mentorointiin. Ensin on kuitenkin heidän mukaansa tutkittava tarkasti, mitkä ovat mentorointiprosessin tarpeet ja tavoitteet, mitkä ovat sosiaalisen median mahdollisuudet ja onko mentorointiin osallistuvien keskuudessa tarvetta sosiaalisen median käytölle prosessin tukena. Osallistujien A ja B mukaan suljettu Facebook-ryhmä voisi lisätä mentoroinnin kiinnostavuutta ja motivoida osallistujia. Osallistujien mukaan sosiaalisen median tulisi toimia muiden viestintävälineiden tukena, ei pääasiallisena kanavana.

4.5.4 Viestintävälineiden käyttö mentorointiprosessin eri vaiheissa

Keskustelussamme laadimme yhdessä ohjeistuksen siitä, minkä viestintävälineiden käyttö on tehokasta kussakin mentorointiprosessin vaiheessa vaiheen tarkoitukseen pohjautuen.

Ensimmäisenä vaiheena tarkastelimme prosessin valmisteluvaihetta. Koska valmisteluvaiheessa organisaatio on vastuussa mentorointikulttuurin luomisesta ja prosessin suunnittelusta, valitsimme yksimielisesti viestintävälineeksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän. Syynä tähän on kasvokkain tapahtuvan viestinnän tehokkaampi vuorovaikutus ja nopea palautteen saaminen viestin vastaanottajalta. Valmisteluvaiheessa myös mentorointiprosessin osapuolten alustava keskustelu tavoitteista ja odotuksista olisi hyvä tapahtua kasvokkain. Osallistujien mielestä sähköinen viestintä on mahdollista, mutta kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä saadaan luotua parempi pohja koko prosessin kehittymiselle. Valmisteluvaiheen tiedottamisessa päädyimme siihen, että sähköisen viestinnän tulee olla kasvokkaisen viestinnän tukena, jotta koko vastaanottajina toimiva ryhmä saavutetaan nopeasti ja tehokkaasti. Valmisteluvaiheeseen kuuluva mentorointikoulutus ja opastus

voidaan osallistujien mielestä hoitaa joko sähköisesti tai kasvokkain. Sähköisesti tapahtuvassa koulutuksessa oppiminen siirtyy kuitenkin enemmän jokaisen omalle vastuulle ja kouluttaja saa mahdollisesti vähemmän palautetta koulutuksen onnistumisesta.

TAULUKKO 10. Sähköisten viestintävälineiden käyttö mentoroinnin eri vaiheissa

	<i>1. Valmisteluvaihe</i>	<i>2. Neuvotteluvaihe</i>	<i>3. Toteutusvaihe</i>	<i>4. Päättövaihe</i>
<i>Vaiheen tarkoitus</i>	Mentorointikulttuurin luominen ja prosessin suunnittelu Mentorointiopastus ja -koulutus	Toimintaperiaatteiden ja pelisääntöjen määrittely Mentorointisopimus	Luottamuksen säilyttäminen Tehokas osaamisen ja tiedon jakaminen	Prosessin päättäminen Suhteen hyvistä ja huonoista puolista oppiminen
<i>Ensisijainen viestintäväline</i>	Kasvokkain tapahtuva viestintä	Kasvokkain tapahtuva viestintä	Monipuoliset sähköiset viestintävälineet	Kasvokkain tapahtuva viestintä
<i>Huomioitavaa</i>	Vastuu prosessin suunnittelusta pääasiassa organisaatiolla, ei mentoroinnin osapuolilla	Kick-off –tilaisuus vähintäänkin suositeltava	Monipuoliset välineet, jotta prosessin luontevuus ja luotettavuus säilyvät Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen	Suhde määriteltävä tulevaisuutta varten, jotta prosessi saadaan päätökseen

Mentorointiprosessin toisena vaiheena voidaan pitää neuvotteluvaihetta, jonka tarkoituksena on yhteisten toimintaperiaatteiden ja pelisääntöjen luominen. Koska vaiheen aikana määritellään prosessin strategiset yksityiskohdat ja laaditaan toimintasuunnitelmat, valitsimme pääasialliseksi viestintävälineeksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän. Tavoitteiden, menestyksen mittarien, yhteisten vastuiden ja riskien määrittelemine ja analysointi on helpompaa, kun osapuolet voivat käydä avointa keskustelua, jossa vastaus ja palaute vastapuolelta saadaan välittömästi. Jos neuvotteluvaihe halutaan toteuttaa sähköisesti, osallistujien mielestä olisi hyvä, jos voitaisiin järjestää ainakin yhteinen kick-off-tilaisuus, jolla voidaan luoda

pohja toimivalle mentorointisuhteelle, koska tilaisuuden tarkoituksena on tutustuttaa osapuolet toisiinsa, jolloin yhteisten tavoitteiden laadinta on helpompaa.

Mentorointiprosessin kolmantena vaiheena on itse prosessin toteuttamisvaihe. Keskustelussa päädyimme siihen, että toteuttamisvaihe voidaan toteuttaa kokonaan sähköisesti. Osallistujien mielestä on kuitenkin muistettava valita mahdollisimman monipuoliset viestintävälineet, koska toteutusvaiheen tarkoituksena on säilyttää saavutettu luottamus ja siirtää osaamista tehokkaasti. Mitä enemmän voidaan käyttää viestintävälineitä, joiden kautta voidaan jakaa kuvaa ja ääntä, sitä paremmin voidaan säilyttää prosessin luontevuus ja luotettavuus. Osallistujien mielestä on osattava valita sellaiset viestintävälineet, jotka sopivat organisaation ja yksilöiden tarpeeseen. Lisäksi viestintävälineille on sovittava yhteiset toimintaperiaatteet ja pelisäännöt sekä varmistettava, että jokainen osallistuja osaa käyttää valittuja viestintävälineitä. Päädyimme keskustelussa siihen, että mentoroinnin toteuttamisvaiheeseen sopivat parhaiten monipuoliset sähköiset viestintävälineet, jolloin voidaan säästää resursseja, kun luovutaan kasvokkain tapahtuvista tapaamisista. Esille nousi kuitenkin myös se, että ristiriitatilanteet tulisi ratkaista kasvokkain, jos mahdollista, jotta mentorointisuhde ei kärsisi luottamuksen vähene- misestä.

Mentorointiprosessin viimeiselle vaiheelle, prosessin päättämisvaiheelle, valitsimme ensisijaiseksi viestintäkanavaksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän. Syynä valinnalle on vaiheen tarkoitus optimoida suhteesta oppimista. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä annetaan osapuolille mahdollisuus lopettaa suhde järkevästi ja määritellä suhde uudelleen tulevaisuutta varten. Osallistujien mielestä kasvokkain tapahtuva tapaaminen on olennainen, jotta osapuolet voivat keskustella avoimesti siitä, mitä suhteen aikana on opittu ja miten osapuolten suhde muuttuu prosessin päättymisen jälkeen.

Osallistujien mielestä kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on edelleen suuri merkitys mentorointiprosessin toteuttamisessa. Koska mentoroinnin tarkoituksena on hiljaisen tiedon siirtäminen ja monipuolinen oppiminen, on osattava valita viestintävälineet, jotka sopivat organisaation ja yksilöiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Viestintävälineiden valintavaiheessa on osattava ennakoivasti tarkastella mahdol-

lisiä riskejä ja kääntää ne voitoksi oikean viestintävälineen valinnan kautta. Prosessin aikana jokaisen osapuolen on osattava tarkastella prosessin kulkua kriittisesti ja vaihtaa viestintävälinettä tarvittaessa. Keskusteluun osallistuneiden ammattikorkeakoulujen edustajien mielestä, Suomessa teknologia tukee sähköisen mentoroinnin aloittamista, mutta organisaatiot eivät ole vielä välttämättä valmiita muutokseen.

5 JOHTOPÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Keskustelujen tulosten pohjalta sähköisille viestintävälineille olisi käyttöä mento-roinnissa, mutta keskusteluun osallistuneiden kokemuksien ja mielipiteiden tar-kastelu osoittaa, että käytölle on runsaasti esteitä, jotka pitää pyrkiä poistamaan. Seuraavaksi tarkastellaan viittä näkökulmaa, jotka huomioimalla virtuaalimento-roinnin aloittamista voidaan tehostaa.

1. Mentorointi prosessina tutuksi

Kahden keskusteluihin osallistuneen organisaatiossa mentorointi on aktiivises-ti käytössä tietoisena osana henkilöstön kehittämistä. Kahden muun osallistu-jan organisaatiossa mentorointia toteutetaan, mutta se ei prosessina ole osa henkilöstön kehittämisstrategiaa. Näissä organisaatioissa mentorointi on tilan-nesidonnaista ja spontaania, mutta ei organisaation johdon suunnittelemaa tie-toista kehitystoimintaa. Sähköisten viestintävälineiden käyttöönotto mento-roinnin tueksi on hankalampaa, kun organisaatiossa ei ole valmiina toiminta-periaatteita perinteiselle kasvokkain tapahtuvalle mentoroinnille. Tämän takia virtuaalisesti tapahtuvan mentoroinnin aloittaminen on helpompaa organisaa-tioissa, jossa on kokemusta tietoisesta, organisaation suunnittelemapa mento-roinnista, koska organisaation johdolla on tällöin kokemusta siitä, miten men-toroinnilla voidaan kehittää organisaatiota ja sen henkilöstöä ja mitkä ovat pe-rinteisen mentoroinnin haasteet. Sähköiset työvälineet tuovat omat haasteensa, joten itse mentorointiprosessin ja sen periaatteiden tunteminen helpottaa virtu-aalisen mentoroinnin aloittamista.

Keskustelumme keskittyi spontaanin mentoroinnin sijasta organisoituun men-torointiin, jossa vastuu prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta on organisaa-tiolla. Vaikka kaikkien osallistujien organisaatioissa ei toteuteta organisoitua mentorointia tällä hetkellä, kaikissa neljässä organisaatiossa on tavoitteena ot-taa mentorointi osaksi henkilöstön kehittämisstrategiaa. Keskusteluun osallis-tujien mielestä tämä ratkaisu on tarpeellinen, koska hiljaisen tiedon säilyminen ja siirtäminen, osaamisen ja työhyvinvoinnin säilyminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen vaativat mentorointiprojekteja. Vaikka kaikissa nel-

jässä organisaatiossa on toteutettu jossain mittakaavassa sekä pari- että ryhmämentorointia, mentoroinnille on luotava tavoitteet ja toimintaperiaatteet, jotta mentoroinnista saadaan riittävä hyöty.

2. Esteiden poistaminen jo ennen prosessin aloittamista

Keskusteluissa nousi esille runsaasti esteitä sähköisten viestintävälineiden käyttöönotolle mentoroinnissa sekä kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuja sähköiseen verrattuna. Koska osallistujien organisaatioissa on tavoitteena aloittaa organisoitu mentorointi, organisaatiossa mentorointia suunnittelevien on ennakoivasti haettava ratkaisuja esteiden poistamiseen ennen prosessia ja prosessin aikana. Organisoidussa mentoroinnissa esteiden poistaminen on kuitenkin enemmän organisaation kuin sen henkilöstön vastuulla.

Keskusteluissa esteiksi sähköisten viestintävälineiden käytölle nousivat huono teknologian osaaminen, henkilöstön asenne tietotekniikkaa kohtaan ja muutostavastarinta, luottamuksen puute prosessin etenemisen suhteen, hiljaisen tiedon menettäminen, pelkästään olennaisista asioista keskusteleminen, luotettavuuden ja luontevuuden kärsiminen sekä tiedon käyttäminen osapuolia vastaan. Organisaatioissa mentorointiprosessi voidaan suunnitella niin, että nämä esteet voidaan poistaa joko osittain tai kokonaan. Mainittujen esteiden poistamiseen vaikuttavat organisaation kulttuuri ja infrastruktuuri sekä mentorointiin valittavat viestintävälineet.

3. Viestintävälineiden valinta

Huono teknologian osaaminen vähentää henkilöstön motivaatiota osallistua virtuaalisen mentoroinnin aloittamiseen. Osaamiseen voidaan vaikuttaa organisaatiossa valitsemalla yksilöiden ja organisaation osaamisen tasoon sopivat viestintävälineet. Organisaation vastuulla on valita toimivat viestintävälineet, joihin organisaatiolla on riittävästi taloudellisia resursseja. Taloudellisia resursseja suunniteltaessa on muistettava, että viestintävälineiden käyttö voi vaatia myös henkilöstön kouluttamista.

Monipuolisten viestintävälineiden valinnalla ja riittävän usein tapahtuvalla kommunikaatiolla voidaan vaikuttaa hiljaisen tiedon säilyttämiseen sekä keskustelun luotettavuuden ja luontevuuden säilymiseen. Jos organisaatiossa valitaan liian monimutkaiset tai liian yksipuoliset viestintävälineet, viestinnän vuorovaikutuksellisuus kärsii. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä voidaan helpommin varmistaa, että osapuolet tutustuvat toisiinsa muutenkin kuin pelkästään työasioissa, jolloin myös työasioiden keskustelusta tulee luontevaa ja osapuolten välille syntyy luottamus. Luottamuksellisuus ja luontevuus voidaan toteuttaa myös valitsemalla sellaiset sähköiset viestintävälineet, joissa kuvan ja äänen jakaminen reaaliaikaisesti on mahdollista. Luottamuksellisuuden ja luontevuuden syntyminen ei kuitenkaan ole pääasiassa organisaation vastuulla. Osapuolet vaikuttavat itse omalla toiminnallaan siihen, miten mentorointisuhde kehittyy. Organisaation tehtävä on toimia motivoivana ja kehottavana osapuolena

4. Virtuaalimentoroinnin hyötynäkökulma ja johdon esimerkki

Henkilöstön asenteeseen tietotekniikkaa kohtaan ja muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa organisaation toiminnalla, vaikka asenteet ja ennakkoluulot ovatkin hyvin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia. Organisaatiossa on huomattava, että sähköisten viestintävälineiden käytölle pitää olla perusteet ja tarkoitus, muuten henkilöstön motivoiminen on vaikeaa. Organisaation johdon vastuulla on, että henkilöstö ymmärtää sähköisen viestinnän ja mentoroinnin hyödyt sekä näkee muutoksen tarpeellisuuden. Johdon on toimittava organisaatioissa henkilöstön esimerkkinä ja tukena.

5. Mentorointisopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen

Luottamuksen puute prosessin etenemisen suhteen ja pelko jaetun tiedon käyttämisestä osapuolia vastaan voidaan poistaa luomalla yhteiset periaatteet ja mittarit, joilla prosessin etenemistä mitataan. Koska mentorointi perustuu luottamukselle, prosessin toteutumisen takia kaikkien osapuolten on sitouduttava yhteisiin pelisääntöihin. Myös organisaation on sitouduttava tukemaan prosessin etenemistä ja osapuolten motivaatiota. Pelisääntöihin sitoutuminen voidaan

varmistaa laatimalla mentorointisopimus, jonka kaikki osapuolet allekirjoittavat.

Keskusteluihin osallistuneiden organisaatioissa ollaan kiinnostuneita virtuaalisen mentoroinnin aloittamisesta. Kasvokkain tapahtuva mentorointi koetaan kuitenkin edelleen luontevampana ja tehokkaampana toimintatapana. Virtuaalinen mentorointi koetaan haastavana, koska osapuolet eivät tunne toisiaan ennestään ja sähköiset viestintävälineet ovat vielä huonosti saavutettavissa. Virtuaalisen mentoroinnin etuina koetaan kuitenkin resurssien säästäminen pitkällä aikavälillä sekä tehokas tehtävien työstäminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllisyyden lisääntyminen ajasta ja paikasta riippumatta.

Osallistujien organisaatioissa on selkeästi tarvetta ja kiinnostusta aloittaa virtuaalinen mentorointi. Koska kahdessa organisaatiossa ei ole organisoitua perinteistäkään mentorointia, virtuaalisen mentoroinnin suunnittelu tulee aloittaa analysoimalla sekä organisaation että yksilöiden tarpeet, tavoitteet ja resurssit. Jos virtuaalista mentorointia ei suunnitella kunnolla, sähköisten viestintävälineiden käyttö ei säästä resursseja pitkällä aikavälillä.

Koska organisaatioissa ei ole aikaisemmin toteutettu virtuaalisen mentoroinnin projekteja, mentoroinnin valmistelu- ja neuvotteluvaiheessa olisi hyvä olla pääasiallisena viestintävälineenä kasvokkain tapahtuvat tapaamiset. Kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa suunnittelu sekä yhteisten toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden määrittely on helpompaa. Keskustelujen tulosten perusteella sähköisiä viestintävälineitä voidaan käyttää pääasiallisena viestintävälineenä vain mentoroinnin toteuttamisvaiheessa, jolloin tarvitaan mahdollisimman monipuolisia viestintävälineitä, jolloin syntynyt luottamus säilyy ja osaamisen jakaminen on tehokkaampaa. Mentoroinnin päättämisen vaiheessa tärkeimpänä viestintävälineenä tulisi olla kasvokkain tapahtuva viestintä, jotta mentorointisuhteen päättäminen ja uudelleen määrittäminen olisi helpompaa. Kaikki mentoroinnin vaiheet voidaan toteuttaa myös sähköisesti, mutta keskusteluun osallistuneiden mielestä henkilöstö ei ole vielä valmis täysin virtuaaliseen mentorointiin.

Sähköisistä viestintävälineistä keskusteluissa nousi esille selkeästi vain sosiaalinen media. Osallistujat olivat kiinnostuneita sosiaalisen median käytöstä mento-roinnissa, koska sosiaalisen median suosio voi motivoida mentorointiprosesseihin osallistuvia. Sosiaalisen median käyttö mentoroinnissa koettiin tehokkaana, koska etenkin nuorten keskuudessa erilaiset sosiaaliset mediat ovat tuttuja, niitä osataan käyttää ja niiden kautta kommunikointi on luontevaa. Sosiaalisen median kautta tiedon jakaminen on helppoa, mutta luotettavuus on häilyvämpää kuin monissa muissa sähköisissä viestintävälineissä, koska tietoturva ja dokumentoidun tiedon jakamisen pelisäännöt ovat erilaiset sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median tarkoituksena on kuitenkin, että tieto ja sisältö ovat kaikkien nähtävissä ja muokat-tavissa.

Tutkimuksen aikana nousi esille selkeästi sähköisten viestintävälineiden käytön haasteellisuus kommunikointivälineenä. Vaikka molemmat virtuaalisesti tapahtu-neet keskustelut oli suunniteltu tarkasti etukäteen, keskustelu jäi pintapuoliseksi ja tämän takia myös tulokset hyvin yleisiksi. Virtuaalisesti järjestetyissä keskuste-luissa ei päästy tarkemmin tutkimaan organisaatioiden mentoroinnin tämän hetkis-tä tilannetta ja sitä, miten se voi vaikuttaa virtuaalisen mentoroinnin aloittamiseen.

Jotta keskusteluista olisi saatu vielä enemmän hyötyä, keskustelun kulku olisi pi-tänyt suunnitella tarkemmin etukäteen pohjautuen tämän opinnäytetyön teoriaan. Keskustelujen aikana huomattiin, että tulosten kannalta keskustelun tueksi olisi pitänyt laatia tiukempia kysymyksiä, jolloin jokainen osallistuja olisi päässyt vuo-rollaan vastaamaan omalta osaltaan. Avointen kysymysten takia keskustelu har-haili enemmän aiheen ulkopuolelle ja keskusteluun osallistuivat aktiivisemmin ne osallistujat, joilla oli systemaattisesta mentoroinnista omakohtaisia kokemuksia.

Ensimmäisessä virtuaalisessa keskustelussa aikaa itse keskustelulta vei alussa tekniset ongelmat. Käytössä ollut ohjelmisto ei ollut varsinaisesti ennestään tuttu kenellekään osallistujista, joten ohjelmisto ei toiminut alusta asti tehokkaasti. Toi- sessa keskustelussa teknisiä ongelmia oli hyvin vähän. Tämän tutkimuksen aikana huomattiin käytännössä, miksi ohjelmistojen ja käytössä olevien sähköisten vies- tintävälineiden osaaminen ja toimivuus ovat tärkeitä projektien toteutumisen kan- nalta.

Tutkimuksessa jäi epäselväksi osallistujien organisaatioiden henkilöstön kokemukset mentoroinnista, koska kaikki keskusteluihin osallistuneet olivat henkilöasiiantuntijoina omissa organisaatioissaan. Henkilöstön kokemat esteet ja ennakkoluulot virtuaalisesta mentoroinnista olisi hyvä tarkastelunäkökulma seuraavalle tutkimukselle.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka mentorointia voidaan tehostaa käyttämällä sähköisiä viestintävälineitä. Teorian ensimmäisessä osassa käsiteltiin, mitä mentorointiprosessilla tarkoitetaan, mitä onnistunut mentorointi vaatii ja miten mentorointiprosessi tulisi yhdistää organisaation kulttuuriin ja infrastruktuuriin. Toinen osa käsitteli sähköistä viestintää hajautetuissa organisaatioissa sekä eri viestintävälineiden etuja ja haittoja.

Tehokkaalla sähköisellä viestinnällä voidaan parantaa organisaatioiden resurssien käyttöä. Sähköisen viestinnän käyttö hajautetuissa organisaatioissa vähentää matkustuskustannuksia ja tehostaa ajankäyttöä pitkällä aikavälillä, muttavirtuaalisuus on kuitenkin haasteellista, koska mentorointi perustuu vahvasti luottamukseen osapuolten välillä, joka syntyy helpommin kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että mentoroinnin suunnittelu ja viestintävälineiden valinta on organisaation johdon ja esimiesten vastuulla. Tämän takia tutkimus on tarkoitettu erityisesti esimiehille.

Case-osuus toteutettiin Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina – projektille. Virtuaalisesti järjestetyissä keskusteluissa selvitettiin osallistujien organisaatioiden mentoroinnin nykytilannetta sekä mahdollisuuksia ja esteitä virtuaalimentoroinnin aloittamiselle. Esille tulleet esteisiin haettiin ratkaisuja teoriaosuuden pohjalta. Suurimmat esteet sähköisten viestintävälineiden käytölle liittyivät yksilöiden asenteisiin, sähköisen viestinnän luottamuksellisuuteen ja luontevuuteen sekä teknologian osaamiseen. Löydettyjen ratkaisujen tarkoitus on mahdollistaa virtuaalisten mentorointiprojektin suunnittelu ja toteuttaminen osallistujien organisaatioissa.

Tutkimuksessa löydettiin vastaus pääongelmaan, mutta tavoitteiden täyttyminen sekä korkeamman reliabiliteetin ja validiteetin saavuttaminen olisivat vaatineet tarkempaa keskustelujen suunnittelua, keskustelunaiheiden rajaamista ja useamman keskustelijan osallistumista. Tutkimus palvelee osallistujien organisaatioita, esimiehiä sekä työntekijöitä, jos sitä tullaan hyödyntämään virtuaalisen mento-

roinnin suunnittelussa. KIT-projektille ja keskusteluihin osallistuneille henkilöille luovutetaan työstä omat kappaleet.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Haasio, A. & Rauhala, T. 2002. Tehokkaammin sähköpostilla: opas sähköpostin kirjoittajalle. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

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

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet haasteet. Helsinki: Infor Oy

Hämeen-Anttila, T. 2003. Tietoliikenteen perusteet. Jyväskylä: Docendo.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Keränen, V., Lamberg, N. & Penttinen, J. 2003. Digitaalinen viestintä. Jyväskylä: Docendo.

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

Megginson, D. & Clutterback, D. 1995. Mentoring in action: a practical guide for managers. London: Kogan Page Limited.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti verkossa – Digitaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Infor Oy

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Zachary, L. J. 2005. Creating a mentoring culture. San Fransisco: Jossey-Bass.

Artikkelit:

Korpelainen, K. & Saikkonen, S. 2009. Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina – KIT-projektin kuvaus ja koulutuksen järjestäjien innovatiivisuuden edellytykset. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3/2009: Koulutuksen rooli innovaatioiden kehittämisessä ja kaupallistamisessa, 38–51.

Ninikoski, N., Ojanen, R. & Pitko, M. 1999. Mentorointi – osaamisen kulttuurin välittämistä. Teoksessa Poutiainen, M-R. & Vanhala, S. (toim.) Henkilöstön kehittäminen avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja 1999. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, 66–78.

Pulkinen, L. 2010. Sosiaalinen media ei nuku. Koivunlehti 4/2010, 16–17.

Starck, A. 2006. Tietotekniikan käyttö virtuaaliin välisessä vuorovaikutuksessa. HETKY 3/2006, 8-10.

Vainio, L. & Leppisaari, I. 2007. e-mentorointi tukemassa asiantuntijaksi kehittymistä. HAMKin e-julkaisu 6/2007, 81-99.

Internet-lähteet:

Colky, D. & Young, W. 2006. Mentoring in the virtual organization: keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring* 4/2006, 433-447 [viitattu 20.5.2010]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1080/13611260500493683>

Janasz, S., Ensher, E. & Heun, C. 2008. Virtual relationships and real benefits: using e-mentoring to connect business students with practicing managers. *Mentoring & tutoring* 4/2008, 394-411 [viitattu 24.5.2010]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1080/13611260802433775>

PHKK 2010. Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmän toimijoina (KIT) – projekti. PHKK [viitattu 20.5.2010]. Saatavissa: <http://www.phkk.fi/kit/>

Haastattelut:

Osallistujat A-D 2010. Virtuaalikeskustelu 1 25.5.2010

Osallistujat A-D 2011. Virtuaalikeskustelu 2 15.2.2011

Saikkonen, S. & Tuusjärvi, P. 2010. Projektipäällikkö ja projektisihteeri. KIT-projekti, Päijät-Hämeen koulutuskonserni. Haastattelu 21.12.2009

LIITTEET

LIITE 1

ENNAKKOKYSELYMYKSET

1. Miksi mentorointiin kehittämismenetelmänä on päädytty?

2. Miten mentorointi toteutuu organisaatiossanne?

- Mitä organisaatiossanne odotetaan ja edellytetään mentoroinnin osapuolilta?
- Toteutetaanko mentorointia organisaatorajojen sisällä vai niiden yli?
- Toteutetaanko mentorointia pareittain vai ryhmissä?

3. Miten mentorointi linkittyy organisaationne toimintaan?

- Mitä hyötyä mentoroinnista on ollut organisaatiollenne?
- Onko esimies mukana mentoroinnissa?
- Mitä ongelmia ja haasteita olette kokeneet olevan mentoroinnissa?

4. Toteutetaanko organisaatiossanne virtuaalimentorointia ts. onko organisaatiossanne käytössä sähköisiä viestintäkanavia mentoroinnin tukena?

- Jos kyllä, niin millä menetelmillä olette toteuttaneet virtuaalimentorointia?
- Jos ei, niin mitä esteitä näette sähköisten viestintäkanavien käytössä olevan mentoroinnissa?