

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Elena Jaakkola

VALMENTAVA MENTOROINTI ESIHENKILÖTYÖN TUKENA

– Case: Shift Events Oy

Elena Jaakkola

VALMENTAVA MENTOROINTI ESIHENKILÖTYÖN TUKENA

- Case: Shift Events Oy

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Shift Events Oy:lle, joka on vuonna 2016 perustettu organisaatio Turussa. Shift Events Oy työllistää kuusi henkilöä ympärivuotisesti, jotka vastaa mm. Shift Business Festival nimisen verkostointi, - ja yritysкасvutapahtuman järjestämisestä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää valmentavan mentoroinnin ilmiötä vastaten seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Mitä on valmentava mentorointi? Mikä on mentoroinnin prosessi? Mitkä ovat mentoroinnin esihenkilön elementit? Teoreettinen viitekehys rakentuu aihetta käsittelevistä kirjallisuudesta, - ja digitaalisista lähteistä. Työn empiirinen osa toteutettiin teemahaastatteluin. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä aineistoa kohdeorganisaation esihenkilötoiminnan nykyisestä tilasta sekä henkilöstön ajatuksista valmentavaa mentorointia kohtaan.

Kerättyyn aineistoon, teoriapohjaan ja tekijän kokemustaustaan pohjautuen analysoidaan kohdeorganisaation valmiuksia sisällyttää valmentavan mentoroinnin toimintatapoja esihenkilötoimintoihinsa. Analyysi kirjoitettiin puhtaaksi kehitysehdotelman muotoon, joka luovutettiin kohdeorganisaation käyttöön.

Tutkimustuloksena selvisi, että kohdeorganisaatiolla on hyvät edellytykset valmentavan mentoroinnin hyödyntämiseen esihenkilötyössään. Pienen organisaation ketteruus ja innovatiivinen ote tekemiseen luovat hedelmällisen ympäristön uuden teorian sisäistämiseksi toimintaan. Tämän lisäksi kävi ilmi, että kohdeorganisaation laaja alumniverkosto olisi myös potentiaalinen kohde mentorointiohjelman käynnistämiseksi.

ASIASANAT:

Valmentava mentorointi, esihenkilötyö, työnohjaus, työssä oppiminen, dialogi, mielentaidot, reflektointikyky, pehmeät taidot,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 47 pages, 6 pages in appendices

Elena Jaakkola

COACH MENTORING AS SUPPORT METHOD FOR SUPERIOR'S WORK

- Case: Shift Events Oy

This thesis was made as a commission for Shift Events Oy, a small organization established in Turku 2016. Among other activities, Shift Events Oy is responsible for organizing a networking and business growth event called Shift Business Festival.

The purpose of this thesis was to look into the phenomenon of coach mentoring and to answer the following research questions. What is coach mentoring? What is the process of mentoring? What are the elements of a mentoring superior? The theoretical framework was built on literature and digital sources on the topic. The empirical part was executed as thematic interviews. The purpose of these interviews was to gain more knowledge on the current state of the organization's superior's operation and inquire thoughts and opinions on the theme of coach mentoring as a support method.

Based on the collected data, this study presents a final analysis on the organization's readiness to incorporate the studied theory to its superior operation. The final analysis was transcribed to the form of development proposal.

As a result, the organization has great facilities to incorporate the method of coach mentoring to its superior operation. As a small, flexible, and innovative organization, Shift Event Oy provides fertile environment to the studied theory. The target organization also has a wide alumni network that the organization could utilize as mentoring platform.

KEYWORDS:

Coach mentoring, superior's work, work supervision, on-the-job learning, dialog, mental skills, reflectivity, soft skills

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 VALMENTAVA MENTOROINTI | 7 |
| 2.1 Mentoroinnin sukupolvet – lyhyt historia | 7 |
| 2.2 Mentoroinnin prosessi ja toteutusmuodot | 8 |
| 2.3 Valmentavan mentoroinnin elementit | 13 |
| 2.4 Valmentavan mentoroinnin ohjaustyylit | 14 |
| 2.5 Hyödyt ja haasteet | 17 |
| 3 MENTOROIVA OTE ESIHENKILÖTYÖSSÄ | 19 |
| 3.1 Mentoroinnin esihenkilön elementit | 19 |
| 3.2 Henkisten työkalujen valjastaminen | 20 |
| 3.3 Oppimisen mahdollistaminen | 22 |
| 4 TULOKSET JA ANALYYSI | 23 |
| 4.1 Haastatteluiden tulokset | 24 |
| 4.2 Analyysi | 31 |
| 5 YHTEENVETO | 37 |
| 5.1 Loppusanat | 38 |
| LÄHTEET | 40 |

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Liite 2. Kehitysehdotelma kohdeorganisaatiolle Shift Events Oy

KUVAT

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Mentoroinnin kaari (Kanninen, Nylund & Kupias, 2017, 12) | 10 |
| Kuva 2. Valmentavan mentoroinnin ohjaustyylit (Ristikangas & Alatalo, 2019, 49) | 14 |

KUVIOT

Kuvio 1. SMART-muistisääntö (Ristikangas & Alatalo, 2019, 197)

8

Kuvio 2. Haastamisen tapoja (Ristikangas & Alatalo, 2019, 55)

15

1 JOHDANTO

Termi 'mentorointi' on kulkenut läpi historian aina Kreikan mytologiasta nykypäivään saakka. Vuosien saatossa mentoroinnin menetelmä on kokenut käsitteellisiä muutoksia. Menetelmästä puhutaankin nykyään neljässä eri mentoroinnin sukupolvessa, jotka käydään lyhyesti läpi opinnäytetyön osassa 2.1. Tässä opinnäytetyössä keskitytään mentoroinnin kolmanteen sukupolveen eli valmentavaan mentorointiin esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän omasta kiinnostuksesta valmentavaa mentorointia kohtaan sekä toimeksiantajan, SHIFT Events Oy, kanssa käydystä keskustelusta. Kohdeorganisaatio on tekijälle tuttu ammattiharjoittelusta ja täten tekijä hyödyntää omia kokemuksiaan ja näkemyksiään teoksen pohdintaosiossa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää valmentavan mentoroinnin ilmiötä ja pohdita sen soveltuvuutta esihenkilötyön kehittämisen työkaluna. Tuotoksena kohdeorganisaatiolle luodaan analyysi sen valmiuksista sisällyttää valmentavan mentoroinnin elementtejä esihenkilötoimintoihinsa. Analyysi perustuu opinnäytetyön empiirisen osuuden teemahaastatteluiden tuloksiin sekä tekijän omiin muistiinpanoihin ammattiharjoittelun ajalta.

Opinnäytetyön keskeiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä on valmentava mentorointi?
- Mikä on mentoroinnin prosessi?
- Mitkä ovat mentoroivan esimiehen elementit?

Teos koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään mentoroinnin teoriaa pääaiheeseen, valmentavaan mentorointiin syventyen. Lisäksi teoriaosuus käsittelee mentoroivan otteen omaavan esimiehen elementtejä. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu aihetta käsittelevistä kirjallisuuslähteistä sekä digitaalisista lähteistä, joista keskeisimmät ovat Riskikangas & Alatalo 2019, Kupias & Salo 2014, Ruutu & Salmimies 2015 ja Ojala 2002. Kyseiset lähteet käsittelevät valmentavaa mentorointia, työnohjausta sekä oppimista organisaatiossa. Opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitetään kohdeorganisaation esihenkilöasemassa työskentelevien henkilöiden tietämystä ja ajatuksia valmentavasta mentoroinnista teemahaastatteluin. Samalla pohditaan henkilöiden valmiuksia uuden teorian soveltamisesta työssään.

2 VALMENTAVA MENTOROINTI

Peruslähtökohta mentoroinnille on yksilön tai yhteisön tarve kehittää osaamista ja mahdollistaa uuden oppimista. Mentorointia voi tapahtua spontaanisti arkisissa kohtaamisissa osapuolien huomaamatta tai suunnitellusti esimerkiksi osana organisaation henkilöstön kehittämissuunnitelmaa (Kupias & Salo, 2014,). Peruselementit pysyvät kuitenkin toteutusmuodosta huolimatta samoina. Mentoroinnin neljä tukipilaria ovat vuorovaikutus, luottamus, tavoitteellisuus ja sitoutuneisuus, jotka rakentuvat osallisten välille.

2.1 Mentoroinnin sukupolvet – lyhyt historia

Mentorointi on ajan saatossa muokkautunut ihmiskunnan kehityksen mukana. Vasta 1900-luvulla termiä alettiin käyttämään sen nykyisin tunnetussa muodossa. Mentoroinnin kehitystä kuvataan neljässä eri sukupolvessa (Kupias & Salo, 2014, 15–19).

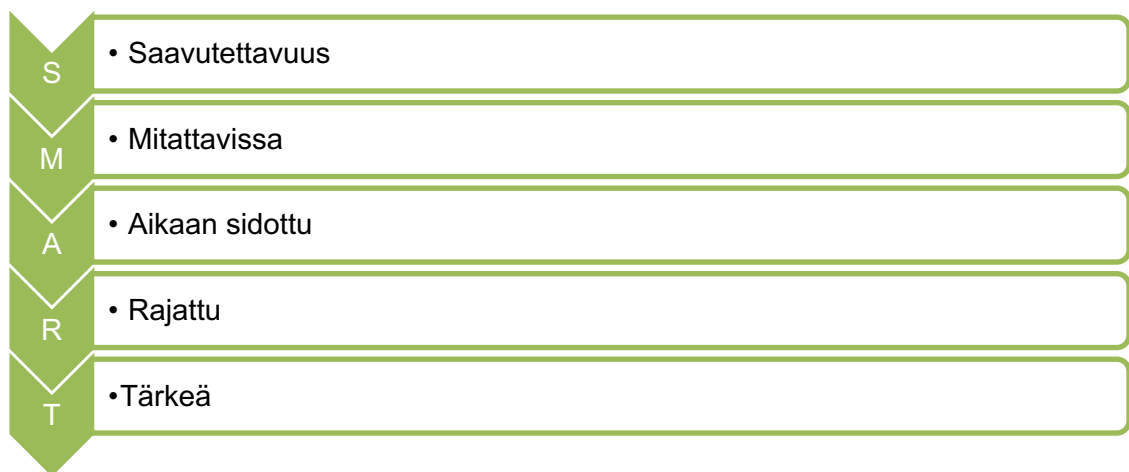
Mentoroinnin ensimmäisessä sukupolvessa menetelmän pääpaino on itse mentorissa, joka toimii opinahjona kokemattomalle oppilaalle. Tätä menetelmän versiota kutsutaan tiedonsiirtomentoroinniksi, joka on nimensä mukaisesti yhdensuuntaista tiedon siirtoa toiselle. Kyseistä versiota on käytetty mm. keskiajalla käsityöammateissa työskentelevien keskuudessa, jolloin puhuttiin mestari-oppipoika-kisälli järjestelmästä.

Mentoroinnin toinen sukupolvi sai alkunsa siitä, kun käsitteet oppimisesta ja kehittymisestä muuttuivat. Tässä menetelmän sukupolvessa oivallettiin se, ettei tietoa voi suoraan siirtää toiselle, vaan oppilaan on myös itse omalla toiminnallaan osallistuttava oppimisen prosessiin. Näin syntyi mentoroinnin toinen rooli aktori eli toiminnallinen henkilö. Toisessa sukupolvessa aktorin tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet ohjaavat koko mentorointisuhdetta. Mentorin tehtävänä on toimia oppaana aktorin oppimisen polulla hyödyntäen omaa kokemustaustaansa ja ylläpitäen keskustelua aktorin kanssa rajattujen teemojen sisällä.

Kolmatta sukupolvea kutsutaan valmentavaksi mentoroinniksi, joka käsitellään erikseen opinnäytetyön alaluvussa 2.3. Mentoroinnin tuoreimmassa sukupolvessa mentorin ja aktorin välinen suhde on varsin tasavertainen ja keskittyy uusien ideoiden synnyttämiseen dialogin voimalla. Onkin kiistanalaista, että voidaanko tätä tulokasta enää kutsua puhtaasti mentoroinniksi.

2.2 Mentoroinnin prosessi ja toteutusmuodot

Mentorointisuhteen alussa luodaan perusta koko prosessin onnistumiselle, sillä mentoroinnin neljä tukipilaria rakentuvat tässä vaiheessa. Tutustumisvaiheessa harjoitellaan dialogia, herätetään luottamusta, asetetaan yhteiset tavoitteet sekä sitoudutaan niihin. Osapuolien, mentorin ja aktorin yhteistyö lähtee hyvin liikkeelle, kun molemmat uskaltavat olla omia itsejään ja puhua avoimesti ajatuksistaan sekä kehittymistavoitteistaan (Ristikangas & Alatalo, 2019, 187–190). Kaikki ihmissuhteet ottavat aikansa, eikä täydellistä luottamusta saavuteta hetkessä. Tämän vuoksi on suositeltavaa, ettei mentorointisuhdetta perusteta huomattavan lyhyeksi ajaksi. Suositus mentorointisuhteen pituudelle on puolesta vuodesta vuoteen. Näin annetaan tilaa oppimisen prosessoinnille ja kunnon dialogisuhteen syntymiselle (Kanninen, Nylund & Kupias, 2017, 12). Tavoitteiden asettaminen auttaa yhteisien toimintamallin-, ja suunnitelman laatimisessa. Suunnittelutyötä ja tavoitteiden asettamista voi helpottaa alla havainnollistetulla SMART-muistisäännöllä. Perusteellisen suunnittelutyön jälkeen mentorointiprosessi jatkuu yhteisesti asetettujen tavoitteiden ja toimintamallien mukaisesti.

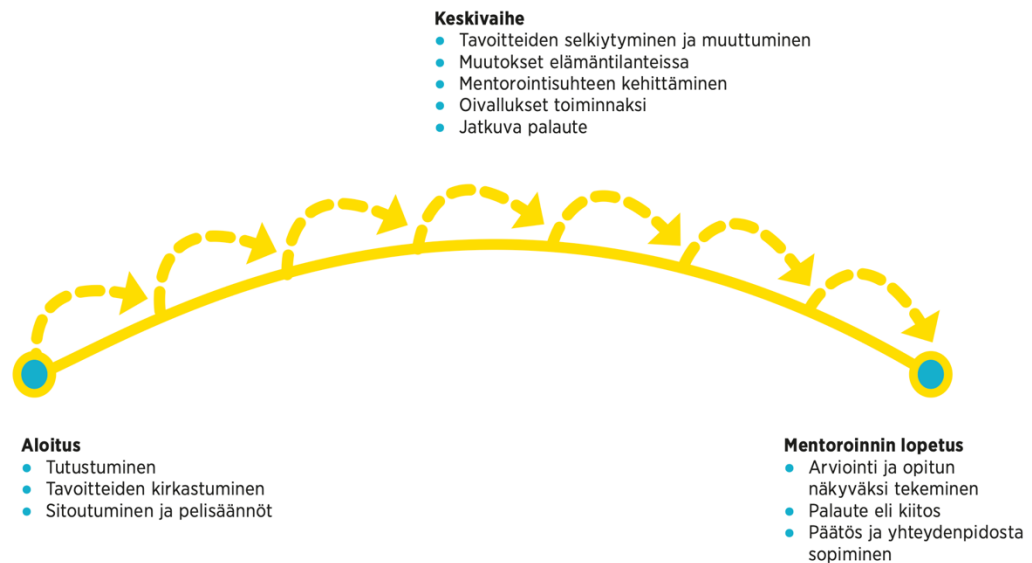


Kuvio 1. SMART-muistisääntö (Ristikangas & Alatalo, 2019, 197)

Mentorointiprosessin keskivaiheessa tarkastellaan tavoitteiden ja suunnitelman täyttymistä. Tässä kohtaa haastetaan osapuolien reflektointikykyä ja verrataan lähtöpistettä nykyiseen. Suunnittelun aikana on voinut olla epäselvyyttä tavoitteiden rajaamisessa tai ne ovat voineet jopa muuttua kokonaan prosessin aikana. Ympäristö ja tilanteiden muutoksia on myös hyvä puntaroida mentoroinnin sujumuuden kannalta. Tämä väliarviointikeskustelu tarjoaa mahdollisuuden uudelleen suunnata mentorointiprosessia ja tuoda siihen mukaan uusia toimintatapoja. Keskivaihetta voi ajatella myös uutena alkuna, sillä motivaatio mentorointiprosessille voi laskea aloituksen jälkeen. Päivitetyt tavoitelistan ja uusien oivallusten kanssa on kannustavaa lähteä jatkamaan kohti maaliviivaa. On kuitenkin muistettava, että toimivaa koneistoa on huollettava säännöllisesti. Ylläpitämällä matalaa kynnystä rakentavan palautteen ja kehittämisideoiden jakamisessa edesauttaa luottamuksen vahvistumista sekä dialogin sujumuutta (Kanninen, Nylund & Kupias, 2017, 37–46). Keskivaiheessa mentori ja aktori ovat saaneet toisistaan laajemman kuvan, mitä aloitusvaiheessa. Joissakin tapauksissa yksilöt löytävät toisistaan ärsyttäviä piirteitä tai omituisia toimintatapoja. Näille ei kuitenkaan kannata nyrpistää nenää, vaan haastaa itseään niiden hyväksymiseen ja hyödyntämiseen. Monimuotoisuus on rikkaus, joka parhaimmassa tapauksessa luo uutta ja kiihdyttää tiimityöskentelyä (Ristikangas & Alatalo, 2019, 208–211).

Kun sovitut tavoitteet ja aikamäärät ovat täyttyneet, mentorointisuhde on tullut päätökseensä. Tässä kohtaa molempien osapuolien, mentorin ja aktorin on hyvä reflektoida oppimaansa ja yhteistä taivaltaan. Viimeisellä tapaamiskerralla tulisi käydä läpi koko mentoroinnin kaari ja tuoda keskustelussa esille niin suhteen hyvät kuin myös huonot puolet. Palautteen antaminen on tärkeää niin aktorin kuin myös mentorin kasvun puolesta. Osapuolet voivat mentorointisuhteen päätyttyä sopia jatkosta niin halutessaan. On hyvä myös huomioida, että mentoroinnin lopettamispäivämäärää voi aikaistaa tai siirtää eteenpäin. On erittäin tärkeää huomioida osapuolien tarpeet ja tilanteen yleislaatu tätä päätöstä tehdessä. Esimerkiksi yhteistyön ollessa mahdotonta, on tervettä keskustella mentorointisuhteen aikaisesta lopettamisesta, kun muut keinot eivät enää riitä. Parhaimmassa tapauksessa mentorointisuhteesta puhkeaa kukkaan ystävyysuhde, joka perustuu syvään luottamukseen sekä ymmärrykseen (Ristikangas & Alatalo, 2019, 206–208).

Alla oleva mentoroinnin kaari auttaa hahmottamaan mentoroinnin prosessin kulkua.



Kuva 1. Mentoroinnin kaari (Kanninen, Nylund & Kupias, 2017, 12)

Parimentorointi

Parimentorointi on mentoroinnin toteutusmuodoista tunnetuin. Tässä mentorointisuhteessa on vain kaksi henkilöä, mentori ja aktori, jotka rakentavat välilleen kehitystavoitteellisen ja luottamuksellisen suhteen. Tutustumisprosessi tässä toteutusmuodossa voi tapahtua nopeasti, sillä henkilöitä on vain kaksi. Parimentorointi on myös joustavaa, sillä on paljon helpompaa sovittaa kahden henkilön aikatauluja keskenään kuin kokonaisen ryhmän kanssa. Tämä puoli tuo samalla omat riskinsä. Parimentorointi voi muuttua pitkällä tähtäimellä puuduttavaksi ja yksitoikkoiseksi. Tämän ehkäisemiseksi eri mentorointiparit voivat sopia yhteisiä tapaamisia virkistääkseen keskustelujaan ja saadakseen uusia näkökulmia. Näin on myös hyvä tehdä, kun tarvittavaa osaamista ei löydy mentorointisuhteen sisällä. Lopputuotoksena kaikki osapuolet oppivat lisää ja laajentavat verkostoaan (Kupias & Salo, 2014, 26–27).

Ryhmämentorointi

Ryhmämentoroinnista on kyse, kun mentorointisuhteessa on enemmän kuin yksi aktori mentorin lisäksi. Tässä toteutusmuodossa on hyvä kiinnittää erityistä huomioita suunnitteluvaiheeseen. Osapuolien on helpompaa sitoutua ja tehdä aikataulullisesti tilaa tapaamisille, kun ne ovat ennakkoon sovittu. Ryhmämentoroinnin haasteena on prosessin

käynnistäminen ja luottamuksen kasvattaminen toivotulle tasolle. Toteutusmuoto ei myöskään tarjoa yhtä paljon joustavuutta kuin esimerkiksi parimentorointi. Tämä voi pahimmassa tilanteessa johtaa yhden tai useamman ryhmäläisen ulosjäämiseen. Mentorin tehtävänä on kuitenkin varmentaa, että jokainen pysyy prosessissa mukana ja tavoitteissaan kiinni. Ryhmämentoroinnin vahvuus piilee sen monimuotoisuudessa. Aktorit saavat toisistaan tukea ja rohkaisua prosessin aikana. Keskustelut pysyvät myös mielenkiintoisina ja oppiminen muuttuu laaja-alaisemmaksi (Kupias & Salo, 2014, 27–29).

Vertaismentorointi

Vertaismentorointia voi tapahtua niin pareissa kuin ryhmissä. Olennaista tässä toteutusmuodossa on se, että kaikki osapuolet ovat yhdenvertaisia, eikä virallista mentoria ole laisinkaan. Roolit ovat niin sanotusti sulautuneet yhteen. Osapuolet ottavat vaihdellen ohjaajan eli fasilitaattorin roolin, jotta tapaamiset pysyisivät johdonmukaisina. Toteutusmuodon pääpaino on dialogin luomassa arvossa. Vertaismentorointi synnyttää uusia ajatuksia ja teorioita, joita ei yksin osaisi kuvitellakaan. Idyllisin tilanne vertaismentoroinnille on se, kun osapuolet ovat tietoisia ja arvostavat toistensa vahvuuksiaan kuin myös heikkouksiaan. Näin yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen helpottuu merkittävästi (Kupias & Salo, 2014, 30–32).

Käänteismentorointi

Käänteismentoroinnissa perinteiset roolit ovat nimensä mukaisesti käännetty pääläelle. Kokenut konkari toimii aktorin ja noviisi tulokas mentorin roolissa. Näin sekoitetaan pakkaa ja päästään pölyttämään vanhoja toimintatapoja esimerkiksi organisaation sisällä. Jälleen kerran yhteinen arvostus ja luottamus nousevat myös tässäkin esille. Tulokkaan ei pidä tuomita tai haukkua vanhoja tapoja, vaan terveesti kyseenalaistaa ja tuoda esille tuoretta näkökulmaansa. Konkarin ei pidä ottaa tätä henkilökohtaisena hyökkäyksenä vaan mahdollisuutena kasvaa ja uudistua (Kupias & Salo, 2014, 32–33).

Verkkomentorointi

Teknologian valtaamassa maailmassa on helppo luoda yhteyksiä jopa maailman toiselle puolelle. Verkkomentorointia tapahtuu, kun fyysiset tapaamiset eivät ole syystä tai toisesta mahdollisia. Ylitsepääsemättömien etäisyyksien lisäksi esimerkiksi vallitseva pandemia voi olla syy tapaamisten estymiseen, vaikka osapuolet asuisivat samassa kaupungissa. Verkkomentorointi ei kuitenkaan korvaa kasvotusten luotuja yhteyksiä. Tämä vaatii molemmilta osapuolilta panostusta ja kärsivällisyyttä prosessia kohtaan. Mahdollisuuksien rajoissa on suositeltavaa, että mentori ja aktori tapaisivat muutamaan otteeseen prosessin aikana. Näin vahvistetaan luottamusta ja ajatusta siitä, että ruudun toisella puolella on oikea ihminen. Verkkomentoroinnilla voi luoda muihin toteutustapoihin lisää joustavuutta. Nykypäivänä on lähes normaalia, että tapaamiset ja kokoukset järjestetään etänä. Paikasta riippumattomuus tuo osapuolille helpotusta arkeen, kun ei tarvitse murehtia liikenteestä ja erillisistä matkakuluista. Jotta kommunikointi sujuisi mutkattomasti verkkotapaamisten aikana, on niihin hyvä valmistua hyvissä ajoin ja sopia etiketistä osallistujien kesken. Teknologia voi luoda mutkia matkaan ja suuremmissa ryhmissä keskustelu verkkotapaamisissa voi olla verkkaista. (Garringer, Kaufman, Stelter, Shane & Kupersmidt, 2019, 3–25).

Projektimentorointi

Mentorointisuhdetta ei suositella perustettavan huomattavan lyhyelle ajanjaksolle. Joissakin tapauksissa kuitenkin aika on hyvin rajallista, eivätkä osapuolet pysty sitoutumaan prosessiin muutamaa kuukautta tai viikkoa pidemmälle ajalle. Näin voi tapahtua esimerkiksi nopeatempoisessa työyhteisössä tai kouluissa. Projektimentorointia tapahtuu, kun mentorointiprosessi on tiukasti yhteydessä mentorin ja aktorin yhteiseen tekemiseen projektin tavoitteen saavuttamiseksi. Kiireestä huolimatta osapuolien on löydettävä aikaa prosessin suunnitteluun, jotta tulokset voisivat olla onnistuneet. Projektimentoroinnin hyötypuolet löytyvät sen tiimityöskentelyä vahvistavista elementeistä. Mentoroinnissa kannustetaan avoimuuteen, keskusteluun sekä luottamuksen vahvistamiseen, jotka kaikki edesauttavat sujuvaa yhteistyötä. (Leving, 2011).

2.3 Valmentavan mentoroinnin elementit

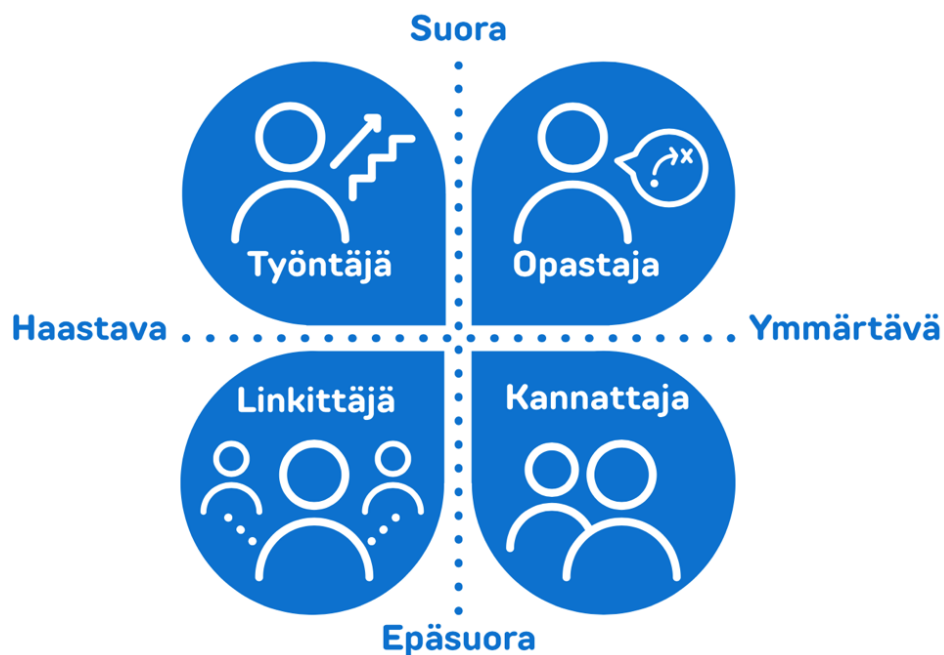
Yksinkertaistettuna valmentavalla mentoroinnilla tarkoitetaan kahdensuuntaista oppimista ja ammatillista kehittymistä. Kolmannen sukupolven mentoroinnissa otetaan vahvasti vaikutteita coaching eli valmennuskulttuurista, joka voi vaikeuttaa näiden kahden asian erottamista toisistaan (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 37). Valmentajan ja mentorin välillä on kuitenkin merkittäviä eroavaisuuksia. Mentoroinnissa keskitytään mentoroitavan eli aktorin substanssiosaamisen ja mielentaitojen kehittymiseen. Kun taas valmentamisessa haetaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja yksilön tai yhteisön työsuorituksen parantamiseksi. Mentorointia voidaan kuvata osana työyhteisön toimintakulttuuria ja valmentamista osana organisaation kehittämisstrategiaa (Gummerus, 2020).

Valmentavan mentoroinnin erikoispiirteet löytyvät verhoiltuna sen monimuotoisuudesta. Aiempien sukupolvien kohdalla mentoroinnista puhuttiin hyvinkin passiivisessa muodossa. Valmentava mentorointi puolestaan osallistaa aktiivisesti kaikkia osapuolia oppimisen prosessiin ja haastaa kehittämään mielentaitoja (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 28–31). Olennaisinta valmentavassa mentoroinnissa on se, ettei valmiita vastauksia anneta. Valmentavan mentorin tehtävänä on saattaa eri ohjaustyylein aktori oikeiden työkalujen äärelle ongelman ratkaisemiseksi. Valmentavan mentoroinnin ohjaustyylit käydään läpi seuraavassa luvussa 2.4. Kun aktori joutuu työstämään omia ajatuksiaan ja tekemistään ratkaisun löytämiseksi, tämän mielentaidot kehittyvät ja syntyy oppimista. Valmentavan mentoroinnin sivutuotteena aktorin ymmärrys omasta osaamisestaan sekä kyvykkyydestään syventyvät ja ammatillinen identiteetti kirkastuu.

Pehmeät taidot ovat valmentavan mentoroinnin ydinelementtejä. Kyky olla aidosti läsnä ja kiinnostunut aktorin tavoitteista sekä tekemisestä eivät aina ole itsestään selvyyskysymyksiä. Sen lisäksi valmentavan mentorin tulee olla herkkä eri tilanteille ja osata säädellä toimintojaan niiden mukaisesti. Tasapainoisen dialogin ylläpitäminen on myös haastavaa ja se vaatii harjoittelua ja luottamuksen rakentamista. Täydelliseksi mentoriksi ei synnytä, vaan se vaatii opettelua. On myös hyvä huomioida, että jokainen mentorisuhde on erilainen, joten kokenutkin mentori voi joutua opettelemaan uusia toimintatapoja jokaisen aktorin kohdalla. Valmentavan mentorin tulee olla siis kiinnostunut myös omasta kehitymisestään ja innostunut uuden oppimisesta (Ristikangas & Alatalo, 2019, 86–91).

2.4 Valmentavan mentoroinnin ohjaustyyli

Valmentava mentorointi nojautuu neljään alla mainittuun ohjaustyyliin. Näiden ohjaustyylien pääluokat ovat suora, epäsuora, haastava ja ymmärtävä. Suorassa ohjaustyyliässä mentorilla on enemmän valtaa määrätä ja ohjata prosessin kulkua sovittujen teemojen sisällä. Epäsuorassa ohjaustyyliässä puolestaan valta annetaan aktorille. Epäsuora tyyli kannustaa aktoria itsenäiseen pohdiskeluun, asioiden käsittelyyn ja aktiiviseen oppimiseen. Haastavassa ohjaustyyliässä korostuu aikaisempien toimintatapojen ja ajatusmallien kyseenalaistaminen. Ymmärtävässä ohjaustyyliässä puolestaan riisutaan kovat kuoret ja päästään pehmeiden taitojen äärelle, jolloin aktori tulee kuuluksi ja hyväksytyksi (Ristikangas & Alatalo, 2019, 48–49). Valmentavassa mentoroinnissa on tärkeää olla tarpeeksi herkkä aktorin tarpeille. Pitkälle jalostuneena mentori voi vaihtaa ohjaustyyliään lennosta ja omaksua monta eri roolia samanaikaisesti.



Kuva 2. Valmentavan mentoroinnin ohjaustyyli (Ristikangas & Alatalo, 2019, 49)

Työntäjä

Työntäjän roolissa mentori toimii suoraviivaisena haastajana, joka kannustaa aktoria astumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Esimerkkejä haastamisen tavoista löytyy alla olevasta kuviosta. Työntäminen on tuloshakuista ohjausta, jossa keskitytään osaamisen kehittämiseen ja yhdessä asetettujen tavoitteiden täyttymiseen. Mentoroinnin valmentava puoli nousee tässä parhaiten esille. Työntäjä esittää paljon avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat uusien oivallusten syntymistä sekä vahvistavat mentoroitavan ymmärrystä omasta potentiaalistaan ja kyvykkyydestään. Prosessin palkitsevimmat hetket kukoistavat näissä kasvupyrähdyksissä. Haastamista voi tapahtua monin eri tavoin. Mentori voi esimerkiksi kyseenalaistaa aktorin ajattelutapaa, vaihtaa ongelman näkökulmaa tai antamalla suoraa palautetta niin positiivisessa kuin myös rakentavassa mielessä. Olennaisinta haastamisessa on mentorin tilanneherkkyys ja ymmärrys mentoroitavan tavoista toimia. Jos haastamista tapahtuu vääränä hetkenä, se voi synnyttää mentoroitavassa ristiriitaisia tuntemuksia. Nämä konfliktitilanteet voivat kuitenkin yhdessä käsiteltyinä vahvistaa mentorin ja aktorin välistä suhdetta. (Ristikangas & Alatalo, 2019, 49–67).



Kuvio 2. Haastamisen tapoja (Ristikangas & Alatalo, 2019, 55)

Opastaja

Mentori toimii opastajana, kun se on aktorin kehittymisen ja tilanteen edistymisen kannalta kriittistä. Lähtökohtaisesti mentorin tulisi välttää suorien vastauksien antamista, mutta aika ajoin se on välttämätöntä. Opastajaa voi verrata liikennemerkkeihin. Ne

antavat oikean suunnan, mutta kuski tekee lopullisen päätöksen omasta toiminnastaan aina itse. Tässä roolissa mentorin on osattava katsoa tilannetta monesta eri näkökulmasta ja tarpeeksi pitkäkantoisesti. Opastamista voi tapahtua vihjeiden tiputtelun lisäksi myös hyödyllisen tiedon tai aikaisemman kokemuksen jakamisena. Tieto voi pohjautua esimerkiksi vuosien saatossa kertyneeseen ammattitaitoon ja tarina samankaltaiseen tilanteeseen, jossa aktori parhaillaan on. Yhdistävänä tekijänä kuitenkin on se, että mentoroitava voi itse ammentaa näistä opasteista tarvitsemansa työkalut ongelman ratkaisemiseksi. Opastaja voi toimia myös hyvin käytännönläheisesti mentoroitavan rinnalla ja suunnata tätä haastavampien tehtävien ja siten opettavaisempien tilanteiden äärelle. (Ristikangas & Alatalo, 2019, 83–86).

Linkittäjä

Linkittäjä toimii monitoimiavaimena mentoroitavalle. Tällä avaimella mentoroitava pääsee kurkistamaan sellaisten ovien taakse, joita ilman linkittäjää mentoroitava ei olisi voinut ennen avata. Linkittäjän ydintehtävänä on laajentaa mentoroitavan ammattiverkostoa ja saattaa tämä urakehityksen kannalta tärkeiden ihmisten piiriin. Linkittämistä voi tapahtua myös työn ohessa. Mentori voi tutustuttaa aktorin muille kollegoille siten, että aktori osaa tulevaisuudessa hakea tarvittavaa apua tai tietoa myös heiltä. (Ristikangas & Alatalo, 2019, 78–82)

Kannattaja

Kannattajan roolissa mentorin tehtävänä on toimia mentoroitavan elämänhallinnan ja mielentaitojen vahvistajana. Kannattaja herättelee aktoria tarkastelemaan ympäristöään sekä auttaa analysoimaan sitä. Ohjaustyylinä kannattaminen on inhimillistä sekä läsnä olevaa. Kuunteleminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat tämän ohjaustyylin keskeisimpiä toimintoja. Kannattaja auttaa myös aktoria jäsentämään ajatuksiaan sekä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. (Ristikangas & Alatalo, 2019, 67–75).

2.5 Hyödyt ja haasteet

Systemaattisesti käytettynä valmentava mentorointi muokkaa organisaation toimintakulttuuria. Näin sen vaikutukset eivät jää pelkästään osapuolien, mentorin ja aktorin tasolle. Vaan se vaikuttaa laajalti kaikkeen myös organisaation sisällä. Valmentavan mentoroinnin ollessa osa organisaation toimintatapaa vahvistetaan organisaation sisäisiä vuoro-vaikutus-, ja yhteistyötaitoja. Esimerkiksi valmentavan mentoroinnin keinoin voidaan vahvistaa yhteistyötä yli tiimirajojen sekä jatkojalostaa organisaatiokulttuuria kokemusten jakamisen avulla. Valmentava mentorointi synnyttää itseohjautuvia yksilöitä, jotka levittävät yhdessä oppimisen iloa.

Kun organisaation sisällä tapahtuu jatkuvaa oppimista ja uusien ideoiden luomista dialogin voimin, näkyy se myös pidemmän päälle ulospäin. Valmentava mentorointi tuo organisaation lisää merkityksellisyyden tuntua, joka puolestaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Myös ammatillinen osaaminen kehittyy, mikä on organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta merkittävää (Ristikangas & Alatalo, 2019, 246–253).

Haasteena organisaation sisäisen mentorointiohjelman luomiselle ovat mm. yhtenäisten toimintatapojen löytäminen sekä resurssien kanssa tasapainoilu. Valmentava mentorointi vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintakulttuuriin, mikä vaatii jokaiselta jäseneltä joustoa ja uudelle antautumista. Organisaation johdon tuki ja suunnitelmallisuus auttavat tässä muutostyössä (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 55–62).

Mentorin ja aktorin tasolla hyödyt näkyvät henkisten työkalujen vahvistumisena ja ammatillisena kehittymisenä. Vaikka mentoroinnissa aktorin tavoitteet nousevat tapaamisissa vahvasti päärooliin, oppimista tapahtuu myös mentorin puolella.

Tämän lisäksi mentorin itseluottamus kohenee onnistuneen mentoroinnin myötä sekä tämän reflektointi-, ja dialogitaidot terävöityvät. Aktorin suunnalla tavoitteiden täyttyminen on selkeä merkki mentoroinnin positiivisista vaikutuksista. Mentorointiprosessin aikana aktorin verkosto laajenee, mikä on uran etenemisen kannalta tärkeää. Mentorointisuhde perustuu osapuolien väliseen luottamukseen ja avoimuuteen.

Jos ihmiskemiat eivät osu yhteen, on mentorointiprosessin jatkaminen ongelmallista. Sitoutuneisuus kärsii, kun mentorointia ei koeta miellyttäväksi. Myös tavoitteiden asettaminen voi tuoda haasteita matkaan. Tämä vaatii aktorilta ennakkoon valmistautumista, sillä

tämän tavoitteet ohjaavat koko mentorointiprosessia. Mentori voi keskustelun voimin auttaa aktoria tässä aloitusvaiheessa. Tämän on kuitenkin vältettävä johdattelevia kysymyksiä, jotta tavoitteet pysyisivät puhtaasti aktorin omina (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 62–72).

3 MENTOROIVA OTE ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Jotta esihenkilö kykenisi operoimaan tuottavasti, on tämän rooli ja perustehtävä tuotava selkeästi esille. Struktuurin puute, epäselkeät vastualueet ja tavoitteet luovat hämmennystä koko työyhteisössä. Tämä voi johtaa ristiriitaisiin tilanteisiin, kun työntekijät hakevat turvallisuuden ja selkeyden tunnetta toisin keinoin. Kun kaikki ovat samalla sivulla työyhteisön sisäisistä rooleista, on tiimityöskentely ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen mutkattomampaa. Tämä tukee myös työyhteisön itseohjautuvaisuutta sekä motivaation ylläpitämistä (Nummelin, 2007, 46–51).

3.1 Mentoroivan esihenkilön elementit

Hyväksi esihenkilöksi ei vain synnytä, vaan se vaatii aikaa ja harjoittelua. Kokemus täydellisestä esihenkilöstä on hyvin subjektiivinen, joten sen saavuttaminen voi tuntua liki mahdottomalta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että työtä tehdään ulkoisten tavoitteiden lisäksi myös itsensä vuoksi. Esihenkilöllä, niin kuin monella muulla, on mainiot edellytykset oppia työympäristöstään sekä kollegoiltaan. Mentoroivan otteen omaava esihenkilö onkin oivaltanut juuri tämän. Elämä on pelkkää uuden oppimista ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Mentoroiva ote näyttäytyy inhimillisenä rosoisuutena esihenkilötyössä. Tämän ei tarvitse olla täydellinen, mutta aidosti kiinnostunut ja innostunut uusien asioiden edessä. Tämän filosofian elämäänsä sisällyttäneet yksilöt kykenevät toimimaan valmentavan mentorin monimuotoisessa roolissa.

Mentoroivan otteen omaavan esihenkilön työpakkiin kuuluu kyky ymmärtää itseään ja toisia. Niin sanotut pehmeät eli ihmiskeskeiset taidot nousevat tässä parrasvaloihin. Taito kohdata toinen aidosti, läsnä olevana sekä kiinnostuneena innostavat sekä sitouttavat kaikkia osapuolia yhteiseen tekemiseen. Näillä taidoilla esihenkilö kykenee rakentamaan yhteiseen luottamukseen ja ymmärrykseen pohjautuvan suhteen alaisiinsa. Avoin dialogi sekä matalan kynnyksen ylläpitäminen edesauttavat tämän tavoitteen täyttymistä. Pehmeiden taitojen lisäksi mentoroivan otteen omaavan esihenkilön on kyettävä lukemaan tilanteita analyttisesti eri näkökulmista sekä toimimaan päämääräisesti kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 74–82).

3.2 Henkisten työkalujen valjastaminen

Pehmeät taidot ovat nousseet viime vuosina esihenkilötyön ja johtajuuden ytimeen. Ylhäältä päin käskyttäminen ja mikromanageeraus ovat menettäneet arvonsa varsinkin nuorten ammattilaisten keskuudessa (aTalent Recruiting, 03.06.2019). Varsinkin Y-sukupolven kohdalla tämä uuden aikakauden johtajuus ja pehmeät taidot ovat työelämän avainasemassa. Jatkuva oppiminen ja kehittymismahdollisuudet ovat uusia urapolun normeja (Ristikangas, 2011, 18–20). Henkisten työkalujen valjastamisella esihenkilöasemassa työskentelevän on helpompi tukea näitä pehmeiden arvojen toimintoja sekä suoriutua roolinsa odotuksista. Psyko-fyysis-sosiaalisena kokonaisuutena ihmisen tunteiden vaikutus sen päätöksiin ja toimintaan ovat väistämättömät. Näin ollen henkisen tasapainon ylläpitäminen on suunnattoman tärkeää (Nummelin, 2007, 27–35). Valmentavan mentoroinnin otteen omaavalla esihenkilöllä nämä henkiset työkalut ja pehmeät taidot ovat aktiivisesti käytössä. Näillä työkaluilla mentorina toimiva henkilö pyrkii rakentamaan ympärilleen yhdessä ajattelevaa ja oppivaa yhteisöä. Tässä kehittyminen vaatii jokaiselta yhteisön jäseneltä joustoa ja halua kehittää mielentaitojaan (Ristikangas & Alatalo, 2019, 139–147).

Mielentaidot

Mieli on abstrakti käsite, jota ympäristö, aiemmat kokemukset ja tunteet muokkaavat jatkuvasti. Ajatuksien synnyttäminen on mielen tärkein tehtävä, joka johtaa havaintojen ja päätöksien tekemiseen. Kun ihmisen ajattelukyky ja tunnetaidot yhdistyvät, voidaan puhua mielentaidoista. Itsetuntemus, läsnäolotaito ja ymmärrys oman mielen sekä kehon tilan yhteydestä ovat mielentaitojen keskiössä. Mielentaitojen harjoittaminen on yksilön kehittymisen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Sen sijaan, että yksilö keskittyisi pelkäämään ulkoiseen suorittamiseen, on tämän välillä hyvä kääntyä sisäänpäin ja rauhoittua mielensä sopukoihin. Mielentaitoja vahvistamalla luodaan hyvät edellytykset tasapainoiseen elämään niin arjessa kuin työelämässä. Myös merkityksellisyyden tunne kasvaa, kun yksilö osaa olla itselleen sekä arvoillensa aito ja rehellinen. Kaikki tämä ei tapahdu yhdessä yössä, vaan ajatustyölle on varattava aikansa. Tulokset kuitenkin puhuvat puolestaan, kun henkisten työkalujen salkku muuttuu painavammaksi (Järvinen, 2020).

Mielentaidot voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; ulkoa ohjautuvaan, itseohjautuvaan ja kanssaluovaan mieleen. Näiden tasojen risteyskohdat osoittavat mielentaitojen tilaa ja

kehittymistä. Ensimmäisessä eli ulkoa ohjautuvassa mielentasossa yksilö toimii joko oportunistina tai diplomaattina. Tarkoittaen, että yksilö toimii joko itsekkäästi oman edun saavuttamiseksi tai lojaalisti lauman sääntöjen mukaisesti. Toisessa, itseohjautuvassa mielentasossa yksilö uskaltaa astua yleisten mielipiteiden ja normien ulkopuolelle sekä tuoda ajatuksiaan julki. Itseohjautuvassa mielentasossa yksilö arvostaa osaamista ja hyvin perusteluja väitteitä. Kolmannessa, kanssaluovan mielentasossa yksilö kykenee syvälliseen reflektointiin ja hakee sekoittaa rohkeasti uusia ajatuksia keskenään (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 87–97).

Tunnetaidot

Siellä, missä on ihmisiä, on tunteita. Tunnetaidoilla tarkoitetaan kykyä tunnistaa, säädellä ja ilmaista omia tunteitaan. Myös toisen henkilön tunteiden tulkitseminen ja niihin soveliaasti reagoiminen lukeutuvat tunnetaitojen kirjoon. Ei ole yksiselitteistä, että miksi toiset ovat herkempiä tunteiden kirjoille kuin toiset. Yksi asia on kuitenkin varma. Tunteet ovat valideja ja niitä tulee kuunnella. Kun omat tunteet ja toiminnan perustat ovat tunnistettavissa, on helpompi tunnistaa ne myös toisissa. Tunnetaidot kehittyvät päivittäin arkisissa kohtaamisissa. Läsnäololla, avoimuudella ja rohkeudella kohdata toinen henkilö kasvu on taattu (Koskinen, Ojanen & Martikainen, 2020).

Reflektointikyky

Kun yksilö tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan ja arvioi sitä, harjoittaa hän samalla itsereflektointia. Tällä harjoitteella on suuri vaikutus yksilön kehittymisen kannalta. Reflektoinnin avulla voidaan tulla tietoiseksi haitallisista ajattelu-, - ja toimintamalleista, joista ulos kasvamisen ensimmäinen askel on tiedostaminen ja hyväksyminen. Kolikon kääntöpuolella, reflektointia voidaan käyttää myös potentiaalinen ja kyvykkyyden tunnistamiseen sekä sanoittamiseen. Tuntemalla omat rajansa ja vahvuutensa, tavoitteiden asettaminen ja ylittäminen helpottuvat. Näin syntyy myös jatkuvaa oppimista (Jokiranta, 2017). Reflektoinnin aikana keskustelua kannattaa käydä toisen henkilön kanssa, sillä usein yksilö jumittuu omien ajatuksiensa pariin. Hakemalla uutta näkökulmaa toiselta, yksilö voi päästä uusille raiteille ja löytää tuoreita lähestymistapoja haasteihinsa (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, 97–100).

3.3 Oppimisen mahdollistaminen

Elämä on jatkuvaa oppimista. Työelämässä tämä filosofia pilkahtelee moderneissa johtamisteorioissa, joissa työntekijä nähdään aktiivisena osana organisaatiota. Työntekijää ei nähdä passiivisena palapelin palasena, vaan kilpailukyvyyn edistäjänä. Suuntaamalla organisaation toimintaa oppivampaan malliin, tuetaan ihmisen perustarvetta kehittää itseään ja kasvaa yksilönä. Samalla rikastetaan organisaation aineetonta pääomaa eli osaamista ja hyvinvointia (Nummelin, 2002, 121–132). Organisaatio on yhtä vahva kuin sen heikoin jäsen. Yhteisellä oppimisen missiolla varmennetaan toimintamallin hyöty-suhdanteiden positiiviset vaikutukset. Huolellinen suunnittelu ja kaikkien osallistaminen jatkuvaan kehittämiseen tukevat tätä tavoitetta (Ojala, 2002, 216–218).

Alati muuttuvassa maailmassa oppiminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat selviytymisen kannalta oleellisia. Vanhat konstit eivät aina tehoa uusien ongelmien edessä. Oppimisen mahdollistaminen vaatii kuitenkin organisaatiolta ja sen jäseniltä joustoa sekä kärsivällisyyttä. Uusia temppuja ei opita hetkessä ja virheiden sattuminen prosessin alussa on lähestulkoon taattu (Jalava & Vikman, 2003, 81–86).

Organisaation oppimisen ja yksilön kehittymisen missiota voidaan auttaa mentoroinnin keinoin. Uutta teoriaa on helpompi viedä käytäntöön, kun tälle prosessille luodaan oikeat olosuhteet. Esimerkiksi vertais-, - ja ryhmämentoroinnin keinoin voidaan mahdollistaa oppimista ja uuden tiedon syntymistä yli tiimirajojen. Kun sekaryhmissä tapahtuu keskustelua, rakentuu myös uusia käsitteitä sekä toiminta-, - ja ajatusmalleja (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä, 2010, 18–38). Esihenkilö ja johdon tärkeimpiin tehtäviin lukeutuu mahdollisuuksien rakentaminen, kannustaminen sekä esteiden minimoiminen. Oppiminen ei kuitenkaan lähde pelkästään yhdestä henkilöstä, vaan siitä on tultava osa organisaation kulttuuria ollakseen tehokasta. Yhteinen tahtotila ja ymmärrys oppimisen merkityksellisyydestä kiihdyttävät prosessin liikkeelle lähtöä (Varamäki, 2019).

4 TULOKSET JA ANALYYSI

Tämän opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa käsiteltiin seuraavat kolme pääteemaa:

- Roolini esihenkilönä
- Valmentava mentorointi
- Mentoroiva ote esihenkilötyössä

Teemahaastatteluihin kutsuttiin kohdeorganisaation esihenkilöasemissa työskentelevät jäsenet. Autenttisten vastausten varmentamiseksi haastattelut järjestettiin jokaisen jäsenen kanssa erikseen luottamuksellisesti. Henkilöitä ei profiloida ja heidän vastauksensa käydään läpi sekalaisessa järjestyksessä haastatteluiden tuloksia käsittelevässä luvussa 4.1 numeroin. Haastattelurunko, joka löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite: 1), lähetettiin ennakkoon haastateltaville valmistautumista varten. Haastattelut järjestettiin vallitsevan koronatilanteen takia etänä ja jokaiselle haastattelulle varattiin tunnin verran aikaa. Aineistoa varten haastattelut äänitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi jälkikäteen. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää esihenkilöasemissa työskentelevien jäsenten näkemystä omasta roolistaan ja ajatuksia valmentavasta mentoroinnista sekä sen teorian hyödyntämismahdollisuuksista kohdeorganisaation toiminnassa.

Tekijä loi kerättyyn aineistoon ja omaan kokemukseen nojautuvan analyysin kohdeorganisaation valmiuksista hyödyntää valmentavan mentoroinnin elementtejä esihenkilötoiminnoissaan. Analyysi tiivistettiin lopuksi kehitysehdotelmaksi, jonka toimeenpanosta ja hyödyntämisestä vastaa kohdeorganisaatio itse. Kyseinen kehitysehdotelma löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite: 2). Tulokset käytiin vielä yhdessä läpi tekijän ja kohdeorganisaation esihenkilöasemassa työskentelevien kanssa.

Haastatteluiden luonne oli luottamuksellinen, täten aineistoa ei luovuteta ulkopuolisille. Haastateltavien henkilöllisyyttä suojataan puhumalla heistä alla näkyvällä tavalla:

- Henkilö A
- Henkilö B
- Henkilö C
- Henkilö D

4.1 Haastatteluiden tulokset

Opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi valikoitui Shift Events Oy, jossa tekijä suoritti ammattiharjoittelunsa tapahtumatuotannon tiimissä syksyllä 2020. Shift Events Oy on vuonna 2016 perustettu organisaatio, joka on tunnettu Shift Business Festivaalin eli yrity maailman kasvutapahtuman järjestämisestä. Nykyään Shift Events Oy toimii myös ympärivuotuisena mediana.

Organisaatio koostuu kuudesta ydintiimin jäsenestä, joista kaksi valikoitiin mukaan toimintaan haastatteluiden jälkeen. Täten tekijä ei haastatellut heitä. Ydintiimin jäsenet toimivat organisaation esihenkilöasemissa tiimijohtajan rooleissa. Tiimien eri jäsenet koostuvat mm. harjoittelijoista sekä vapaaehtoisista.

Teema 1 Roolini esimiehenä

Haastatteluiden ensimmäisessä osiossa hahmoteltiin esihenkilöasemissa työskentelevien käsityksiä ja mietteitä omasta roolistaan esihenkilönä. Kaikilla haastateltavilla oli selkeä kuva omasta roolistaan ja olivat avoimia kehityskohdistaan. Vastauksista päätellen esihenkilötoimintojen haasteista ja puutteista oli keskusteltu aiemmin ydintiimin kesken. Henkilöiden vastaukset tukivat aatteellisesti toinen toisiaan ja keskusteluissa nousi esille samankaltaisia pohdintoja.

Miten koet roolisi esihenkilönä?

Henkilö A: ”Koen esihenkilönä työskentelyn todella tärkeänä osana omaa työtehtävääni. Se, että koko organisaation henkilöstön kuin asioiden johtaminen on mun päätyä. Varsinkin tällaiset jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät aiheet tulee esille, eli sen lisäksi että mun tehtävä on mahdollistaa, että asiat tulee tehtyä ja mahdollisimman parhaimmalla lopputuloksella niin myös sitten niin, että se henkilöstö voi hyvin ja pystyy suoriutumaan niistä työtehtävistään.”

Henkilö B: ”Esihenkilö sana on jo vähän harhaanjohtava, mun mielestä meillä pitäisi olla enemmän sellainen ohjaava rooli. Mä oon aika paljon kipuillut tän asian kanssa ja puhunut siitä muille. Mullahan ei ole esihenkilökoulutusta, mutta koke-musta on nyt jonkun verran. Mut vaikka osaan hyvin oman juttuni, niin se ei tarkoita, että olisin hyvä esihenkilö. En ole erityisen autotäärinen ihminen, mun esihenkilö, - ja ohjaussuhteet on aina rakentunut silleen enemmän vertaisen omaisesti kuin ylhäältä alaspäin.”

Henkilö C: ”Mun rooli tavallaan palvelee itse organisaatiota. Toki mulla on oma tiimi, mitä johdan, mutta samalla yritän katsoa, että johtaminen tapahtuu tai sujuu myös muilla. Silleen mun rooli on uniikki tai eroaa muista. Tavallaan tuen muiden johtamista.

Henkilö D: ”Mun rooli on hyvin kannustava eli mun tiimissä se korostuu. Innostusta ja energiaa täytyy pitää yllä. Näen, että roolini on poikkeava siltä osin normaalista esihenkilötyöstä. Haluan olla kannustava, informatiivinen ja menestyksen mahdollistaja. Jos mun tiimi onnistuu niin koko organisaatio onnistuu.”

Minkälaiseksi esihenkilöksi haluaisit kehittyä?

Henkilö A: ”Varsinkin tässä työroolissani olen todella nuori eli totta kai haluan kehittyä. Mä uskon, että johtamisessa voi koko ajan oppia, koska jokainen yksilö on erilainen ja jokaista yksilöä motivoi vähän erilaiset johtamis, - ja ohjaamistyyli. Mä ajattelen usein firman etua niin mä saatan välillä sanoa vähän tiukemmin ja sitten taas sellainen yksilö, joka ei ole tässä kyseisessä roolissa ei välttämättä ymmärrä sitä. Eli sitten tästä saattaa tulla ristiriitatilanteita, koska tänä päivänä pehmeät arvot ja yksilön nostaminen on hirveän suosittua. Näiden kahden asian kanssa haluaisin oppia tasapainottelemaan, firman ja yhteisön edun versus yksilön.”

Henkilö B: ”Jos mä olisin ultimate esihenkilö niin mun tavoite olisi oikeastaan se, että muut ihmiset saisi itsestään parhaan mahdollisen tuloksen irti. Mä huomaan, että se mun nykyinen tapa toimia ei ehkä tue sitä. En oo siinä motivoinnissa ja ääri rajoille pukkaamisessa kauheen harjaantunut. Sellaista pientä rohkeutta ja työntämistä tekemiseen niin sanotusti.”

Henkilö C: ”En voi sanoa, että haluaisin olla tulevaisuudessa puhtaasti esihenkilö. Mutta jos haluaisin, niin haluaisin, että työni koostuisi pelkästään siitä johtamisesta – ihmisten ja asioiden johtamisesta. Ettämulla olisi selkeästi sille aikaa.”

Henkilö D: ”Haluaisin olla enemmän valmentava esihenkilö, koska uskon että sillä tarjotaan välineitä siihen onnistumiseen. Mun parhaimmat esihenkilöt on ollut sellaisia, jotka tukevat mua ja ovat omanneet sellaisen valmentavan otteen. Sen takia oon itse pärjännyt itsenäisissäkin tehtävissä. Oma kehityskohtani tällä hetkellä olisi se tuen antaminen.”

Luettele kolme sinulle keskeisintä/tärkeintä piirrettä esihenkilössä?

Henkilö A: ”Tasapuolisuus, avoimuus ja hyvinvointi. Mä itse uskon siihen, että jos henkilöstö voi hyvin niin silloin myös firma voi hyvin.”

Henkilö B: ”Luottamus omiin alaisiina, ettei menisi kauheesti micromanageeraan. Myös semmoinen, että pystyy antamaan alaisilleen kaikki tarvittavat työkalut, joilla voi tehdä valistuneita ratkaisuja ja päätöksiä.”

Henkilö C: ”Suunnan näyttäminen, priorisointi ja aito kehittämisen halu.”

Henkilö D: ”Valmentava ote, strateginen visiointikyky ja mahdollistaminen.”

Mistä löydät motivaatiota ja innostusta esihenkilötyötä kohtaan?

Henkilö A: ”Mä olen tämmöinen valmennuksen ja mentoroinnin puolestapuhuja. Mua kiinnostaa tosi paljon yksilön kasvu lisäksi myös yhteisön ja yrityksen menestyminen. Se on todella motivoivaa. Innostaa nähdä, että muut silleen kasvaa ja kehittyä mun ympärillä.”

Henkilö B: ”Ajatus siitä, varsinkin harjoittelijoiden kohdalla, että he ovat tähän niin kun oppimassa ja että siinä voi olla se tosi käänteentekevä juttu. Se kyvykkyyden löytäminen ja että siinä kohtaa osaa sanottaa niitä juttuja toiselle. Haluaisin jotenkin antaa hyvät lähtökohdat sitten myöhempiin tehtäviin.”

Henkilö C: ”Huonoa johtamista on niin paljon. Sen ymmärtämien, että kuinka tärkeää hyvä johtaminen on pakottaa motivoitumaan. Jatkuva kehittyminen ehdottomasti motivoi myös.”

Henkilö D: ”Yleensä siitä, kun joku tiimistä tai me tiiminä onnistutaan. Siitä tulee semmoinen fiilis, että siihen esihenkilötyöhön kannattaa panostaa. Jos huomaa, että tiimiläisillä on hyvää energiaa niin koen, että olen onnistunut. Mutta myös haastavat tilanteet motivoivat myös.”

Kuinka yhteistyö työyhteisössäsi sujuu? Mitä toivoisit kollegoiltasi?

Henkilö A: ”Varmasti voitaisiin tukea enemmän toisiamme ydintiimin sisällä esihenkilötyöskentelyssä. Uskon, että siinä on kehittämistä ja me voitaisiin enemmän tukea henkilöitä siinä. Se on ollut meille aina haasteena, kun on niin hektinen työympäristö. Mä oon tiimiläisille sanonut, että heidän kannattaisi, vaikka ottaa kursseja siitä aiheesta hiljaisempina aikoina.”

Henkilö B: ”Meillä on mun mielestä aika vähän itse asiassa sellaista vertaiskeskustelua näistä tiiminvetämishommista. Meillä on hyvä meno ja tullaan kaikki hyvin juttuun, mutta olisi varmaan hyödyllistä jutella myös näistä asioista yhdessä.”

Henkilö C: ”Ei me ydintiiminä silleen käsitellä asioita yhdessä. Jokaisella on selkeä kuva omista tiimeistään, ettei siellä kauheasti niitä asioita puida. Enemmän keskustellaan johtajien omasta hyvinvoinnista ja onko kaikilla hyvät edellytykset siihen johtamiseen. Kokonaisuudessaan meillä on toimiva paletti ja intopuolisesti kaikkia kiinnostaa, mitä projektissa tapahtuu. Tiedonkulku voi olla välillä haastavaa ydintiimin ja muiden tiimien välillä.”

Henkilö D: ”Koen, että meidän yhteistyö pelaa hyvin ja että meillä on avoin keskusteluyhteys ydintiimin sisällä. Kaikkia kuunnellaan ja ollaan koko ajan avoimia sille, että meidän yhteistyö paranee. Toki johtuen meidän erilaisista rooleistamme, ihan selkeästi on sellaisia, että kuka on kellekin tärkein yhteistyöpari sen tiimin sisällä. Varmaan kaikissa organisaatioissa kipuillaan sen viestinnän kanssa monista syistä. Mutta siihen kevyenä organisaationa pystytään sitä lähtee kehittämään.”

Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa työsi suorittamiseen?

Henkilö A: ”Koen, että mulla on aikaa tarpeeksi mun työni suorittamiseen, koska se on myös paljon sitä johtamista ja asioiden priorisointia. Delegointi on kyky jakaa sitä vastuuta ja esimerkiksi aikatauluttaa tiettyjä työnohjauksia sellaisiin aikoihin, kun tietää että saa rauhassa ohjata sitä tiimiä, eikä ole muita häiriöitä. Koen, että se on huonoa priorisointia, jos ei tuota ole.”

Henkilö B: ”Tähän tapahtumatuotannon luonteeseen kuuluu kiire ja menee ylitöiksi, kun tapahtuma alkaa lähestyä. Sanoisin, että töitä on aika paljon, mutta ollaan menossa parempaan suuntaan silleen, kun on oppinut ja tehnyt kauan ja oppinut hallinnoimaan sitä omaa aikaa eri tavalla ensimmäiseen kertaan verrattuna.

Nyt on pystynyt kohdentamaan energiaa niihin asioihin, jotka kokee tukevan sen tapahtuman kasvua.”

Henkilö C: ”Mä haluaisin, että se olisin sellainen, jolla on niinku aidosti aikaa. Koska esimerkiksi nytenkään koen et ei mulla oo tarpeeksi aikaa ohjaa tai ite sille ohjaustyölle.”

Henkilö D: ”Ehkä siinä keskivaiheilla tällä hetkellä, aika on kortilla ja työpäivät venyy. Meillä kuitenkin sisäisesti panostetaan siihen, ettei ole niitä turhia tapaamisia. Koska ollaan avoimia uusille asioille niin ollaan saatu uudelleen organisoitua sitä päivää, että saan kaiken tehtyä.”

Teema 2 Valmentava mentorointi

Haastatteluiden toisessa osiossa kartoitettiin haastateltavien ennakoajatuksia valmentavasta mentoroinnista. Monelle mentorointi itsessään oli terminä tuttu mm. aiemman kokemuksen kautta, mutta valmentava mentorointi herätti paljon kysymyksiä. Jokainen haastateltava osasi kuitenkin termistä päätellen kuvailla, mitä valmentava mentorointi voisi olla. Keskustelun aikana selvisi, että lähes kaikki haastateltavat ovat olleet lähitekemisissä mentoroinnin kanssa ja omasivat positiivisen mielikuvan asiasta.

Onko valmentava mentorointi sinulle entuudestaan tuttu termi?

Henkilö A: ”Kyllä, toki näille termeille voi olla joku tarkempi selitys, mitä en ole itse juuri kuullut. Mulla on ollut semmoisia mentoreita, jotka ei nimenomaan kerro, mitä tulisi tehdä vaan osaa esittää oikeita kysymyksiä.”

Henkilö B: ”Valmennus check, mentorointi check. Mutta valmentava mentorointi yhdessä ei ole niin kristallinkirkas.

Henkilö C: ”Elementit on tutut, mutta tuollaisessa muodossa ei oikeastaan.”

Henkilö D: ”Ajatustasolla mentorointi on tuttu termi, mutta valmentavan mentoroinnin keinoihin tai strategiaan en ole aiemmin tutustunut.”

Kuinka kuvailisit valmentavaa mentorointia? Mitä se voisi olla?

Henkilö A: ”Mä uskon, että se on semmosta, ettei kerro niitä suoria vastauksia.”

Henkilö B: ”Mentorointi tukee yksilön ura valmiutta ja voi olla semmoinen laaja-alainen. Näyttää, mitä kaikkea voi tehdä ja mitä ovia kannattaisi ehkä käydä kokeilemassa tai tutustuttaa ja laajentaa verkostoja. Itse valmentava mentorointi varmaan keskittyy tarkemmin johonkin asiaan ja on suunnitelmallisempaa.”

Henkilö C: ”Jotenkin varmaan, että mennään sen johdettavan ehdoilla. Mahdollistetaan sille sen oman työn hallinta ja toteutus. Sekä tuetaan sitä.”

Henkilö D: ”Varmaan sitä, että sä opit tuntemaan sun tiimiläiset ja heidän persoonansa. Ja sit löytää niihin sopivia tapoja ja keinoja heidän onnistumisen mahdollistamiseksi. Toki sitten olla itse siinä mukana sparraamassa.”

Oletko aiemmin ollut mentorina ja/tai mentoroitavana?

Henkilö A: ”Mä oon itse käyttänyt mentoria aikoinaan ja uskon, että se on ollut nimenomaan juuri sitä valmentavaa mentorointia”

Henkilö B: ”Olen kertonut mun työtehtävistä ja työympäristöstä joillekin aktoreille, mutta en oo varsinaisesti ollut mentorina vaan pienenä palasena ollut mukana mentorointiprosessissa. Mun mielestä se on super kiinnostava asia ja aina seuraan niitä prosesseja mielenkiinnolla. Mentoriltahan se vaatii aika paljon, että kun etsii erilaisia asioita. Aika intensiivinen prosessi ja on aika kiinnostavaa, että paljon tehdään tälleen täysin pro bono. Ihmiset vaan haluaa jotenkin jakaa sitä omaa osaamista. Mä näen mentoroinnin semmoisena kahden kauppana, mentori saa siitä tosi paljon irti.”

Henkilö C: ”Mulla ei ole ollut itselläni mentoria. Näin korona-aikana oppialani alumnijärjestö on aloittanut tällaisen kevytmentorointiohjelman opiskelijoille korona-aikana. Eli mentori ja aktori ovat käsitteinä todella tuttuja. Ymmärrän sen asetelman tosi hyvin.”

Henkilö D: ”Mulla on ollut mentori, siinä mielessä se on toki tuttu, mutta siitä on toki jo aikaa.”

Minkälaisena mentorina näkisit itsesi?

Henkilö A: ”No varmaan semmoinen läsnä oleva ja suunnitelmallinen, että olisi aikataulutettuna myös niitä epävirallisia kohtaamisia.

Henkilö B: ”Mä olisin varmaan aika huono mentori. Se olisi varmasti hyvä prosessi mulle ja aktorille, mutta tähän liittyy ehkä semmoisia kysymyksiä, että mä en ole esimerkiksi hirveän hyvin verkottunut tässä nykyisessä työympäristössä ja mä en ole ehkä tunnistanut niitä omia vahvuuksiani edes. Ehkä tarvitsisin mentorointia mentorointiin.”

Henkilö C: ”Mulla voisi olla siinä vähän haasteita, riippuu vähän siitä asetelmasta. Ehkä mulla on joskus semmoisia ehdottomia näkemyksiä ja sitten osaan olla joskus semmoinen turhan autoratiivinen johtaja ja vaikeasti lähestyttävä. Ne asiat varmaan korostuisivat siinä, eli niihin asioihin mun pitäisi kiinnittää tosi paljon huomiota.”

Henkilö D: ”Mä oon semmoinen sparraileva. Nautin itse siitä ydintiimin, sisäisestä sparraamisesta, ja se synnyttää aamuisin uusia ideoita ja toimintatapoja. Ehkä olisin juuri semmoinen, sparraava ja kannustava. Näkisin myös, että siihen kuuluu myös sellainen, että tiimiläisiä johdatetaan oikeiden asioiden äärelle, jotta pystyn varmistamaan heidän onnistumisensa.”

Teema 3 Valmentava ote esihenkilötyössä

Haastatteluiden kolmannessa osassa syvennyttiin kohdeorganisaation ja sen henkilöstön valmiuksiin sisällyttää valmentavan mentoroinnin teoriaa esihenkilötoimintoihin. Vastauksia varjosti epätietoisuus valmentavasta mentoroinnista ja ajanhallintaan sekä resursseihin liittyvät kysymykset. Monet haastateltavista kokivat mentorointiohjelman ajatuksena haasteellisena toteuttaa. Pohdinnan jälkeen moni kuitenkin päätyi siihen tulokseen, että valmentavasta mentoroinnista voisi olla monenlaista hyötyä niin organisaation kuin myös yksilön kehittymiselle. Haastateltavat omasivat yhteisesti valmentavan mentoroinnin piirteitä viimeisten kysymysten vastauksissaan.

Mitä mentorointi edellyttäisi sinulta esihenkilönä?

Entä työyhteisöltäsi?

Henkilö A: ”Mä näen, että periaatteessa tällaiset asiat ovat myös priorisointi kysymys. Sitä vastuuta pitäisi jakaa ja kaikkien pitäisi olla mukana siinä prosessissa.”

Henkilö B: ”Ehkä siinä pitäisi hetki meditoida sen äärellä juuri, että mikä se ero on ohjaamisen ja valmentavan mentoroinnin välillä. Olisiko se erillinen kokonaisuus vai osa työpaikan arkea.”

Henkilö C: ”Aikaa. Sille pitäisi selkeästi esittää ja löytää aikaa. Meillä on jatkuva resurssipula. Samalla musta tuntuu, että me ydintiimin kesken saadaan epäsuoraa mentorointia vanhojen toimijoiden ja yhteisön jäsenten kautta.”

Henkilö D: ”Vaikea sanoa, varmaankin sitä, että mun työajasta löytyisi siihen tilaa. Ja sitten se, että meidän pitäisi ydintiimissä sisäisesti suunnitella se strategia ja, että jokainen jalkauttaisi sen omaan työtehtävään.”

Mitä hyötyjä ja/tai haasteita mentorointiohjelma voisi tuoda?

Henkilö A: ”Tiedän, että moni käyttää tätä urakehityksen työkaluna, mikä on periaatteessa yrityksen ja työnantajan etu, että tämä toimii valmentavana mentorina. Näin työntekijä olisi motivoituneempi ja sitoutuneempi työnantajaan sekä työtehtäviin.”

Henkilö B: ”Mä näkisin siinä paljonkin hyötyjä. Näkisin myös, että tämä operatiivinen ydintiimi ei olisi ehkä siihen mitenkään erityisen isossa roolissa välttämättä, vaan että meidän hirvittävän iso alumniverkosto olisi siinä mukana.”

Henkilö C: ”Riski on siinä, ettei mentori ymmärrä rooliaan ja että se on liian manageroiva tai puuttuu jotenkin liikaa toisen työhön. Jos se toimii, niin kaikki on hyödyllistä. Riippuu myös, kuinka asiantuntijatyötä se aktori tekee. Työnkuva ja kaikki siihen liittyvä vaikuttaa. Mentori varmasti myös saa siitä paljon irti.”

Henkilö D: ”Haasteena siinä tulisi resurssipula. Sille pitäisi löytää aikaa. Ja toki se prosessi ei välttämättä kaikille harjoittelijoille sovi, eli pitäisi varmaan vähän valikoida, että ketä siihen prosessiin otetaan. Hyötynä varmaan saataisiin ihmisiä

sitoutumaan kauemmin meidän organisaatioon, joka olisi hienoa tapahtuman kehittymisen kannalta. Ja sitten siinä varmaan omat esihenkilötaidot kehittyisivät ja löytäisi siinä samalla tulevaisuuden kovia tekijöitä siihen omaan tiimiin.”

Miten mentorointi voisi tukea tavoitteitasi ja työskentelyäsi?

Henkilö A: ”Näkisin ainakin siinä, että jengi olisi motivoituneempia ja kokisi, että heitä huomioidaan ja että heistä välitetään. Uskon, että se varmasti sillä tavalla tukisi mun ajatusta, että kun yksilöt voivat hyvin niin koko yhteisö voi hyvin.”

Henkilö B: ”Se varmaan loisi erilaista struktuuria siihen esihenkilönä olemiseen. En näköjään osaa vastata, miten se tukisi. Varmaan jotenkin, mutta siihen pitäisi jonkun ehkä vähän auttaa liikkeelle.”

Henkilö C: ”Pakottaisi antamaan aikaa johtamiselle ja asioihin keskittymiselle. Se voisi vapauttaa itselleen työresursseja.”

Henkilö D: ”Ylipäättensä siinä varmasti kehittyisi. Varmaan siinä voisi myös huomata, että onko jossain jotain erityistä, missä tulisi vielä kehittyä. Jotain, mitä ei ole aiemmin ajatellut.”

Mitkä ovat kolme tärkeintä käyttämäsi työkaluja esihenkilötyössä?

Henkilö A: ”Priorisointi, delegointi ja ajanhallinta.”

Henkilö B: ”Keskustelu, avoimuus ja kärsivällisyys. Tietynlainen pedanttius siinä ohjaamisessa.”

Henkilö C: ”Vastavuoroiset kehityskeskustelut, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin edistäminen ja yksilön motivointi sekä innostumisen ruokkiminen. Keskustelu ja hölinä.”

Henkilö D: ”Kannustaminen, prosessin suunnittelu tiimille ja tavoitteiden asettaminen.”

Kuinka kuvailisit ohjaamis/johtamistyyliäsi?

Henkilö A: ”Mä olen saanut palautetta siitä, että voisin välillä olla vähän enemmän tulevaisuuteen katsova siinä mielessä, että mä aika paljon tuon sitten myöskin johtamisessa esiin niitä mun aikaisempia oppeja, joita uudet tiimiläiset eivät välttämättä koe olevan ehkä niin hyviä - että ennen olisi ollut paremmin. Ehkä se muutосkyky voisi olla yksi kehityskohta.”

Henkilö B: ”Mä oon semmoinen kärsivällinen ohjaaja, joka voi kääntyä semmoiseksi holhoavaksi. Sille toiselle ihmiselle ei tule sitä omaa omistajuuden kokemusta, vaan mun on kaikkea pakko päästä tökkimään. Ehkä se leimaa aika paljon mun ohjaamista.”

Henkilö C: ”En näe itseäni sellaisena innostavana henkilönä, mutta tänä vuonna oon väkisin pakottanut itseni sellaiseen rooliin. Mun on ollut pakko saada ihmiset uskomaan johonkin. Koen myös, että mulla on modernit ajatukset johtamisesta ja osaan pitää asiat asiallisena. Johtajan tehtävä on myös varmistaa ja mahdollistaa se, että työ sujuu. Pidän yksinkertaistamisesta, selkeyttämisestä ja priorisoinnista”

Henkilö D: ”Se on aika keskusteleva, suora, kannustava sekä tavoitteellinen.”

4.2 Analyysi

Tässä analyysissä hyödynnetään kerätyn aineiston lisäksi tekijän omaa kokemustaustaa sekä näkemyksiä kohdeorganisaation sisäisistä toiminnoista. Analyysin tarkoituksena on tuoda esille opinnäytetyön toimeksiannon tulokset. Seuraavat kappaleet sisältävät analyttisen otteen lisäksi vapaampaa pohdintaa aiheesta. Teoreettiset lainaukset ovat suoraan opinnäytetyön ensimmäisestä osuudesta. Nämä kursivoidut lainaukset ovat merkitty viittein, *esimerkiksi (luku, sivunumero)*.

Aluksi

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Shift Events Oy, lukeutuu niin sanottuihin kevyt rakenteisiin organisaatioihin. Tarkoittaen, ettei organisaation sisällä vallitse suurta hierarkiaa tai sen toimintaa hidasta korporaatiolliset rappuset. Nuorekkaana ja innovatiivisena organisaationa, Shift Events Oy kykenee nopeisiin liikkeisiin ja on valmis kuin myös halukas kehittämään omaa toimintaansa. Juuri tähän kohdeorganisaatio on valinnoillaan pyrkinytkin. Sen toimintaa ei ohjaa taloudellisten hyödykkeiden saavuttaminen, vaan vankat arvot ja valoisa ideologia tulevaisuudesta.

Shift Events Oy työllistää organisaation ydintiimin jäsenet ympärivuotisesti. Kyseisten henkilöiden vastuulla on koko tapahtuman, Shift Business Festivaalien suunnitteleminen sekä järjestäminen. Kullekin ydintiimin jäsenelle on omistettu omat vastuualueensa, kuten markkinointi, myynti tai tuotanto. Ydintiimin jäsenten alaisuuteen rekrytoidaan mm. korkeakouluharjoittelijoita muutama kuukausi ennen tapahtumaa. Harjoittelijoiden tarkoituksena on olla apuna tapahtuman järjestämisessä vastuualueittain.

Esimerkiksi myynnistä vastaavan ydintiimin jäsenen ympärille muodostuu myyntitiimi, jonka vetämisestä tämä on vastuussa. Ydintiimin jäsenet toimivat siis kukin oman vastuualueensa tiimin ohjaajina sekä esihenkilöinä. Jokainen tiimi puhaltaa yhteen hiileen tapahtuman mahdollistamiseksi.

Suuren vastuun ja resurssipulan saattamana työnohjaus ja esihenkilötoiminnot voivat luonnollisesti kärsiä. Töitä on paljon ja aikaa vähän. Tämä nousi esille niin vuoden 2020 harjoittelun aikana kuin myös sen jälkeisissä palautekeskusteluissa. Vuoden 2020

harjoittelijoille osoitettiin suurta luottamusta vastuullisilla tehtävännannoilla ja vähäisellä ohjauksella. Heiltä vaadittiin rohkeaa ja itsenäistä otetta tekemiseen. Tämä johti usein tilanteisiin, joissa harjoittelijan todellinen asema hämärtyi. Osa harjoittelijoista koki suurempaa vastuuta tehtävistään, mitä harjoittelijan lähtökohtaisesti pitäisi tuntea. Kyseisten yksilöiden kanta tähän ongelmakohtaan oli yhdenmukainen, esihenkilöiden läsnäoloa ja tukea kaivattiin lisää. Vuoden 2020 harjoittelu oli kuitenkin jokaiselle harjoittelijalle rikastuttava ja opettavainen kokemus.

On kuitenkin hyvä huomioida vuoden 2020 omalaatuisuus ja sen tuomat lisähaasteet organisaatiolle, jotka lopulta kärjistikivät sen toiminnallisia vaikeuksia ja puutteita. Tietoisuus ja kipuilu asiasta kävi ilmi teemahaastatteluiden tuloksissa. Ongelmakohtaan kanssa on kuitenkin painittu haastateltavien mukaan myös aikaisempina vuosina. Uskon kohdeorganisaation hyötyvän suuresti esihenkilö-, ja työnohjaustoimintojen kehittämistä valmentavan mentoroinnin keinoin.

Organisaation valmiudet

Osalla ydintiimin jäsenistä oli erittäin selkeä kuva omasta roolistaan esihenkilönä, kun taas osa koki tämän vaikeana kysymyksenä. Oli kuitenkin kannustavaa huomata, miten jokainen ydintiimin jäsen reflektoi toimintaansa haastatteluiden aikana, nostaan esille omat heikkoutensa sekä halukkuutensa kehittyä. Tämä osoitti mielentaitojen kypsyyttä, jota valmentava mentorointi vaatii yksilöiltä.

Elämä on pelkkää uuden oppimista ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Mentoroiva ote näyttäytyy inhimillisenä rosoisuutena esihenkilötyössä. Tämän ei tarvitse olla täydellinen, mutta aidosti kiinnostunut ja innostunut uusien asioiden edessä (luku 3.1, sivunumero 20).

Minkälaiseksi esihenkilöksi haluaisit kehittyä?

Henkilö A: ”Varsinkin tässä työroolissani olen todella nuori eli totta kai haluan kehittyä. Mä uskon, että johtamisessa voi koko ajan oppia, koska jokainen yksilö on erilainen ja jokaista yksilöä motivoi vähän erilaiset johtamis-, ja ohjaamistyyli. Mä ajattelen usein firman etua niin mä saatan välillä sanoa vähän tiukemmin ja sitten taas sellainen yksilö, joka ei ole tässä kyseisessä roolissa ei välttämättä ymmärrä sitä. Eli sitten tästä saattaa tulla ristiriitatilanteita, koska tänä päivänä pehmeät arvot ja yksilön nostaminen on hirveän suosittua. Näiden kahden asian kanssa haluaisin oppia tasapainottelemaan, firman ja yhteisön edun versus yksilön.”

Henkilö B: ”Jos mä olisin ultimate esihenkilö niin mun tavoite olisi oikeastaan se, että muut ihmiset saisi itsestään parhaan mahdollisen tuloksen irti. Mä huomaan, että se mun nykyinen tapa toimia ei ehkä tue sitä. En oo siinä motivoinnissa ja

äärirajoille pukkaamisessa kauheen harjaantunut. Sellaista pientä rohkeutta ja työntämistä tekemiseen niin sanotusti.”

Henkilö C: ”En voi sanoa, että haluaisin olla tulevaisuudessa puhtaasti esihenkilö. Mutta jos haluaisin, niin haluaisin, että työni koostuisi pelkästään siitä johtamisesta – ihmisten ja asioiden johtamisesta. Että mulla olisi selkeästi sille aikaa.”

Henkilö D: ”Haluaisin olla enemmän valmentava esihenkilö, koska uskon että sillä tarjotaan välineitä siihen onnistumiseen. Mun parhaimmat esihenkilöt on ollut sellaisia, jotka tukevat mua ja ovat omanneet sellaisen valmentavan otteen. Sen takia oon itse pärjännyt niissä itsenäisissäkin tehtävissä. Oma kehityskohtani tällä hetkellä olisi se tuen antaminen.”

Tietoisuus mentoroinnista ydintiimin kesken oli erinomaisella tasolla. Osalla heistä oli jopa henkilökohtaista kokemusta aiheesta. Valmentava mentorointi oli kuitenkin terminä astetta vieraampi. Teemahaastatteluiden tuloksissa kuitenkin näkyy joitakin yhtäläisyyksiä valmentavan mentoroinnin elementtien kanssa. Esimerkiksi ydintiimin jäsenten nykyisissä ohjaustyyliissä oli selkeitä yhteneväisyyksiä valmentavan mentoroinnin ohjaustyylien kanssa.

Valmentava mentorointi nojautuu neljään eri ohjaustyyliin. Näiden ohjaustyylien pääluokat ovat suora, epäsuora, haastava ja ymmärtävä (luku 2.4, sivunumero 15).

Kuinka kuvailisit ohjaamis/johtamistyyliäsi?

Henkilö A: ”Mä olen saanut palautetta siitä, että voisin välillä olla vähän enemmän tulevaisuuteen katsova siinä mielessä, että mä aika paljon tuon sitten myöskin johtamisessa esiin niitä mun aikaisempia oppeja, joita uudet tiimiläiset eivät välttämättä koe olevan ehkä niin hyviä - että ennen olisi ollut paremmin. Ehkä se muutokskyky voisi olla yksi kehityskohta.”

Henkilö B: ”Mä oon semmoinen kärsivällinen ohjaaja, joka voi kääntyä semmoiseksi holhoavaksi. Sille toiselle ihmiselle ei tule sitä omaa omistajuuden kokemusta, vaan mun on kaikkea pakko päästä tökkimään. Ehkä se leimaa aika paljon mun ohjaamista.”

Henkilö C: ”En näe itseäni sellaisena innostavana henkilönä, mutta tänä vuonna oon väkisin pakottanut itseni sellaiseen rooliin. Mun on ollut pakko saada ihmiset uskomaan johonkin. Koen myös, että mulla on modernit ajatukset johtamisesta ja osaan pitää asiat asiallisena. Johtajan tehtävä on myös varmistaa ja mahdollistaa se, että työ sujuu. Pidän yksinkertaistamisesta, selkeyttämisestä ja priorisoinnista”

Henkilö D: ”Se on aika keskusteleva, suora, kannustava sekä tavoitteellinen.”

Valmentava mentoroinnin soveltaminen perinteisin mentoroinnin metodein koettiin ydintiimin jäsenten kesken haastavana. Teoriaa tulisi soveltaa rankalla kädellä, jotta se soveltuisi kohdeorganisaation nykyiseen toimintamalliin.

Haasteena organisaation sisäisen mentorointiohjelman luomiselle ovat mm. yhtenäisten toimintatapojen löytäminen sekä resurssien kanssa tasapainoilu. Valmentava mentorointi vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintakulttuuriin, mikä vaatii jokaiselta jäseneltä joustoa ja uudelle antautumista (luku 2.5, sivunumero 19).

Mitä hyötyjä ja/tai haasteita mentorointiohjelma voisi tuoda?

Henkilö A: ”Tiedän, että moni käyttää tätä urakehityksen työkaluna, mikä on periaatteessa yrityksen ja työnantajan etu, että tämä toimii valmentavana mentorina. Näin työntekijä olisi motivoituneempi ja sitoutuneempi työnantajaan sekä työtehtäviin.”

Henkilö B: ”Mä näkisin siinä paljonkin hyötyjä. Näkisin myös, että tämä operatiivinen ydintiimi ei olisi ehkä siihen mitenkään erityisen isossa roolissa välttämättä, vaan että meidän hirvittävän iso alumniverkosto olisi siinä mukana.”

Henkilö C: ”Riski on siinä, ettei mentori ymmärrä rooliaan ja että se on liian manageroiva tai puuttuu jotenkin liikaa toisen työhön. Jos se toimii, niin kaikki on hyödyllistä. Riippuu myös, kuinka asiantuntijatyötä se aktori tekee. Työnkuva ja kaikki siihen liittyvä vaikuttaa. Mentori varmasti myös saa siitä paljon irti.”

Henkilö D: ”Haasteena siinä tulisi resurssipula. Sille pitäisi löytää aikaa. Ja toki se prosessi ei välttämättä kaikille harjoittelijoille sovi, eli pitäisi varmaan vähän valikoida, että ketä siihen prosessiin otetaan. Hyötynä varmaan saataisiin ihmisiä sitoutumaan kauemmin meidän organisaatioon, joka olisi hienoa tapahtuman kehittymisen kannalta. Ja sitten siinä varmaan omat esihenkilötaidot kehittyisivät ja löytäisi siinä samalla tulevaisuuden kovia tekijöitä siihen omaan tiimiin.”

Haasteiden lisäksi ydintiimin jäsenet näkivät valmentavassa mentoroinnissa paljon hyviä puolia. Positiivisia vaikutuksia tulisi näkymään niin yksilön kuin myös organisaation tasolla. Toimintasuunnitelma valmentavan mentoroinnin soveltamisesta ja sen jalkauttamisesta organisaation toimintaan loisi tarvittavaa struktuuria esihenkilötoimintoihin sekä mahdollistaisi yhdessä oppimista.

Miten mentorointi voisi tukea tavoitteitasi ja työskentelyäsi?

Henkilö A: ”Näkisin ainakin siinä, että jengi olisi motivoituneempia ja kokisi, että heitä huomioidaan ja että heistä välitetään. Uskon, että se varmasti sillä tavalla tukisi mun ajatusta, että kun yksilöt voivat hyvin niin koko yhteisö voi hyvin.”

Henkilö B: ”Se varmaan loisi erilaista struktuuria siihen esihenkilönä olemiseen. En näköjään osaa vastata, miten se tukisi. Varmaan jotenkin, mutta siihen pitäisi jonkun ehkä vähän auttaa liikkeelle.”

Henkilö C: ”Pakottaisi antamaan aikaa johtamiselle ja asioihin keskittymiselle. Se voisi vapauttaa itselleen työresursseja.”

Henkilö D: ”Ylipäättänsä siinä varmasti kehittyisi. Varmaan siinä voisi myös huomata, että onko jossain jotain erityistä, missä tulisi vielä kehittyä. Jotain, mitä ei ole aiemmin ajatellut.”

Valmentava mentorointi tuo organisaation lisää merkityksellisyyden tuntua, joka puolestaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Myös ammatillinen osaaminen kehittyy, mikä on organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta merkittävää (luku 2.5, sivunumero 19).

Teorian soveltaminen

Pohdittaessa valmentavan mentoroinnin soveltamisen haasteita sen hyötyihin, vaaka kallistuu positiivisempaan suuntaan. Lähtökohtaisesti kohdeorganisaation luonne, rakenne sekä ydintiimin jäsenten ominaisuudet luovat hedelmällisen ympäristön kyseisen teorian hyödyntämiselle. Maustamalla sen nykyistä toimintamallia valmentavan mentoroinnin elementeillä saadaan kaikkia osapuolia hyödyntäviä tuloksia aikaan.

Kaiken kaikkiaan, valmentava mentorointi koettiin kiinnostavana ja kohdeorganisaation toimintaa kehittävänä asiana. Tämä on teorian soveltamisen kannalta oleellista, sillä jos avainasemassa olevat henkilöt eivät olisi ollenkaan aiheesta kiinnostuneita, sen hyöty-suhdanne kärsisi välittömästi. Kyseistä teoriaa tulisi kuitenkin soveltaa rankalla kädellä, jotta se sopisi kohdeorganisaation nykyiseen toimintamalliin. Tosin, ajan kanssa teorian soveltaminen tulisi muokkaamaan organisaation toimintakulttuuria näköisekseen.

Esimerkiksi valmentavan mentoroinnin keinoin voidaan vahvistaa yhteistyötä yli tiimirajojen sekä jatkojalostaa organisaatiokulttuuria kokemusten jakamisen avulla. Valmentava mentorointi synnyttää itseohjautuvia yksilöitä, jotka levittävät yhdessä oppimisen iloa. Kun organisaation sisällä tapahtuu jatkuvaa oppimista ja uusien ideoiden luomista dialogin voimin, näkyy se myös pidemmän päälle ulospäin (luku 2.5, sivunumero 19).

Kohdeorganisaation nykyinen rakenne ei tulisi kestäämään aktiivista mentorointiohjelmaa. Huomioiden olemassa olevan resurssipulan, teoriaa tulisi soveltaa siten, että se tukisi organisaation nykyisiä rakenteita. Tulevaisuudessa ns. aktiivinen mentorointiohjelma organisaation sisällä voisi olla mahdollinen, kun teorian toiminnot ovat sen avaintekijöille eli ydintiimin jäsenille tutut. Aktiivisella mentorointiohjelmalla tarkoitetaan mallia, jossa ydintiimin jäsenet olisivat aktiivisessa roolissa mentoreina. Kyseistä mallia voisi kuitenkin hyödyntää esimerkiksi organisaation alumniverkostossa, jossa alumnit voisivat mentoroida toinen toisiaan tai uusia organisaation jäseniä.

Lopuksi

Roomaa ei rakennettu yhdessä päivässä. Sama pätee myös organisaation toiminnan kehittämiseen. Se vaatii kokeiluja, epäonnistumisia sekä periksiantamattomuutta, jotka lopulta johtavat onnistumiseen. Shift Events Oy on toiminnallaan todistanut omaavansa juuri nämä kolme tärkeää elementtiä. Täten uskon, että uuden teorian sisäistäminen ja soveltaminen kohdeorganisaation toimintaan on mahdollista. Ydintiimin jäsenet omaavat lähtökohtaisesti hyviä piirteitä valmentavan mentoroinnin soveltamiselle. Myös organisaation luonne luo sille edullisen ympäristön kukoistaa.

Lyhyen tähtäimen tavoitteeksi tulisi asettaa teoriaan lähemmin tutustuminen ja sen käyttöön ottaminen esimerkiksi vertaismentoroinnin menetelmin. Tärkeää on, että jokainen ydintiimin jäsen olisi tietoinen uuden teorian elementeistä. Näin sitä voidaan aktiivisesti hyödyntää sekä soveltaa organisaation sisäisissä toiminnoissa.

Pitkän tähtäimen tavoitteena olisi luoda organisaatiosta jatkuvan oppimisen keidas, joka synnyttää valmentavan mentoroinnin keinoin itseohjautuvia tekijöitä. Valmentavan mentoroinnin teorialla varmistetaan uusien ideoiden käyttöönottoa sekä oppimisen jäämistä organisaatioon aktiivisessa muodossa. Uusi teoria vahvistaisi myös ydintiimin jäsenten identiteettiä sekä esihenkilötoimintoja.

Systemaattisesti käytettynä valmentava mentorointi muokkaa organisaation toimintakulttuuria. Näin sen vaikutukset eivät jää pelkästään osapuolien, mentorin ja aktorin tasolle. Vaan se vaikuttaa laajalti kaikkeen myös organisaation sisällä. Valmentavan mentoroinnin ollessa osa organisaation toimintatapaa vahvistetaan organisaation sisäisiä vuorovaikutus-, ja yhteistyötaitoja (luku 2.5, sivunumero 19).

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Shift Events Oy:lle. Toimeksiannon pyyntönä oli löytää uusi näkökulma kohdeorganisaation sisäisten toimintojen kehittämiseksi. Kehityskohteeksi valittiin esihenkilötoiminnot. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmentavan mentoroinnin ilmiötä ja pohtia sen soveltuvuutta esihenkilötyön kehittämisen työkaluna. Teoriaosuuden keruussa hyödynnettiin aihetta käsitteleviä kirjallisuuslähteitä sekä digitaalisia lähteitä, joista keskeisimmät olivat Ristikangas & Alatalo 2019, Kupias & Salo 2014, Ruutu & Salmimies 2015 ja Ojala 2002.

Kohdeorganisaation ongelmakohtana oli esihenkilötoimintojen puutteellisuus, johon opinnäytetyö pyrki löytämään ratkaisua. Esimerkiksi työhönsäntämisen ja esihenkilöiden etäisyys olivat muodostuneet epäkohdaksi. Kohdeorganisaatio oli painunut asian kanssa aikaisempinakin vuosina ja pyrkinyt kehittämään toimintojaan. Tekijä koki valmentavan mentoroinnin olevan luonteeltaan oikea työkalu ongelman ratkaisemiseksi.

Teoriaosuus käsitteli mentoroinnin eri toteutusmuotoja, prosessia sekä opinnäytetyön pääaihetta, valmentavaa mentorointia. Teoriaosuudessa selvitettiin myös valmentavan mentorin otteen omaavan esihenkilön elementtejä. Kerätyn teorian tärkeimmät havainnot olivat mielentaitojen, pehmeiden taitojen sekä avoimuuden oleellisuus valmentavassa mentoroinnissa. Valmentavan mentoroinnin teoria paljastui monikerroksiseksi ja jatkuvaa oppimista edistäväksi.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi kutsuttiin kohdeorganisaatiossa työskentelevät ydintiimin jäsenet. Jokaiselle lähetettiin teemahaastatteluiden kysymykset (Liite: 1) ennakkoon valmistautumista varten. Videopuhelun välityksellä järjestettyihin tapaamisiin varattiin jokaisen haastateltavan kohdalla tunti aikaa teknisten häiriöiden varalta. Haastattelut etenivät kuitenkin niille varattua aikaa nopeammin. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti, eikä täten haastateltavien henkilöllisyyttä paljastettu haastatteluiden tuloksissa.

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa seuraavat asiat: **1)** Kohdeorganisaation esihenkilötyön nykyinen tila. **2)** Ydintiimin jäsenten tietämys valmentavasta mentoroinnista. **3)** Kohdeorganisaation valmiudet hyödyntää valmentavan mentoroinnin elementtejä esihenkilötoiminnoissa.

Haastatteluiden tuloksissa selvisi, että jäsenten kokemus esihenkilön roolistaan oli vaihteleva. Osa koki roolinsa kuvailun helppona, kun taas osa tuntui kipuilevan aiheesta. Tähän syynä oli mm. vaihteleva kokemustausta ja kouluttautuminen esihenkilötyöhön. Haastatteluiden aikana oli mukava huomata, kuinka ydintiimin jäsenet olivat kiinnostuneita opinnäytetyön aiheesta. Tietoisuus valmentavasta mentoroinnista oli heikolla tasolla paria henkilöä lukuun ottamatta. Haastateltavat omasivat kuitenkin kokemusta tai teoreettista ymmärrystä mentorointia kohtaan.

Tuloksien pohjalta luotiin analyysi organisaation valmiuksista sisäistää valmentavan mentoroinnin elementtejä sen toimintaan. Analyysissä huomioitiin tekijän henkilökohtainen kokemus organisaatiosta sekä teoreettisen osuuden tuomia havaintoja. Lopputuloksena organisaation valmiudet valmentavan mentoroinnin teorian hyödyntämiseen olivat erinomaisella tasolla. Organisaation luonne ja ydintiimin jäsenten ominaisuudet tukivat tätä johtopäätöstä. Resurssipula oli kuitenkin huomioitava toimeksiannon tuotoksessa eli kehitysehdotelmassa.

Kohdeorganisaatiolle tehtiin toiminnallinen kehitysehdotelma toimeksiannon tuotoksena. Kehitysehdotelma luovutettiin sellaisenaan kohdeorganisaation käyttöön opinnäytetyön liitteenä, jonka käyttöönotosta ja hyödyntämisestä vastaa organisaation jäsenet. Kuten aiemmin mainittu, olemassa oleva resurssipula oli huomioitava kehitysehdotelmassa. Valmentavan mentoroinnin teoriaa oli sovellettava rankalla kädellä, jotta sen käyttöönotto olisi mahdollista. Esimerkiksi ajan vähyys ja töiden paljous olivat kriittisiä tekijöitä. Kehitysehdotelman kohdat jaettiin viiteen eri soveltamisalueeseen: **1)** Mentorointi ydintiimin sisällä. **2)** Mentorointi harjoittelijoiden kesken. **3)** Mentorointi ydintiimin ja harjoittelijoiden välillä. **4)** Mentorointi alumniverkostossa. **5)** Valmentavan mentoroinnin elementtien hyödyntäminen (ilman mentorointiohjelmaa). Kehitysehdotelman neljä ensimmäistä kohtaa mallinsi mentorointiohjelman luomista organisaation toimintaan. Viidennessä kohdassa hyödynnettiin pelkästään valmentavan mentoroinnin elementtejä esihenkilötoiminnoissa.

Valmentavan mentoroinnin teoria tulisi rikastuttamaan kohdeorganisaation toimintakulttuuria. Sen käyttöönotto ja soveltaminen tulisi kuitenkin olemaan pitkä ja hidas prosessi. Kohdeorganisaation jäsenten tulisi opiskella ja sisäistää valmentavan mentoroinnin teoriaa, jotta sen hyödyntäminen olisi mahdollista. Tämä opinnäytetyö tarjoaa hyvän pohjan juuri sille. Aiheen tärkeimmät lukusuositukset kirjattiin ylös kehitysehdotelmaan.

5.1 Loppusanat

Koin opinnäytetyön aiheen kiinnostavana ja opin paljon valmentavasta mentoroinnista. Teoriaosuuden kirjoittaminen paljastui haastavaksi, mutta palkitsevaksi prosessiksi. Tietoa valmentavasta mentoroinnista löytyi keskivertoisesti, mutta aihetta tukevia lähteitä oli sitäkin enemmän. Esimerkiksi esihenkilötyötä ja oppivaa organisaatiota käsitteleviä teoksia löytyi mielin määrin.

Opinnäytetyön mieluisin osa-alue oli kuitenkin empiirisen osuuden toteuttaminen ja tulosten käsittely. Teemahaastatteluiden läpikäyminen kohdeorganisaation jäsenten kanssa oli antoisa kokemus, joka antoi lisäenergiaa teoksen kirjoittamiseen. Aikataulullisista syistä opinnäytetyön eteneminen oli kuitenkin verkkasta. Hitaalla, mutta varmalla tahdilla teos tuli kuitenkin valmiiksi.

Aikataulun venymisestä huolimatta suunnitelmassa pysyminen ei tuottanut vaikeuksia sen muilla osa-alueilla. Pieniä muutoksia jouduttiin kuitenkin tekemään. Esimerkiksi kehitysehdotelman kääntäminen englanniksi ei mahtunut aikatauluun. Opinnäytetyön rakenne ja tavoite pysyivät samoina alusta loppuun saakka. Teoriaosuus rakennettiin aihetta käsittelevistä palikoista, empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluin, tulokset käsiteltiin ja tuotoksena luotiin kehitysehdotelma. Kokonaisuutena olen tyytyväinen prosessiin, vaikka sen kulku oli hidasta.

Toivon todella, että kohdeorganisaatio saa työstäni toivottua uutta näkökulmaa esihenkilötoimintojen kehittämiseen. Itse uskon vahvasti Shift Events Oy:n kyvykkyyteen toteuttaa valmentavaa mentorointia toiminnassaan. Valmentavan mentoroinnin teorialla kohdeorganisaatiosta muuttuu jatkuvan oppimisen kehdoksi, joka luo itseohjautuvia ja uusia ideoita synnyttäviä yksilöitä. Kyseisellä teorialla varmistuu myös hiljaisen tiedon jakaminen organisaation sisällä, sen painoarvon ollessa dialogin voimassa. Uskon myös valmentavan mentoroinnin tukevan yksilötason kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Muutos ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan se vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Pelkästään kokeilemalla kohdeorganisaatio löytää sitä parhaiten hyödyntävän valmentavan mentoroinnin soveltamismallin.

LÄHTEET

Ferriss T., 2017. Tribe of mentors. Penguin random house UK.

Garringer M., Kaufman M., Stelter R., Shane J. & Kupersmidt J., 2019. E-Mentoring, Supplement to the elements of effective practice for mentoring. 12.2019 <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/03/E-Mentoring-Supplement-to-EEP-1.pdf>

Gummerus E., 2020. Johdon valmentaminen ja mentorointi. 17.04.2020. <https://erkkagummerus.com/2020/04/17/johdon-valmentaminen-ja-mentorointi/>

Heikkinen H., Jokinen H., & Tynjälä P. 2010. Verstairsryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Tekijät ja kustannusyhtiö Tammi.

Heroja T., Koski A., Seppälä P., Sääntti R. & Wallin A. 2014. Parempaa työelämää tekemässä, tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global.

Huotari N., & Mäkinen O. "Pehmeät" arvot jyräävät, kun nuoret kuvailevat hyvää johtajuutta ja esimiestyötä. aTalent Recruiting. 03.06.2019 <https://atalent.fi/press-release/pehmeat-arvot-jyraavat-kun-nuoret-kuvailevat-hyvaa-johtajuutta-ja-esimiestyot>

Jalava U. & Vikman A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä, ongelmista ratkaisuihin. Urpo Jalava, Ari Vikman ja Wener Söderström Osakeyhtiö.

Jokiranta M. 2017. Katse omaan napaan – ammatillinen itsereflektio ja miksi siitä pitäisi kiinnostua. 16.03.2017. MPS <https://www.mps.fi/fi/blogi-johtamisen-maailma/katse-omaan-napaan-ammattillinen-itsereflektio-ja-miksi-siita-pitaisi-kiinnostua>

Järvinen M. 2020. Mielentaitojen kehittäminen hyvinvoinnin lähtökohtana. 1.2020. RATKES – ratkaisu ja voimavarasuuntautuneiden menetelmien edistämisyhdistys ry <https://ratkes.fi/mielentaitojen-kehittaminen-hyvinvoinnin-lahtokohtana/>

Koskinen T., Ojanen J. & Martikainen J. 2020. Tunnetaidot asiantuntijatyössä - webinaari. 4.6.2020 Hälsa. <https://halsa.fi/lari-karjula/tunnetaidot-asiantuntijatyossa/>

Kupias P. & Salo M., 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy.

Kuusela S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Leving G., 2011. Mentoring: a key competency for program and project professionals. 22.10.2011. <https://www.pmi.org/learning/library/mentoring-key-competency-program-project-professionals-6264>

- Nummelin T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. WSOYpro Oy.
- Otala L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Leenamajja Otala ja WSOY
- Paunonen-Ilmonen M., & Heinonen U. 2015. Työnohjaus ja coachingtoiminnan vaikuttavuus. Sued Management Oy / Suomen työnohjaus ja coaching Oy
- Ristikangas V., Clutterbuck D. & Manner J., 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät
- Ristikangas V., Ristikangas M. & Alatalo M., 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Ristikangas., M. & Ristikangas V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy.
- Ruutu S., & Salmimies R. 2015. Työnohjaajan opas, valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum Media Oy ja tekijät.
- Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura
- Varamäki A., 2019. Oppimisen kulttuuri mahdollistaa yksilön kehittymisen. 24.7.2019. Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/vieras-kyna-aku-varamaki/oppimisen-kulttuuri/>

Teemahaastattelun kysymykset

Tämän teemahaastattelun tavoitteena on selvittää **kohdeorganisaation nykyisen esihenkilötyön tilaa, jäsenten tietämystä valmentavasta mentoroinnista** sekä sen **valmiuksista hyödyntää valmentavan mentoroinnin elementtejä esimiestyössä**. Haastattelujen tulokset kirjataan ja käsitellään opinnäytetyön empiirisessä pohdintaosiossa. Haastattelut toteutetaan yksilöiden kanssa sovittuina ajankohtina etänä. Haastattelurunko lähetetään haastateltaville ennakkoon valmistautumista varten.

Teema 1 *Roolini esihenkilönä*

- Miten koet roolisi esihenkilönä?
- Minkälaiseksi esimieheksi haluaisit kehittyä?
- Luettele kolme sinulle keskeisintä/tärkeintä piirrettä esihenkilössä.
- Mistä löydät motivaatiota ja innostusta esihenkilötyötä kohtaan?
- Kuinka yhteistyö työyhteisössäsi sujuu? Mitä toivoisit kollegoiltasi?
- Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa työsi suorittamiseen?

Teema 2 *Valmentava mentorointi*

- Onko *valmentava mentorointi* sinulle entuudestaan tuttu termi?
- Kuinka kuvailisit valmentavaa mentorointia? Mitä se voisi olla?
- Oletko aiemmin ollut mentorina ja/tai mentoroitavana?
- Minkälaisena mentorina näkisit itsesi?

Teema 3 *Mentoroiva ote esihenkilötyössä*

- Mitä mentorointi edellyttäisi sinulta esihenkilönä? Entä yhteisöltäsi?
- Mitä hyötyjä ja/tai haasteita mentorointiohjelma voisi tuoda?
- Miten mentorointi voisi tukea tavoitteitasi ja työskentelyäsi?
- Mitkä ovat kolme tärkeintä käyttämäsi työkalua esihenkilötyössä?
- Kuinka kuvailisit ohjaamis/johtamistyyliäsi?

Kehitysehdotelma kohdeorganisaatiolle Shift Events Oy

Tämä kehitysehdotelma pohjautuu Shift Events Oy:lle toteutettuun opinnäytetyöhön, joka käsittelee valmentavaa mentorointia esihenkilötyön tukena. Kehitysehdotelman tarkoituksena on kiteyttää opinnäytetyön oleelliset havainnot sekä esittää kohdeorganisaatiolle sopivia keinoja hyödyntää valmentavaa mentorointia esihenkilötoiminnossaan. Kehitysehdotelma luovutetaan sellaisenaan valmiin opinnäytetyön liitteenä toimeksiantajalle. Toimeksiantaja voi vapaasti hyödyntää tekijän tuotoksia organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä.

| | |
|-----------------------|--|
| Tekijä | Elena Jaakkola |
| Opinnäytetyö | Valmentava mentorointi esihenkilötyön tukena: Case Shift Events Oy (Turun Ammattikorkeakoulu, 2021) |
| Toimeksiantaja | Shift Events Oy |

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin mentoroinnin prosessia, sen eri toteutusmuotoja sekä valmentavaa mentorointia. Edellä mainittua teoriaa soveltaen tekijä pystyi selvittämään mentoroivan otteen omaavan esihenkilöltä vaadittavat piirteet. Tekijä suosittelee kohdeorganisaation jäsenten tutustumista opinnäytetyön teoriaosuuteen ja/tai lähdeaineiston teoksiin, joista muutama löytyy listattuna alla:

- Ristikangas V., Ristikangas M. & Alatalo M., 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Ristikangas V., Clutterbuck D. & Manner J., 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät
- Ojala L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Leenamajja Ojala ja WSOY
- Ruutu S., & Salmimies R. 2015. Työnohjaajan opas, valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum Media Oy ja tekijät.

Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tämä toteutettiin teemahaastatteluiden muodossa, jotka käytiin luottamuksellisesti läpi ydintiimin jäsenten ja tekijän kanssa. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin aineistoa varten. Teemahaastatteluiden tulokset ja niiden pohjalta luotu analyysi löytyvät opinnäytetyön sivuilta 25–39.

(Huom. Haastatteluiden aikana ydintiimiin rekrytoitiin kaksi henkilöä lisää, joita ei enää ehditty ottaa mukaan haastatteluihin.)

Opinnäytetyön selvityksessä kävi ilmi, että valmentavan mentoroinnin teoriaa tulisi soveltaa ns. rankalla kädellä. *”Kohdeorganisaation nykyinen rakenne ei tulisi kestäämään ns. aktiivista mentorointiohjelmia. Huomioiden olemassa olevan resurssipulan, teoriaa tulisi soveltaa siten, että se tukisi organisaation nykyisiä rakenteita”.* **Täten kehitysehdotelma on jaettu viiteen eri soveltamisalueeseen, jotka käydään läpi dokumentin seuraavassa osuudessa.** Soveltamisalueita voi yhdistellä ja hyödyntää saman aikaisesti organisaation toiminnassa.

Soveltamisalue (1)

Vertaismentorointi ydintiimin sisällä

Tavoite: Ydintiimin sisälle luodaan vertaismentorointiohjelma, jonka tarkoituksena on toimia organisaation sisäisiä toimintoja sekä yksilön osaamista kehittävänä työkaluna.

Hyödyt: Yhteistyön ja dialogin lisääntyminen. Myös niiden henkilöiden välillä, jotka eivät ole olleet yhtä tiiviissä yhteistyössä keskenään erilaisista rooleistaan johtuen. Epäkohtien ja haasteelliseksi koettujen asioiden edistäminen tiimin sisällä.

Haasteet: Aikataulutukselliset haasteet.

Soveltamisalue (2)

Mentorointi harjoittelijoiden keskuudessa

Tavoite: Harjoittelijoille luodaan kevyt vertaismentorointiohjelma, jonka tarkoituksena on säännöllisten tapaamisten muodossa

tiivistää harjoittelijoiden keskeistä yhteistyötä sekä vahvistaa oppimiskokemusta. Ydintiimin jäsenten tulee olla ohjelmassa mukana keskustelelevassa/ohjaavassa roolissa.

Hyödyt: Harjoittelijoiden jaettu oppimiskokemus vahvistuu, tiimityös-kentelytaidot kehittyvät sekä verkostot laajenevat. Ydintiimin jäsenten näkyvyys harjoittelijoiden keskuudessa lisääntyy sekä työnohjaus tiivistyy.

Haasteet: Ryhmän suuruus ja aikataulutukselliset haasteet: saadaanko ryhmät koolle ja sopiiko vertaismentorointi kaikille?

Soveltamisalue (3) Mentorointi ydintiimin ja harjoittelijoiden välillä

Tavoite: Ydintiimin jäsenet mentoroivat kukin oman tiimensä jäseniä. Soveltamisalue (3) voidaan yhdistää soveltamisalueen (2) kanssa, jolloin koko prosessi kevenee. Ydintiimin jäsenet tapaavat ryhmäänsä sovituin väliajoin ja harjoittelijat tapaavat vertaismentoroinnin muodossa pareina tai ryhminä.

Hyödyt: Samat hyödyt kuin soveltamisalue (2). Lisäksi ydintiimin jäsenet ovat aktiivisesti mukana organisaation sisällä tapahtuvassa oppimisessä, joka vahvistaa esihenkilötoimintoja.

Haasteet: Ryhmien määrät. Aikatauluttaminen.

Soveltamisalue (4) Alumniverkoston mentorointiohjelma

Tavoite: Alumniverkoston luodaan mentorointiohjelma, jonka tarkoituksena on pitää organisaation vanhat jäsenet aktiivisina.

Hyödyt: Alumniin kytkös organisaatioon pysyy vahvana sekä alumniverkosto aktiivisena. Alumniin ja uuden harjoittelijan mentorointisuhde voi hyödyntää organisaation toimintaa sekä keventää perehdyttämisen prosessia.

Haasteet: Vastuuhenkilön löytäminen. Vaihteleva halukkuus olla mukana toiminnassa. Mentorointiparien löytäminen.

Soveltamisalue (5) Elementtien hyödyntäminen (ei mentorointiohjelmaa)

Tavoite: Ydintiimin jäsenet tutustuvat valmentavan mentoroinnin teoriaan ja opiskelevat yhdessä sen elementtejä. Esihenkilötoimintoihin otetaan suunnitellusti mukaan esimerkiksi valmentavan mentoroinnin ohjaustyyliä.

Hyödyt: Selkeyttää ja yhtenäistää organisaation esihenkilötoimintoja. Vahvistaa ydintiimin jäsenten mielentaitoja sekä luo uusia työkaluja esihenkilönä toimimiseen.

Haasteet: Yhtenäisen ja toimivan strategian luominen sekä uuden teorian jalkauttamiselle ydintiimin toimintaan.

Yhteenveto

Opinnäytetyön lopputulema valmentavan mentoroinnin hyödyntämisestä kohdeorganisaation esihenkilötoiminnoissa oli positiivinen. Haastatteluiden tuloksissa selvisi, että ydintiimin jäsenet omasivat entuudestaan tarvittavia piirteitä ja osaamista valmentavan mentoroinnin harjoittamiseksi. Teoriaa on kuitenkin opiskeltava lisää ja siihen on syvennyttävä, jotta kyseistä teoriaa pystyisi soveltaa käytännössä.

Lyhyen aikavälin tavoitteeksi asettaisın teoriaan tutustumisen. Opinnäytetyön teoriaosuus luo hyvän pohjan tälle. Kehitysehdotelman alkuun on myös listattu teoksen tärkeimmät teorialähteet. Pidemmällä aikavälillä valmentava mentorointi tulisi muokkaa organisaation toimintakulttuuria kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi aktiivisen dialogin kautta hiljainen tieto ja uudet ahaa-elämykset jäävät elämään organisaation toimintaan.

Valmentavan mentorointi tukee jatkuvan oppimisen ja kehittymisen ideologiaa. Esihenkilötoiminnoissa tämä tulisi näkymään seuraavanlaisesti.

- Uudet työkalut esihenkilötyöhön: valmentavan mentoroinnin ohjaustyyliä.
- Tapaamisten suunnitelmallisuus: läsnäolon ja työnohjauksen edistyminen.

- Dialogin voimalla tapahtuva oppiminen ja uuden tiedon syntyminen.
- Motivaation, merkityksellisyyden ja sitoutuneisuuden lisääntyminen.
- Yhteistyön tiivistyminen yli tiimirajojen.

Tekijän loppusanat

Koin opinnäytetyön aiheen kiinnostavana ja opin paljon valmentavasta mentoroinnista. Teoriaosuuden kirjoittaminen paljastui haastavaksi, mutta palkitsevaksi prosessiksi. Tietoa valmentavasta mentoroinnista löytyi keskivertoisesti, mutta aihetta tukevia lähteitä oli sitäkin enemmän. Esimerkiksi esihenkilötyötä ja oppivaa organisaatiota käsitteleviä teoksia löytyi mielin määrin.

Opinnäytetyön mieluisin osa-alue oli kuitenkin empiirisen osuuden toteuttaminen ja tulosten käsittely. Teemahaastatteluiden läpikäyminen kohdeorganisaation jäsenten kanssa oli antoisa kokemus, joka antoi lisäenergiaa teoksen kirjoittamiseen. Aikataulullisista syistä opinnäytetyön eteneminen oli kuitenkin verkkasta. Hitaalla, mutta varmalla tahdilla teos tuli kuitenkin valmiiksi.

Aikataulun venymisestä huolimatta suunnitelmassa pysyminen ei tuottanut vaikeuksia sen muilla osa-alueilla. Pieniä muutoksia jouduttiin kuitenkin tekemään. Esimerkiksi kehitysehdotelman kääntäminen englanniksi ei mahtunut aikatauluun. Opinnäytetyön rakenne ja tavoite pysyvät samoina alusta loppuun saakka. Teoriaosuus rakennettiin aihetta käsittelevistä palikoista, empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluin, tulokset käsiteltiin ja tuotoksena luotiin kehitysehdotelma. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyön prosessiin.

Toivon todella, että kohdeorganisaatio saa työstäni toivottua uutta näkökulmaa esihenkilötoimintojen kehittämiseen. Itse uskon vahvasti Shift Events Oy:n kyvykkyyteen toteuttaa valmentavaa mentorointia toiminnassaan. Valmentavan mentoroinnin teorialla kohdeorganisaatiosta muuttuu jatkuvan oppimisen kehdoksi, joka luo itseohjautuvia ja uusia ideoita synnyttäviä yksilöitä. Kyseisellä teorialla varmistuu myös hiljaisen tiedon jakaminen organisaation sisällä, sen painoarvon ollessa dialogin voimassa. Uskon myös valmentavan mentoroinnin tukevan yksilötason kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Muutos ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan se vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Pelkästään kokeilemalla kohdeorganisaatio löytää sitä parhaiten hyödynnettävän valmentavan mentoroinnin soveltamismallin.

Suuri kiitos toimeksiantajalle ja kohdeorganisaation jäsenille,

Elena Jaakkola.